جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة

دراسة حالة

- اتصالات الجزائر بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبان:

- نجار خالد

- نويري أنيس

إشراف الدكتور:

- عمران محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور:خليل محمد.....رئيسا

الدكتور:عمران محمد.....مقررا ومشرفا

الأستاذة:العيداني حبيبة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2015-2016


بسم الله الرحمن الرحيم

تشكـرات

نشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقنا لإتمام هذا العمل...

كما نوجه شكرنا إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عمران محمد لما منحنا من جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث،كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة

ونشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر جامعة البويرة

و لا ننسى جميع عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

و أخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

الإهـداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض
درب حياتي. أمي العزيزة (جميلة) وإلى الغالي الذي
أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي الكريم
(محمد) وإلى إخوتي إسماعيل،فارس،إكرام وإلى كل
الأهل و الأقـارب و إلى خالد صديقي و أخي الذي
قاسمني هذا العمل و إلى الأحبة والأصدقاء كل
باسمه وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو
بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا .
إلى من عرفت و صادقت و أحببت...
إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

أنيس

الإهداء

إلى رمز التضحية والعطاء

إلى شلال الرحمة المتدفق

إلى نبع المحبة الصافي حبيبتي أمي

إلى الغالي الذي ظل يؤثرني على نفسه

حتى أوصلني إلى الذي أنا فيه

أبي العزيز

إلى إخوتي الأعزاء على قلبي

إلى أختي و صديقتي خديجة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل

إلى صديقي و أخي الذي شاركني هذا العمل أنيس

إلى من لهم في الحشا والقلب تذكار

إلى أصدقائي وأحبائي

إلى كل من شاركني أتعاب هذا العمل من قريب بالعمل أو من بعيد بالدعاء وشكرا.

خالد

ملخص

يعتبر المورد البشري من الركائز الاساسية التي تستند عليها المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية في عملية تبني وتحقيق مفهومنظام الجودة الشاملة بعدما تأكد لها انه السبيل الأفضل من اجل ضمان البقاء والاستمرارفي ظل عالم يسوده عدم التأكد؛إذا كان هذا النظام هو هدف المؤسسات الحديثة فان وسيلتها في ذلك "وهي استغلال المعرفة والمعلومات "هو قدرة أفرادها على التعامل مع المتغيرات والمتطلبات المتجددة ، لذلك ارتأينا القيام بهذه الدراسة والتي تمحورت حولتحديد دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة استبيان وتوزيعه على عينة من موظفين وإطارات بالمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) المقدر عددهم (40) مفردة وتوصلنا من خلال تحليل ومناقشة النتائج إلىوجود ارتباط بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة ،باعتبار أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من أهم وظائف المؤسسة التي تهتم بإدارةأهم مورد بالمؤسسة إضافةإلى ذلك أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعوفهم واستعداد الكامل لأفراد العاملين بهذا المنهج .

Abstract

The human resource from the basic pillars that are based on institutions in determining its future direction in the adoption and achieve Mvhomnzam total quality process after checking her that the best way to ensure survival and Alastmrarvi under a world of uncertainty; if this system is the goal of modern enterprise van means or the "it is the exploitation of knowledge and information," is the ability of its members to deal with the variables of renewable and requirements, so we decided to do this study, which centered Holthdid the role of the human resource in achieving total quality

To achieve the objectives of the study we have formulated a questionnaire distributed to a sample of staff and frames the institution under study (Algeria Telecom) estimated (40) single and reached through the analysis and discussion of the results Alyugod link between human resources management and total quality management, given that the function of human resources management are The most important institution functions that are interested Badarhohm resource institution Adavhale that the success of the overall quality of the application is linked to the extent and Ayovhm full and ready for the personnel involved in this approach.

مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يقع على عاتقها الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة ،كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الخدمات والسلع أو إستقطاب اليد العاملة و تفعيل الخبرات والقدرات البشرية و تنمية قدراتها .

فمع التطور التكنولوجي و إزدياد المنافسة بين المؤسسات وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال مفاهيم جديدة تساير التطور الحاصل في أساليب العمل ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدوا الأهمية الكبرى لإدارة الموارد البشرية من حيث حسن استغلالها بالطريقة المثلى والتي تخدم مصالحها الخاصة و تمكنها من حجز مكانة لها بين اكبر المؤسسات .

ومن هذه المنطلق أصبحت المؤسسات تبحث عن الأساليب والأفكار الجديدة التي تضمن لها تحقيق الأهداف ، ومن بين هذه الأفكار والأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة إدارية حديثة ومدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة ،وتهدف إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة بدءا من التعامل مع المورد وصولا إلى التعامل مع العميل .

ولتطبيق هذا المفهوم بالشكل الصحيح يجب الاهتمام بالموارد البشرية من جانب التكوين حول أساليب إدارة الجودة الشاملة وكذا تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومها راتهم وقيمهم، من جهة و التركيز على التحسين والتغيير المستمر والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في المعرفة من جهة أخرى .

و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

ما تأثير المورد البشري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ؟

ومن هذه الاشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما المقصود بالمورد البشري ؟ و إدارة الموارد البشرية ؟

2- هل لعملية التكوين و التحفيز دور في تنمية وتطوير المورد البشري؟

3- ما المقصود بالجودة الشاملة ؟و ما هي متطلبات تطبيقها ؟

4- ما أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري؟

5- هل توجد قناعة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

1- الموارد البشرية مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال .
2- يكمن دور التكوين في تحسين اداء العنصر البشري داخل المؤسسة.
3- تعني الجودة الشاملة جودة عناصر التنظيم .
4- توجد قناعة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

أهميةالبحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في التعرف على إدارة أساسية في المؤسسة، ألا وهي إدارة الموارد البشرية لأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن أهمية البحث تتمثل في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر هو إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على فكرة التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات في المؤسسات، إذ تعتبر من الأنظمة الفعالة لمسايرة التحولات السريعة في المحيط.

ولذلك أردنا من خلال هذا البحث معرفة مساهمة المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

أهداف البحث:

نطمح من خلال بحثنا إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1- محاولة الفهم والإلمام بالمفاهيم الأساسية للمورد البشري و لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2- الإشارة إلى الظروف المعقّدة والصعبة التي تمرّ بها المؤسسات المعاصرة ودور إدارة الجودة الشاملة في ظل هذه الظروف.

3- إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة والتعرف على أساسياتها وأدواتها ومتطلباتها .

4 إبراز مكانة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسة، والتعرف على مدى تأثير المورد البشري عليها .

5 محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها الموضوع وإزالة الالتباس والغموض ولو نسبيا.

أسباب اختيار البحث:

- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة وتسير المؤسسة والذي يولي اهتماما كبيرا لإدارة الجودة الشاملة ولتنمية الموارد البشرية.
- محاولتنا المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع .
- الشعور بالرغبة في الإطلاع والاستفادة .

- إمكانية البحث في هذا المجال لتوفر المعلومات وإمكانية الوصول إليها وقابلية الموضوع للدراسة.

- قناعتنا الخاصة بأهمية الموارد البشرية بالمؤسسة وقدرتها على رفع التحدي من أجل الارتقاء بأداء هاته المؤسسات لتحقيق الجودة والتميز.

منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع سنستخدم المنهج الوصفي بغرض وصف وتحليل إدارة الموارد البشرية، وكيفية تسيير هذا المورد من أجل الارتقاء بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة خصوصا الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة.

كما أخذنا مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية كدراسة حالة لإسقاط جوانب الموضوع على هذه الدراسة .

إطار البحث:

1- دراسة نظرية تعتمد على المسح المكتبي يتناول مراجع ومصادر عربية وأجنبية إضافة إلى ما كتب في هذا المجال من مجالات ومقالات ومؤتمرات ودراسات سابقة.

2- تصفح مختلف مواقع الانترنيت التي تهتم بهذا المجال .

الدراسات السابقة :

إن الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة لكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز نذكر منها:

- موزاوي سامية ، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2004/2003.

خلص الباحث إلى أن مكانة تسير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة تحضى بمكانة اكبر مما هو عليه ضمن معايير الايزو .

-رفيقة شمامي ،تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة ،2006/2005.

خلص البحث الى ان الموارد البشرية لها اهمية بالغة من منظور ادارة الجودة الشاملة.

هيكل البحث:

سنقسم بحثنا إلى ثلاثة فصول، الأول والثاني مبني علي المفاهيم والدراسات النظرية أما الفصل الثالث فهو الفصل الخاصبالدراسةالتطبيقيةبمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

فيما يخص الفصل الأول جاء بعنوان**إدارةالموارد البشرية في المؤسسة** ويتناول هذا الفصل أربعة مباحث ، الأول سنتعرف فيه إلى مفهوم الموارد البشرية ، عناصر تنمية الموارد البشرية، أهميتها؛إضافة إلى تخطيط الموارد البشرية أما المبحث الثاني فحاولنا فيه تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ التطور التاريخي لها؛ و كذا أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية؛و مهام إدارة الموارد البشرية؛ أما المبحث الثالث فقد تناول التكوين و دوره في تنمية الموارد‌البشرية؛ أهداف التكوين؛ خصائص التكوين؛ دور التكوين في تنمية الموارد البشرية؛والمبحث الرابع تناول فيه الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و وظائفها ،و أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان **الجودة الشاملة و دور الموارد البشرية في تحقيقها في المؤسسة** ويحتوي هذا الفصل علي أربعة مباحث ، تطرق المبحث الأول مدخل لإدارة الجودة الشاملة ومفهوم الجودة والجودة الشاملة باعتبارها أسلوب هادف إلى إحداث وتطوير الجودة ، ونشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة واهم روادها الذين كانت لهم إسهامات كبيرة في وصول الجودة إلى ما هي عليه في الوقت الراهن ، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى خطوات وخصائص ومراحل وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث فتمحور حول إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 ، من خلال نشأة وتطور ونطاق استعمال الايزو 9000 وأخيرا علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة ،وأخيرا ابرز المبحث الرابع اثر الجودة الشاملة على وظائف ادارة الموارد البشرية؛ و أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري؛ تهيئةالأرضيةلتطبيقإدارةالجودةالشاملةوجعلالموردالبشريأكثرفعالية؛ .

الفصل الثالث، فهو خاص بالدراسة التطبيقية ، إذ يتم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة وقد تمت الدراسة في **مؤسسة اتصالات الجزائر**وتهدف إلي إثبات دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك عن طريق تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، كل ما يتعلق بالمفاهيم العامة بالمؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي وأهدافها ، كما خصص المبحث الثاني لمنهجية

العمل الميداني من خلال دراسة عينة البحث ، والأدوات المستعملة في جمع البيانات ، والتي من أهمها الاستبيان التي تم توزيعها على مختلف العمال بالمؤسسة ثم سنقوم بتحديد أساليب التحليل الإحصائي.

أما المبحث الثالث فتطرقنا إلي عرض وتحليل النتائج واختبار مختلف الفرضيات حيث أثبتنا صدق الاستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ ، أما المطلب الثاني فقمنا بتحليل اتجاه أراء أفراد العينة ، حول متغيرات الدراسة وفي المطلب الثالث اختبار لمختلف الفرضيات، حيث انتهجنا فرضيتين لكل متغير، الأولي بالموافقة والثانية بالنفي مع إثبات صحة هذه الفرضية .

وختاما للموضوع قمنا بإعطاء حويصلة عامة حول الدراسة التي قمنا بها بتقديم إثبات للفرضيات من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة من النتائج ، التوصيات والاقتراحات المتوصل إليها .

تمهيد

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بأداء المؤسسات، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة لتطوير المنتجات(السلع والخدمات)، إلا أن هذه الجهود ظلت محدودة النتائج بسبب ضعف أداء العاملين على مسايرة التطورات العديدة التي تشهدها المؤسسات اليوم.

وكان الاهتمام بالعنصر البشري كبيرا،حيث كانت الأبحاث العلمية في الربع الثاني من هذا القرن تدور حول طبيعة وسلوك العامل واتجاهاته وتصرفاته، فظهر ما يعرف بـ: " إدارة الموارد البشرية " القائمة على أسس علمية توجب النظر إلى الفرد لتكوينه الاجتماعي والنفسي وما يحمله من معتقدات وأداء وأفكار وطموحات والتي تشكل كفاءته الإنتاجية.

فالمؤسسة يجب أن تأخذ أو تتخذ من العنصر البشري كمورد لها وليس كتكلفة، كما يجب أن توحد أهدافها مع أهدافه، لأن زيادة الاهتمام بهذا المورد الأساسي يضمن التوازن والبقاء، ولأنه أيضا يعتبر ميزة تنافسية ناهيك عن الدور الذي يتوقع أن يحضى به المورد البشري مستقبلا.

و من أجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول :الموارد البشرية و تنميتها.

المبحث الثاني :ماهية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث :التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية .

المبحث الرابع:الوضع التنظيمي و أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الموارد البشرية و عناصر تنميتها و أهمية تنمية الموارد البشرية و إلى تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول:تعريف الموارد البشرية

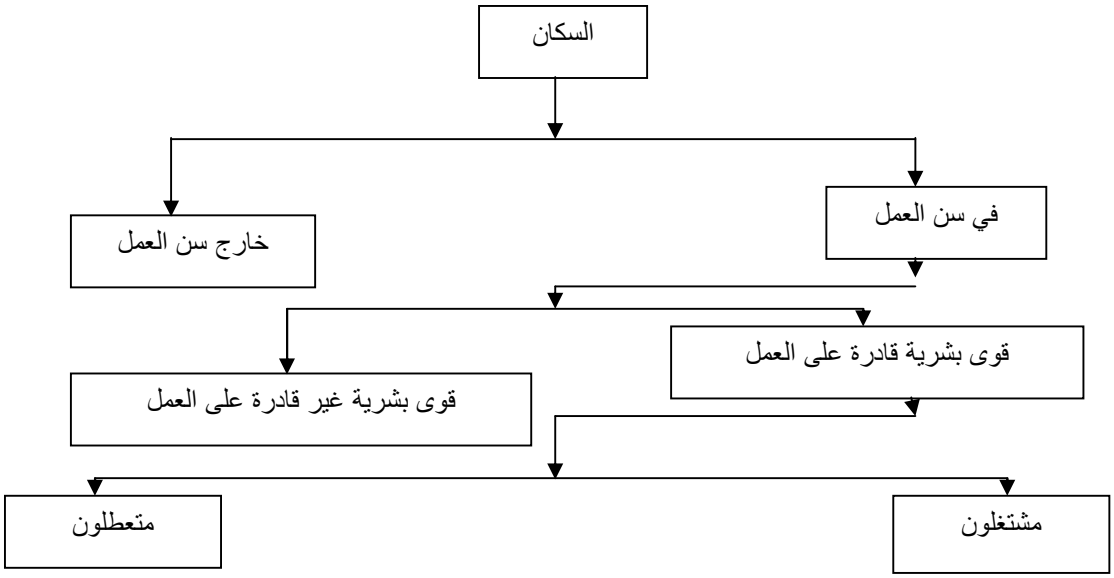
تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات و تقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات [1]:

- الموارد الاحترافية .
- الموارد القيادية .
- الموارد الإستشرافية .
- باقي الموارد المشاركة .
- الاتجاهات العالمية .

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع،ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة :

[1] مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ،مصر2004،ص53.

الشكل رقم(1-1):العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر:مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ،مصر2004،ص53

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل،حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال،وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم،وذوي العاهات غير القادرين على العمل،والمحاولون إلى المعاش الذين لايؤدون عملا.[1]

المطلب الثاني : عناصر تنمية الموارد البشرية

يمكن تصنيف العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية [2] :

- تحليل النظم والعمل ،توصيف العمل والأفراد، الاستقطاب الاختبار،التعيين،الإشراف،القيادة،الحفز والتشجيع ،تقييم الأداء ، التدريب،إعادة التأهيل،الترقية (الترفيع).

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر .

- التصور العام لتسلسل هذا العناصر يمكن عرضه على النحو التالي:

- في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولية مواصفات الفرد (الأفراد) المطلوب لأداء عمل محدد

.

- بناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل(محلي وخارجي)بحثا عن المصادر التي يمكن إن يتوافر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءا من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الإفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها).

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سابق ص54.

[2] علي السلمي ، ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ،مصر، 1985،ص 216-217-218-219

- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم (أو استعدادهم) للعمل في القطاع الباحث عن عاملين (الذي توجد بيه وظائف شاغرة يريد ملؤها).

- ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار (أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم وأكثرهم احتمالا للنجاح في أداء العمل المطلوب) ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد منها:
التعليم، الخبرة،المواصفات الشخصية،التركيب النفسي، والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات.

- وبانتهاء الاختيار الأفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم (الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم)، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند إلى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختياره من اجل القيام بها.

- وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه)في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف ،فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

- يواكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل

.
- لا بد من أن ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل أليه الفرد في عمليه وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء احد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق إمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للايجابيات.

- ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أيا من الأغراض التالية:
*تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته ،ومجمل مهاراته وقدراته وأسلوب أداء العمل، إضافة إلى التركيب السلوكي له بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وادا راكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

- وفي بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها (أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد وميوله أو رغباته ، أويكون عملا بديلا عن عمل آخر لم يعد متاحا لسبب أو لآخر) مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا إعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية.

- وتأتي الترقية في قمة إعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى.

المطلب الثالث :أهمية تنمية الموارد البشرية

تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين في النقاط الآتية: [1]

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقد رات مميزة تساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.

- إن تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.

- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية .

- المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة او معروفة ومن المعروف ان لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته و التى تختلف من فرد لأخر وهذا المفهوم يجب ان يكون نقطة ارتكاز عند إعداد برامج التدريب و التكوين .

- تحليل ودراسة اجزاء المنظمة للتأكد من وجود التنسيق والتكامل المطلوب بين أقسامها ، وفروعها خاصة في مجالات العمل الوظيفية والتأكد من أن كل في منصبه الموافق لتخصصه.

- متابعة ما إذا كان هناك إرشاد للعاملين من طرف رئيسهم المباشر، او وجود إهمال من العمال والمسؤولين مع تحليل ودراسة لقد رأت العامل الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من أن هذه القد رأت كافية او غير كافية وهذا لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

المبحث الثاني:ماهية إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذا المورد لتحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية.

المطلب الاول:تعريف إدارة الموارد البشرية

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يعد اصطلاحا حديثا والذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره موردا كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الإستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية.[2]

وللوقوف على مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية فإننا سنتناول مجموعة من التعاريف لكتاب المختصين في هذا المجال:

---

[1] بن عبد الرحمان نصيرة،"اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية "،رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة ،فيفري 2006ص 74

[2] رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- مصر، 2000، ص15.

فقد حدد **"معهد إدارة الأفراد البريطاني"** في سنة 1954 مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"[1].

إن هذا التعريف قد تأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها حيث لم يكن قد تعمق في دور الأفراد بمؤسسات الأعمال بالقدر الذي يجعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة، ولهذا فقد أشير إليها بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

ويعرفها الأستاذ **"Flippo-E"** وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها: **"**تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة**"**[2].

ويرى **مصطفى محمود أبو بكر** أنها :**"** عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة**"**.[3]

كما يعرفها الأستاذ **"Sikula. A"** إدارة الموارد البشرية بأنها: **"**استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات التخطيط، القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد**"**[4].

وفي تعريف يشير لأستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية **"Dessler Gary"** أن إدارة الموارد البشرية هي: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"[5].

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وأن هدفها الأساسي هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه" وأنها مكلفة بمهام هي:

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
- وضع نظام للحوافز.
- تقييم نظام الأفراد.
- صيانة ورعاية القوى العاملة.
- تقييم الأعمال ووضع نظام لدفع الأجور.

[1] صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة،ليبيا، 1994، ص27.
[2] صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- مصر، 2002، ص18.
[3] مصطفى محمود أبو بكر: نفس المرجع السابق، ص59.
[4] صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية، الدار الجامعية- مصر، 2000، ص16
[5] جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية 2003، ص34.

المطلب الثاني :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة عبر الزمن، إذ تشهد آثار و كتابات الحضارات القديمة على و جود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، ففي المرحلة ما قبل الثورة الصناعية آن نظام الإنتاج اسري أو عائلي، و آن المشروع الصغير هو السائد كذاك كما آن كبار العاملين من ذوي الخبرة يمارس مهام إدارة الموارد البشرية، و كان العامل الجديد يتتلمذ على يده و يكسب المهارات، و يتعرف من خلاله على أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل و ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسة إدارة الموارد البشرية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال و العاملين في تعقد.
و لكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال و احتياجها أحيانا إلى العمالة المتخصصة،كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، و ضوضاء، و أتربة، و أبخرة،... و غيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين هم تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة الروتينية للعمل و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج وضرورة تحسين ظروف العاملين[1] .

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من ابرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فدريك تايلور. لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدام دراسة الوقت والحركة و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب، و كان العاملون يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من اجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة و يترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل [2] .
كان تايلور ينظر إلى الإنسان على انه آلة أو قطعة غيار و لم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله اجر معين و من لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد.
إن فلسفة تايلور كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان انسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة انسب للإنسان.
و بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، و تحسين ظروف العمل كذلك، إلا انه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر

[1] احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الإدارية ،الطبعة الخامسة ،مصر،1998.ص35.
[2] مؤيد سعيد سالم ،عادل حرحوش صالح ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديث،دون طبعة،الأردن،2002،ص07.

مقابل ذلك بنفس الدرجة و كذلك إهمال العنصر الإنساني [1]، وهذا ما أدى إلى ظهور المنظمات العمالية للدفاع عن حقوق العمال.

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الشخصية و العاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 و هي مدرسة العلاقات الإنسانية، أو ما تسمى به كذلك بحركة العلاقات الإنسانية، و ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة و ساعات العمل، بل و أيضا الاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة لهم، و لقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصنع هاوثورث و الأبحاث و الدراسات التي أجريت عام 1927 في نفس المصنع و التي اشرف عليها تلتون مايو، حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم بأنه لا يجب وصفهم أفراد فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة و بالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة و الإدارة في جو إنساني [2] .

المرحلة الرابعة: ظهور بعض الممارسات و المتخصصين في إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين و استخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأنظمة، و الأجور، وخدمات العاملين، و منع الفصل التعسفي و قامت بعض المؤسسات و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف متخصصين في الأنشطة المختلفة مثل المتخصصين في مجال التوظيف و التدريب و الأجور و خدمات العاملين و الأمن الصناعي و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين .

المرحلة الخامسة ظهور حركة العلوم السلوكية

بدأت المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وكذلك معدلات الغياب و دوران العمل، و اثر ذلك على الإنتاجية، كان ذلك نتاجا لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة بقدر أكثر من الفعالية إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، و تحمل المسؤولية عن أعمالهم.

كما توصلت بعض الدراسات إلى انه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة ايجابية وخلال هذه الفترة تم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية، والتي تساعد في الكشف و بسرعة و دقة عن اهتمامات و مهارات و قدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين، وإلحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة، إضافة إلى ذلك فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة شؤون العاملين بالمؤسسة مع القوانين و التشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1964 و الذي يحذر من التفرقة بين المقدمين للوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق [3] .

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،دون طبعة،مصر،2002،ص22.

[2] أمال بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،لبنان ،1997،ص15.

[3] جمال الدين محمد مرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية ،دون طبعة ، مصر،2005/2004، ص63 .

المرحلة السادسة الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد، وإدارة شؤون العاملين أو المستخدمين في اغلب الجامعات الأجنبية، والعربية والمؤسسات في مختلف الدول وظهر الكثير من المؤلفات، و البحوث تحمل هذه التسمية ولاشك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

- المورد البشري أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة موارد بشرية مؤهلة و تتمتع بروح معنوية عالية و ولاء قوي للمؤسسة مع تفهمها لاحتياجاتهم و مطالبهم.
- إن أهداف المؤسسة و أهداف العاملين يكمل بعضهم بعضا.

و من منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزءا من وظيفة اكبر و هي إدارة الموارد البشرية، و يصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مكان متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أي أن إدارة الموارد البشرية وفق لهذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها و ليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات و النصائح و منفذة لقرارات الإدارة العليا فقط.

وانسجاما مع ما سبق فان دور إدارة الموارد البشرية لم يعد منحصرا في حفظ سجلات الموارد البشرية، و ممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل يوما بعد يوم، بل ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل الإدارة أو خارجها مع خطط و نشاطات الإدارات الأخر . وصف إلى بعض الوظائف التي لم تكن ممارسة في إدارة الأفراد و أصبحت معروفة في إدارة الموارد البشرية و هي :

-النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين و تخطيط مسار هذا التطور.
-النشاط المتعلق بالتطوير الوظيفي (أي التطوير الشامل لأداء المؤسسة).
-النشاط المتعلق بتصميم الوظائف من اجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية للعاملين.

التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع و إضافة خدمات و منافع جديدة من اجل المحا فظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بصحة جيدة.

و لم تتوقف التطورات عند إدارة الموارد البشرية بل أصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تلعب دورا مهما في تسهيل التفاعلات و الاتصالات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة و تدعيم الأفكار البناءة من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون وخاصة من المستويات الدنيا والمرتبطة بالأسواق الجديدة، و المنتجات الجديدة وهذا من اجل رسم استراتيجيات جديدة من قبل أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالاستراتيجيات الطارئة أي غير المخطط لها لان المخطط لها قد وضعت من قبل [1] .

و كخلاصة لهذا التطور التاريخي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطورية بفعل متغيرات، وعوامل مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات، و سياسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة.

[1] سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،الأردن،2003،ص29

المطلب الثالث :أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

سنتناول في المطلب أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولا:أهداف الموارد البشرية

غالبا ما يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد العالمين تطويرًا يلبي احتياجاتهم في المنظمة ويندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية[1] ويمكننا الإلمام بهذه الأهداف على النحو التالي :[2]

- وضع إستراتجية إدارة الموارد البشرية .
- انجاز إستراتجية الموارد البشرية للمنظمة لتسهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوى العالي في الأداء من وجهة نظر الزبون وليس المؤسسة.
- الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وتخفيض معدل دوران العمل وتكلفة الإنتاج .
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى مما سيزيد من حب العاملين للعمل وانتمائهم للمنظمة
- أما الهدف الجديد الذي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقه هو التوافق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:[3]

- البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري
- توفير اليد العاملة المؤهلة
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين
- إبداء النصائح و الإرشادات لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و اطلاعهم على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية
- حث المدراء على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور و التدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة .
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- المساعدة على وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ،لبنان، 2003،ص.21

[2] صبحي جبر العتيبي،تطوير الفكروالاساليب في الإدارة ،دار الحامد للنشر ،الأردن، 2005،ص395.

[3] علي السلمي ، مرجع سابق، ص160

ثانيا:أهمية الموارد البشرية

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ، ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة ويساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين هذه النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي[1] :

-تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

-تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغيابات والتأخرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتظلمات.

-تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المنظمة .

-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل ، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والرواتب والحوافز لشخصية وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

وتتجلى أهميتها أيضا في الجوانب الآتية :

-إنهاء مركز الجذب المهم، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية للأنشطة الوظيفية في المنظمة.

-تقوم بتقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين ، فذلك يساعدهم على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

-تساعد المديرين على كشف المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم .

توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى ، ومن هذه الإجراءات:

-الخدمات

- إعداد و تهيئة الأفراد العاملين

- إعداد البرامج التدريبية

- إدارة الأجور و الحوافز...

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الأردن،2003 ،ص 24 .

ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ، و يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة لعدة أسباب نذكر منها ما يلي [1]:

أ -اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية ، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه.

ب -ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبّناء بين النقابة من جهة ، وبين إدارة المنشأة من جهة أخرى.

ت -نمو حجم المؤسسة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج ، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المؤسسة وهذا أدى إلى زيادة المشاكل في العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ، تقوم بمعالجة هذه المشاكل ، ورعاية شؤون العاملين فيها.

ث -أن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات...إلخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العالمين وثقافاتهم ،وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق ، مما أدى إلى ضرورة وجودة خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

ج -التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين فيها ، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها،وخلق جو جديدا من التفكير في ميدان العمل، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة ولقد وضع هذا التدخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة مثل رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة.

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

من مهام إدارة الموارد البشرية ضمان أحسن الموارد البشرية للمؤسسة في أجال المطلوبة،بأدنى تكلفة، وبالمؤهلات اللازم ويمكن تحديد مهام إدارة الموارد البشرية من خلال محورين[2] :

-توجه نحو الحاضر أو المستقبل.

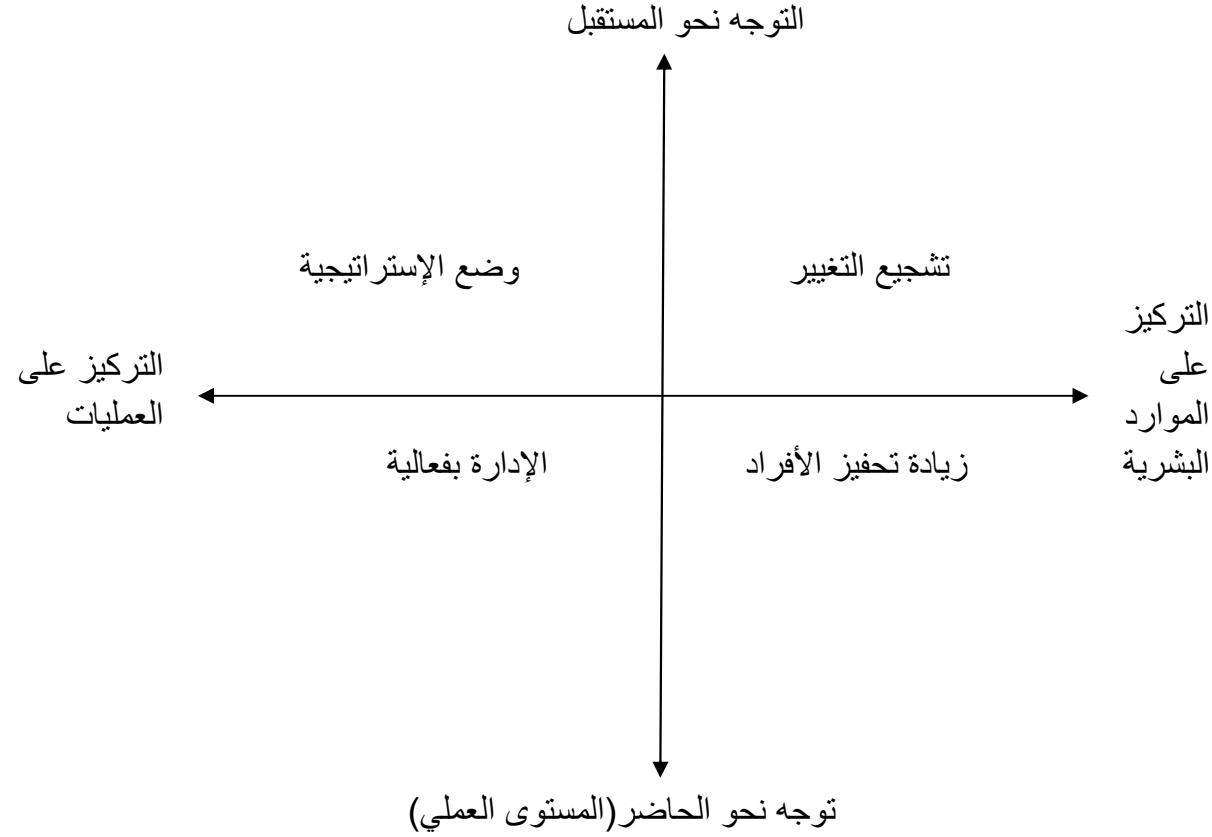
-التركيز على الموارد البشرية أو على العمليات.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، للنشر و التوزيع، الأردن ، 1991 ، ص15 .

[2] عيسى حيرش محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية ،قسم الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة 2002/2001

الشكل (1-2):مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر: J.M.Peritti :Ressources humaines ,V 5eme éditions, 1999.p34
J.M.Paris:

1- **الإدارة بفعالية:** يتولى مسير الموارد البشرية إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، حيث يشجع لامركزية الإدارة لأنه تمكن من مشاركة الأفراد في التسيير وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

2-**زيادة تحفيز الأفراد:** تعمل كذلك إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع الموارد البشرية عن تحفيها للوصول إلى تحقيق أهدافها، حيث يعتبر المورد البشري كزبون داخلي يجب تحقيق رضاه ليتحقق نجاح المؤسسة.

3-**تشجيع التغير**: تساهم إدارة الموارد البشرية في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكات المبدعة و التغيرات المجددة والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المنظمة.

4-**وضع الإستراتيجية:** تساهم أيضا إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المنظمة وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية حيث تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية وضمان المورد البشري في الآجال الضرورية وبالمؤهلات اللازمة.

المبحث الثالث :التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية.

تولي المؤسسات في العصر الحديث أهمية كبيرة للتكوين لما له من دور في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقوية وتحسين أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعريف التكوين

هناك مجموعة من التعاريف قدمت للتكوين نذكر منها:

التعريف الأول " :التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية ، و يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج[1] ."

يشير هذا التعريف إلى أن التكوين يستهدف فقط المستوى التنفيذي أي خاص بوظائف معينة.

التعريف الثاني" :تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[2] ."

جاء هذا التعريف ليوضح أن التكوين يزود بمعارف جديدة كما يطور معارف قبلية ويستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

التعريف الثالث" :عبارة عن قيمة مضافة، فالرأس البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فأننا نحقق استثمارا، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية :أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار[3] ."

يميز هذا التعريف أن التكوين عبارة عن استثمار له عائد على الفرد والمؤسسة وليس بمصروف.

التعريف الرابع" :سيرورة نظامية لتنمية المهارات والقدرات والقواعد والسلوكيات التي من شأنها أن تحصن العلاقة بين خصائص الأفراد واحتياجاتهم[4] ."

يظهر هذا التعريف أن التكوين عملية مستمرة ونظامية .

مما سبق يمكن القول انه رغم تعدد التعاريف المقدمة للتكوين إلا أن جوهرها واحد وبالتالي يمكن محاولة إعطاء التعريف التالي" :التكوين عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد،تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وذهنية وإكساب الفرد مهارات ومعارف جديدة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية، تتطلبها الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل"

---

[1] ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،الجزائر،2003،ص 148.

[2] حسن أحمد الطعاني ،التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الاردن ،2007، ص15 .

[3] علي غربي و اخرون ،تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،مصر ،2007 ،ص 255 .

[4] علي غربي و اخرون ، نفس المرجع السابق ،ص 256.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية و الأهداف التي يكتسيها التكوين .

الفرع الاول :أهمية التكوين

للتكوين اهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية

فيمايلي[1]:

1- بالنسبة للمؤسسة

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة .
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.
-تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
-تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
-إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
-الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
-المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة1 .
-المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

2- بالنسبة للعاملين

- يساعد في تحسين و فهمهم وإستعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.

- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.

- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.

[1] مرزوق نسيمة ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة اكلي محند الحاج ،البويرة،2013/2012 ، ص23.

- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
-إ ثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعمليةذات العلاقة بمجال العمل.

الفرع الثاني : أهداف التكوين :

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولا: الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

و بالغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى.و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.[1]

ا- تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدربهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج لأي الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية،فهذين العنصرين يعملان على :

أ- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

[1] عبد الرحمان عبد الباقي عمر ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس مصر،1975 ص 206.

ب- تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد: [1]

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة ةالإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ت- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

ث-يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أودوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

3.الأهداف الإقتصادية والإجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الإجتماعي للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي: [2]

أ. **زيادة الكفاية الإنتاجية** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

ب. **إرتفاع الربح:** مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

[1]: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،دار الجامعية ،مصر، 1991 ص 259.
[2]: منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285

ت. **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وإنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

ث. **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحققي له نوع من الإستقرار النفسي،ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانيا- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية وإقتصادية وإجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي: [1]

1. الأهداف العادية :

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي:

أ. تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته

ب. تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة

ت. إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

2. **أهداف حل المشكلات**: وتركز هذه الجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

المطلب الثالث :خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

أ -التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.

ب -التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة(الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية)كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

د -التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف و تناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط و البرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية.

[1] عبد الغفار حنفي،مرجع سابق، ص 258

[2] مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2008،ص:61 .

- توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.
ه - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها[1] :
- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.
و- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات،وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان) الموظف (معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

المطلب الرابع :دور التكوين في تنمية الموارد البشرية .

يلاحظ أن المؤسسة اليوم تحولت من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم، ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني أو في منأى عن التكوين .ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، و يجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين. وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفق تصوراتها واستراتيجيتها وبإمكانياتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

يرتكز نسق التكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرنامج وتنفيذ الفعل .يغذى النظام بموارد فردية (اتجاهات، إرادة، جاهزية، تقبل) وتنظيمية(وسائل مالية، بشرية، أدوات)، لأجل إنجاز أهداف فردية (تطوير المعرفة، معرفة التطبيق، معرفة التعامل، تثمين فردي) وتنظيمية (اكتساب كفاءات، تطوير ثقافة، تثمين جماعي)، كما أن مخرجات النظام تكون موضوع تقييم من أجل إجراء تصحيحات عند اللزوم ويخضع نظام التكوين لتأثيرات المحيط الداخلي (سياسة واستراتيجية، أنظمة تسيير، توظيف، ترقية، سياسة أجور) والخارجي (تشريعات، سياسة اقتصادية، تطور القطاع) ، ويؤثر ين بدور .على هذه العوامل .[2]

[1] مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ،ص:62 .
[2] :www.webreview.dz/IMG/pdf/18_La_formation_et_la_RH_Homaida.pdf (12-04-2016).

يهتم التكوين ضمن ما يهتم بشكل أساسي بتكييف امكانات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حاليا ومستقبلا، ومادام الأمر كذلك فان النظام سيجل من التكوين نشاطا مستمرا يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مسارهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد:

- تكوين تصحيح أو تكييف مع واقع العمل formation d'ajustement ou d'adaptationهذا يخص أساسا الموظفين الجدد وهو يسهل المرور من الوسط التربوي إلى الوسط المهني.

- تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة formation d'entretien، من أجل الاحتفاظ بالمهارة اليدوية،وهو يخص الموظفون الذين ينفذون أعمالا روتينية.

- تكوين إتقان formation de pefectionnement، من اجل تقديم أحسن للعمل الحالي، وهويخص كافة الموظفين .

- تكوين تقدير أو رسكلة formation de prévision ou de recyclage لاكتساب مهارات جديدة نتيجة لتطور المهن والحرف.

- تكوين ترقية f.de promotion، لأجل ممارسة وظيفة سّلمية هامة تتطلب مهارات جديدة (تأطير، اتصال)، أو من اجل ترقية اجتماعية.

- تكوين تبديل أو سبق formation de conversion ou d'anticipation، لأجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط (موظفون في نهاية العقد، تغيير النشاط، خوصصة المؤسسات).

المبحث الرابع:الوضع التنظيمي و أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم و تنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية " فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبسيكولوجية والاجتماعية "[1].

غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة وفي هذا السياق سنتطرق إلى :

* العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

* أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

[1] ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المهدية العامة، ط2، الجزائر، 2002، ص276.

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية و وضعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: [1]

1)- **أدوار إدارة الموارد البشرية**: ويعتبر هذا العنصر عاملا أساسيا في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة مختلف الأدوار لتحسين أدائها وللاستجابة لمتطلبات مجمل التغيرات البيئية.

2)-**حجم المؤسسة:** و يتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها ويؤثر حجم المؤسسة في تحديد وضعها التنظيمي، فمثلا مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات والأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3)-**كثافة المورد البشري:** كلما زاد المورد البشري كلما زاد اعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه و قيادته ومراقبة أدائه، والتنوع و التعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيوليها اهتماما متزايدا وهذا ما سيعكس وضعها في البناء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

4)- **مستوى التقنية:** تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، وذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، اعتمادا فإن المنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدوارا هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي[2] .

5)- **خصائص سوق العمل:** تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالاستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي، كتنفيذ سياسات الاختيار، التعيين، التدريب وتقويم الأداء، بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار في الاتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

6)- **توفر الكوادر الإدارية الكفوؤة:** إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية، تمثل عائقا أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة[3].

[1] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص277.
[2] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2009، ص77.
[3] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان،2003 ، ص48.

الفرع الثاني : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة، لذا فأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل المشار لها سابقا إذ نجد[1] :

1)- الشكل القائم على الأقسام: و يستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الأعمال وتتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

أ)- قسم التوظيف: ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة.

ب)- قسم التدريب و التطوير: ويهتم هذا القسم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم اختيار أسلوب التدريب المناسب. كما يهتم هذا القسم بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم، وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

ج)- قسم المزايا و المكافئات: ويهتم هذا القسم بتسيير وإدارة أجور ومكافئات العاملين.

د)- قسم العلاقات: ويشتمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما :

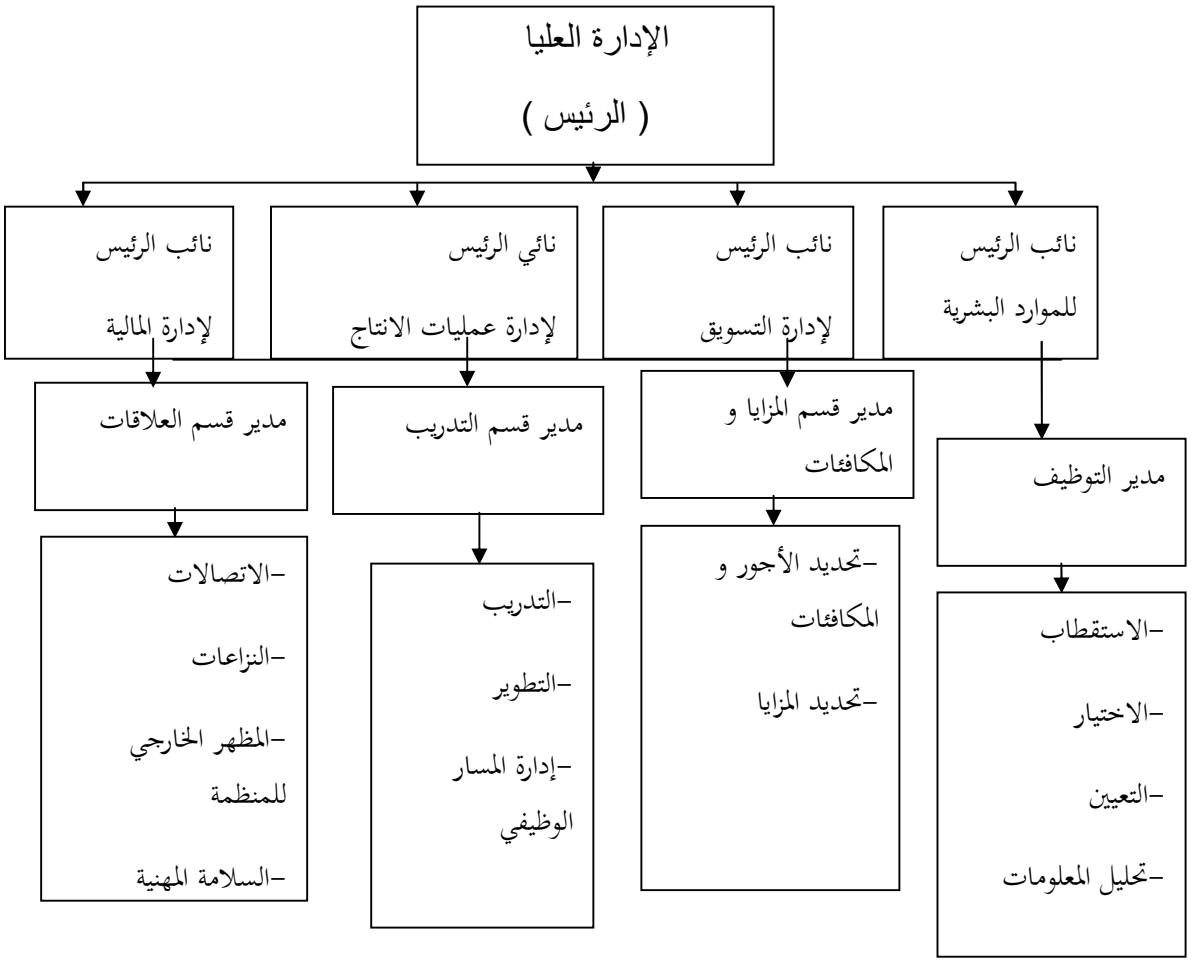
- **علاقات العمل:** وتغطي علاقات المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية.

- **علاقات العاملين:** و تشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

و يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] أحمد عرفة، سمية شلبي، فعالية التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة،ط3، مصر، 2002، ص17.

شكل رقم (1-3) إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

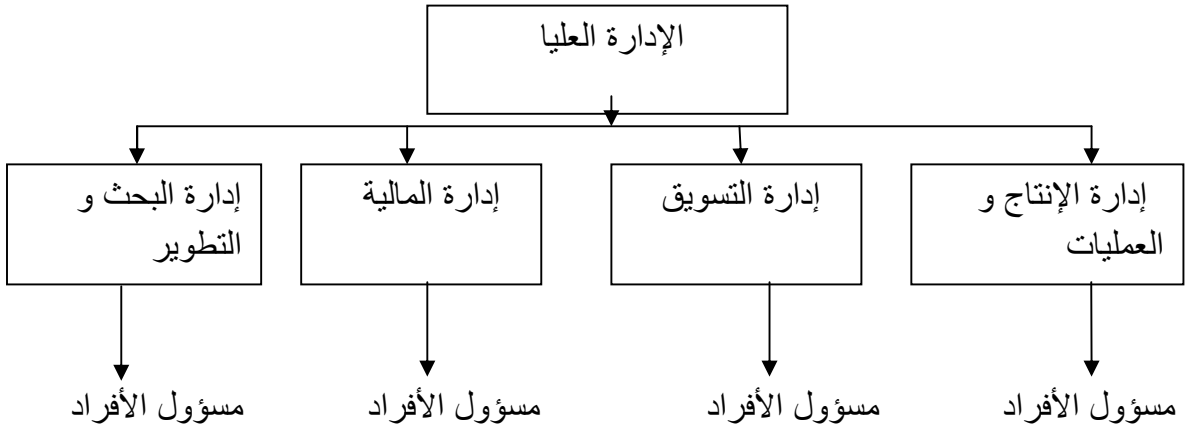


المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص53.

نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة. وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

2)- الشكل القائم على المركزية: ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من كلف وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-4) : إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص55.

المطلب الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية.

المهمّة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددّة ،أساسية والتكميلية [1]:

أولا - الوظائف الأساسية:

تتمثل هذه الوظائف في النقاط الآتية:

1- تحليل و توصيف الوظيفة:

يتم تحليل كل وظيفة على حدى ، والذي يعتبر مطلبا أساسيا لتحديد أدنى المواصفات اللاّزمة للأداء السليم والفعّال لهذه الوظيفة، وهذا ما يستخدم في فحص ومقارنة طلبات التوظيف أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أخرى أو بين المرشحين للترقّي، فيتم التحليل أولاً للوظيفة ثم وضعها بسمات معيّنة تميّزها عن باقي الوظائف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها .

2-الاختيار والتعيين:

عملية الاختيار كما ذكرها تومسون هي :اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشّحين من داخل المؤسسة أو من خارجها[2] .

وتسبق عملية الاختيار، عملية الاستقطاب والتي تعني :القيام بالدعاية والإعلان لجذب انتباه الأفراد للتقدّم للوظيفة وفيما يخص التعيين، بعد اختيار الموظفين المطلوبين، يتم تعيينهم في المناصب الشاغرة المناسبة لهم، حسب قدراتهم، مهارتهم، خبراتهم وسماتهم الشخصية.

3-التدريب:

يعتبر التدريب من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة لذا تحتاج الإدارة العليا لأي مؤسسة إلى دعم ومساندة التدريب لها يعتبر التدريب

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية الدار الجامعية، الطبعة الثانية،مصر 2008 ص،32 .

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية معاصرة ، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الثانية، مصر، 2008 ، ص 110 .

من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة لذا تحتاج الإدارة العليا لأي مؤسسة إلى دعم ومساندة التدريب لها.

وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معه .

وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي

4- التخطيط:

إن المدراء يحاولون ضمان على أن يكون لديهم أعداد مناسبة من الموظفين المناسبين في الوظيفة المناسبة، فيقومون بالتخطيط للموارد البشرية، كما يخططون لأي موارد مادية أخرى تمتلكها هذه المؤسسة، حيث توضع الخطة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة بتحديد متطلبات الأفراد العاملين في المؤسسة وأهدافهم، آخذين بعين الاعتبار أي ضغط يمكن أن يطرأ سواء مالي أو أي ظرف آخر[1].

وهكذا يتم تحديد وضعية المؤسسة، إمكانياتها، احتياجات الموظفين، أهدافهم و إلى غير ذلك من النقاط الأساسية لوضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل .

5- التقييم:

ظهر تقييم الأداء لأوّل مرّة في جيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تعتمده المؤسسات إلاّ في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات، كما أنّه لم يتبلور كوظيفة متخصصة إلاّ منذ عهد قريب، حيث

تعرف عملية التقييم بأنّها تقيم الأداء الحالي أو الماضي للموظف وهذا ما يسمح بتحديد العلاوات المستحقّة للموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، اختيار الموظفين الأصلح للترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تشجيع التنافس،....الى غير ذلك من الجوانب[2] .

6- تصميم نظام الأجور والحوافز:

لا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد على عمله تتوقف إلى حدّ كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدًا أو عينًا، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاته خاصة منها الحوافز التي تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموظفين في المؤسسة ، إذ أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنّها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع وتشجيع غير المبدع على الإبداع[3] .

ثانيا :الوظائف التكميلية

تساعد الوظائف التكميلية إدارة الموارد البشرية على القيام بمهمتها الأساسية والتي هي التوفيق بين المستخدم والوظيفة، نذكر منها:

[1] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر ، 2007 ، ص87 .

[2] سيد محمد جار الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري،مصر، 2009 ، ص10

[3] مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن،2007، ص171 .

1-تحسين شروط العمل:

الاهتمام بالصحة، الأمن وشروط العمل، أمر أساسي لحسن سير العمل في أي مؤسسة1 ، فكل وظيفة محفوفة ببعض الأخطار :أخطار فيزيائية ونفسية بفعل فوري أو مستقبلي، والتي يمكن أن تؤدي إلى أحداث، تكلّف المؤسسة تكلفة اجتماعية واقتصادية وهذا ما ينتج عنه انقطاع النشاط ، غياب الموظفين ...الخ غير ذلك.

2-العلاقات مع النقابات:

النقابات العمالية تعتبر الحجر الزاوية في العلاقات الاجتماعية في بعض الدول كفرنسا، بمعنى التقارير الفردية والجماعية التي تدور حول العمل، فعلى مستوى المؤسسة، فإن تواجد النقابات مهم جدً ا، لأنّه يساعد على تنظيم عملها كما يخفض حقوق العمال .

3-الاتصالات:

لا يمكن أن نتخيّل مؤسسة بدون شبكة من الاتصالات تنقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين أوالعكس، فالاتصال يحدّد مجموع أنشطة المؤسسة من أجل إعطائها أحسن صورة سواء داخليا أو خارجيا، ويحفّز الموارد البشرية للحصول على حصة من سوق المنتجات أو الخدمات.

- 4إدارة الاختلاف:

إن حياة المؤسسة تعرف بعض الأحيان صعود وهبوط الشيء الذي يفرض على المسؤولين إيجاد حلول مرضية بطريقة تضمن ديمومة النشاط وتواصل العلاقات الاجتماعية في محيط عمل مقبول وفي الحقيقة العلاقات الإنسانية في ميدان العمل هي انعكاس لواقع الحياة اليومية لكل فرد مضاف إليها مصاعب الحياة العملية .لكن هذا لا ينفي ضرورة التقليل من الصراعات المصرّح بها في المؤسسة ، من خلال إدارتها
بطريقة مدروسة ممّا يسمح بتجاوزها أو حلّها.

ثالثا :وظيفة إدارة الموارد البشرية الحالية :وظيفة مستقرة[1]:

حاليا، ثلاث مهام للوظيفة تعتبر أوّلية حسب ثلثي مدراء الموارد البشرية :

-المهمّة الأولى :تحريك الأفراد بجعلهم يشاركون القيم وثقافة المؤسسة **23%** (2009) من مدراء الموارد البشرية يضعون هذا الدور في الصف الأوّل من الأولويات بعدما كانوا في2003 : **21%** .

13%من مدراء الموارد البشرية يضعونه في الصف الأول من الأوليات.

20%من مدراء الموارد البشرية يضعونه في الصف الثاني من الأوليات.

-المهمة الثالثة :المحافظة على الأمن الاجتماعي وتطوير المناخ الاجتماعي في المؤسسة حيث:

13%من مدراء الموارد البشرية يعتبرونه في الصف الأوّل من الأوليات (2009) وهي اقل من إحصائيات 2003 حيث قدرت ب **19%** ، ولكن عموما **67 %**يعتبرون هذه الوظيفة مهمة.

بالإضافة إلى هذه المهام الثلاث، بعض المشاريع في طريقها للتطوير مثل:

- التمييز محاربة يخص مشروع لهم بأن يصرحّون المؤسسات من **15%.**

-توقع احتياجات المؤسسة في العمل والكفاءات.

-تقييم كفاءات الشركاء.

-تطوير نوعية الإدارة.

[1] أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص علوم الإقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014/2013 ،ص17.

رابعا :وظيفة إدارة الموارد البشرية في سياق الأزمة[1] .

إن أكبر أولويات إدارة الموارد البشرية خلال الفترة (2011/2009) هي تطوير القيادة (38%) استبقاء المواهب(34 %) ، تحسين مشاركة الموظفين(30%) ، لكن الأزمة وجّهت الأولويات إلى أن تصبح:

تخفيض التكاليف28% بعدما كانت تقدر ب7% فقط سنة 2003 ، حيث 72% من مدراء الموارد البشرية قد خططّوا لتدابير لتخفيض تكاليف القوى العاملة.

خامسًا :وظيفة متجذّرة في القضايا المعاصرة[2]

تنشر منذ "La Cegos" 5 وظيفة الموارد البشرية، ككل وظائف المؤسسة، هي محّل دراسات عديدة

سنوات، تحقيق يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية يضم 160 مؤسسة، تضم أكثر من 200 موظف.

تحقيق 2008 يؤكد أنّ تحويلات الوظيفة في اتجاهين:

1-البحث عن زيادة في الإنتاجية لنشاطات تسيير المؤسسات، خاصة في تسيير الأجر وأوقات العمل.

2-تحقيق النشاط للقيمة المضافة لمختلف زبائن المؤسسات (إدارة، مد راء، موظفين).

إن وضعية الوظيفة داخل هيكل المؤسسات والدور المناط لهذه الوظيفة في تطور دائم ، وكذلك نمو متطلّبات جديدة لوظيفة الموارد البشرية تساهم في إعطاء الوظيفة بعد جديد، أكثر فأكثر موجّهة نحو منطق المستشار الداخلي والخارجي .

المطلب الثالث: أهم التحدّيات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا.

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما و ادارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها :أهم هذه التحدّيات [3]:

أولا - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة:

بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل :التدريب، التنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

ثانيا - التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئ جديدًا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلّده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خاصة بهنّ (رعاية صحية، أمومة،....الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدّة للتجاوب مع عمالة خاصة من جنس آخر.

[1] أمينة جاب الله، مرجع سابق ،ص17.
[2] أمينة جاب الله، نفس المرجع السابق ،ص18.
[3] أمينة جاب الله ،نفس المرجع السابق،ص 19،20،21.

ثالثا -نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

وهذا يعتبر من أهم التحدّيات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدّم النصح للإدارة.
لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادًا على خدمات الجانب الآلي فالتحدّي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدّم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

رابعا -تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات دورا مهمًا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام،...الخ)، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي، بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددّي الثقافات واللّغات وكذا العروق والأجناس ممّا يصعب من هذا التحدّي أكثر .إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

خامسا -العائد والتعويض:

إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدّي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقى عبئ آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

سادسا - زيادة حجم القوى العاملة:

وهذا ما يعود لأمرين أساسين :الأوّل هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، والذي من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، ممّا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيّدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

سابعا -التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معيّنة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقييد والالتزام بها، فهذه اللّوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض عدم تجاوز هذه الحدود المفروضة.

خلاصة الفصل

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، و إنما هي نتيجة عدة تطورات متداخلة عبر الزمن و لكنها تبلورت بصفة رسمية نتيجة الثورة الصناعية إلى أن وصلت إلى ما تسمى به الآن إدارة الموارد البشرية ، الهادفة إلى التوفيق بين سياسات إدارة الموارد البشرية و استراتيجيات المؤسسة.

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة و التي تقع على عاتقها تحقيق أهدافها، لذا فالاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها و اعتبارها الأكثر أهمية (قد يعوض النقص في الموارد المادية الأخرى خاصة في الدول النامية) كلها من الأمور التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواجهة التحديات و المنافسة (الداخلية و الخارجية).

كما أن العنصر البشري يحتل الدور الريادي و الفعال في المؤسسة مقارنة بمختلف العناصر و العوامل الأخرى و ذلك عن طريق ممارسة وظائفها المختلفة لضمان السير الحسن و تحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا، و لا يكون هذا النجاح و التفوق إلا باستغلال و توظيف هذه الموارد البشرية حتى تتمكن من فرض سيطرتها و تفردها في السوق و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية في النشاط .

تمهيد

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواءاً على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير المنظمي، الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء. كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة للتطورات التي شهدتها إدارة الجودة، و لذلك اكتسبت إدارة الجودة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إصدار مواصفات أو معايير تصف العناصر الواجب توافرها في نماذج إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة .

المبحث الأول:مدخل لإدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في المبحث إلى تعريف الجودة و الجودة الشاملة مراحل تطور إدارة الجودة وأهم روادها.

المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتوج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتوج ذو جودة إذا كان يمتثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»[1].
- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»[2].
- تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتوج أثناء عملية الإنتاج»[3]

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتثال منتوج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبي رغبة المستهلك.

المطلب الثاني: تعريف الجودة الشاملة.

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتوج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

- هناك من يعرّف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة».
- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزّبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»[1].

[1]- J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

[2]- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان، 2001، ص 17.
[3]- محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

- كما تُعرّف بأنها:«تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءًا من تحديد احتياجات الزّبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزّبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات»[2].
- أما Royal Mail فيعرفها بأنها:«الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين».[3]
- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها:«جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»[4].
- وتعرف أيضا بأنها:«الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة»
- هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانبتخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزّبون، فهذين البعدين يساهمان فيأمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.[(5)]

إذن فمجمل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة

مر مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا. وتميزت هذه المراحل بما يلي: [6]

- **<u>المرحلـة الأولى: ما قبل الثورة الصناعيـة</u>**

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

---

[1]-عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق، ص35

[2]- سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002، الموقع(2015-12-12):http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm

[3]- خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

[4]- علي السلّمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر ،الأردن، 1995، ص11.

[5]- علي السلّمي ،نفس مرجع السابق، ص18.

[6]عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 22.

- **المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية**

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

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكلاً تنظيمياً؛
- زيادة عدد العاملين في المصنع؛
- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

- **المرحلة الثالثة: الإدارة العلميـة**

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريديريك تايلور، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحدّ من الهدر والضياع. كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تايلور.[1] وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتوج المنجزة للتأكد من أنّ مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

- **المرحلة الرابعـة: الرقابة الإحصائية على الجودة**

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة. وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا أنه تمّ التخلي عن هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه. فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب. الأمر الذي سيؤثر سلباً على صورة المنظمة في السوق.

ويعد إدوارد ديمنغ"Edward Deming" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبّق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل ديمنغ أفكاره عن الرقابة الإحصائية

على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملاً عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

[1] قندورنوال، "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة"،تخصص علوم التسيير، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001، ص 20.

- **المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة**

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة "L'Association Française pour le control industriel de la qualité" "AFCIQ" على أنه :"تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام". [1]

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

- *وظيفة الإنتاج:* المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات، وبذلك تسند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.
- *وظيفة تأكيد الجودة:* مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها فيما يلي:
  - بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:
    - وضع طرق للمراقبة؛
    - تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات
    - القيام بالمراجعة.
  - بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.
  - بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:
    - استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات الملائمة؛
    - ضمان مستوى الجودة والمصداقية.

- **المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة**

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

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

[1]Benedicte Gautier & Jean – Louis Muller, la qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens. Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988, P 24-25.

كما أنّ كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتوج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي. [1]

المطلب الرابع:رواد إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة من تطورات إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين كرسوا أنفسهم لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات، من أهم هؤلاء نذكر:

- إدوارد ديمنغEdward Deming؛
- جوزيف جوران Joseph Juran؛
- فيليب كروسبي Philip Crosby؛
- آرماندفيجنبومArmand Feigenbaum.

1- أفكار إدوارد ديمنغ:

يلقب إدوارد ديمنغ بأب الجودة لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، بدأ حياته في أمريكا أين تخصص في علم الإحصاء، ثم انتقل إلى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المنظمات وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إضافة إلى ذلك قام ديمنغ بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي: [2]

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج؛
- عدم الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج فقط بل والقيام ببث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- عدم جعل السعر هو الموجه الوحيد في الشراء؛
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية؛
- الإقلال من استخدام الأهداف الكمية؛
- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية؛
- عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري؛
- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين؛
- التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم؛
- إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين؛
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل؛
- محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين؛
- تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام؛

---

[1] Bendicte Gautier & Jean –Louis Muller;Opcit, P 25.

[2] لويددوبينز وكلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنغ، ترجمة: حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، مصر، 1997، ص 72-86.

- توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

ومن المساهمات الأخرى لديمنغ ما سماه الأمراض السبعة المميتة والتي اكتشفها في الشركات الأمريكية وهي الأسباب المؤدية لفشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، كما يعتقد ديمنغ أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب استئصال هذه الأمراض السبعة وهي: [1]

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

2- أفكار جوزيف جوران:

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

كما يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي: [2]

- تحديد من هم المستهلكين؛

- تحديد احتياجاتهم؛

- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة؛

- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن جوران يرى بأنها عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحدّ من العيوب والمشاكل الأخرى التي يمكن تجنبها قبل حدوثها.

وتتضمن عملية الرقابة على الجودة حسب جوران على الخطوات التالية:

[1] ريتشارد ويليامز، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 11-12.
[2] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 94-95.

- تقييم الأداء الفعلي للعمل؛

- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

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

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

3- أفكار فليب كروسبي:

بدأ كروسبي حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدّة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة، الأول بعنوان: Qualityis free والثاني بعنوان: Qualitywithouttears. ومن الأفكار الأساسية التي أسهم فيها:

1.يرى كروسبي أن مسلّمات إدارة الجودة تركّز على أنّ:[1]

-الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج والسلعة للمتطلبات والمواصفات؛

-الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحله، ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدّي؛

-الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء والعيوب، وهذا يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب؛

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

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

-جدّية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير؛

-تطبيق مسلّمات الجودة في الواقع على شكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المنظمة.

4- أفكارآرماندفيجنبوم:

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ،الطبعة الاولي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 55، 56.

تمثّلت مساهمات فيجنبوم في الجودة فيما يلي:[1]

- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983؛

- أشار فيجنبوم إلى مفهوم الجودة من المنبع، فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، هذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة؛

- كما أكّد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحقّ في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي يتمّ إنتاجها.

المبحث الثاني: متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم توفير أرضية عمل مناسبة، من مناخ ملائم للتطبيق، وتغيير ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد لكي لا يحدث تعارض في تطبيق هذا المفهوم الجديد.

المطلب الأول: متطلبات و مقومات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

أولا:المتطلبات

من أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[2]

1- بدعم الإدارة العليا:

من الضروري أن تكون للمؤسسة رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاقتناع بحتمية التغيير.

2-التوجه إلى الاهتمام بالعميل:

يعتبر العميل الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر رضاه من أولويات الإدارة العليا حيث يجب على هذه الأخيرة توفير قاعدة بيانات كبيرة من العملاء واحتياجاتهم، ويجب تفعيل نظام التغذية العكسية.

3-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

يقصد بتهيئة مناخ العمل اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بإعداد العاملين نفسيا لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة كنشر الوعي، وتثقيف العاملين عن الجودة، الأمر الذي يسهل تعاونهم

والتزامهم وتقليل مقاومتهم للتغيير.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط أيضا بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من جميع جوانبه، حيث تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة المعتقدات الراسخة حول كيفية تنظيم العمل، وأسلوب مكافأة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم

4-ممارسة النمط القيادي المناسب:

يعتبر النمط الديمقراطي للقيادة أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يسمح

[1] مأمون الدراركة، طارق الشبلي، ،مرجع سابق ، ص 58.

[2] محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية عمان الاردن 2006 ،ص205 ،206 .

للعاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات فالأنماط الأخرى) الديكتاتوري أو الأوتوقراطي بمشارك يعتمدان على المركزية التي لا تسمح بفكرة تفويض السلطة، ومنه عدم جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5-وجود نظام للقياس:

تستخدم الأساليب الإحصائية *لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج وانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6- فعالية نظام الاتصالات:

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات في كلا الاتجاهين بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجهايجب أن يكون هذا النظام(نظام الاتصالات) قادر على إيصال المعلومات في وقتها المناسب.

7- التحسين المستمر:

أي المراقبة لكل مراحل العمليات دون انقطاع، لتحديد الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

ثانيا: المقومات

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا و لن يتم بالتمني أو التظاهر أو الشكليات إنه منهج عمل يتطلب التزاما صريحا و قاطعًا من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسية في هذا الصدد أهمها أن:[1]

-تهيئ الاعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة.

-تزرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم و مستوياتهم الإدارية.

-تزرع و تروي و تنمي ثقافة الإبداع في العاملين.

-تشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الجودة.

-تهيئ نظاما فاعلا للاتصالات يكفل نقلا جيدًا لأفكار العاملين و العملاء و لتوجيهات الإدارة.

-تطور نظام الحوافز لتربطه بالأفكار المبتكرة التي تضمها اقتراحات العاملين و تجعله متجاوبا معها، مقدرا لها وفق معايير موضوعية.

-تحسن اختيار منسق برنامج الجودة الشاملة، و لا تجعل هذا المنصب مستودعا لمن تريد بتجميد من المديرين.

-تحفز قادة فريق التحسين المستمر على ضم العاملين المتميزين في الابتكار والمبادأة لهذه الفرق.

-تسعى لإشغال المنافسة داخل فرق العمل و بينها.

-تخطط لتدريب مستمر للعاملين، فلا تحسين مستمر بدون تدريب مستمر.

-تعزز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات و استخدامها كلّ في مجاله.

-تبني و تطور علاقات تعاون أو تحالف مع المورّدين

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

[1] عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ، ص62

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

1- **المرحلة الأولى:** محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق:[1]ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه»[2].عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث تكون :[3]

قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

2-المرحلة الثانية: وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة »[4]. ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مرورا بالخطوات التالية:

1-تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها ، إجراءاتها.[5]

2-تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3-تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

4-وضع خطة إستراتيجية: تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، المرحلة الثالثة وهي[6]:

وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

-تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.

---

[1]- سونيا محمد البكري ،ادارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية ، مصر ،2002 ص380.

[2]- ستيفن كوهين و رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1997، ص104.

[3]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص97.

[4]- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، مصر،1999.،ص244.

[5]- عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص79.

[6]- عمر وصفي عقيلي ،نفس المرجع السابق ص79 .

-إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على
-العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعة.[1]
-توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
-تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
-تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
-توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
-تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها:[2]

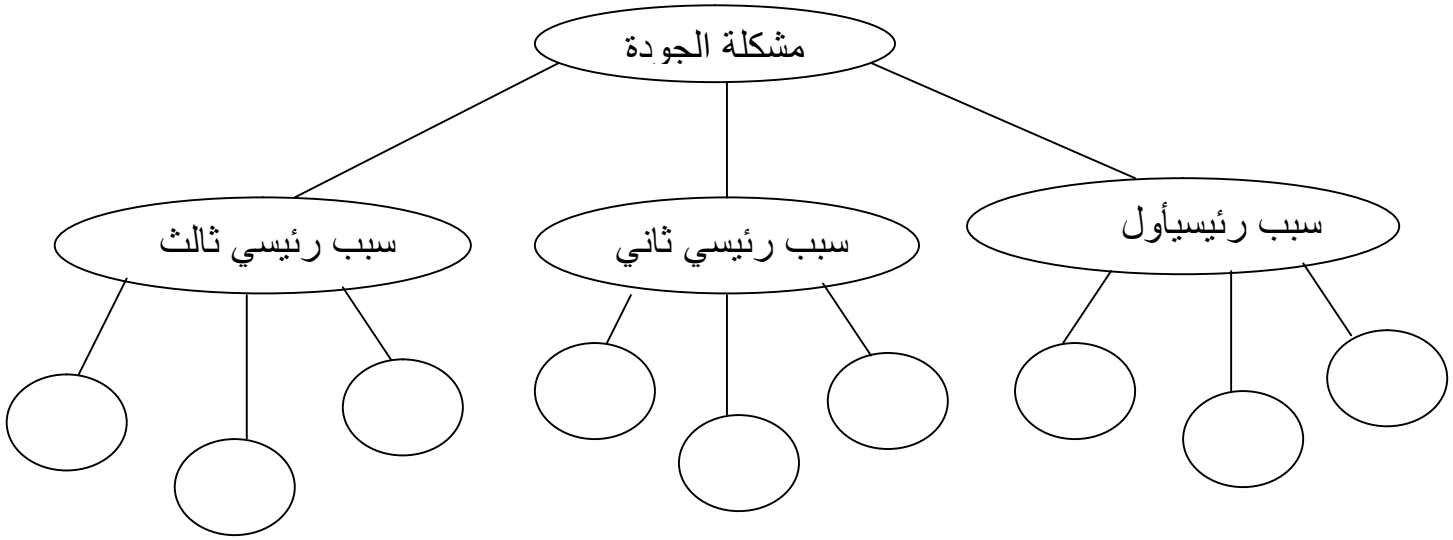
أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوى (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية[3].

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها[4]

1-خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل(2-1): شجرة الأخطاء (المشاكل)

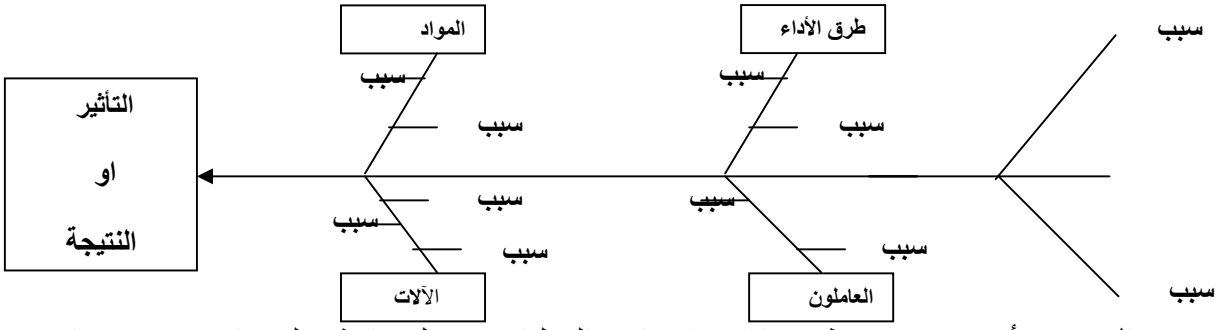


المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص392.

[1]- عمر وصفي عقيلي،نفس المرجع السابق، ص94.
[2]- سونيا محمد البكري ،مرجع سابق، ص386.
[3]- RENAUD DE MARICOURT:les samouraïs du management, Ed Vuibert, Paris 1993 P38.
[4]- سونيا محمد البكري،مرجع سابق، ص391

2-خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية والشكل التالي يوضح:

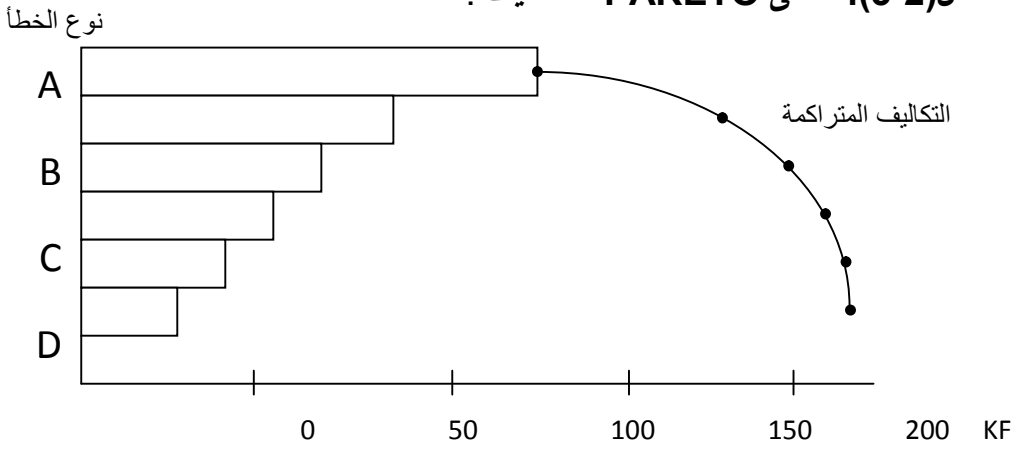
الشكل (2-2): مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص594.

جـ. تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي **Vil Fredo Pareto**، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع (الوحدات) المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيبا تنازليا، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء ، تكاليف الأخطاء ، نسبة الوحدات المعيبة....) على شكل مستطيلات مرتبة جنبا إلى جنب، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%)[1]. وهذا ما يوضحه الشكل الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.

شكل(2-3):منحنى PARETO للتكاليف :



[1]- JEAN–MARIE GOGUE : **Management de la qualité**, Ed Economica ,2e édition, Paris.P82.

المصدر:.J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83

هذا ويتم الحصول على هذا المنحنى بـ:

وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازليا، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.

ويعتبر منحنى PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوبا ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80 % من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، و أن 80% من عيوب المنتوجات تنتج عن 20% من مسببات هده العيوب.[1]

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي:

3-**مرحلة التنفيذ والتطبيق:** ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.[2]

إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي:

- **مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة**: وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط وتحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها.[3]

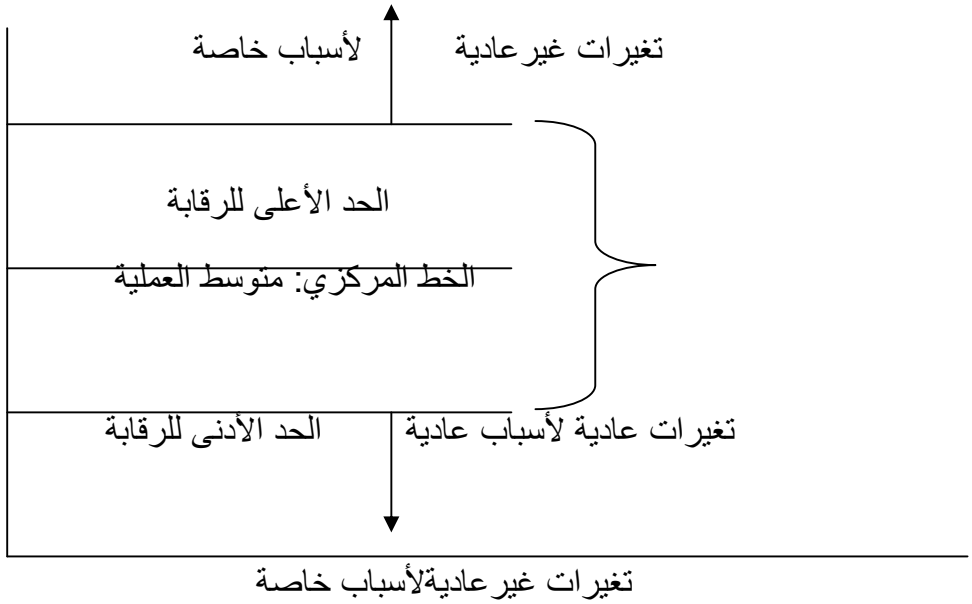
- **الانحرافات العادية وغير العادية**: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعة، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

- **خرائط المراقبة**: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأي نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل

---

[2]-موسى اللوزي، مرجع سابق، ص247.
[3]-سونيا محمد البكري، **ادارة الجودة الكلية**،مرجع سابق، ص ص398-407.

الشكل(2-4): خرائط الرقابة.



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص404.

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها

المطلب الثالث : أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تنصب أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التركيز على العميل و الانطلاق منه على تلبية حاجات و رغبات و توقعات العميل أو ما يفوقها لتحقيق رضاه التام ، و يشكل هذا المبدأ المحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

1) التركيز على العميل :تتطلب هذه العملية تلبية حاجات العميل من أجل إرضائه و تتضمن المبادئ التالية : "[1]"

- التلبية الفورية : استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل، السرعة في انجاز هذه المطالب .

- القدرة على تلبية الوعود : أي ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة .

- الدقة في التعامل : أي تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات

- إبداء المودة : أي توفير جو الألفة مع العميل ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره ، هذا ما يساهم في شعوره بأن له قرين في المنظمة يفهمه و يعمل لصالحه.

[1]- محفوظ أحمد جودة ،**ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)** ،مرجع سابق، ص 77.

- اللياقة في التعامل : غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها .

2) مشاركة العاملين :يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم ، و قد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العملين في الإدارة و بين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة .

و تكمن أهمية مشاركة العاملين فيما يلي:"[1]"

- زيادة درجة الالتزام .

- زيادة الإنتاجية .

- تعزيز شعور الملكية النفسية داخل العاملين .

3) تمكين العاملين :و هو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات ، و تكمن أهميته من خلال علاقته بالعنصر البشري ، و كيفية تفعيل طاقاتهم و قدراتهم في عملية التحسين المستمر في المنظمة.

عوامل نجاح تمكين العاملين:

- مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات لمرؤوسيهم .

- الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .

- ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية .

- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة إليه

- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .

4) التحسين المستمر :يعني التعبير عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة ، و الهدف منه هو بلوغ الكمال الذي لا يدرك ، فيستمر و يدوم السعي إليه ، و هناك مضامين عديدة في ثنايا التحسين المستمر أهمها"[2]":

- إن هناك دائما فرص للتحسين في العمليات .

- وجود منهجية للتحسين .

- أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة و سلوك لدى كل فرد في المنظمة .

[1]- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 ، ص237.
[2]- خضير كاظم حمودة ،إدارة الجودة و خدمة العملاء ، دار المسيرة ، عمان ، 2002 ، ص 45 .

المبحث الثالث :دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب موارد بشرية تكون ذات كفاءة و فعالية كبيرة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث

المطلب الاول :اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة.

1) التحفيز و أثره على تحقيق الجودة الشاملة

إن التحفيز وفق إدارة الجودة الشاملة، التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة ، " إذ أن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع، و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية ، و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد، يعد حالة أساسية لتوثيق البناء ألمنظمي و تحقيق الأهداف المثلى، و ذلك نظراً لكونه يؤدي إلى تحسين الكفاءة ، مما يسمح بتقديم مستوى عال من الجودة ، وعليه فالمؤسسة لا يمكن أن تكون فاعلة دون أفراد لديهم تحفيز مرتفع.[1]

يجب على الإدارة تقدير فرق العمل الناجحة، و الاعتراف بما قدموه من إنجاز ، و تظهر تقديرها لهم على دعمهم و مساهمتهم ، وذلك لتجعل العاملين أكثر دافعية و انتماءا للفريق و المؤسسة و من جهة أخرى تحفيز الفرق الأخرى للعمل أكثر و أفضل.

2) أثر الجودة الشاملة على علاقة إدارة الموارد البشرية بالزبون

إن الزبون هو الأساس في كل الجهود التي تبذلها المؤسسة إبتداءاً من تصميم المنتجات، إلى غاية خدمات ما بعد البيع، حيث أن حاجاته و رغباته هي التي تقود و تسير العمليات الإنتاجية ، و عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن ذلك يؤدي إلى:

- انحسار شكاوي الزبائن و تقلصها ، كون المنتجات المقدمة تكون حسب حاجياتهم.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون ، وتمكن المؤسسة من التعامل مع الزبائن من أسواق عالمية.
- تحقيق رضاء المستهلك ،حيث تكون المؤسسة على دراية بما ستقدمه بالتقنيات و المواصفات المطلوبة، مما يمكنها من الحفاظ على الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.
- كسب رضاء المجتمع، من خلال المحافظة على البيئة، و الصحة العامة،مما يشعر المجتمع بأن المؤسسة خير دعم و سند له.
- الفهم الأكبر للزبائن و معاملتهم بصورة جيدة، إذ يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على المنتج، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة عالية و سعر معقول،بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر.[2]
- تصميم منتجات و خدمات تتماشى مع أي تغير في رغبات الزبائن أو رغباته الحالية، فلا يمكن أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى دائما إلى إرضاء الزبائن.[3]

[1]- حبوش أمال: الجودة الشاملة كأداة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم العلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006- 2007، ص 25.

[2]- مأمون الدراركة و آخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001، ص 141.

[3]- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي،مصر ، ص 51- 52.

3) أثر الجودة الشاملة على علاقة إدارة الموارد البشرية بالعاملين بها

إن العامل بالمؤسسة هو المحرك الرئيسي لكافة عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك على إدارة الجودة الشاملة أن توليه اهتماماً كبيراً ، ويظهر تأثيرها عليه في علاقته مع إدارة الموارد البشرية ، كما يلي:[1]

- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، و في تصميم البرامج التدريبية و في معايير تقييم الأداء، و غيرها من الجوانب التي تنمي الشعور بالولاء و الإنتماء لدى العاملين.
- انخفاض شكاوي العاملين و التقليل من حوادث العمل.
- تحسين العلاقات بين العاملين و رفع الروح المعنوية.
- تدعيم فكرة العمل الجماعي، عن طريق فرق العمل.
- فتح المجال للعاملين للإبداع و الابتكار،و الكشف عن قدراتهم و التحسين المستمر لخبراتهم.
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي و المعنوي،و العمل الجماعي و روح الفريق،مما يؤدي إلى ولاء و انتماء للمؤسسة و بالتالي عدم تركها.

4) تأثير الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى أداء الموارد البشرية من عدة جوانب ، من ناحية التكاليف ، من ناحية الربح، و من جوانب أخرى أيضاً ، و سنتطرق إلى تأثير الجودة الشاملة على كل منها على حدا.[2]

*** تأثير الجودة الشاملة على تكاليف إدارة الموارد البشرية**

يمكن القول أن التكاليف ليست هي فقط المبالغ المالية المدفوعة ،و إنما الوقت يعتبر تكلفة ، و الجهد أيضاً يعتبر التكلفة ، و يظهر تأثير الجودة الشاملة عليها كما يلي:

أ) تقليل الدورة الزمنية للعمل، وتقليص الأنشطة و المهام غير المجدية و التي لا تضيف قيمة، و كذلك تصحيح و تقليل الأخطاء إلى أقصى درجة.

ب) خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة و بطريقة صحيحة من المرة الأولى وهذا يقلل بالطبع من وجود تلف ، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في تخفيض التكاليف.

ج) تخفيض في عدد مرات و تكاليف تعديل التصميمات.

د) تقليل الفروقات و الاختلافات الفعلية تكون مطابقة للمتوقع من المرة الأولى.

م) الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي للحد من خسائر العميل، سواءاً تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة ، تكلفة الإصلاح ، أو إعادة الإصلاح تقليل الغرامات الجزائية.[3]

ن) انخفاض تكاليف التسويق نتيجة نقص اعتماد المؤسسة عليه في البيع، و بالتالي انخفاض التكاليف الكلية.

هذا و بالإضافة إلى تأثيرات أخرى على تكاليف إدارة الموارد البشرية.

*** تأثير الجودة الشاملة على أرباح إدارة الموارد البشرية**

يجب أن تكون إيرادات إدارة الموارد البشرية، أكبر من تكاليفها و ذلك لتكون إدارة ذات كفاءة و الربح هو الذي يحدد ذلك.

إذ يجب أن يكون الفرق (الربح) موجباً، حتى تثبت إدارة الجودة الشاملة كفاءتها،

---

[1]- عمرو وصفي عقيلي ،مرجع سابق ، ص61.

[2]- مدحت محمد أبو النصر،مرجع سابق، ص 128.

[3]- حسين عبد العال محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية (الايزو) 90014 -9000 اهم التعديلات التى ادخلت عليها،دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،2006، ص 61.

و يظهر تأثيرها عليه من خلال:
أ) زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل التالف و المباع في الإنتاج ، وزيادة المبيعات و زيادة العائد الاستثمار.[1]
ب) تحسين الربحية و زيادة القدرة على المنافسة ، إذ أنه نتيجة لمستوى الجودة، فإن المؤسسة تبيع بأسعار عالية مع رضاء العميل بذلك.
ج) زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، تقليل عدد الأخطاء ، و بالتالي تخفيض التكاليف التي تؤدي إلى زيادة الربحية.

*** تأثيرات أخرى للجودة الشاملة على المؤسسة.**

أ) تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية ، وفق طلب العميل و تقديمها بسعر جيد و بالوقت الذي يناسب العميل، وبالتالي كسب رضاه و ثقته ، مما يؤدي إلى التمييز على المنافسين و حصة أكبر في السوق.[2]
ب) الحفاظ على حيوية المؤسسة: بفضل التجديد و التحسين المستمرين و التدريب و التعليم تبعا للمتغيرات البيئية.
ج) تفصيل عملية اتخاذ القرار، عن طريق المشاركة و التشاور اللذان يوفران معلومات أكبر عن موضوع القرار.
د) زيادة الفعالية التنظيمية، فإدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر من العمل الجماعي و تحسين الاتصالات ، وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل ، و تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين.
م) الاستعانة بالتقنيات الحديثة و ذلك لأن العميل يرغب في التجديد و الجودة الشاملة هي الوسيلة الوحيدة لذلك.
ن) زيادة الكفاءة و الفاعلية و تخفيض الأخطاء و تأخير التسليم.
س) تغير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل و تركيزها بقوة على العملاء.
ت) التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، و زيادة احتمالية تكرار و استمرار صنع منتجات جديدة.[3]
ه) تحقيق أقصى طاقة إنتاجية في أقل وقت ممكن.
ع) تحقيق البقاء و الاستمرار ، و الصمود في وجه المنافسة و تقلبات السوق.

يقول الله تعالى:" وَ أَمْرُهُم شُورَى بَينَهُم"[4] ، و يقول : " وَ شَاورهُم فِي الأَمْر".[5]هذا يعني أنه لكي يصلح أمر أي جماعة لابد أن يكون تقرير أمورهم ليس حكراً على واحد منهم، سواءاً كان رئيساً أو مديراً أو زعيماً ، و إنما بالاشتراك بينهم جميعاً، هكذا فإنه يمكن لإدارة الجودة الشاملة تحقيق أهدافها ، و الوصول إلى ما ترمي إليه ، و تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ، إذا كان هناك تطبيقا فعليا لمبادئها ، و اشتراك العاملين بها في عملية اتخاذ القرارات، و أخذ رغبات و حاجيات المستهلك بالحسبان، فلا يمكن لأي نظام أن ينجح إلا إذا كان هناك تطبيقاً فعلياً لمبادئه و أسسه أثناء العمل به في الواقع.

---

[1]- أم السعد سيد: إدارة الجودة الشاملة و المنظمة العالمية للتوحيد القياسي إيزو9000 ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف، 2002، ص 23-24.
[2]- عمرو وصفي عقيلي،مرجع سابق، ص 60.
[3] - أديد جي بوداندوباديرو: الدليل الصناعي ، إيزو 9000، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص 173.
[4]- سورة الشورى، الآية 38.
[5]- سورة آل عمران ، الآية 195.

المطلب الثاني: أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري

إن العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة، و هذه الثروة يجب المحافظة عليها و استثمارها بأكفأ السبل و الوسائل، و تحسين هذا الاستثمار بشكل دائم ، و قد احدث مدخل إدارة الجودة الشاملة تطورات سريعة في الأداء الإداري و الفني ككل، و لاشك أن الأداء الكلي للمنظمة هو حاصل جمع أداء جميع الأفراد.

و لذلك فإن تنمية و تطوير الموارد البشرية يكون سبباً و نتيجة في نفس الوقت لإدخال منهج إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة.

يرى أن الجودة الشاملة تعتبر مفهوماً أساسياً يهتم بخلق و إيجاد الدوافع الحقيقية للإدارة ، فهو يســـاعد و يدعم عملية صنع و اتخاذ القرار، كما أنه يستخدم لدعم و تـأمين نتائج الأداء ، و يشار إلى هذا المعنى بكلمة (كايزنKaizen) اليابانية التي تعني التحسين المستمر، و يقدم منهج التحسين المستمر في الأداء أساسا حقيقيا و جوهرياً للتقدم و النجاح و ذلك إذا ما لازمه و صاحبه مجهوداً مناسباً لإدارة الموارد البشرية.[1]

إن هذا المفهوم أصبح يعظم جودة الإدارة التي تعطي اهتماماً أكبر لبعد العوامل و الموارد البشرية و أثرها في تحقيق جودة الإنتاج، و مما لاشك فيه أن الأفراد هم الذين يحدثون و يحققون الجودة.

و قد أدرك الكثير من المديرين في المنظمات الإدارية ، أهمية الجـــودة لتحقق و إنجاز الأهداف و النجاح المستمر للمنظمة، و لذلك يتم من خلال استخدام و دعم الموظفين على جميع المستويات الإدارية ، فدعم و مساعدة الموظفين يعتبر بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات من أسفل إلى أعلى، من خلال مواقع العمل و الأساليب الديمقراطية ، فيمكن دمج الموظفين في عملية الجودة و التشغيل بكفاءة من خلال سؤال مديرهم لهم ماذا يعتقدون أو ماذا يفكرون؟

وبالنظر الى مبادئ (إدوارد ديمنج Edwards Deming) حول إدارة الجودة ، نلاحظ بأن أساس فلسفته تتضمن المبادئ الأساسية التالية:

- التدريب المؤسسي " التعليمي " أثناء الوظيفة.
- تخفيض المعوقات و الحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فريق العمل.
- خلق و إيجاد الظروف التي تسمح للموظفين بأن يكون لهم كبرياؤهم في صنعهم و أعمالهم الفنية.
- إلغاء الانتقادات التي توجه للعمال بصفة دورية أو سنوية بعد تقارير الأداء، و يستبدل بها تقارير توضح القدرات و المهارات المفضلة التي يتميز بها العمال.
- وضع برنامج تعليمي أو مؤسسي للتعليم و التحسين الذاتي للعمال.

يتضح من خلال كل هذا ، أن لإدارة الجودة الشاملة أبعاد و عوامل ظاهرة و ضمنية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

إنها تركز و تؤكد على الرقابة الذاتية و الاستقلالية و الابداع بين الموظفين كما تؤدي إلى حجم أكبر للتعاون أفضل من الإذعان و الخضوع للأوامر و التعليمات.[2]

---

[1]- جاد الرب (سيد محمد) :إدارة الموارد البشرية ، موضوعات و بحوث متقدمة ، مطبعة العشري ، مصر،2005، ص 391.

[2] - عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (يسميك)، مصر،الطبعة الثانية، 2005، ص 24.

إن تطوير و تنمية الموارد البشرية بطريقة منظمة و جيدة و مبتكرة يساهم في تحقيق الجودة بنسبة عالية. و إن جميع العناصر الأخرى المحددة لبناء و تحقيق صرح الجودة في المنظمة لا يتحقق لها النجاح بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

من ناحية أخرى يشترك الأفراد في انجاز و تحقيق العناصر الأخرى المحددة للجودة، و لذلك فإن الموارد البشرية قاسم مشترك في جميع العناصر المحددة للجودة، و تكون الأهداف المرجوة من ذلك هي:[1]

- رضا المستهلك بالنسبة للمنافسين.
- الاحتفاظ بالمستهلك.
- زيادة النصيب السوقي.

و مقاييس التقدم التي تسير إلى درجة إنجاز الأهداف هي:

- المنتج و الخدمة.
- تحسين الإنتاجية.
- تخفيض الفاقد و التخلص منه.
- جودة التوريد (المورد) .

و يتضح مما سبق أهمية إدارة الموارد البشرية كبعد استراتيجي لتحقيق و بناء هيكل الجودة الشاملة في المنظمة.

المطلب الثالث: تهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و جعل المورد البشري أكثر فعالية

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنسبة كبيرة بانطلاقة العملية فاغلب المؤسسات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان سببها الانطلاقة غير الملائمة و غير الصحيحة، و نشير إلى أن أساس الانطلاقة الصحيحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تهيئة الموارد البشرية ثقافيا و تعليمهم وتكوينهم ليكتسبوا المهارات اللازمة في إدارة الجودة الشاملة و يكونوا قادرين على التحسين المستمر في أدائهم و بالتالي في جودة المنتجات.

أولا :التغيير السلوكي من خلال الثقافة كأساس صحيح لفعالية المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة

إن ثقافة المؤسسة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي العنصر الرئيسي لدفع المورد البشري نحو الفعالية و الاندماج ضمن إدارة الجودة الشاملة، كما لهذه الثقافة من تأثير على سلوك الأفراد و إيجابياتهم في العمل، و لهذا على المؤسسة أن تركز على هذا العنصر و تمنحه الوقت و الإمكانيات اللازمة لتحسين و تغيير سلوكياته بما يضمن لها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل نجاح، إذ نجد الكثير من الدراسات تشير إلى أن من أهم أسباب عدم تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها هو تصادم مبادئها مع ما يسمى بثقافة المؤسسة، و يشهد بعض الباحثين على ذلك بان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان بقوة عن نظيرتها في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى حد كبير في اختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية و الأمريكية.

[1]- حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الأيزو (90014-9000) و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، مرجع سابق ، ص 70.

1- ثقافة المؤسسة

لقد أصبح موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع التي تحضى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من محددات نجاح المؤسسة أو فشلها، و عليه نجد من الباحثين الذين قدموا تعار يف مختلفة حول ثقافة المؤسسة و هي يعرفه ا دافيد ويلسن على أنها " نشىء ناشىء من خلال الرموز و اللغة و الطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية أما الرموز فإنها توظف عامة لتدل على المكانة و العضوية و كذا الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة فيلحقوا به النسيج الثقافي للمؤسسة و يحافظون عليه[1] .

و يدعم هذا المعنى أوشي بتعريفه لثقافة المؤسسة بأنها " تتألف من مجموعة الرموز و الطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية الى العاملين في المؤسسة و يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا [2] .

ولقد عرف رو جر هاريسن عام 1982 ثقافة المؤسسة بأنها الاديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل بها الأفراد وفقا لها بتلك المؤسسة [3] .

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنهم يتفقون على أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات المشترآة التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة، فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

2 - ثقافة المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة، و يمكن تعريف ثقافة المؤسسة الجديدة فيما يلي:

ثقافة المؤسسة الجديدة هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادىء و القيم و المفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة (منهجية إدارة الجودة الشاملة)، و بالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين، و العاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة .[4]

و يمكن القول أن ثقافة إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، حتى و لو في أحقر الأشياء يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية و مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها. يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريق الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العملاء ولكن قد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي:

---

[1] دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم و محاضرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة ،1999 ، ص122 .

[2] - علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلىالملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائر في، الألفية الثالثة، آلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، يومي 21 22 ماي ،2002 ص108 .

[3] - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية..حلقات الجودة ..المفهوم و التطبيق، دون دار النشر، دون طبعة، القاهرة،1998 ص57.

[4] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 84 .

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جميع الأعضاء في المؤسسة لتحسين العمليات و المنتجات و لخدمات والبيئة الثقافية للعميل، ويتضمن بوضوح الحاجة إلى تغيير ثقافة المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

و قد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في المؤسسة ما عبر العديد من السنوات وقتا مماثلا إذا لم يكن أطول و عندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ و القيم بأخرى مخالفة فان عنصر المخاطرة يتضاعف و فرص النجاح تتضاءل و لهذا فان الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجا إلى التغيير السلوك الفردي و المؤسسي دون المساس بالقيم و المبادئ المترسخة في المؤسسة أو إلى إضافة قيم جديدة أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع القيم و المبادئ الموجودة لدى المؤسسة و الأفراد و مهما كان مستوى التغيير فانه سيتطلب صياغة رؤية واضحة و قدرا كبيرا من الاتصالات بين قيادي المؤسسة وأفرادها مع الصبر و الإصرار، و كلما كان التغيير تدريجيا كلما زادت فرص نجاحه .

و للوصول إلى هذه القيم لابد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة و القيم السائدة في المؤسسة، وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، و هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و قدرتها التنافسية .

و عليه فان غالبا ما تستند المؤسسات مهمة دراسة و تقييم الثقافة السائدة فيها إلى استشاريين لأنه عندما ينمو الفرد في المؤسسة لن تصبح ثقافة المؤسسة واضحة أو محسوسة لديه و خارجيين إنما يشعر بها من يأتي من الخارج كالموظف الجديد أو الاستشاري أو العميل فيقومون بالدراسة عن طريق المزيج من المقابلات و الاستبيانات إذ يحاولون من خلالها تحديد المبادئ و القيم التي ينطلق منها قيادي و أفراد المؤسسة في سلوكهم و قراراتهم و مما يزيد في تعقيد هذه الدراسة احتمال وجود عدة ثقافات داخل المؤسسة الواحدة خاصة المؤسسات الكبيرة و ذلك لعدة عوامل كاختلاف طبيعة العمل في قطاعات المؤسسة(مثلا الهندسة و التشغيل) و اختلاف النمط و السلوك الشخصي لقيادي هذه القطاعات و قد تصل هذه الاختلافات أحيانا إلى درجة التعارض، و ليس ذلك بالضرورة أمر سيئ طالما كان هناك إدراك بوجود هذه الاختلافات و احتواء لآثارها.

و بشكل عام يمكن تلخيص فوائد ثقافة المؤسسة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :[1]

-جعل لغة الحديث و العمل و السلوك داخل المؤسسة واحد.

-ربط الموارد البشرية (الجماعات و الأفراد) داخل المؤسسة مع بعضها في نسق و رباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع و هي رسالة المؤسسة.

-تنمية روابط المودة بين العاملين (كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة) و ذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم و معتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المؤسسة.

-تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة بفعالية كبيرة.

-تسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

-تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية و ذلك لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات لان الغاية مشتركة بينهم وهي رسالة المؤسسة.

و من الحقائق التي كشف عنها ديمنج أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة و أن ثقافة المؤسسة تعني مشاركة القيادات بما يعبر عنه من قيم و معتقدات ترتبط بمفهوم تدعيم الجودة.

[1] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 85 .

و قد لخص بعض العلماء عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في ثماني عناصر في غاية الأهمية وهي[1]: - جودة المعلومات و هذه المعلومات ينبغي استخدامها من اجل التحسين و ليس من اجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.

-ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.

-يجب أن يكون هناك مكافآت للنتائج المحققة.

-ينبغي أن يكون التعاون و ليس التنافس هو أساس العمل معا.

-ينبغي أن تحضى الموارد البشرية(القوة الوظيفية) بالشعور بالأمان في وظائفهم.

-ينبغي أن يسود مناخ من الوضوح و العدالة.

-ينبغي أن تكون هناك عدالة في دفع المرتبات.

-ينبغي أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة.

3- مقاومة التغيير

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على إحداث العديد من التغييرات المطلوبة من اجل ضمان تطبيقها على أرضية و أسس متينة فدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق، كما أن أي تغيير يحدث قد يلقى مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسة فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه فعلى المؤسسة أن تتوقع هذه المقاومة لتعرف كيف تتعامل معها و تدافع عن تغييراتها.

يمكن أن نعرف التغيير المنظمي على انه تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ، وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات.[2]

إن عملية التغيير هي عملية مستهدفة و واقعية و فعالة أي تملك القدرة للتأثير على الآخرين و توافقية بين عملية التغيير و بين الرغبات و الاحتياجات المختلفة لعملية التغيير.

أما مقاومة التغيير فتعني امتناع الأفراد عن التغيير أو الامتثال له بالدرجة المناسبة و الرغبة في البقاء و المحافظة على الوضع القائم.[3]

و من الأسباب الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي :[4]

-الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الإنسان عادة إلى حب الأمور المألوفة والتي اعتاد عليها.

-العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن المورد البشري يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة

تصرفه و كيفية الاستجابة للمواقف بحيث يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما.

- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائق كبير في وجه التغيير.

-المصالح المكتسبة: تقاوم الموارد البشرية التغيير إذا كان لديهم إحساس بفقدان الوظيفة أو نفوذ مركزهم

---

[1] آمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، دون طبعة، القاهرة، 1997 ص218 .

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولي، عمان، دون سنة نشر ص116 .

[3] محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق ،ص355 .

[4] عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، عمان،1995،ص285 .

إن مقاومة التغيير تعتبر أمرا حتميا حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين و تتكون هذه المقاومة من مزيج من صعوبات حقيقية و أخرى مدركة أو تخيلية ليس فقط داخل قوة العمل و لكن في الإدارة أيضا، و مهما كانت هذه المقاومة حقيقية أو تخيلية فان مواجهة كل مقاومة يجب أن يتم مباشرة بدعم ايجابي و حماسي و لاشك أن قوة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف و القلق المصاحب للتغيير ، لعل خير وسيلة للدفاع هي الهجوم و لا نقص بالهجوم هنا استعمال العنف في القضاء على المقاومة بل نقصد به التعامل المخطط و المدروس من اجل تحييد المقاومة وكسب ثقة الموارد البشرية و تأييدهم لهذه التغييرات و ذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة و فوائدها و كيف أنها ضرورة حتمية لمستقبل المؤسسة بهدف بقائها و استمراريتها فهي وسيلة للتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة.[1]
و عندما يتم إعداد هذه السياسة و إعلانها بشكل صحيح فعندئذ يمكن للموارد البشرية أن يقولوا لأنفسهم.

نعم نستطيع أن نستفيد من إدارة الجودة الشاملة بأخذ الفرصة و من بين الفوائد التي يتحصل عليه المورد البشري هو ظروف عمل أفضل و إحباط اقل داخل الهيكل التنظيمي إضافة إلى التقدير و المكافآت المالية.

وباختصار فهناك بعض الوصايا لوضع حلول عملية قبل حدوث مقاومة التغيير و هي[2] :
-**ضرورة التوجه إلى الموارد البشرية** :و هو إعداد مقاربة جدية لهذا التغيير، تبدأ بالتعاطي مع القادة
و الفريق الإداري وصولا إلى أصحاب الحصص و الأهم هو إعدادها بشكل يسمح بتكيفها مع التبدلات و التحولات الحاصلة في المؤسسة و في تنظيمها.
-**وجوب البدأ من الأعلى** :حتى تتم عملية التغيير بنجاح لابد أن نبدأ من الإدارة العليا حتى يكونوا مثالا لكل من في المؤسسة و خير دليل على التصرفات الواجب القيام بها.
-**ضرورة جعل كل الموارد البشرية معنيين بالتغيير** :و هذا من اجل الحث على تحمل المسؤولية و البدء يكون من أعلى السلم الإداري إلى أسفله.
-**تحديد الوضع في شكل رسمي** :أي أن يكون هذا التغيير مسالة جدية و نص خطي رسمي يصرح عن هذه المستجدات.
-**مشاركة الملكية** :أي المؤسسة ملك للجميع.
-**إيصال الرسالة :**و يعني ذلك أن يكون هناك نصائح موحية بالحلول و عملية قابلة للتطبيق معا.
-تقييم البيئة الثقافية : أي تحديد القيم الجوهرية و المعتقدات و كيفية التصرف و نظرة كل مورد بشري للأمور لأنها القاعدة لإحداث أي تغيير في المؤسسة(و خاصة إدارة الجودة الشاملة) .
-**معالجة مسالة الثقافة بوضوح :**عند فهم مسالة الثقافة بشكل جيد يمكن إيجاد الأسلوب الجيد للتعاطي بالأمور التي تساعد على نجاح مرحلة التحول.
-التحضير لما هو غير متوقع :و يتحقق ذلك من خلال التقييم و إعادة التقييم المستمر من اجل السيطرة على الأوضاع.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 83 .
[2] . رانية حبيقة، الوصايا العشر لتغيير سريع و فعال، مجلة الإداري، المجلد 30 ، عدد07 جويلية،2004 ص 53 .

-**ضرورة التحدث مع الموارد البشرية** :فمن الضروري أن يكون القادة صريحين و صادقين قدر المستطاع مع كل الموارد البشرية و هذا من اجل شعورهم بأهميتهم و انتمائهم إلى عملية التغير.

- **.التدرج في تطبيق التغيير**:أي أن يكون عبر مراحل.

- اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير .[1]

و الجدول التالي يبين لنا بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها:

جدول رقم(2-3): **القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها**

القضايا المحتملة (المتوقعة)	المدخل أو الحل المقترح
إن الإدارة غير مهتمة	التدارك الآن لأهمية و قيمة العملين لدينا و من خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمؤسسة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تأثر على وظائفهم و أعمالهم أن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسي لإدارة الجودة الشاملة.
اعتقد أن إدارة الجودة الشاملة لا تصلح في مؤسستنا.	إن مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في العديد من المؤسسات السلعية و الخدمية إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة و لهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل و أن تكون لنا قصص للنجاح من داخل مؤسستنا .
ليس لدينا موارد لدعم المبادرة	نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجعل آل منا يضحي بوقته الثمين و سيؤدي عملا مضاعفا و لكن هذا الاستثمار سوف يؤدي فعلا إلى توفير أموالنا و وقتنا في الأجل الطويل و ستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.
لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.	نعم، فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائما مشكلة، و لكن إذا أظهرنا النتائج مبكرا وآنا على الطريق الصحيح فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح و أننا نستطيع أن نستمر في عملية التحسين لإدارة الجودة الشاملة

المصدر :جوزيف جابولسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعيمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، القاهرة،1996 ص118 .

و من خلال هذا الجدول يمكن القول أن المؤسسة قد تتعرض إلى مشاكل و عوائق عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (خاصة المؤسسات القديمة حيث تكون المقاومة اشد عن المؤسسات الجديدة التي لم تلحق الفلسفة القديمة أن تنمو و تغرس في أذهان الموارد البشرية التي تعمل لديها) و لكنها ستتغلب على هذه العوائق بما لها من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل المشاكل إلى حدها الأدنى ولهذه الأسباب و غيرها تستعين بعض المؤسسات باستشاريين متخصصين، سواء تخصص لهم مكتب خاص داخل المؤسسة أو تستعين بهم من خارج المؤسسة و هذا كله من اجل إيجاد الحلول العملية لمقاومة التغيير و التغلب عليها مما يسمح لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أحسن الظروف .

[1]أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال :تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة وللنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2000 ص 226 .

ثانيا : التعلم داخل المؤسسة

يلعب التعلم دورا هام و حيوي في المؤسسة حيث أثبتت البحوث و الدراسات أن العديد من المؤسسات استفادت من هذه العملية في حل مشاكلها الإنتاجية و تحسين الإنتاج و زيادته حيث أن التعلم يحدث تغييرا ايجابيا في سلوك الأفراد أثناء أداء أعمالهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج .وعليه فان إنشاء مؤسسة قادرة على التعلم هي مسؤولية صعبة ولكنها ضرورية لتحقيق التفوق في إدارة الجودة الشاملة.

1-نظرة عامة حول التعلم

كثير من الأفراد لديهم معرفة عامة بمعنى التعلم و لكن مع ذلك هناك كثير من المعرفة الخاطئة لهذه العملية الإنسانية الأساسية و عليه يمكن تعريفه فيما يلي:

يعرف علي السلمي التعلم بأنه" اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان القدرة على مواجهة المواقف لتحقيق المنافع أو تجنب المضار .[1]

أما راوية حسن فتعرفه بأنه التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينتج من الخبرة و الممارسة المباشرة أو غير المباشرة .

و يتفق مع راوية حسن تعريف محمد سعيد أنور سلطان الذي يرى أن التعلم هو التغيير الدائم في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة [2] .

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن جميعها تتفق على ما يلي:

-إن التعلم يتضمن التغيير، أي سلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
-التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام و الاستمرار النسبي.
-التعلم يؤثر على السلوك الحالي أو المحتمل.
-يحدث التغيير في السلوك نتيجة للخبرات و الممارسة المباشرة أو غير المباشرة

كما نجد لعملية التعلم مبادئ عامة تحكم في هذه العملية و تتمثل فيما يلي[3] :

-تتطلب عملية التعلم وجود مثير خارجي.
-لكي تتم عملية التعلم ينبغي أن تتوفر لدى الفرد الدوافع لتغيير سلوكه.
-ينبغي أن تتوفر لدى الفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكي يتم التعلم.
-يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤشر وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد.
-المكافأة تعزز التعلم.

أهم الخطوات لاستمرار تعلم المؤسسة[4] :

-الوعي بالنماذج الفكرية للأفراد :حيث أن كل فرد له نموذج فكري و طريقة تفكير تختلف عن الآخرين.

-الانفتاح على الافتراضات :حيث أنها تشكل الممارسات و التصرفات من خلال عملية الاتصال بالآخرين.

---

[1] علي السلّمي ، مرجع سابق، ص83.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية،2003 ص64 .
[3] جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية،2002 ص 180 .
[4] محمد أكرم عدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، 2002 ص 30 .

-التأكد من دقة الاستنتاجات.

-تجنب المواقف المزعجة:عدم اتخاذ موقف الدفاع و التبرير دائما إذ أن ذلك يقود إلى عدم نقاش القضايا الأساسية و بالتالي عدم الوصول إلى الحلول الحقيقية و ذلك بمراجعة الأسس و المنطلقات للشخص المقابل، و بتكرار الأسئلة المفتوحة و تشجيع المقابل للتعبير عن حقيقة رأيه و مشاعره.

-تشجيع عملية التفكير و استثارة الاستفسارات و التساؤلات :و تتبع المؤسسة هذه الطريقة من اجل توضيح أفكارها للآخرين و توضيح كذلك فهمها لما يقترحه الآخرين و عرض وجهة نظرها عندما تكون على خلاف معهم و في نفس الوقت تبحث عن المعلومات التي تساعدها لإيجاد حل عند الوصول إلى طريق مسدود

-إيجاد البيئة الصالحة للتعلم داخل المؤسسة :و ذلك بتحقيق المصالح بين المساهمين و المتأثرين في المؤسسة و الإيمان بقدرات المورد البشري على التعلم داخل المؤسسة و ذلك بتخصيص وقت للموارد البشرية إما ذاتيا أو جماعيا.

2-العوامل المساعدة و المعيقة على التعلم

أ-العوامل المساعدة على التعلم:

و هنا خمسة أشياء ينبغي على مدير الجودة الشاملة العمل بها و هي[1]:

-اعتبار التعلم استثمار ضروري في الموارد البشرية :يتصف مديرو الجودة الشاملة بالمرونة و الرغبة في التعلم ويتوقعون الالتزام بنفس الصفات من قبل أعضاء الفريق و لا ينبغي فقط تعلم المعرفة المهارات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة بل من الضروري إضافة برامج خاصة بسلوكيات الأفراد و الجماعات لمعاونة العاملين على التعلم مع بعضهم البعض كزملاء و شركاء في التعاون .

-تشجيع الأفراد للتعلم من أخطائهم في ظل المناخ الذي يشجع على المخاطرة :يمكن استعمال الأخطاء كخبرة تعليمية قيمة تمثل الأخطاء مجال خصب للتعلم إذا أخذت بالمنظور الصحيح و قد تؤدي إلى ابتكارات فذة في تحسين العمليات و تطوير التقنية أي بمعنى انه عند الوقوع في حالة الخطأ يقوم مدير الجودة الشاملة بدراسة و تحليل هذا الخطأ للاستفادة منه مستقبلا.

-تحديد و نشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المؤسسة :على مديرو الجودة الشاملة الراغبين في تحقيق أعلى جودة و ذلك بجعل المورد البشري أكثر فاعلية ضمن إدارة الجودة الشاملة ينبغي عليهم توفير معلومات كافية عن فرص التعلم في المجالات الفنية و الإدارية و الجودة المتاحة داخل المؤسسة كما يجب مساعدة الفريق على تحديد احتياجاتهم المتعلقة بعمليات الأداء ثم تسهيل الحصول على هذه المعرفة الإضافية، و قد تتمثل هذه المعرفة في معلومات عن العملاء أو عمليات الأداء أو الانحرافات في الإنتاج و قد تكون مهارات فنية معينة .

-وضع خطط تعليمية :إن الاستعانة بعجلة) دورة (ديمنج تمكن المؤسسة من الكشف عن المشكلات و خاصة الأخطاء ذات الدلالة الواضحة عن ثقافة المؤسسة و هي(خطط -نفذ -راجع -صحيح) و نشير إلى أن في ظل هذه العملية يقدم النجاح و الفشل شيئا هاما بصرف النظر عن تحقيق الأهداف من عدمها فان التحليل الذي يتم آخر العام يكشف عن فرص لتحسين عمليات الأداء و تطبيق هذه العملية بشكل موضوعي يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات في الجودة و التعلم و التحسين المستمر من خلال جميع العمليات و تشتمل هذه العملية على أربع مراحل تعبر عن عملية التخطيط للتعلم بالمؤسسة:

[1] وارين شمدت جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد،1997 ص 104 .

* **مرحلة التخطيط** :و في هذه المرحلة يتم وضع السياسات و جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بكيفية تحسين إرضاء العملاء من جميع أفراد المؤسسة إذ تقوم الإدارة العليا بجمع كل السياسات القائمة و المقترحة و ترتيبها ترتيبا منطقيا تبعا لمنظور المؤسسة.

***مرحلة التنفيذ :**و هنا يتم تعيين احد أفراد الإدارة العليا لتطوير الإستراتيجية من اجل تحسين كل سياسة و كل هدف ثم تقوم الإدارة الوسطى بالتقييم الوظيفي و إعداد تقارير عن المشكلات و طرق للقياس و الأهداف.

* **مرحلة المراجعة :**و هنا تقوم الإدارة الوظيفية بتحليل الأهداف المقترحة و طرق قياسها بهدف تأكيد الخطط الأصلية و يتم في هذه المرحلة التفكير في الموازنة المالية للتأكد من تضمين برامج التحسين في المؤسسة ضمن عملية الموازنة الاعتيادية.

* **المرحلة التصحيح** :و هنا تقوم الإدارة العليا بمراجعة الخطط المعدلة و بإصدار الشكل النهائي لنشر السياسات الموجهة لمجهودات المؤسسة ثم يقوم مدير الجودة الشاملة بوضع و تنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها و بعد ذلك تكون المؤسسة قد استكملت عجلة ديمنج.

-التأكد من أن الجميع على دراية بالمعايير الجوهرية: من العلامات المميزة لإدارة الجودة الشاملة نجد درجة الثبات التي تراعي في تطبيق عمليات و أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبهذه الدرجة من الثبات سوف يتحدث الجميع من مجلس الإدارة إلى عمال المصنع و من الإدارة الهندسية إلى إدارة التسويق نفس لغة تحسين الجودة، يتطلب الوصول إلى هذا المستوى من الثبات أن يتعلم جميع العاملين في المؤسسة على استعمال مجموعة من النماذج السلوكية و الجوهرية التي تساند ممارسة تحسين الجودة و عندما يحتاج احد الموظفين إلى مهارات فنية خاصة نتيجة طبيعة عمله و لا يحتاجها الآخرين فيجب أن يحصل هذا الموقف وحده على هذا النوع من التعلم، و على سبيل المثال يجب أن يكون المديرون على دراية بالمفاهيم والأدوات والعمليات الأساسية كغيرهم من الأفراد لكنهم يحتاجون بالإضافة إلى ذلك تعلم المهارات اللازمة لإدارة استخدام أدوات الجودة و فحص عملية الأداء بهدف معاونة العاملين على تطبيق الجودة في أعمالهم أي ما وراء الجودة توجد مجموعة من المهارات الأساسية في قلب المؤسسة.

ب- العوامل المعيقة على التعلم:

أما بالنسبة للعوامل المعيقة على التعلم فتتمثل فيما يلي :[1]

-الفصل بين العمل و التعلم :يعتبر هذا العنصر عائق أمام المؤسسة التي تبحث عن التعلم، ولذلك يجب ألا تفصل بين العمل والتعلم ففي بداية الاهتمام بالجودة تبين أن المؤسسات التي حققت نجاحا في إقامة ظروف العمل المبنية على مشاركة العاملين، و جودة مناخ العمل تمكنت من تحقيق مستويات أعلى من الجودة عن طريق توفير التعلم المركز على أدوات و عمليات الجودة الشاملة و قد اكتشفت هذه المؤسسات أيضا أن اغلب التعلم الحقيقي في مجال إدارة الجودة الشاملة يتحقق من خلال التبادل المعرفي بين العاملين أثناء العمل و أن التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة هو في حد ذاته خبرة تعلم و قد وجد مدير الجودة الشاملة سواء في تعاملهم مع الجودة أو مع مهارات العمل ماهية العلاقة بين العمل و التعلم و وصلوا إلى استنتاج مجموعة من المفاهيم و هي كالتالي:

[1] وارين شمدت جيروم فاتجا ، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق ، ص107 .

-ضرورة إقامة ظروف العمل التي ترغب الموارد البشرية في استخدام طاقتهم، ومواهبهم لحل مشكلات العمل و اكتساب خبرة مهنية عبر الزمن.
-مسؤولية التعلم تشترك فيها المؤسسة و العامل.
-مسؤولية كل عامل أن يأخذ المبادرة في عملية التنمية و الذاتية.
-يشكل الحصول على المهارات والمعرفة الجديدة عملية مستمرة على مدى العمر المهني و بالتالي يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من حلقات العمل في المؤسسة القادرة على التعلم.
-ضرورة تعقب فرص التنمية و التعلم التي تزيد من القدرات القيادية للمدير.
-لابد من عمل المدير مع العمال للتعرف على احتياجات التعلم و إعداد خطط التعلم و التأكد من تنفيذها.

-الحد من قدرة الموارد البشرية على تحصيل المعلومات :يعتبر هذا العنصر من معوقات التعلم لذلك لابد للإدارة العمل على عدم الحد من قدرة مواردها البشرية على تحصيل المعلومات.
من حق المؤسسة بما في ذلك مؤسسة إدارة الجودة الشاملة حماية أسرارها لكن المؤسسة التي تبحث عن التعلم يصبح نظام إثبات الحاجة للمعرفة عائقا للتعلم فعندما يحتاج فريق العمل إلى معلومات لأداء عمله تتسبب إجراءات الأمن التقليدية في إعاقة عمليات الأداء لذا فعلى المؤسسة المتبنية لإدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تعليم هذه المعرفة لفرد أو اثنين أو ثلاثة في كل فريق عمل بحيث يساعدون باقي أفراد الفريق في تأدية العمل لان نشر المعرفة تولد مزيد من المعرفة كما تؤدي كذلك إلى مشاركة الأفكار الجديدة و النقاش حول كيفية استعمال و استغلال هذه المعلومات.

-الحكم على قدرات العامل من خلال الوظيفة التي يشغلها :يعتبر هذا العنصر من أكثر الأخطاء التي تقع فيها الإدارة إذ يجب أن لا تحكم على قدرات العاملين من خلال الوظيفة التي يشغلها، و ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن التعلم في ظل إدارة الجودة الشاملة الأخذ في الحسبان تنوع خلفيات، و خبرات مواردها البشرية إذ يأتي المتعلمون بخبرات مهنية متنوعة فمنهم المراجعون و محللي الأنظمة و المهندسين و عمال المصانع و الفنيين و مندوبي البيع و خريجي الجامعات و خريجي التعليم الثانوي و الأخصائيين...الخ، و قد لا تعكس الوظيفة الحالية بالضرورة القدرات و المهارات الكامنة في شاغله لذلك ينبغي على مدير الجودة الشاملة إدراك درجة التنوع في الموارد البشرية و مدى اختلاف المهارات بهدف الاستفادة القصوى من مهارات الفريق ككل.
و يتمكن مدير الجودة الشاملة من تشجيع الفريق المتنوع الخبرات على استخدام الأدوات المؤدية إلى تعميق كفاءة الفريق عن طريق التقييم الواقعي و المستمر للعامل و تجنب الحكم على قدراته بما يشغل من وظيفة.

-الاقتناع بالوضع الكاهن للموارد البشرية :يعتبر هذا العنصر كذلك من بين أكثر الأخطاء و أخطرها لأنه يسبب الجمود في معلومات الموارد البشرية إذ يعتبر الرأس المال البشري أهم عناصر رأس المال في الصناعة الحديثة و هو يشتمل على المعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يمكن تداولها عن طريق التعلم، و يقدر المورد البشري بقدر معارفه لذلك لابد من التعلم المستمر لتحسين و صيانة مهاراته.

خلاصة الفصل

إن أساس إدارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات بحيث تحقق منتجاتها رغبات العميل لذلك لا بد من تكامل وترابط عناصر جودة التصميم وجودة التنفيذ من اجل التحسين المستمر للعمليات والوصول إلى مرحلة منع الخطأ، ويتوقف نجاح هذه الإدارة إلى متابعة وتقييم أداء كل نشاط في المنظمة، ومشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين وفرق العمل المترابطة (العمل الجماعي).
ونجاح العمليات وكفاءتها يتوقف على الموارد البشرية باعتبارها احد الدعائم للتنمية والتدريب معا فهذا بالضرورة يؤدي إلى بناء القدرات وتجديد المهارات من اجل الوصول إلى المواصفات العالمية المطلوبة في المنتج والحصول على شهادة الايزو.
من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، و العمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها، و كذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و المتوافق مع الغدارة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات وقدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الاسياسي في تحقيق الجودة الشاملة زيادة المردودية و زيادة الكفاءة و الفعالية.

تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة أهم المناهج التي تطبق على مستوى المؤسسة ، والإجابة على التساؤلات الدراسة واختبار فروضها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة المتعلقة "دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ".

وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بإعطاء لمحة تاريخية عنها ، و التعريف بأهدافها و مهامها إضافة إلى شرح و تفصيل لهيكلها التنظيمي ، كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان ، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته و في الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

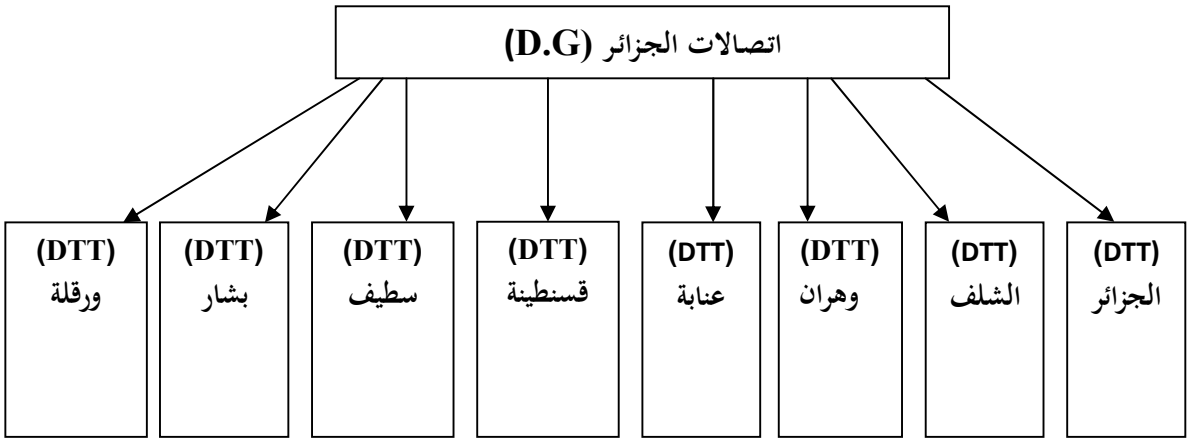
سنحاول من خلال هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، والتعريف بأهدافها ونشاطاتها ومختلف هياكلها و فروعها بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: **"اتصالات الجزائر"** شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01جانفي2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

- الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الشكل (3-1): المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر(DTT).



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى: مدير مكتب التسيير التجاري بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة.

1-البطاقة التقنية:

المقر الاجتماعي**:** الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم02 ب0018083.

التعريف الجبائي:000216299033049.

البند الضريبي:16293838021.

رقم التعريف الإحصائي:000216290656936.

رقم الهاتف: 82.38.38 (21)(213).

الفاكس: 82.38.39 (21)(213).

موقع الإنترنت: -www.algerietelecom.dz -

2- إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

2-1-على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات(IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهيأة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.[1]

- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2-2-على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL,Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

2-3-على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

3- الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

3-1-إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS + شبكة مزودة بعدة خدمات+ مراقبة إجمالية)،وقد موَّل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

2-3-مشروع-Sea me We 4 - (وصل-FO- الجزائر بأوروبا).

3-3-مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.

4-3-توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.

5-3-توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

6-3-تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

7-3-مشروع (Wifi - Wimax).

4-اتصالات الجزائر بالأرقام:

4-1-الهاتف الثابت:

أ-أجهزة المشتركين: 4.067.973.

ب-عدد المشتركين في الهاتف الثابت:2.880.538

ج-كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت:8,31 ٪ .

4-2- الشبكة التجارية:

أ-146 وكالة تجارية.

ب-113 قسم تجاري.

ج-49.414 كشك متعدد الخدمات.

د- 4.425 هاتف عمومي.

4-3- شبكة التراسل:

أ-شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

ب-961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4-4- الأقمار الصناعية:

أ-47 محطة إقليمية.

ب- 04 محطات وطنية.

[1] www.algerie telecom.dz

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

1-الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من**08** مديريات إقليمية و**50** وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل: [1]

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2-1-الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

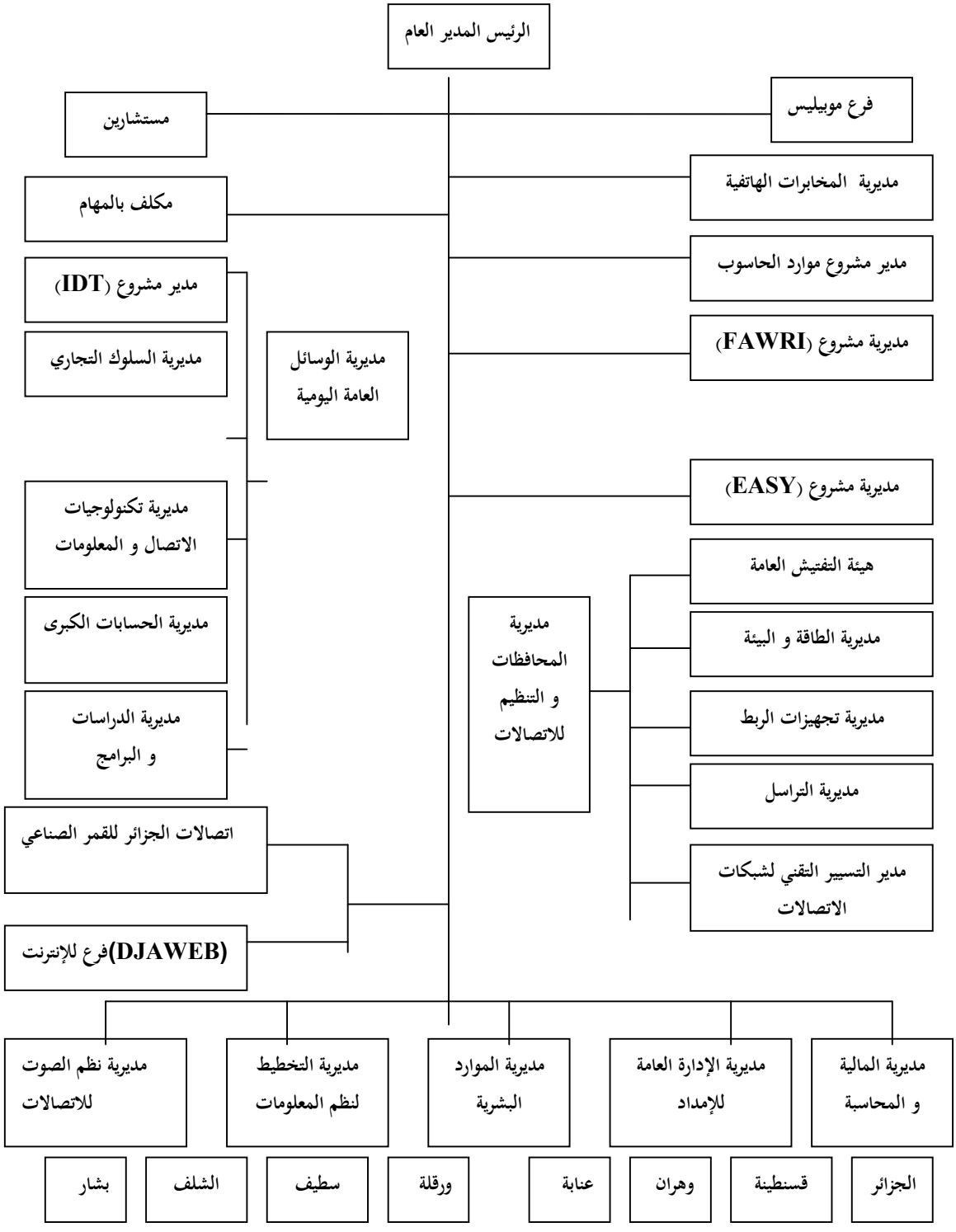
3-1-الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

4-1- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية، فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل:

[1] www.algerietelecom.dz

الشكل(3-2):يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات(**47** وحدة عملياتية للاتصالات ولائية + **03** وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme direction générale,[en ligne], www.algérietelecom.dz

- نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر: في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

*كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،.....الخ.

*إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

*السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.[1]

3- فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع:

تهتم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، و ذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، و التوفر على قدرات معتبرة في الأشرطة العابرة (34Kb/s~64 Kb/s)، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـ: 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

- توفير قواعد بيانات قوية، وشبكات اتصال حديثة.
- تكييف نظم المعلومات مع التحولات المستمرة، وتعديلها بما يضمن سرعة استجابتها لأي تغيير.
- توفير نظم خبيرة ونظم مساندة القرارات، نظرا لعدم تواجدها في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر غداة الألفية الثالثة مجموعة من التحديات التي سوف يكون لها بدون شك بالغ الأثر على رؤية ورسالة المؤسسة وبالتالي على سياستها وبرامجها التنفيذية، وعلى نظم معلوماتها، لذا لابد من تطوير هذه النظم لتصبح مرنة، وتسييرها تسييرا فعالا لتستجيب للتحولات التكنولوجية في حدود متطلبات المؤسسة.

[1] www.algerietelecom.dz

المطلب الثالث :نشاطات المؤسسة وأهدافها

لشركة اتصالات الجزائر نشاطات وأهداف نذكر منها : [1]

أولا: نشاطات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

1 - وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل معاملي شبكة الاتصالات.

2- تتمثل الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر في:

الهاتف : حيث يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الذي يعرفه العالم في كافة الميادين خاصة منها في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وهذا ما يجعل اقتصاد أي بلد كان يقوم على وجود وسائل الاتصال السريعة في أي وقت ليس في البلد فقط بل في أية نقطة في الخارج وحاليا تقدم شركة اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف هما :

1- خدمات الهاتف الثابت: هناك خدمات عديدة في الهاتف تساعد على ربح الوقت أكثر والتسيير الجيد للأعمال وتتمثل هذه الخدمات في:

خدمات الدفع المسبق :هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي ، وهذا باستعمال خط هاتفي ثابت أو خط هاتفي عمومي .

إشارات المناداة المنتظرة: حيث تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثابتة في الانتظار.

الاتصال دون رقم:وهي موجه نحو الأطفال و المعاقين بصريا و المسنين.

خدمة المنبه:أي القيام ببرمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد وهذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد.

محاضرة ثلاثية:تساعد على إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد وذلك دون التنقل من مكان إلى آخر.

تحويل المكالمة المؤقت: تساعد في تحويل المكالمة من مكان إلى آخر وهي عملية في المؤسسات.

تعريف برقم طالب المكالمة: وحتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أن يكون جهازه الهاتفي مصحوبا بكاشف رقمي.

الأرقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من عدة أرقام إلى رقم واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.

إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري من الوكالة القريبة من المشترك.

الفاتورة المفصلة : تسمح للمشترك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى هاتف نقال أو استعماله للانترنت .

خدمة الدليل الهاتفي: وضعت المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم **"100"** من أجل طرح استفسارات ومن أجل تحقيق التواصل الدائم و الرضا بينها وبين زبائنها.

البطاقة الهاتفية "أمال" : وهي تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبون وتساعده في التحكم في ميزانيته ويبين رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة ، وهي ما تعرفه ببطاقة أمال وهي ثلاثة أنماط

[1] مصلحة المستخدمين بمؤسسة إتصالات الجزائر (المدية).

في الأرصدة :**50دج ،100دج ،200دج** ، وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت ، نقال ، وطني أو دولي ، من خط هاتفي لمؤسسة اتصالات الجزائر .

2- خدمة الهاتف السلكي :تتوفر لدى المؤسسة تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول ما بين المشترك وخدمات الاتصالات و الموزع لخدمات الشركة وهذه التقنيات هي سهلة التركيب وليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادية بالإضافة إلى الخدمات الهاتفية العادية الأخرى السابقة الذكر يوفر الهاتف الثابت اللاسلكي خدمات أخرى تتمثل في :

خدمة المعطيات عبر موجات الصوتية التي تصل إلى **14.4 كيلو بايت/ثا.**

خدمة المعطيات بإلقاء يصل إلى **153.64 كيلوبايت/ثا .**

صوت ورسائل الفاكس من نوع **G3.**

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات

سيطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية على ثلاثة أهداف تقوم عليها المؤسسة وهي:

- الجودة .
- الفعالية .
- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر .

المبحث الثاني :منهجية العمل الميداني

سنتناول في هذا المبحث المنهجية التي اعتمدنا عليها في العمل الميداني، من كيفية اختيار العينة محل الدراسة، وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا لمعطيات الدراسة.

المطلب الأول :عينة البحث وأدوات جمع البيانات

أولا :عينة البحث

يرتكز موضوع بحثنا حول مدى تطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في سبيل تحسين أداء الموارد البشرية، و قد حاولنا معرفة اهتمام هذه الأخيرة بأفرادها ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الخاصة في سبيل تحقيق اهداف الجودة الشاملة من خلال التطبيق الملائم بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، وذلك من خلال استقصاء أراء كل من المسيرين والعمال في ذلك.

ثانيا : أدوات جمع البيانات

1- عناصر الاستبيان:

بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، تم تصميم الإستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، ، وبعد إجراء التعديلات المقتًرحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، وتم اختيارنا لعينة عشوائية طبقية مكونة من 50 فرد من مجموع العاملين والبالغ عددهم (369) عامل من مختلف المستويات الوظيفية الأربعة : عامل عادي ، رئيس مصلحة ، رئيس فرع ، مهنة أخرى.

وبعد الحصول علي قوائم الاستبيان وفرزها ومراجعتها تحصلنا علي 40 قائمة من أصل 50 بسبب ضياعها وتم استبعاد 5 استمارات بسبب عدم الإجابة علي بعض الأسئلة وعدم استفائها للبيانات المطلوبة ومنه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة هي 40 استمارة وهي تمثل 80 % من العينة المخططة .

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية :تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين الجنس، العمر، الوظيفة ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني:ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة24عبارة موزعة على محورين:

***المحور الأول** :عبارات تصف مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر الفقرات من 11 وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

وقد تم إعطاء كل عبارة درجة للمعالجة ، الإحصائية على التوالي (1 ،2،3،4،5).

المحور الثاني: مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة الفقرات من 12 الى 24 وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية(:موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد تم إعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية على التوالي:(1،2،3،4،5) .

توضيح مقياس ليكارت الخماسي: قبل القيام بتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة نقوم بتوضيح سلم ليكرت الخماسي يتكون المقياس من 5 فقرات تتراوح مدى الاستجابة من (1-5)وكان المقياس كتالي:

الجدول رقم (3-1) درجات مقياس الدراسة

الاحتمال	الدرجة
غير موافق بشدة	**01**
غير موافق	**02**
محايد	**03**
موافق	**04**
موافق بشدة	**05**

المصدر : من إعداد الطالبان

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمدى كل فئة من الفئات لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى الكلي : 5-1=4 ، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنتحصل على المدى الخاص بكل فئة 5/4=0.8 ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتدءا من الفئة الأولى ، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (3-2): جدول يوضح سلم ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمان الفرا تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 هـ.

والجدول رقم (3-3) الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

المتوسط المرجح	المستوى	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	سيئ جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	سيئ
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	جيد

من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

المطلب الثالث : الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS** "وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري وأكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار .

ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية : وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي :هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده.

- الانحراف المعياري:يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميًّة لأنه مفهوم جبري محدد بدّقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخّلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات.

- استخدام اختبار سيمارنوف لمعرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي .البيانات التي يتم تفريغها وتبويبها وترتيبها من خلالSPSS

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة .

- استخدام اختبار **"Regression"**في اختبار الفرضية الرئيسية .

- استخدام اختبار" ANOVA "و" T test" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

المبحث الثالث :عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل وتفريغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة.

المطلب الأول : صدق الاستبانة

- بناء الاستبانة:

- الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل الارتباط أي درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه و الجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

الجدول رقم(3-4) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
01	0.912**	0.000
02	0.698**	0.000
03	0.928**	0.000
04	0.898**	0.000
05	0.944**	0.000
06	0.951**	0.000
07	0.941**	0.000
08	0.915**	0.000
09	0.923**	0.000
10	0.892**	0.000
11	0.923**	0.000

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول رقم(3-4) : أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01) ومستوى الدلالة (0.05) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.698) إلى (0.951) ،هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر .

الجدول رقم(3-5) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة .

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
01	0.920**	0.000
02	0.858**	0.000
03	0.897**	0.000
04	0.848**	0.000
05	0.878**	0.000
06	0.897**	0.000
07	0.940**	0.000
08	0.963**	0.000
09	0.902**	0.000
10	0.811**	0.000
11	0.909**	0.000
12	0.911**	0.000
13	0.906**	0.000

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-5): أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01) ومستوى الدلالة (0.05) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.811) إلى (0.963) ،هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة .

ثبات الاستبانة :و يقصد بها استقرار نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير ن فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات ، و قد تم حساب ثبات الاستبانة للمحور الأول و المحور الثاني و الاستبانة ككل و دلك بحساب قيمة (ألفا كرو نباخ) لقياس مدى ثباتها و الجدول التالي يوضح مدى ثبات الاستبانة أو عدمها.

الجدول رقم (3-6) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة.

المحاور	قيمة الفا كرو نباخ
المحور الأول	0.987
المحور الثاني	0.981
الاستبانة ككل	0.992

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الفا كرو نباخ عالية لكل محور في الاستبانة وقدرت قيمتها ب 98.7 %للمحور الأول، وبالنسبة للمحور الثاني فقدرت 98.1%وكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل هي 99.2% وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهي قيمة جيدة.

الجدول رقم (3-7) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	مستوي الدلالة
المحور الأول	**0.079**
المحور الثاني	**0.241**

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		T1	T2
	N	40	40
Normal Parameters[a]	Mean	3,9731	3,7932
	Std. Deviation	,81269	,79706
Most ExtremeDifferences	Absolute	,201	,163
	Positive	,103	,073
	Negative	-,201	-,163
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,271	1,028
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,079	,241

a. Test distribution is Normal.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من نتائج التحليل أن مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 و بالتالي بيانات العينة المحسوبة تتبع بيانات التوزيع الطبيعي .

المطلب الثاني :التحليل الوصفي للعينة:

أولا: البيانات الشخصية.

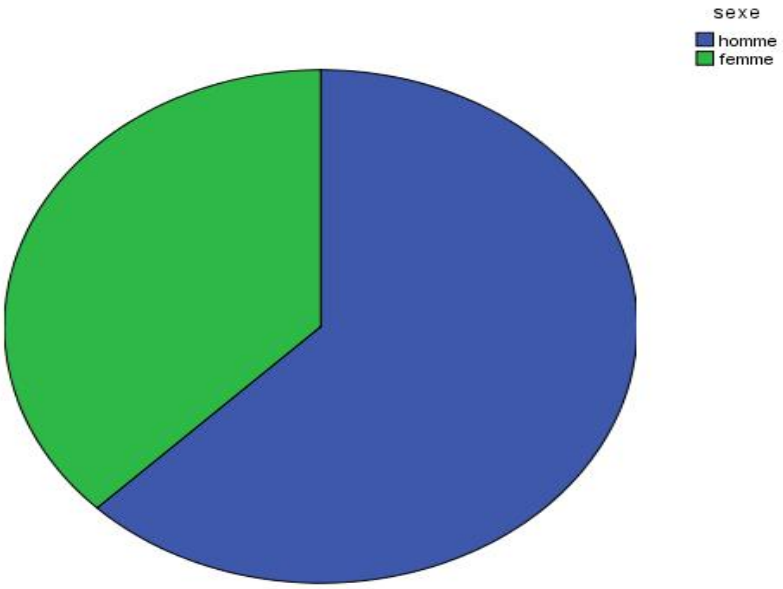
1. **الجنس:**

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	25	62,5
أنثى	15	37,5
المجموع	40	100,0

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد لعينة هم ذكور بنسبة 62.5%، أما نسبة الإناث فقدرت 37.5 %، ونفسر ذلك لصعوبة العمل خاصة الميداني ولطبيعة عمل المؤسسة الذي يكون غالبية أعمالها خارج المؤسسة .

2- السن:

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب السن

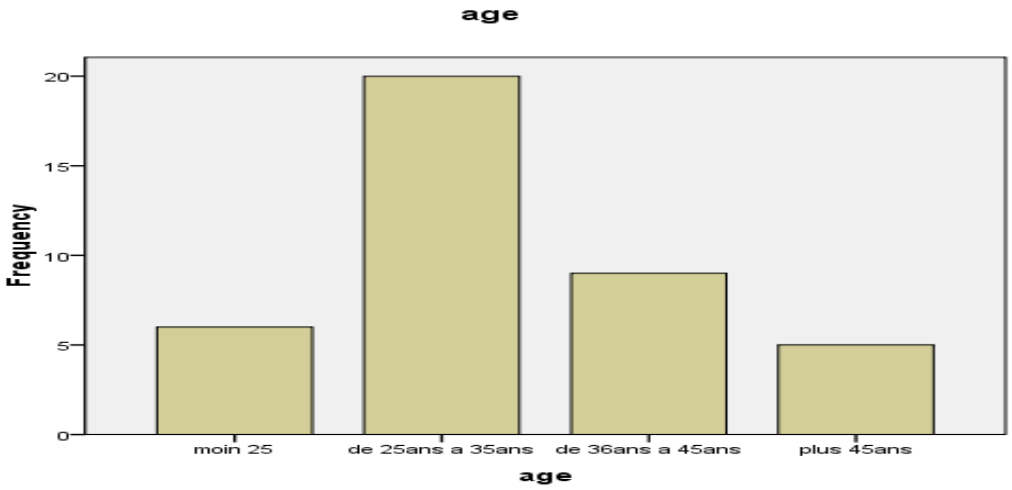
السن	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	6	15
من 25 إلى 35 سنة	20	50
من 36 إلى 45 سنة	9	22.5
46 فأكثر	5	12.5

المجموع	40	100,0

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

والشكل رقم (3-4) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن.

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، بنسبة 50 %، تليها فئة 36-45 سنة بنسبة 22.5 %، وتليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 15%، ثم تأتي الفئة العمرية 46 سنة فأكثر بنسبة 12.5%، وهنا يبرز لنا اهتمام اتصالات الجزائر بتوظيف الفئة الشبانية واستثمار في قدراتهم و إبداعاتهم.

3-الوظيفة

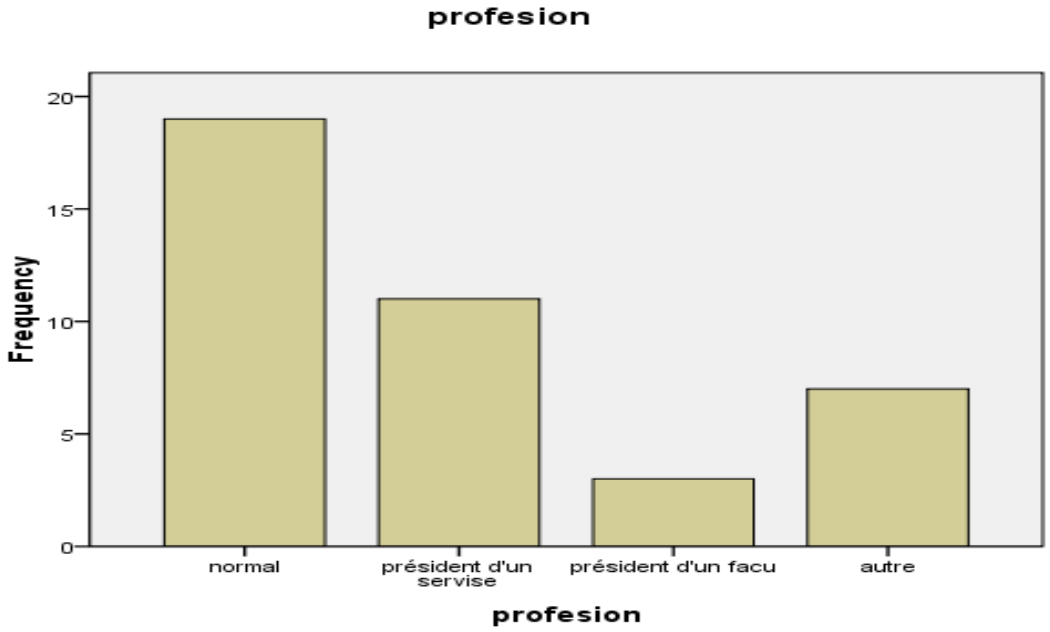
جدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

السن	التكرار	النسبة%
عامل عادي	19	**%47.5**
رئيس مصلحة	11	**%27.5**
رئيس فرع	3	**%7.5**
وظيفة أخرى	7	**%17.5**
المجموع	40	**%100**

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

والشكل رقم (3-5) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي .SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الوظيفة هم رؤساء المصالح بنسبة 47.5%، تليها فئة وظيفة أخرى بنسبة 27.5%، ثم فئة عامل عادي بنسبة 7.5%، وفي الأخير فئة رئيس فرع بنسبة 17.5 % وهذا راجع إلى تعدد المصالح في المؤسسة حيث أن كل فرع وله رئيس مصلحته .

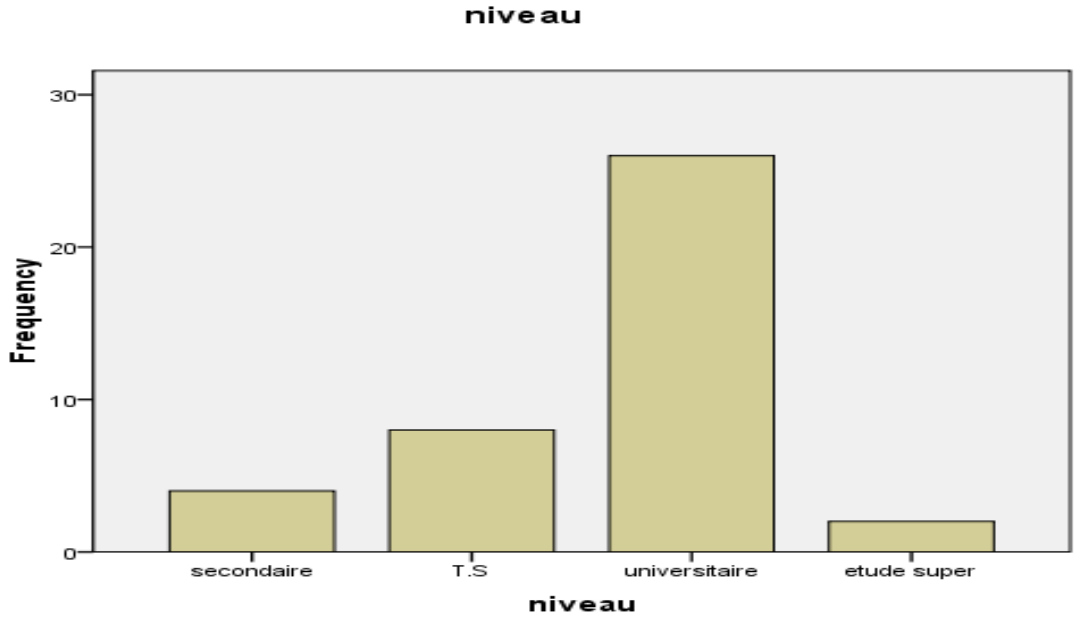
4-المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

السن	التكرار	النسبة%
ثانوي	4	10
تقني سامي	8	20
جامعي	26	65
دراسات عليا	2	5
المجموع	40	100,0

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال ما سبق تبين أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 65%، ثم فئة تقني سامي بنسبة 20%، وهو ما يعبر على اعتماد هذه الشركة على الأفراد ذوي المستويات العليا في أنشطتها، ثم تأتي فئة مستوى الثانوي بـــ10%، ثم فئة دراسات عليا ب5% . يتضح مما سبق ان المؤسسة تعتمد على الموظفين ذوي مؤهلات علمية .

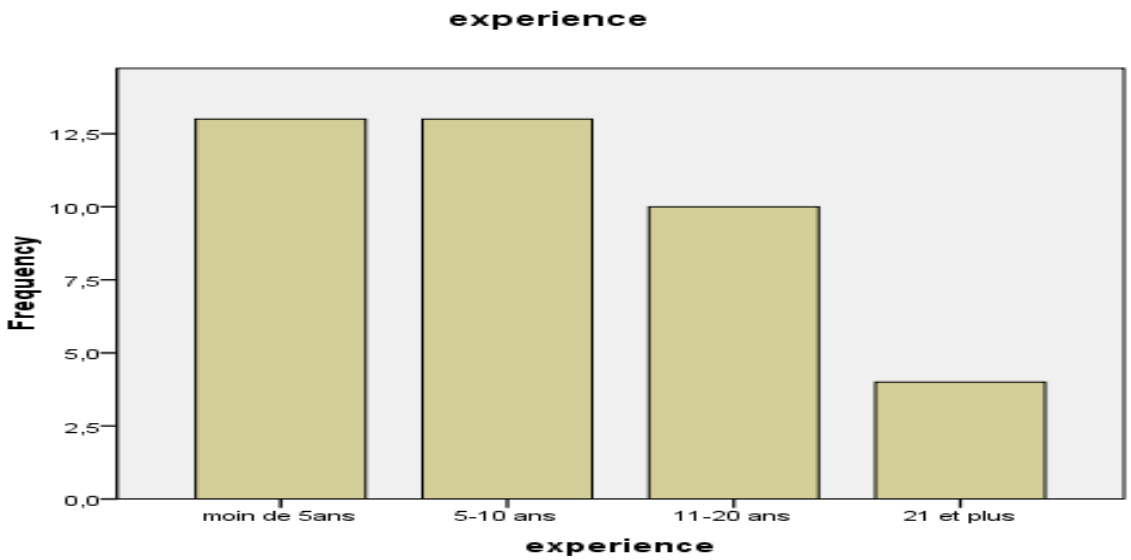
5- **الخبرة**.

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	13	32.5
10-5 سنوات	13	32.5
20-11 سنة	10	25
21 سنة فأكثر	4	10
المجموع	40	100,0

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

شكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 32.5% وهو ما يعبر على أن هذه الشركة تعتمد في أنشطتها على الأفراد ذوي الخبرات العالية أو أنها تحافظ على عمالها القدامى الذين لهم دراية كبيرة بمختلف جوانب ومتطلبات العمل بالمؤسسة وهم قادرون على إعطاء أراء وأحكام تفيد على تحسين أداء المؤسسة ، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث النسبة فئة ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات.

ثانيا: تحليل نتائج البيانات الأساسية:

المحور الأول :مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور، الذي يصف العبارات الخاصة **مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة** في المؤسسة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي والجدول التالى يبين النتائج التالية:

الجدول رقم(3-13) : مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

			درجة الاستخدام					التكرار	العبارة	
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	الموارد البشرية	رقم العبارة
6	0.83359	3.8500	0	3	8	21	8	ك	تعمل إدارة اتصالات الجزائر علي إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين خدمة	01
			0	7.5	20	52.5	20	%		
4	0.59700	4.0500	0	2	0	32	6	ك	تعمل إدارة اتصالات الجزائر علي تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	02
			0	5	0	80	15	%		
8	1.01242	3.7250	1	5	6	20	8	ك	تفوض إدارة اتصالات الجزائر صلاحيات العاملين للتصرف عند وجود مشكلة	03
			2.5	12.5	15	50	20	%		
1	0.64847	4.2000	0	0	5	22	13	ك	تمنح إدارة اتصالات الجزائر مكافآت مادية أو معنوية للعاملين علي مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز	04
			0	0	12.5	55	32.5	%		

05	يتم اتخاذ انشغالات كل الموظفين بعين الإعتبار في مؤسسة إتصالات الجزائر	ك	3	14	15	5	3	3.2500	1.03155	10
		%	7.5	35	37.5	12.5	7.5			
06	تسعي إدارة اتصالات الجزائر لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها للمكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها	ك	4	14	12	6	4	3.1500	1.12204	11
		%	10	35	30	15	10			
07	تتوفر إدارة اتصالات الجزائر جميع الإمكانيات اللازمة لتكوين العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	ك	7	8	19	6	0	3.6750	0.94428	9
		%	17.5	20	47.5	15	0			
08	تقوم إدارة اتصالات الجزائر بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة خدمات اتصالات الجزائر حسب الكفاءات العلمية والعملية	ك	12	4	21	3	0	4.0500	0.84580	3
		%	30	10	52.5	7.5	0			

09	تقوم إدارة اتصالات الجزائر بتقييم أداء العاملين المكونين بعد الانتهاء من الدورات التكوينية	ك	9	20	7	4	0	3.8500	0.89299	5
		%	22.5	50	17.5	10	0			
10	تقوم إتصالات الجزائر بتكوين يحسن من اداء العامل داخل المؤسسة	ك	11	23	5	1	0	4.1000	0.70892	2
		%	27.5	57.5	12.5	2.5	0			
11	سياسة التنمية و التكوين التي تنتهجها مؤسسة إتصالات الجزائر تواكب التحديات الراهنة	ك	7	20	12	1	0	3.8250	0.74722	7
		%	17.5	50	30	2.5	0			
المتوسط العام لمدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.								3.9731	0.81269	

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات محل الدراسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك استنادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

- أخذت العبارة 4 التي تضمنت " تمنح إدارة اتصالات الجزائر مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز " في المرتبة الأولى من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.20) وانحراف معيارى (**0.64**) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين وهذا ما يدل على أن 84%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [4.20-5] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائر تمنح مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.

- جاءت العبارة 10 التي تضمنت " تقوم إتصالات الجزائر بتكوين يحسن من اداء العامل داخل المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.10) وانحراف معيارى (**0.70**) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين وهذا ما يدل على أن 82%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائرتقوم بإجراء تكوين يحسن في اداء العاملين .

- حلت العبارة 8 التي تضمنت " تقوم إدارة اتصالات الجزائر بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة خدمات اتصالات الجزائر حسب الكفاءات العلمية والعملية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.05) وانحراف معيارى (0.84) مما يشير إلى عدم وجود تشتت نوعا ما في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 81%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نستنتج أن إدارة اتصالات الجزائر تقوم بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة خدمات اتصالات الجزائر حسب الكفاءات العلمية والعملية.

- جاءت العبارة 2 التي تضمنت " تعمل إدارة اتصالات الجزائر على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.05) وانحراف معيارى (0.59) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 81%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،ومنه نستنتج أن إدارة اتصالات الجزائر تعمل على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

- أخذت العبارة 9 التي تضمنت " تقوم إدارة اتصالات الجزائر بتقييم أداء العاملين المدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.85) وانحراف معيارى (0.89) مما يشير إلى عدم وجود تشتت قليل في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل على أن 77% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائر تقوم بتقييم أداء العاملين المدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.

- أخذت العبارة 1 التي تضمنت " تعمل إدارة اتصالات الجزائر على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين الخدمة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.85) وانحراف معيارى (0.83) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 77%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة ،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائر تعمل على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين الخدمة.

- حلت العبارة 11 التي تضمنت " سياسة التنمية و التكوين التي تنتهجها مؤسسة إتصالات الجزائر تواكب التحديات الراهنة " في المرتبة السابعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي

المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.82) وانحراف معيارى (0.74) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 76.4%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة ،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائر تنتهج سياسة تنمية و تكوين تواكب التحديات الراهنة .

- جاءت العبارة 3 التي تضمنت " تفوض إدارة اتصالات الجزائر صلاحيات العاملين للتصرف عند وجود مشكلة " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) وانحراف معيارى (1.01) مما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 67.6%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة [2.60-3.39] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ، ومنه نستنتج أن إدارة اتصالات الجزائر تفوض صلاحيات العاملين للتصرف عند حدود معينة وذلك عند وجود مشكلة .

- أخذت العبارة 7التي تضمنت " تتوفر إدارة اتصالات الجزائر جميع الإمكانيات اللازمة لتكوين العاملين من وسائل وأدوات مناسبة " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67) وانحراف معيارى (0.94) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 73.4%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، وهذا ما يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر توفر جميع الإمكانيات اللازمة للتكوين العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.

- أخذت العبارة 5 التي تضمنت " يتم اتخاذ انشغالات كل الموظفين بعين الإعتبار في مؤسسة إتصالات الجزائر " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.25) وانحراف معيارى (1.03) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 65%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، وهذا ما يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر تأخذ انشغالات كل الموظفين بعين الإعتبار.

- حلت العبارة 6 التي تضمنت " تسعى إدارة اتصالات الجزائر لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها للمكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.15) وانحراف معيارى (1.12) مما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 63%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،ومنه نستنتج أن إدارة اتصالات الجزائر تسعى لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها للمكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها.

المحور الثاني :مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة .

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور، الذي يصف العبارات الخاصة إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي والجدول التالى يبين النتائج التالية:

الجدول رقم(3-14) :مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة .

	العبارة	التكرار	درجة الاستخدام						
رقم العبارة	الجودة الشاملة	النسبة %	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	لا تستخدم إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ك	13	20	5	0	2	4.0500	0.95943	6
		%	32.5	50	0	12.5	5			
02	تلتزم الإدارة العليا لاتصالات الجزائر بتطبيق جهود تحسين الجودة الشاملة	ك	12	25	2	1	0	4.2000	0.64847	1
		%	30	62.5	5	2.5	0			
03	تقوم الإدارة العليا لاتصالات الجزائر بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ك	9	23	5	3	0	3.9500	0.81492	9
		%	22.5	57.5	12.5	7.5	0			

04	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول الي الأهداف الإستراتجية لاتصالات الجزائر	ك	9	26	4	1	0	4.0750	0.65584	5
		%	22.5	65	10	2.5	0			
05	تقوم إدارة اتصالات الجزائر بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر	ك	11	24	2	3	0	4.0750	0.79703	4
		%	27.5	60	5	7.5	0			
06	تهتم إدارة اتصالات الجزائر بمتابعة شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لها	ك	9	23	4	4	0	3.9250	0.85896	10
		%	22.5	57.5	10	10	0			
07	تسعي إدارة اتصالات الجزائر إلي تخفيض تكلفة العمليات المختلفة	ك	8	19	8	5	0	3.7500	0.92681	11
		%	20	47.5	20	12.5	0			
08	تضع إدارة اتصالات	ك	11	15	7	5	2	3.7000	1.15913	12

			5	12.5	17.5	37.5	27.5	%	الجزائر خطة من اجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلي لأخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة
3	0.78078	4.1750	0	2	3	21	14	ك	09 يتم اخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كمنهج استراتيجي لتحسين خدمات اتصالات الجزائر بشكل مستمر
			0	5	7.5	52.5	35	%	
7	0.67937	4.0000	0	2	3	28	7	ك	10 تهتم إدارة اتصالات الجزائر بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ...المؤثرة علي الخطط المستقبلية لاتصالات الجزائر بشكل مستمر
			0	5	7.5	70	17.5	%	
2	1.08338	4.1750	2	2	2	15	19	ك	11 تستخدم إدارة اتصالات الجزائر أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة لغرض
			5	5	5	37.5	47.5	%	

	تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر								
12	يستطيع العمال الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم فيما يخص أعمالهم دون صعوبة	ك	5	22	7	4	2	3.6000	1.00766	13
		%	12.5	55	17.5	10	5			
13	تضع إدارة اتصالات الجزائر التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف المؤسسة	ك	10	22	5	3	0	3.9750	0.83166	8
		%	25	55	12.5	7.5	0			
		%	3.3	-	16.7	66.7	13.3			
المتوسط العام لمدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة								3.7932	0.79706	

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات محل الدراسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك استنادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

- جاءت العبارة 2 التي تضمنت" تلتزم الإدارة العليا لاتصالات الجزائر بتطبيق جهود تحسين الجودة الشاملة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,20) بانحراف معياري قدره (0.64) مما يشير إلى وجود تركز كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 84% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [4.20-5] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الإدارة العليا تهتم بتطبيق جهود تحسين الجودة الشاملة .

- حلت العبارة 11 التي تضمنت "تستخدم إدارة اتصالات الجزائر أساليب وأدوات عملية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر." في المرتبة الثانية من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.17) وانحراف معيارى (1.08) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 83.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة ،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نصل إلى أن إدارة

اتصالات الجزائر تستخدم أساليب وأدوات عملية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر.

- حلت العبارة 9 التي تضمنت " يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كمنهج إستراتيجي لتحسين خدمات اتصالات الجزائر بشكل مستمر. " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.17) وانحراف معيارى (0.78) مما يشير إلى عدم وجود تشتت قليل في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 83.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نستنتج أن إدارة اتصالات الجزائر تأخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كمنهج إستراتيجي لتحسين خدمات اتصالات الجزائر بشكل مستمر.

- أخذت العبارة 5 التي تضمنت " تقوم إدارة اتصالات بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,070) وانحراف معيارى (0.79) مما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 81.4%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة ،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا ما يدل على أن إدارة اتصالات تبذل مجهود للقيام بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر.

- أخذت العبارة 4 التي تضمنت " تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,07) وانحراف معيارى (0.65) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن81.4%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت وهذا يدل على أن الإدارة العليا تخطط وتتابع باستمرار مسار برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

- حلت العبارة 1 التي تضمنت " تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة الشاملة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,05) وانحراف معيارى (0.95) مما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على ان81% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ، مما يدل على أن لإدارة العليا القناعة التامة بأهمية تطبيق منهج الجودة الشاملة وهذا من اجل مواجهة التغيرات التي يشهدها المحيط.

- جاءت العبارة 10 التي تضمنت " تهتم إدارة اتصالات الجزائر بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الخطط المستقبلية لاتصالات الجزائر بشكل مستمر " في المرتبة السابعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4) وانحراف معيارى (0.67) مما يشير إلى عدم وجود تشتت قليل في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 80% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، وهذا يدل

على أن إدارة اتصالات الجزائر تهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الخطط المستقبلية لاتصالات الجزائر بشكل مستمر.

- جاءت العبارة 13 التي تضمنت " تضع إدارة اتصالات الجزائر التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف المؤسسة " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97) وانحراف معيارى (0.83) مما يشير إلى وجود تشتت قليل في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على ان79.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، وهذا يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر تضع التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف المؤسسة.
- أخذت العبارة 3 التي تضمنت "توفر اتصالات الجزائر الوقت والكادر والمعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.95) وانحراف معيارى (0.81) مما يشير إلى وجود تركز في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 79% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة ،والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،مما يدل على أن اتصالات الجزائر توفر الوقت والكادر والمعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- حلت العبارة 6 التي تضمنت " تهتم إدارة اتصالات الجزائر بمتابعة شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لها " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,92) وانحراف معياري (0.85) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 78.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة، التي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر تهتم بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.
- حلت العبارة 7التي تضمنت " تسعى إدارة اتصالات الجزائر إلى تخفيض تكلفة العمليات المختلفة " في المرتبة الحاديةعشر من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) وانحراف معيارى (0.92) مما يشير إلى عدم وجود تشتت قليل في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 75% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة، و التي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نصل إلى أن إدارة اتصالات الجزائر تسعى إلى تخفيض تكلفة العمليات المختلفة.

- جاءت العبارة 8 التي تضمنت " تضع خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم لآخر لتقليل الوقت اللازم للخدمة " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.70) وانحراف معيارى (1.15) مما يشير إلى وجود تركز في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يدل على أن 74% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة، والتي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما

يوضحه سلم ليكارت، وهذا يبين أن إدارة اتصالات الجزائر تقوم بوضع خطط من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم لآخر لتقليل الوقت اللازم للخدمة.

- حلت العبارة 18 التي تضمنت " يستطيع العمال الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم فيما يخص أعمالهم دون صعوبة. " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الإجابة الايجابية عليها من طرف موظفي المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.60) وانحراف معيارى (1.00) مما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ، وهذا ما يدل على أن 72% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة [3.40-4.19] حسب ما يوضحه سلم ليكارت، ومنه نستنتج أن العمال يستطيع الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم فيما يخص أعمالهم دون صعوبة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.

بعد تحليل البيانات المتعلقة بالإستبيان نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول و رفض فرضيات الدراسة أي إختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية التي جاءت على النحو التالي:

أولا:الفرضية الرئيسية:تتعلق الفرضية ب:

H_0: لا يوجد هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على الجودة الشاملة .

H1: يوجد هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على الجودة الشاملة .

و للإجابة على هذه الفرضية،فإذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05 فإننا نرفض فرضية العدم H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و ذلك بالإعتماد على إختبار التراجع**"Regression"**

و الجدول التالي يبين نتائج الإختبار:

جدول رقم (3-15) : نتائج الإختبار التراجع "Regression"

البيان	المتغير المستقل : الموارد البشري				
المتغير التابع: الجودة الشاملة	R الارتباط	R^2 معمل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.983	0.967	0.966	33,288	0.000

*دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبان إعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط 0.983 =R بين إدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة، ممّا يوضح وجود علاقة بين هاذين المتغيرين، حيث أن:

- إذا كان R<0.3 فإن الإرتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كانR>0.7 فإن الارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد R^2= 0.967 أي أن ما قيمته 0.967 من التغيرات في الجودة الشامة ناتج عن التغير في المورد البشري،

يتضح من تحليل نتائج التحليل الإحصائي بأن y=0.17+1.003x بحيث y هي الجودة الشاملة و x هي الموارد البشرية أي زيادة وحدة واحدة من الموارد البشرية تؤدي الى زيادة 1.003وحدة من الجودة الشاملة ،و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض فرضية العدم H0 .
والملحق رقم (02) يبين نتائج هذا الاختبار

***فرضيات متعلقة بالمتغيرات الشخصية**

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.
H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

1. متغير الجنس:

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالجنس.
H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالجنس.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
T1	Equal variances assumed	3,149	,084	-6,555	38	,000	-1,18424	,18067	-1,54999	-,81849
	Equal variances not assumed			-7,384	37,981	,000	-1,18424	,16037	-1,50890	-,85958

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

2. متغير السن:

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالسن .

H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالسن .

ANOVA

T1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,546	3	7,515	84,236	,000
Within Groups	3,212	36	,089		
Total	25,758	39			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

3.متغير الوظيفة .

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالوظيفة .

H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالوظيفة .

ANOVA

T1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,529	3	5,176	18,218	,000
Within Groups	10,229	36	,284		
Total	25,758	39			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

4.متغير المستوى التعليمي.

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي .

H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي .

ANOVA

T1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,134	3	6,711	42,956	,000
Within Groups	5,624	36	,156		
Total	25,758	39			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

5. متغير الخبرة:

H_0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغير الخبرة .

H_1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للجودة تعزى إلى متغير الخبرة .

ANOVA

T1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,007	3	6,002	27,876	,000
Within Groups	7,751	36	,215		
Total	25,758	39			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالمدية لإبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية ، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولي من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 90% ، وبعد فحص الاستمارات وجدنا أن ما نسبته 80 % منها صالح للتحليل .وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج spss وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 99.2 %، وهذا تقدير جيد إلى أبعد الحدود.

وتوصلنا إلى:أن هناك تجانس داخلي لمحاور الاستبانة،و من خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال المحور الأول أن للموارد البشرية دور كبير في تمكين المؤسسة من تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة و في المحور الثاني نلاحظ أن مؤسسة إتصالات الجزائر تهتم بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال إهتمامها بكل ما هو متعلق بهذا المفهوم .

خاتمة

تحتل الموارد البشرية مكانة جد أساسية بالمؤسسة لامتلاكها مزايا خاصة (معارف، مهارات) تمكن المؤسسة من تحقيق ما تتطلع إليه، لذلك تسعى هذه الأخيرة لاكتساب هذه المزايا وتنميتها والحفاظ عليها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة خصوصا فيما يتعلق بإرضاء العملاء الداخليين(أفراد المؤسسة) والخارجيين (زبائن المؤسسة).
وبما أن التحديات الجديدة التي تميز المحيط الخارجي تحتم على المؤسسات ضرورة مواكبتها من أجل البقاء والاستمرارية،وهذا الأمر الذي يجعلها تبحث عن أفضل الأساليب لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمخاطر.

و باعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب التي تنتهجها المؤسسة من أجل تحقيق التطوير الدائم والتحسين المستمر وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية فهي تبحث عن توظيف القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من تحقيق رضا العملاء عن طريق تغيير الذهنيات بما يتوافق مع أفكار ومبادئ هذه الفلسفة الفكرية الجديدة، مع ضرورة تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الأمر الذي يجعل الأفراد يبذلون اكبر جهد، كل هذه التغيرات تسعى وظيفة الموارد البشرية للقيام بها بمشاركة باقي الوظائف بالمؤسسة من أجل الارتقاء بأداء الموارد البشرية لتحقيق الجودة والتميز في المنتجات والخدمات بما يضمن تحقيق رضا الزبائن.
بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تمّ إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: "دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة " وبدايةً بالفرضية الأولى:حيث تعتبرالمواردالبشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة والتي تقع على عاتقها تحقيق أهدافها،وتغييرنظرةالمؤسسة لها واعتبارها الأكثرأهمية قد يعوض النقص في الموارد الأخر بخاصة في الدول النامية.

الفرضية الثانية تتعلق بمدى تأثير التكوين و التحفيز في تنمية وتطوير المورد البشري ،ومن خلال الدراسة الميدانية نلاحظ أن اتجاه أراء أفراد العينة حول مشاركة العاملين و تحفيزهم كان بدرجة موافق نظرا لانتمائها لكل أبعادها ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التكوين من اجل تقديم أساليب عمل جديدة وتقليل الوقت اللازم لإنهاء مختلف العمليات بسهولة وجودة أعلى، وتأهيل العمال وإكسابهم الخبرات والمهارات التى تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية ، وتعتمد أيضا على التحفيز بجميع أشكاله من اجل نيل رضا العمال ، وهذا الشعور بالرضا يدفع العمال إلى الولاء للمؤسسة وتقديم أقصى ما لديهم من قدرات ، وتشجيع إبداعاتهم وابتكاراتهم وجعلهم يبحثون على تقديم الأفضل دائما لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية .

بالنسبة للفرضية الثالثة الجودة الشاملة:هي جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

الفرضية الرابعة: توجد قناعة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فمن خلال الدراسة الميدانية تمّ التوصل إلى أن الإدارة العليا تهتم بتطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، حيث نلاحظ أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في اقتناع ودعم الإدارة العليا كان بدرجة موافـــــــق ، وهذا ما يدل على اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بالأهمية البالغة التي تكتسيها إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملياتها وتطويرها باستمرار نظرا لطبيعة إدارة الجودة الشاملة الذي يتميز بالمرونة ، وهذا من اجل ضمان بقائها في السوق واكتسابها لميزة تنافسية ، في ضل التحولات التكنولوجية وتغير محيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين تكيف المؤسسة مع الظروف والمتغيرات التي يشهدها المحيط.

النتائج والتوصيات :

1) النتائج :

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى ما يلي

1- تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة و التي تقع على عاتقها تحقيق الجودة الشاملة، لذا فالاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها و اعتبارها الأكثر أهمية تعد من الأمور الهامة التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواجهة التحديات والمنافسة.

2- يعتبر توظيف العاملين من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية التي تلقى الاهتمام من قبل إدارة الجودة الشاملة لان جودة الموارد البشرية يعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

3-مساعدة التكوين لأفراد المؤسسة على تحقيق أعمالهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

4-ارساء وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المنظمة والاقتناع بانها ضرورة لا بد من الاهتمام بها وجعلها هدفا ترغب في الوصول اليه

5- إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي والذي يعمل بدوره على زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة، وزيادة شعورهم بالانتماء وتنمية روح الفريق

التوصيات

رغم النتائج الكثيرة المحققة من خلال استعمال منهج إدارة الجودة الشاملة إلا أن تحقيق النتائج المرجوة داخل أي مؤسسة مرتبط بمجموعة من العناصر هي:

1-إن لتوفير الأفراد الأكفاء تلبية لاحتياجات المؤسسة أهمية كبيرة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم، لذلك يجب اختيار المورد البشري الكفء والفعال القادر على رفع التحدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2-الاهتمام أكثر بوظيفة إدارة الموارد البشرية خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد أيضا

3-تشجيع العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل من أجل تنمية روح الفريق لكل الموارد البشرية.

4- تشجيع الموارد البشرية على الإبداع واقتراح الأفكار الجديدة والتي من شأنها تحقيق التطور

والازدهار للمؤسسة.

5- الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية والتي أثبت الباحثين أنها تساهم بشكل كبير في دفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء هذا البحث بكل المعلومات اللازمة والضرورية إلا انه من الطبيعي انه لا يخلو من بعض النقائص ،نظرا لأهمية وشساعة المجالات التى يحتويها ، لذا فإننا نترك المجال مفتوح ونشجع الطلبة القادمين للإلمام أكثر بهذا الموضوع ودراسة أخرى خفيت علينا .

- الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء المؤسسة
- تنمية المورد البشري في إطار الجودة الشاملة.
- دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

مقدمة عامة .....(أ، ب ،ج ،د)

الفصل الأول :إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 1

تمهيد.....2

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.....3

المطلب الأول :تعريف الموارد البشرية 3

المطلب الثاني :عناصر تنمية الموارد البشرية.....4

المطلب الثالث: أهمية تنمية المواردالبشرية.....6

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها.....6

المطلب الأول :تعريف إدارة الموارد البشرية.....6

المطلب الثاني :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....8

المطلب الثالث :أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية.....11

المطلب الرابع:مهام إدارة الموارد البشرية.....13

المبحث الثالث:التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية.....15

المطلب الأول:تعريف التكوين.....15

المطلب الثاني :أهمية و أهداف التكوين.....16

المطلب الثالث :خصائص التكوين.....19

المطلب الرابع: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.....20

المبحث الرابع:الوضع التنظيمي و أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....21
المطلب الأول : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.....21
المطلب الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية.....25
المطلب الثالث:أهم التحدّيات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا.....28
خلاصة الفصل.....30
الفصل الثاني: الجودة الشاملة و دور الموارد البشرية في تحقيقها في المؤسسة.....31
تمهيد.....32
المبحث الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....33
المطلب الأول : مفهوم الجودة.....33
المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة.....33
المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....34
المطلب الرابع : رواد إدارة الجودة الشاملة.....37
المبحث الثاني : متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....40
المطلب الأول : متطلبات و مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....40
المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....42
المطلب الثالث : أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....46
المبحث الرابع : دورالموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة 48
المطلب الأول: أثر الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية.....48
المطلب الثاني: أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري.....51
المطلب الثالث: تهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعل المورد البشري أكثر فعالية.....52
خلاصة الفصل.....62
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية..... 63

تمهيد.....64

المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة اتصالات الجزائر.....65

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.....65

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.....67

المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة و أهدافها.....70

المبحث الثاني :منهجية العمل الميداني.....72

المطلب الأول :عينة البحث و أدوات جمع البيانات.....72
المطلب الثاني : الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.....74

المبحث الثالث :عرض وتحليل النتائج و اختبار الفرضيات.....75
المطلب الأول : صدق الاستبانة.....75

المطلب الثاني : التحليل الوصفي للعينة.....78

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.....94
خلاصة الفصل.....98

الخاتمة العامة..... 100-102

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول :

الجداول	الصفحة
الجدول رقم(2-1) عـائلـة مقـاييس الإيـزو.	51
الجدول رقم(2-2) متطلبـات الجـودة وفـق مـؤشـرات الإيـزو	54
الجدول رقم(2-3) القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها	66
الجدول رقم (3-1) درجات مقياس الدراسة	82
الجدول رقم(3-2) جدول يوضح سلم ليكرت الخماسي	82
الجدول رقم(3-3) الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة	82
الجدول رقم(3-4) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.	84
الجدول رقم (3-5) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة	85
الجدول رقم (3-6): معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	85
الجدول رقم (3-7) اختبار التوزيع الطبيعي	86
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	86
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة حسب السن	87
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	88
الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	89
الجدول رقم (3-13) مدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر.	91
الجدول رقم (3-14) مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق الجودة الشاملة	96
الجدول رقم (3-15) نتائج الإختبار"Regression	102

فهرس الأشكال :

الأشكال	الصفحة
الشكل رقم (1-1) العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	4
الشكل رقم (1-2) مهام إدارة الموارد البشرية	14
الشكل رقم (1-3) إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	25
الشكل رقم (1-4) إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	26
الشكل رقم (2-1) شجرة الأخطاء (المشاكل)	45
الشكل رقم (2-2) مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).	45
الشكل رقم(2-3) منحنى PARETO للتكاليف	46
الشكل رقم (2-4) خرائط الرقابة.	47
الشكل رقم (3-1) المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر(DTT).	74
الشكل رقم (3-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	77
الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب السن	87
الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	88
الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	89
الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	90

قائمة الملاحق:

الملاحق
ملحق رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي
ملحق رقم (2) نتائج الإختبارالتراجع"Regression"
ملحق رقم (3) يوضح التغير في الجنس
ملحق رقم (4) يوضح التغير في السن
ملحق رقم (5) يوضح التغير في المستوى التعليمي
ملحق رقم (6) يوضح التغير في الخبرة
ملحق رقم (7) استبيان دراسة تطبيقية

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

1-القران الكريم

1- سورة الشورى، الآية 38.

2-سورة آل عمران ، الآية 195.

2- الكتب العربية

1- احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الإدارية ،الطبعة الخامسة ،الإسكندرية،(1998)

2- أديد جي بوداندو باديرو: الدليل الصناعي ، إيزو 9000، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005.

3- أمال بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،بيروت1997

4- آمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، دون طبعة، القاهرة، 1997 .

5- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي،مصر ،2003.

6- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال :تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة وللنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2000 ص 226 .

7- جاد الرب (سيد محمد) :إدارة الموارد البشرية ، موضوعات و بحوث متقدمة ، مطبعة العشري ، القاهرة ،2005.

8- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية 2003.

9- جمال الدين محمد مرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية ،دون طبعة ،الإسكندرية،2005/2004

10- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية،2002 .

11- جوزيف جابولسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعيمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، القاهرة،1996 .

12- حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ،بيروت سنة 2003

13- حسن أحمد الطعاني ،التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2007

14- حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الأيزو (90014-9000) و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2006.

15- خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
16- رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000.
17- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994.
18- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2002
19- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000.
20- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم و محاضرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة ،1999 .
21- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، 2008.
22- ريتشارد ويليامز، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، مصر، الطبعة الأولى، 1999
23- ستيفن كوهين و رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997
24- سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، 110011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999
25- سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى2003
26- سونيا محمد البكري ، ادارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية الاسكندرية ،2002
27- صبحي جبر العتيبي،تطوير الفكروالاساليب في الإدارة ،دار الحامد للنشر،عمان،الأردن،سنة 2005.
28- صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،دون طبعة،الإسكندرية،2002.
29- عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، عمان،1995.
30- عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (يسميك)، القاهرة،الطبعة الثانية، 2005.
31- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975
32- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،دار الجامعية بيروت 1991 .
33- علي السلمي ، ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة، 1985.
34- علي السلّمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
35- علي غربي و اخرون ،تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة ،مصر ،2007 .
36- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001 .

37- فرانكلين أوهارا، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، " دليل ISO 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالية"، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1999.
38- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية..حلقات الجودة ..المفهوم و التطبيق، دون دار النشر، دون طبعة، القاهرة،1998 .
39- لويد دوبينز وكلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنغ، ترجمة: حسين عبد الواحد، الطبعة الأولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر،1997.
40- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ،الطبعة الاولي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
41- مأمون الدراركة و آخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001،
42- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية عمان الاردن 2006.
43- محمد أكرم عدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، 2002 .
44- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية،2003
45- محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976
46- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولي، عمان، دون سنة نش
47- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر ، مصر 2007
48- مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،ط1،2008
49- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،(الدار الجامعية الإسكندرية،مصر2004.
50- مصطفي محمود أبو بكر ، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية ، دون طبعة، الإسكندرية ، 2005/2004.
51- منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973
52- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999
53- مؤيد سعيد سالم ،عادل حرحوش صالح ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديث،دون طبعة،2002
54- ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،الجزائر،2003
55- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2009.

56- وارين شمدت جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد،1997 .

3- المذكرات

1- أم السعد سيد: إدارة الجودة الشاملة و المنظمة العالمية للتوحيد القياسي إيزو 9000 ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف، 2002.
2- بن عبد الرحمان نصيرة،"آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية "،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة ،فيفري 2006
3- حبوش أمال: الجودة الشاملة كأداة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم العلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006- 2007
4- سملالي يحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) دكتوراه دولة تخصص تسيير جامعة الجزائر،2005
5- عيسى حيرش محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية ،لطلبة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،قسم علوم التسيير،جامعة بسكرة 2002/2001
6- قندورنوال، "تحسبن الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001.
7- مرزوق نسيمة ،دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم العلوم التسيير ،جامعة اكلي محند الحاج ،البويرة،2013/2012 .
8- موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن مهايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة – حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني-"، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،

4-المجلات

1- رانية حبيقة، الوصايا العشر لتغيير سريع و فعال، مجلة الإداري، المجلد 30 ، عدد

7 جويلية،2004 .

علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائر في، الألفية الثالثة، آلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، يومي 21 22 ماي ،2002

.

ثانيا : مراجع باللغة الاجنبية

1- James Lamprecht, ISO9001 : Commentaires et conseils pratique AFNOR, Paris,2001.
2- RENAUD DE MARICOURT: les samouraïs du management, EdVuibert, Paris 1993
3- Michel- Debruyne Mitonneau.Henri, « ISO 9000 version 2000 », Editiond Dunod, Paris, 2001.
4- Debruyne- Michel, « La certification qualité selon les normes ISO », Revue des sciences de Gestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avrio, 2002.
5- M.Peritti :Ressources humaines ,V J.M.Paris: 5eme éditions, 1999.
6- J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGI.INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998.
7- Benedicte Gautier & Jean – Louis Muller, la qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens. Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988.
8- JEAN–MARIE GOGUE : Management de la qualité, Ed Economica ,2e édition, Paris.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1- Grisewood. Nick, « Le Management par la qualité totale : Implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable », http://www.union-network.org.pdf.
2- سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002، الموقع:http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm