

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان

**دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة**  
**دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA سعيدة**

تحت إشراف

د/يعقوبي خليفة

إعداد الطالبتين:

جبلي سعاد

طرشي جميلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مهدي عمر

الأستاذ:

مشرفا وممتحننا

يعقوبي خليفة

الأستاذ:

ممتحننا

وزاني محمد

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA سعيدة

تحت إشراف

د/يعقوبي خليفة

إعداد الطالبتين:

جبلي سعاد

طرشي جميلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مهدي عمر

الأستاذ:

مشرفا وممتحننا

يعقوبي خليفة

الأستاذ:

ممتحننا

وزاني محمد

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر وعرّفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين .  
قال تعالى: "فاذكروني أذكركم وشكروا لي ولا تكفرون " فنشكر الله عز وجل على توفيقه لنا اللهم لا تجعل الدنيا أكبر همنا ولا مبلغ علمنا ولا تسلط علينا من لا يرحمنا ومن لا يخافك ولا يخشاك الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات وأعاننا على كتابة هذه المذكرة وإنجازها على النحو نرجو أن يكون لنا ذخيرة في ميزان الحسنات يوم القيامة.  
فالشكر ترجمة النية واللسان الطوبة وشاهد الإخلاص وعنوان الإختصاص نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذنا المشرف "يعقوبي خليفة" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه لنا وكان خير مرشد لنا في هذا العمل المتواضع حفظه الله ورعاه.  
ثم لا يسعنا إلا أن نشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا وتصحيحه وإثرائه.  
إلى كل عمال مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS- SPA وخاصة السيد "بغداد" والسيدة "مختارية".  
إلى كل زملائنا وزميلاتنا وإلى أساتذة تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة وخاصة الأستاذة بن يوب.  
إلى السيدة بن خوذة مسعودة التي لم تبخل علينا بالنصح والإرشاد، لبوخ خضرة.  
وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا العمل المتواضع إما بالعون أو النصيحة وحتى بالكلمة الطيبة.  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## إهداء

قال الله تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"  
الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه ألف صلاة وسلام صلى الله عليه وسلم  
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى مثلي الأعلى وفخري في الحياة من حملت اسمه بكل فخر وإعتزاز من ورثني مكارم الأخلاق وكان خير قدوة في الحياة إلى مثال الصبر والوفاء إلى من أفتقده منذ الصغر ويرتعث قلبي لذكره إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى التي كل صباح أرتقب خطاها وأتحسس من شغفي رضاها ومع كل صلاة أرجو دعاها إلى من قال المولى إن الجنة تحت قدميها وأوصى النبي بصحبته إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة أطال الله في عمرها.  
إلى التي يفيض قلبها حنانا ومحبة إليك يا خالتي.

إلى من شاركوني ظلمات الرحم ونور الحياة من تقاسمت معهم حلاوة ومرارة الأيام إلى أملي وسندي في الحياة إخوتي: خليفة، الطيب، مجدوب، حمزة.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى من لهم أقوى وأستمد عزيمتي إلى من عرفت معهن معنى الحياة أخواتي: نوال، كريمة، شهرة زاد، كما لا أنسى زوجة أخي.

إلى براعم العائلة: محمد، محمد، إسماعيل، إبراهيم، رتاج، تسنيم.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة التعلم إلى صديقاتي: حولة، مختارية، فتيحة، سميرة، شهرة، بشرى سيليا، سهيلة.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي ..... إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى التي من تحملت معي مشقة هذا العمل دون كلل أو ملل إلى الحبيبة "طرشي جميلة"

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

إلى كل من يحمل لقب جبلي.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى معلم البشرية جمعاء المصطفى الأمي "محمد صلى الله عليه وسلم" إلى أعز ما في الوجود إلى من كتبت إسمه بأحرف من ذهب في قلبي، إلى الذي زرع بداخلي حب العلم والذي علمني أصول الحياة، إلى الذي كان سببا في الوجود ولولاه لما وصلت إلى ما أنا فيه، إلى أحن أب في الدنيا والذي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى التي لا مثيل لها إذا إشتبهت ولا أنيس غيرها إذا كرهت، إلى التي أرى النور بإبتسامتها ، إلى التي حملتني في ظلمات بطنها وأحاطتني بعطفها، إلى التي تملك مفتاح الحنان وعطفها يفوق تخيل الإنسان، إلى التي ضحت وبكت لأجلي، إلى التي تحت أقدامها الجنة أمي حفظها الله وأطال في عمرها. إلى من قاسموني سعادتي وأحزاني وربطتني بهم أسمى معاني الحب والوفاء إخوتي حفظهم الله "قادة، ناصر الدين، الشيخ".

إلى من شاركوني رحم أمي وتقاسموا معي حنان الأم وعطف الأب وقاسموني أحزاني وأفراحي وكانوا صندوق أسراري أخواتي حفظهم الله "مختارية، إشراف، خديجة، زينب".

إلى من أتحمس رضاها عند كل صلاة أمي الثانية رحمها الله.

إلى من كانوا لي عوناً وسندا في الحياة إلى عمي محمد وزوجته وابنته نعيمة، وإلى عمثاي وأولادهم.

إلى من هي في فكري غالية وإلى الأبد باقية جدتي أطال الله في عمرها، وإلى كل أخوالي وخالاتي وأولادهم.

إلى شموع وبراعم العائلة: إشراف، خديجة، هديل، حنان رتاج، إناس، أبرار ضحى، شفاء، شفاء نور اليقين، سعاد هبة الرحمان.

إلى من عشت معها أجمل لحظات وربطتني بها أسمى معاني الوفاء والأخوة ورافقتني في إنجاز هذا العمل صديقتي سعاد جبلي.

إلى من ربطتني بهم حبل الصداقة " فتيحة، شهرزاد، حبيبة، كريمة، مليكة، سميرة، نور هان شمس الأصيل.

إلى كل من يحمل لقب طرشي ودحماني.

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي إلى كل هؤلاء أهديهم عملي هذا.

طرشي جميلة

### المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ولذلك شملت جانبيين الجانب النظري حيث تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة أما الجانب التطبيقي فشمّل دراسة إستطلاعية لعينة من عمال مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة من خلال التوجه إليهم بإستبانة تضمنت أسئلتها الأساسية محورين محور خاص بإدارة الموارد البشرية والمحور الثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة وإستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الطبعة 20 (SPSSV20) لتحليل النتائج المستخرجة. توصلت النتائج إلى وجود دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرين السن والأقدمية في العمل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العالمية للتقييس الإيزو ISO .

### ABSTRACT:

The study aims at exploring the role of human resources management (HRM) in realising the Total Quality Management (TQM). To this effect, the study includes both a theoretical and practical aspects. The theoretical aspect discusses the concepts of HRM and TQM while The practical aspect includes an exploratory study of a sample of the workers of the ABRAS- SPA enterprise in Saida through a questionnaire comprising two main axes. The first axis focuses on HRM and the second axis is designed for TQM. Statistical analysis was conducted for the collected data using the SPSS (V20) soft ware. The results revealed that there is a role of human resources management in the total quality management, in addition to the existence of differences of statistical significance attributed to the variables of age and work experience. In contrast, there were no statistically significant differences attributed to gender, educational level and job level.

**Key words:** Human Resource Management, Quality, Total Quality Management, ISO Standardization

### Résumé :

L'étude vise à identifier le rôle du management des ressources humaines (MRH) dans la réalisation du management de la qualité totale (MQT). A cet effet, l'étude inclut un aspect théorique et un aspect pratique. L'aspect théorique discute les concepts de MHR et de MQT. L'aspect pratique comprend une étude exploratoire d'un échantillon de travailleurs de l'établissement ABRAS-SPA de la ville de Saida à travers un questionnaire comprenant deux axes principaux. Le premier axe se concentre sur HRM et le deuxième axe est conçu pour MQT. Une analyse statistique a été réalisée pour les données collectées en utilisant le logiciel SPSS (V20). Les résultats ont révélé que le management des ressources humaines joue un rôle dans le management de la qualité totale, en plus de l'existence de différences statistiques significatives attribuées aux variables d'âge et l'expérience professionnelle. En revanche, il n'y avait pas de différences statistiquement significatives attribuées au sexe, au niveau d'éducation et au niveau d'emploi.

**Mots clés:** management des ressources humaines, qualité, management de la qualité totale, normalisation

# قائمة المحدثين

I.....	الإهداء والتشكرات
IV.....	ملخص
VII.....	قائمة المحتويات
X.....	قائمة الجداول
XII.....	قائمة الأشكال البيانية
XIV.....	قائمة المختصرات
أ- د .....	مقدمة
01 .....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
02 .....	تمهيد
03 .....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03 .....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05 .....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
08 .....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
11 .....	المبحث الثاني: الأنشطة الرئيسية وأهم التحديات لإدارة الموارد البشرية
11 .....	المطلب الأول: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
14 .....	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
18 .....	المطلب الثالث: توجهات إدارة الموارد البشرية
21 .....	خلاصة الفصل
22 .....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
23 .....	تمهيد
24 .....	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
24 .....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
28 .....	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
29 .....	المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
34 .....	المبحث الثاني: نماذج أهم الرواد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
34 .....	المطلب الأول: نماذج أهم رواد إدارة الجودة الشاملة
41 .....	المطلب الثاني: مبادئ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
43 .....	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة



45	..... خلاصة الفصل
46	..... الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
47	..... تمهيد
48	..... المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
48	..... المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
49	..... المطلب الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ...
51	..... المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
53	..... المبحث الثاني: ماهية الإيزو ISO
53	..... المطلب الأول: مفهوم المنظمة الدولية للمعايير ISO
56	..... المطلب الثاني: أهمية وفوائد الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسات
57	..... المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
66	..... خلاصة الفصل
67	..... الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة
68	..... تمهيد
69	..... المبحث الأول: نظرة شاملة عن المؤسسة
69	..... المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS-SPA
70	..... المطلب الثاني: موقع ومنتجات مؤسسة ABRAS-SPA
72	..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة ABRAS-SPA
75	..... المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
75	..... المطلب الأول: مجتمع الدراسة
76	..... المطلب الثاني: وصف تحليل نتائج الدراسة
98	..... خلاصة الفصل
100	..... خاتمة
103	..... قائمة المصادر والمراجع
108	..... الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	تطور إدارة الموارد البشرية	01-01
26	أبعاد جودة السلعة و الخدمة	01-02
33	الفرق بين إدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	02-02
49	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	03-02
55	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	04-02
71	أنواع منتوجات المواد الكاشطة المربوطة	01-03
71	أنواع منتوجات المواد الكاشطة المطبقة	02-03
75	عينة الدراسة	03-03
76	جدول ليكارت	04-03
77	معامل الارتباط بيرسون	05-03
77	ألفا كرونباخ	06-03
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07-03
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08-03
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09-03
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10-03
82	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	11-03

83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (إدارة الموارد البشرية)	12-03
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)	13-03
89	نتائج اختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	14-03
90	قيم الإنحدار	15-03
91	نتائج اختبار T-TEST أحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الموارد البشرية	16-03
92	نتائج اختبار T-TEST أحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17-03
93	نموذج تحليل ANOVA بين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة وإدارة الجودة الشاملة	18-03
94	اختبار (T-test) للأساليب الإقطاعية حسب الجنس	19-03
95	نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب العمر	20-03
95	نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي	21-03
96	نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي	22-03
97	نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب الأقدمية في العمل	23-03

## قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
13	الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	01-01
17	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	02-01
20	توجهات إدارة الموارد البشرية	03-01
28	تكاليف الجودة	01-02
32	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	02-02
37	ثلاثية جوران	03-02
40	نموذج كاورو إشيكاوا	04-02
42	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	05-02
72	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	01-03
73	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	02-03
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03-03
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04-03
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05-03
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	06-03
82	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07-03

## قائمة المختصرات

المختصر باللغة الإنجليزية	المختصر باللغة الفرنسية	الكلمة باللغة الإنجليزية	الكلمة باللغة الفرنسية	الكلمة باللغة العربية
HRM	MRH	Human Resources Management	Management des Ressources Humaines	إدارة الموارد البشرية
TQM	MQT	Total Quality Management	Management de la Qualité Totale	إدارة الجودة الشاملة
ISO	OMN	International Standardization Organization	Organisation Mondiale de Normalisation	المنظمة العالمية للتقييس

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملاحق	الرقم
107	الإستبيان	01

مفتد مسته

## مقدمة

في ظل التطورات والتحويلات التي صاحبت العديد من التغيرات في كافة المجالات وخاصة في مجال الإقتصاد حيث أصبحت تقاس قوة وتطور الدول حسب قوة ومكانة مؤسساتها الإقتصادية لذلك نجد هذه المؤسسات مستعدة لبذل الجهد المطلوب من أجل البقاء و النمو والحصول على المكانة اللازمة في الأسواق الداخلية والخارجية.

لهذا نجد أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحقيق ودعم وتنفيذ هذا الجهد المطلوب إذ يعتبر العنصر البشري أهم مورد تملكه المؤسسة لذلك نجد أن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالمؤسسات الكبرى وهذا ما زاد من دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ففي الوقت الذي تسعى فيه إدارة الموارد البشرية إلى تطوير والإستثمار في الموارد البشرية ظهرت العديد من المفاهيم الهامة منها إدارة الجودة الشاملة لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية العمل والتأقلم وفق هذه التغيرات.

إذ أن إدارة الجودة الشاملة أصبح ينظر إليها على أنها الطريق الصحيح للنجاح وهي تعد فلسفة حديثة في المؤسسات بحيث أصبحت تركز على إنتاج المنتجات بشكل صحيح من قبل العمال وهذا ما جعل لها رواج من قبل المؤسسات الإقتصادية

وفي ظل هذه التغيرات والتقلبات لم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية فقط في تنظيم وتسيير الموارد البشرية بل أصبح دورها مرتبطا بكل التغيرات المحيطة بالمؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التعاون المتبادل بين الإدارات الموجودة داخل المؤسسة.

## إشكالية البحث:

من أجل الوصول إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالنسبة إلى إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يساهم في نجاح وبقاء المؤسسة وبالتالي قمنا بطرح الإشكالية التالية:  
ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا يمكن طرح الفرضيات التالية والتي يمكن تقسيمها إلى فرضية رئيسية وفرضيات ثانوية وهي كالآتي:



الفرضية الرئيسية :

$H_0$  : لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA.

$H_1$  : يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنس.

$H_{11}$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف السن.

$H_{12}$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف السن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى التعليمي.

$H_{13}$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي.

$H_{14}$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{05}$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف الأقدمية في العمل.

$H_{15}$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف الأقدمية في العمل.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من خلال إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة وهذا راجع للمكانة التي حازتها إدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة كان هدفها البقاء والنمو والإستمرارية ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة في إيضاح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تفعيل ونجاح مبادئها .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيضاح مفهوم كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة،
- إبراز أهمية وأهداف وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية،
- التعرف على نماذج أهم الرواد والمبادئ والوقوف على مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة،
- الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة.

### مناهج الدراسة:

قصد إثبات فرضية البحث المطروحة، قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي وتحليل الإستبانة باعتبارها أداة مهيمنة في دراستنا، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة والمتمثلة في مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة، والتي من خلالها تم توزيع إستمارة إستبيان التي وجهت إلى عمال المؤسسة، ثم تلي هذه العملية جمع المعلومات من خلال الإستمارة وبعد إدخالها وتحليلها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف بإسم SPSS للوصول إلى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

### أدوات جمع البيانات:

لتحليل هذا الموضوع تم الإعتماد على مصدرين لجمع المعلومات وهي كالاتي:

- 1- **المصدر النظري:** حيث تم إستعمال الكتب ومذكرات تخرج بالإضافة إلى مجلات متخصصة ومقالات علمية، كما تم إستعمال بعض مواقع الإنترنت.
- 2- **المصدر التطبيقي:** ويتضمن إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة، للحصول على معلومات تخصها، وبعد ذلك تم توزيع إستمارة إستبيان لعينة من عمال المؤسسة.

### أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة،
- دوافع ذاتية لمعرفة هذا المفهوم الذي أصبح الحديث عنه في جميع المجالات، وخاصة في المؤسسات الإقتصادية،
- التناسب المنطقي لموضوع الدراسة مع التخصص الدراسي،
- الإهتمام بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

### الإطار الزمني والمكاني للبحث:

الإطار الزمني: السداسي الرابع

الإطار المكاني: مؤسسة المواد الكاشطة SPA-ABRAS بسعيدة.

## صعوبات الدراسة:

- عدم وجود دراسات سابقة بكثرة حول هذا الموضوع.
- عدم توفر الكتب التي تتحدث عن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة معا.

## خطة البحث:

بناء على ما سبق فقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

**الفصل الأول:** تضمن إدارة الموارد البشرية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، حيث سيتم تناول فيه: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني ضم الأنشطة الرئيسية وأهم التحديات وتوجهات إدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** يحتوي على ماهية إدارة الجودة الشاملة حيث تم تناول فيه مفهوم الجودة وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها، أما المبحث الثاني فيشمل نماذج أهم الرواد ومبادئ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم إحتوى على مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثالث:** يشمل علاقة و دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ثم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني يتضمن ماهية الإيزو ISO وهو يحتوي على مفهوم المنظمة الدولية للمقاييس ثم أهمية وفوائد الحصول على شهادة الإيزو وفي الأخير مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الرابع:** وهو فصل تطبيقي، حيث بعد إلقاء نظرة تعريفية شاملة عن المؤسسة في المبحث الأول، حيث تضمن المبحث الثاني الدراسة التطبيقية من خلال قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة، وإتخاذها كمجتمع الدراسة، محاولة منا للإجابة على إشكالية البحث.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

تلعب إدارة الموارد البشرية عدة أدوار في حياة المؤسسة إذ تعد من الأمور البارزة في المؤسسات وهي ليست وليدة الساعة، ولكنها جاءت لعدة تطورات وأحداث يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وتعتبر هذه الأخيرة حجر الأساس في بروز وتطور إدارة موارد بشرية. تختص وترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسات، ومن هذا المنطلق يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وشمل المبحث الثاني أهم أنشطتها الرئيسية والتحديات التي تواجهها.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تقوم المؤسسة بإعداد جملة من الأهداف ووضع خطط من أجل بقائها وإستمرارها، لكنها تبقى محدودة إن لم تركز وتنمي جهاز إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة، فالإدارة هي العملية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم وصنع القرار، وإستخدام كل من الموارد التنظيمية والبشرية والمالية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد عرف جاكسون وآخرون (Jackson et Al) الموارد البشرية بأنها: "جميع الناس الذين يساهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة".<sup>1</sup>

وعرف فرنش (Fransh) الموارد البشرية بأنها: "هي عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مفهوم يقوم على إعتبار أن الفرد هو أصل إستثماري هام من أصول المؤسسة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الإستراتيجي الشامل".<sup>3</sup>

أيضاً تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها.<sup>4</sup>

إدارة الموارد البشرية لم يعد يقتصر دورها على حفظ سجلات الأفراد وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد يوماً بيوم، ومنطق إدارة الموارد البشرية هو فلسفتها الجديدة لكون العاملين أصولاً إستثمارية وليسوا مجرد عنصراً إنتاجياً، وكونها إدارة إستراتيجية مشاركة وليست إدارة إستشارية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص19.

<sup>2</sup> علي عزام، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014، ص25.

<sup>3</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى. الإسكندرية: الناشر مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص25.

<sup>4</sup> ياسمة علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، أطروحة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007، ص11.

<sup>5</sup> هاني عرب، محاضرات معتمدة في إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 2007، ص11، ([www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)) أطلع عليه بتاريخ: 13 - 03 - 2018.

إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة بإعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمؤسسات، كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الإجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.<sup>1</sup>

**تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة:** تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة.

يعرف "schuler.r.s": إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة والمجتمع".

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات المعاصرة وهي عملية إدارية كممارسة وكنشاط تشمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الفرد داخل المؤسسة. كما تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموع أنشطة متخصصة منها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والإستقطاب والإختيار والتعيين وصيانة وتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأة الأفراد وتعويضهم لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المؤسسة.<sup>2</sup>

وفي الأخير نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص17.

<sup>2</sup> حداد بختة، سيد حياة، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات"، مجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، 2015، العدد 06.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص20.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن التغييرات الحاصلة في علم الإدارة ساهم بتشكيل حديث في MRH ، حيث يرجع ظهورها إلى حوالي قرنين من الزمن، وسيتم الإشارة إلى أهم المحطات التاريخية التي مرت بها MRH وهي كالآتي:

#### ● المرحلة الأولى الثورة الصناعية:

لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن أهم ما كان يميز هذه الفترة ما يلي:

- ✓ ظهور الآلات والمصانع الكبيرة،
- ✓ التخلي عن العمال أحياناً وطلبها إلى عمالة مختصة،
- ✓ سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظة ومشرفة على العمل مما أدى إلى الرقابة والعمل الروتيني، وبالتالي ضرورة ظهور نظام متخصص لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### ● المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت لظهور أهمية MRH هي إنتشار حركة الإدارة العلمية لقائدها فريدريك تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- ✓ تطوير حقيقي في الإدارة:
- ويقصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.
- ✓ الإختيار العلمي للعاملين:

يعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ويتم إختيارهم بعد ذلك.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2004، ص35.

\* ولد تايلور في العام 1856م في ولاية فيلادلفيا الأمريكية، بدأ حياته كعامل بسيط في إحدى مصانع العائلة، سرعان ما أصبح مسؤول ومشرف لعدد كبير من العمال، وهذا ما فتح له الأبواب ليكون من أبرز علماء الإدارة المعاصرين حتى سمي بأبو الإدارة، توفي تايلور في عام 1915م.  
\* هوثرون: هو مصنع وسترن إلكتروك، الشركة العالمية لصنع المواتف وخدمات الاتصالات، في مدينة شيكاغو بأمريكا.



✓ الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

يؤكد تايلور إن العمل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض التكاليف.

### ● المرحلة الثالثة بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم وكذلك تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في MRH الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

### ● المرحلة الرابعة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين من عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وهذا ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

### ● المرحلة الخامسة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989:

✓ في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها MRH حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية.

✓ ما زالت الإتجاهات الحديثة في MRH تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا.

✓ برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد وهو يمثل مرحلة من مراحل تطور مفهوم MRH ويبدو أن هناك عوامل إقتصادية وإجتماعية وإدارية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة بإستخدام مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا.

- المرحلة السادسة إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م حتى الآن:  
لقد شهدت هذه المرحلة من القرن العشرين وخاصة مرحلة السبعينيات والثمانينيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في MRH ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من هذه المتغيرات مايلي:
  - ✓ ظهور العولمة،
  - ✓ شدة المنافسة العالمية،
  - ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء،
  - ✓ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة،
  - ✓ التحديات البيئية والاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة،
  - ✓ الإندماجات التي تحدث بين المؤسسات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار،
  - ✓ ديناميكية البيئة الإقتصادية والاجتماعية والثقافية.... الخ.<sup>1</sup>ومنه يتم تلخيص أهم ما مرت به إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظوم إداري - تنموي-تكنولوجي - علمي، الطبعة الأولى. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 20-27.

\* إلتون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة إدليلد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

الجدول رقم (01): تطور إدارة الموارد البشرية

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	الخصائص
الثورة الصناعية	ظهور الآلات والتخلي عن العمال
ظهور حركة الإدارة العلمية	تطوير حقيقي في الإدارة والإختيار العلمي للعاملين
بداية الحرب العالمية الأولى	أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة
ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية	تطورات في مجال العلاقات الإنسانية (تجربة هوثورن لإلطون مايو)
ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989	توسع مهام ودور إدارة الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م حتى الآن	ظهور إدارة الموارد البشرية، إدارة المواهب، إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة (ل أحمد ماهر، مصطفى يوسف كافي)

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب MRH أهميتها من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بها، وتمثل أبرز هذه

الأسباب فيما يلي:

- ✓ التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي،
- ✓ التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة،
- ✓ بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي،
- ✓ تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المؤسسة،
- ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل،
- ✓ زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء،

- ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة،
- ✓ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.<sup>1</sup>

كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

### 1- الدراسات والبحوث:

أكدت نتائج العديد من الدراسات كالبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، و لأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

### 2-التكلفة:

حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها، ولهذا أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

### 3-الحاجة إلى التخصص:

أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل MRH تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

### 4-الاستفادة من المواد البشرية:

تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن إستخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

كما تكمن أهمية MRH في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن عمل MRH في تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup> أحمد عادل الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية. الكويت: إتحاد المدرسين العرب، 2016، ص4.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة ماجستير. سطيف1: جامعة فرحات عباس، 2012/2013، ص8.

- ❖ توظيف المهارات والكفاءات في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- ❖ إرتفاع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية، في العمل والإنتاج.<sup>1</sup>
- ❖ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ❖ إيصال سياسات MRH إلى جميع الموظفين في المؤسسة.<sup>2</sup>
- ❖ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة،
- ❖ العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً،
- ❖ زيادة درجة الولاء والإلتزام، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر،
- ❖ وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الإستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية،<sup>3</sup>
- ❖ توفير الموارد البشرية بالمواصفات اللازمة في الوقت المحدد ،
- ❖ رفع إنتاجية العاملين طبقاً لإمكانيات المؤسسة،
- ❖ رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم،
- ❖ التقييم الموضوعي لأداء العاملين،
- ❖ تحقيق المسار المهني السليم للعاملين،
- ❖ حل مشاكل العاملين الخاصة بالعمل و أيضاً مشاكلهم الشخصية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011، ص33.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص38.

<sup>3</sup> <https://www.kutub.info>، أطلع عليه بتاريخ: 13 - 03 - 2018.

<sup>4</sup> هاني عرب، نفس المرجع السابق، ص 13.

### المبحث الثاني: الأنشطة الرئيسية وأهم التحديات لإدارة الموارد البشرية

لقد طرق على إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات والتوجهات جعلتها تتسم بمعالم من التغيير والتطوير.

#### المطلب الأول: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية جملة من الأنشطة نذكر منها مايلي:

##### **1-تخطيط الموارد البشرية:**

يقصد بها تلك المحاولة لتحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالبا بسنة، حيث تحدد فيها الإحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها.

##### **2-توظيف الموارد البشرية:**

تتناول هذه الوظيفة إجراءات إختيار القوى العاملة للعمل في المؤسسات وبالتالي تحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المؤسسة.

##### **3-تسيير الأجور والحوافز:**

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين والتي تساهم في محافظة المؤسسة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج، وعليه ينبغي أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور مجموعة من الخصائص نذكر منها الوضوح والبساطة، ضمان حد أدنى من الأجر، مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء، تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد وأن يكون مقدار المكافئة التشجيعية ملموسا.

##### **4-تدريب الموارد البشرية:**

إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمؤسسات وعلى إختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في إستخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة تدريب القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

##### **5-تسيير المسارات المهنية:**

تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي وظيفية رسمية ومؤسسة في إطار MRH حيث تم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا

والتي تمتد طوال حياته المهنية، كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه: " مسار للحراك داخل المؤسسة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة."

### 6-تقييم أداء الموارد البشرية:

تساعد عملية تقييم الأداء على إكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على إكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه الأنشطة نجد ما يلي :

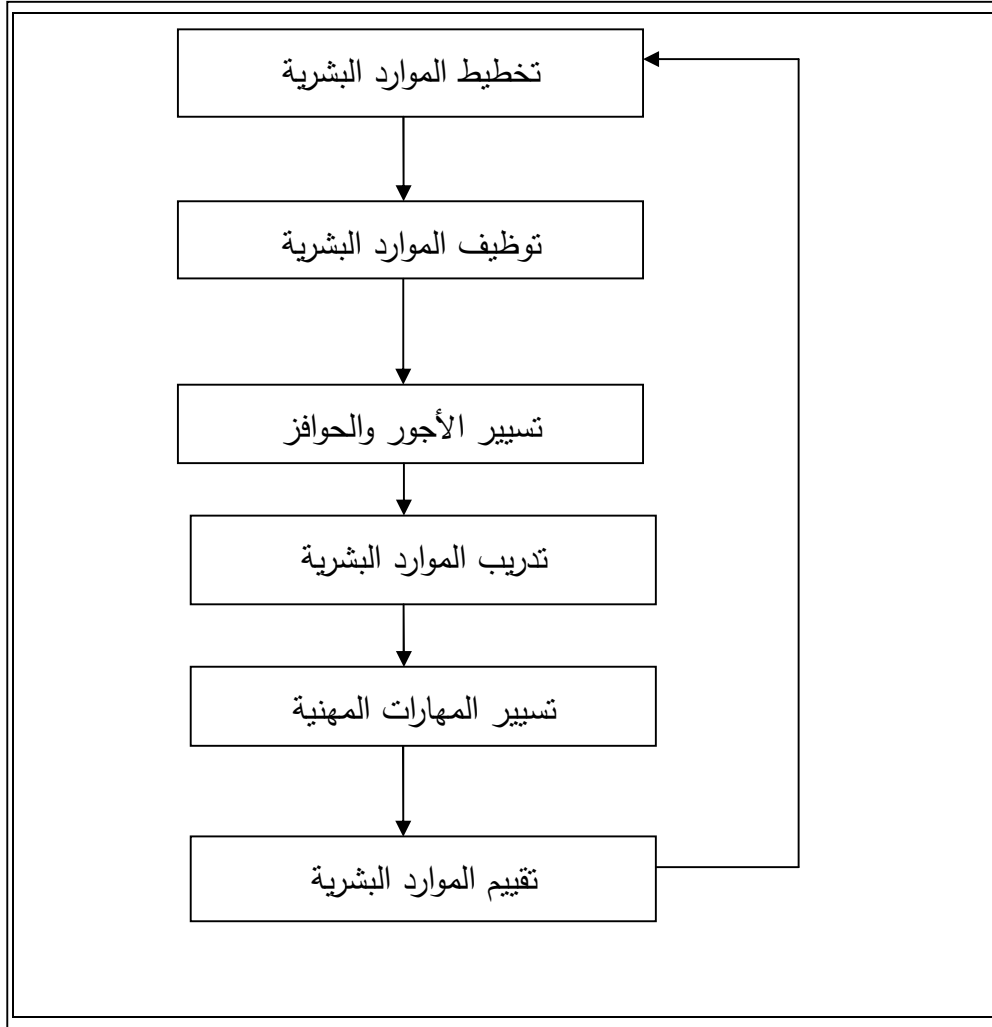
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور،
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية،
- إختيار وتعيين الموارد البشرية،
- توفير الرعاية الصحية للعاملين،
- الأعمال الروتينية كحفظ الملفات والترقية والنقل،
- تدقيق الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة لكونها تهتم بالعنصر البشري من مرحلة التخطيط والبحث إلى مرحلة التقييم.

<sup>1</sup> عائشة بن علي، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، ص 310- 312 .

<sup>2</sup> علي عزام، مرجع سابق، ص 102- 103 .

الشكل رقم (01): الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة (ل عائشة بن علي ونوري منير، علي عزام)



### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

باتت ولازالت إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات نذكر أهمها:

#### 1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات MRH من خلال بناء إستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العامة في المجتمعات المتقدمة وإعطائها أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلك.

#### 2- تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، حيث أصبح الحصول على القوى البشرية وإختياره يخضع للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة.

#### 3- التحديات التكنولوجية:

لعب التطور التاريخي وتحديات المعلومات والإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات مما جعل المؤسسات تغير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

#### 4- التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة فلا بد من التحسب والإحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات وإغتنام الفرص، كما أنه لا بد من الإستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، من أهم المتغيرات البيئية الخارجية: المتغيرات الإقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، والتغير في القطاعات الإقتصادية بإتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والإتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة تهدف إلى التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات إستثمارها، إن السعي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية يكون من

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص31.

خلال سياسات التشغيل الوقي، وذلك عندما يكون نشاط المؤسسة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

### 5-التحديات التنظيمية :

تمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي:

■ حاجة المؤسسة للموقع التنافسي،

■ مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة ،

■ إستخدام فرق الإدارة الذاتية،

■ الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية.

لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها:

1- إستخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع،

2- تحسين الجودة، من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة،

3- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الإختيار والتعيين والتدريب والتطوير.<sup>1</sup>

إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد

من تبني قيم وإتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة

وإستراتيجية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وكذلك من أهم التحديات التي تواجه MRH نجد ما يلي:

### 1- التحول في سوق العمل:

نظرا لإنحصار العمالة في القطاع الزراعي وإزديادها في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم

وتشريعات وقوانين التوظيف.

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016 ، صص75-76.

<sup>2</sup> المرجع السابق،ص76.

### 2- التحول في الإهتمام بالوظائف:

هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة يكثر عليها الطلب مثل تخصصات الحاسوب وبرمجته، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة، مما دفع بالمؤسسات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك وإقبال هائل من الدارسين عليها.

### 3- مستوى التأهيل للوظائف:

يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارات، حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد، فلذلك إتسعت المراكز التدريبية التي تهيء الأفراد للعمل، وهذا يدفع بالمؤسسات إلى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف.

### 4- التغيرات في تكوين القوى العاملة:

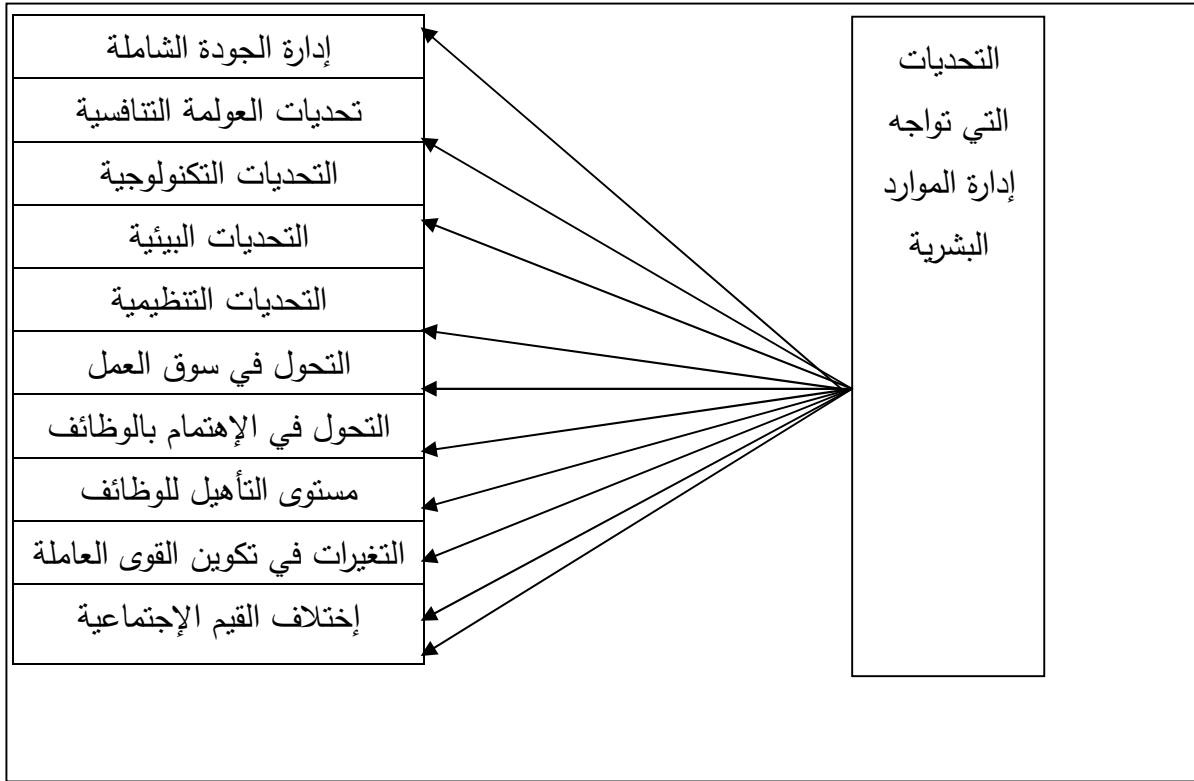
إن الحروب والكوارث تحصد من الرجال الكثير، مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك من الإناث، فزاد إقبالهن على الدراسة والتوجه للأعمال والوظائف التي كن يرفضنها سابقا، ومنها الوظائف العسكرية والشرطية والطيران وقيادة السيارات وغيرها.

### 5- إختلاف القيم الإجتماعية:

تتباين القيم والعادات من مجتمع إلى آخر، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن العمالة الوافدة للدول فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداتها وتقاليدها، وقد أثر هذا على منظومة الأخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي، وكذلك إصدار تشريعات وعقوبات صارمة جدا على مرتكبي الجرائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لمرجع السابق، ص 78-79 .

الشكل رقم (02): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المراجع السابقة (ل سهيلة محمد عباس، صالح عي عوده

#### (الهالات )

كل هذه التحديات تفرض على إدارات الموارد البشرية التكيف معها، وذلك من خلال تفعيل التعلم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية، وكذلك على الدول والمؤسسات الإنفتاح على العالم بما فيه من تطورات علمية وتكنولوجيا هائلة، ومجارات ذلك بتنوع التخصصات العلمية بما يواكب التغيرات الحاصلة، و الإرتقاء بأداء مؤسسات الأعمال بمستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات.

### المطلب الثالث: توجهات إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن إنجازها فيما يلي:

#### 1- إيجاد ظروف عمل أفضل:

يقع على عاتق MRH تحسين ظروف العمل وإتاحة الفرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

#### 2- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:

حيث يتم الاستفادة منهم كما يلي:

- حل مشاكل نقص العمالة،

- إسهامهم في تطوير المؤسسات نظرا للخبرة التي إكتسبوها نظرا لإستعدادات وإتجاهات كبار السن الأكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية،

- إلتزام بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

#### 3- توفير المساواة للنساء: بشكل أكثر في المؤسسات.

#### 4- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب:

هذا التحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

#### 5- مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية.

#### 6- إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية والإتجاه نحو إستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال

كالآتي:

#### -التوظيف:

تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

### - التدريب والتنمية:

لمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا إستغلال الفرص والإمكانيات التي نتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم عن بعد.

- الأجور بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

### 7- العلاقات مع النقابات العمالية:

يستبد الإتجاه السلبي إتجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل مع المشترك لإحداث التغيير وفقا للمستجدات، وحل نزاعات بأفضل الطرق.

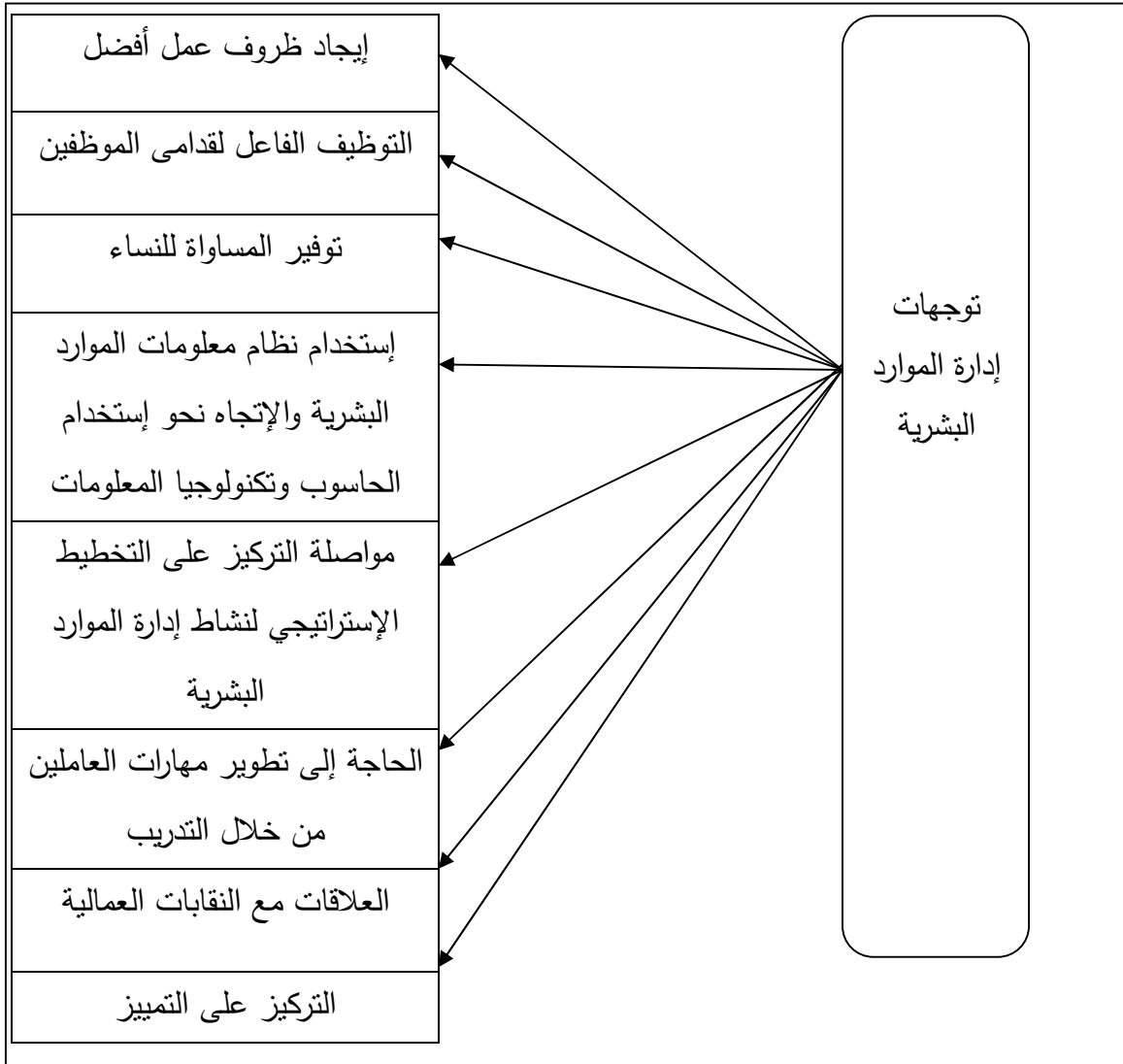
### 8- التركيز على التمييز:

وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي:

- تقليص مستوى الإدارة الوسطى،
- تطوير منتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتقليص السلطات،
- زيادة مشاركة العاملين في إتخاذ القرار،
- تحسين المنافع والحوافز،
- توفير الإستقرار الوظيفي،
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة،
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية،
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، رجع السابق، ص ص 32-33.

الشكل رقم (03): توجهات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع السابق (ل سهيلة محمد عباس)

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه يتبين بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط، كما تساهم في تفعيل ونجاح الإدارات الأخرى بالمؤسسة كإدارة الجودة الشاملة بتوفير الموارد البشرية المتمثلة في المواهب والكفاءات اللازمة لتطبيقها، بحيث أصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها وظيفة من الوظائف الهامة في المؤسسة.



# الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأمور البارزة في الوقت الحاضر لما توليه المؤسسات لها من أهمية بالغة لكونها السبيل لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة لذلك نجد أن المؤسسات تسعى لتحقيقها، فقد أصبحت ضرورة حتمية في كل مؤسسة تريد البقاء و الإستمرارية، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أولها ماهية إدارة الجودة الشاملة وكذلك يتم ذكر نماذج أهم الرواد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد نجاح أو فشل المؤسسة مرهون بمدى تحقيق أهداف المؤسسة لذلك يتطلب على إدارة الجودة الشاملة تهيئة وخلق ظروف مساعدة وداعمة لتحقيق هذه الأهداف.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة

##### أولاً: تعريف الجودة

هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية إحتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.<sup>1</sup>

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".<sup>2</sup>

يعرف قاموس أكسفورد (Oxford) الجودة على أنها: "درجة التمييز والأفضلية".<sup>3</sup>

وكذلك تعرف الجودة حسب معيار الأيزو ISO 8402 الصادر سنة 1986، عرف الجودة على أنها: "مجموع

خصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء إحتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية".<sup>4</sup>

يعرف جوران (Juran) الجودة بأنها الملائمة للإستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للإستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها ديمينج (Diming) بأنها تحقيق إحتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012، ص25.

<sup>2</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2011-2012، ص30.

<sup>3</sup> عز الدين مسعود، "نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2016، المجلد 1، العدد 26، ص11.

<sup>4</sup> فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2015، ص56-57.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص14.

تعرف الجودة بأنها تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته للأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم بجودة أو رداءة المنتج أو الخدمة من خلال منظور الزبون بل وبإختصار يمكن تعريف الجودة بأنها مقياس لتلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مداخل تحديد الجودة

إن الإختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة بإختلاف الجهة المستخدمة أدى بالباحث جارفين (Garvin) إلى جمع جميع مفاهيم الجودة وحددها بخمس مداخل يمكن تناولها كما يأتي:

#### 01- مدخل التفوق:

يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها "ملائمة المنتج للإستخدام، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك.

#### 02- مدخل يعتمد على المنتج:

بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة على قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك.

#### 03- مدخل يعتمد على المستخدم:

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للإستخدام أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.

#### 04- مدخل يعتمد على التصنيع:

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويرتبط مفهوم الجودة هنا بمفهوم كروسبي: الأخطاء الصفرية والتي تعني أن الجودة طليقة حرة Quality is free خالية من أي نقائص أو عيوب وكما يقول (Sallis) أن الجودة بهذا المفهوم المطلق " كل منا يعجب بها والعديد منا يرغبها والقليل منا يمتلكها"

#### 05- مدخل يعتمد على القيمة:

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شرائه ومتى تحقق

<sup>1</sup> عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق على كسب الزبون، أطروحة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2008 / 2009، ص 119.

ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية وهذا ما يتطابق مع تعريف Gaucher & Coffey للجودة بأنها تلبية إحتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>

ثالثاً: أبعاد الجودة

يمكن إنجاز أبعاد الجودة سواء للسلع أو الخدمات فيما يلي:

الجدول رقم (02): أبعاد جودة السلعة و الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
الوقت Time: الوقت الذي ينتظره المستهلك	الأداء Performance: الكيفية التي يتم بها أداء السلعة ومعالمها
دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد	الهيئة/ المظهر Appearance/ Features: الخصائص الملموسة للسلعة وشكلها ورونقها
الإتمام Completeness: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل	المعولية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة
التعامل Courtesy: ترحيب العاملين بالزبائن كافة	المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون
التناسق Consistency: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون	المتانة Durability: الإستفادة الشاملة والدائمة من السلع
سهولة المنال Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة	القابلية للخدمة Serviceability: إمكانية تعديل السلعة أو تصليحها بسبب مشكلة في تصنيعها
الدقة Accuracy: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة	الجمالية Aesthetics: الشكل و الإحساس الذي تولده السلعة للزبون
الإستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبائن	النوعية المدركة Perceived Quality: المنفعة المتحققة للزبون كما يحسها من خلال إستخدام ومقارنة ذلك ما يتوقعه من السلعة

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2011، ص141.

<sup>1</sup> يزيد قادة، مرجع سابق، ص32.

### رابعا: تكاليف الجودة

ومن أهم تكاليف الجودة يوجد ما يلي:

#### 1- تكلفة الإخفاق:

تشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الإنتهاء من تصنيعه (أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة)، فإستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت، والمواد الأولية، وإستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري....إلخ.

#### 2- تكاليف القياس:

تتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والإختبار، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل: الأجور، الوقت، آلات الفحص، المخابر....إلخ.

#### 3- تكاليف الوقاية:

تشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط الرقابة، التدريب، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمال حدوث الأخطاء. إن تكلفة الجودة تعتبر إستثمار له عائد، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه، وجذب زبائن جدد وحصصة أكبر من السوق، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهضة تتمثل في:

- عدم رضا العميل،

- خسارة العملاء،

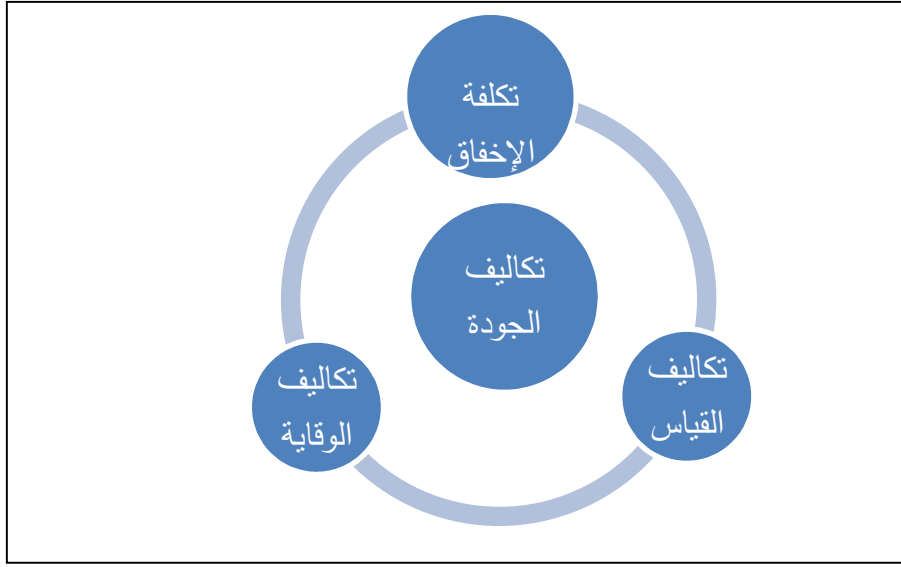
- نشر معلومات سلبية في المؤسسة،

- فقدان جزء من حصصة السوق،

- أرباح أقل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، أطروحة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2007/2006، ص ص9-10.

الشكل رقم (04): تكاليف الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع السابق (ل بوحنان نور الدين)

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة التي تتبناها المؤسسات التي تريد تحقيق أهدافها نجد إدارة الجودة الشاملة ومنه نذكر أهم التعاريف التي جاء بها المفكرين:

يمكن تعريف TQM على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح:

**إدارة (M):** الإستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

**الجودة (Q):** وتعني الإلتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.

**الشاملة (T):** تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين.

ويعبر تعريف كوروا إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa) عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها: "نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التموين والموصفات المحددة لذلك،

- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرعم خلج، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الإقتصاد الجديد 2016، المجلد 1، العدد 14، ص 108.

يعرف ريتشارد ويليامز إدارة الجودة الشاملة بأنها " تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات عالية الجودة."<sup>1</sup>

عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NODE) بأنها: الوفاء بمتطلبات السوق، من حيث التصميم و الأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.

أما المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) فقد عرفها بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء بإحتياجات معينة.<sup>2</sup>

كذلك عرفها أرموند فيجنوم (Armand Feigenbaum) عام 1956 في كتابه الجودة الشاملة بأنها نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها المجاميع المختلفة في المؤسسة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل وأن هذا المفهوم يؤشر إلى ثلاث مرتكزات هادفة هي:

- 1- تحقيق رضا متقبل الخدمة،
- 2- مساهمة الجميع بروح الفريق الواحد،
- 3- إستمرار التحسين المستمر والتطوير في الجودة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

مرت TQM بمراحل متعددة وهي كالتالي:

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام آلات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه.

#### المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2008/ 2009، ص23.

<sup>2</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011، المجلد 17، العدد 2، ص2.

<sup>3</sup> نيزار عبد المجيد الرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص146.



- زيادة عدد العاملين في المصنع (المؤسسة)،

- كبر حجم الإنتاج بسبب إستخدام الآلة،

- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في العمل.

ونظرا لهذه التغييرات لم تعد الرقابة على الجودة في هذه المرحلة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر (رئيس العمال) التي كانت عليا مسؤولية التحقق من الجودة حيث يكون كل مشرف مسؤول عن مجموعة من العمال يراقب ما تنتجه هذه المجموعة.

### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية (الفحص والتفتيش)

لقد عرفت هذه المرحلة من تطور الإنتاج، وإقتزنت بمرحلة "التسيير العلمي للعمل" (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، وتبسيط العمل، مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش ولكن عملية الفحص التي إقتصرت على الفرز الجيد من الرديء أي منتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات الغير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن ت تلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بسعر أقل، حيث يكون إكتشاف الرديء متأخرا لأنها لا تتم عبر المراحل الإنتاجية، وإنما بعد آخر مرحلة من الإنتاج، قبل تسليم المنتج إلى الزبون، كما أن عملية الفحص إقتصرت على عمال الإنتاج فقط بإعتبارهم المسؤولين الوحيدين عن مستوى الجودة.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: ضبط الجودة إحصائيا

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات مع الإعتماد على لوحات الضبط. ويعد العالم والتر شيورات (Walter Shewart) من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية. إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وأبرز من إستخدام الرقابة الإحصائية على الجودة العالم إدوارد ديمينج (Edward Deming).

<sup>1</sup>مصطفى لعشعاشي، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بالقعيد، 2010/2011، ص 22.

### المرحلة الخامسة: ضمان الجودة

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة و التي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية).

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجي

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين المؤسسات لكسب حصة أكبر من السوق ولاسيما المؤسسات اليابانية وقد اعتمدت مؤسسة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني و نفذت المعايير الآتية:

- إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريدونه،
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته،
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

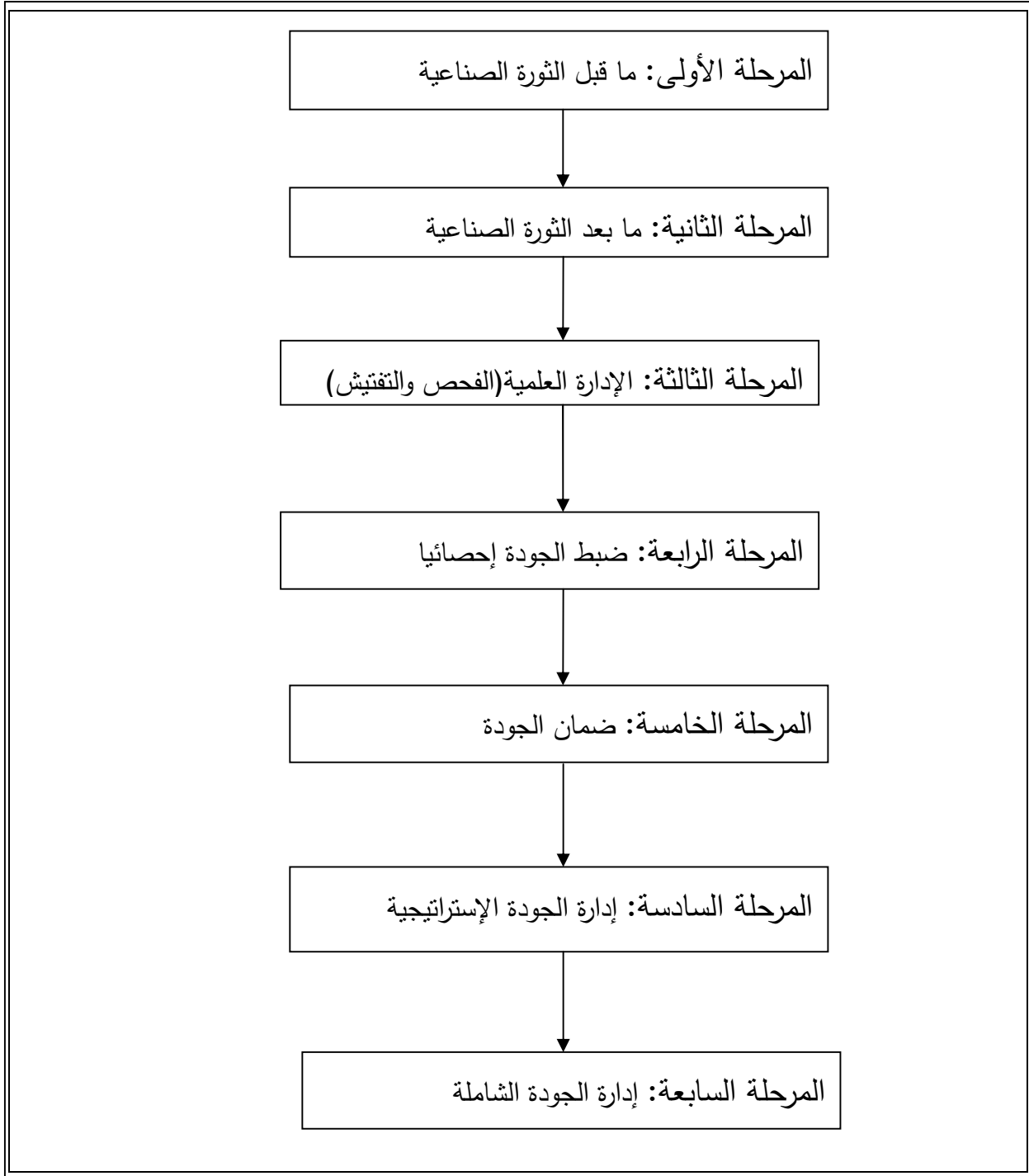
### المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إن زيادة شدة المنافسة العالمية و إكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، وإستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة، يتضح من هذا الإجراء أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 44- 46.

\* آي بي إم (بالإنجليزية IBM): هي مؤسسة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات. كلمة IBM هي اختصار (International Business Machines) تزاوّل نشاطها منذ سنة 1911م ومقرها مدينة أرموند في نيويورك.

الشكل رقم (05): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة (ل مصطفي لعشعاشي، سوسن شاکر نجيب

ومحمد عواد الزيدات).

ويمكن في نهاية الأمر القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية ويكمن الفرق فيما يلي:

الجدول رقم (03): الفرق بين إدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيدا، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبني على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويل الأجل، تتبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الأخطاء)	مبدأ وقائي (قبل إحتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالإلتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل والثقة والإلتزام من الجانبين
علاقة المرؤوسين بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق الجميع

المصدر: المرجع السابق، ص ص 46-47.

### المبحث الثاني: نماذج أهم الرواد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة ما كانت لتحقق رواجاً ونجاحاً بحيث لم ينشأ هذا النجاح من عدم إنما عن طريق إسهامات أهم روادها الذين ساهموا في نشأة وتطوير الجودة الشاملة، بحيث ساهم كل مفكر بأعماله التي إنبثقت منها مبادئ ونماذج التي تم تطبيقها في العديد من المؤسسات.

#### المطلب الأول نماذج أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

من أهم النماذج التي جاء بها أهم رواد TQM ما يلي:

#### النموذج الأول: نموذج إدوارد ديمينج

أ- إدوارد ديمينج: ولد في 14 أكتوبر من عام 1900م بمدينة أيوكس بولاية أيوا الأمريكية، وتوفي في مدينة واشنطن العاصمة بتاريخ 20 ديسمبر من عام 1993م. وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة وايو منينج في عام 1921م، والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات من جامعة كولورادو في عام 1925م، والدكتوراه في عام 1928م. كما يلقب بأبو الجودة وقد قضى سنواته الأخيرة في التأليف، فكان من ثمار ذلك تأليف كتاب الإقتصاديات الحديثة للصناعة والحكومة والتعليم.

#### ب- نموذج ديمينج

يشمل نموذج ديمينج على (14) مبدأ، يشكل في مجموعها إطاراً عاماً، يمكن للمؤسسات الإقتصادية الإستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

❖ تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق، لذلك يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة لتكون معروفة من قبل الجميع، الذين عليهم مسؤولية تحقيقها،

❖ تبني المؤسسة لفلسفة التحسين المستمر للجودة، حيث يجب أن تشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة،

❖ تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ،

❖ توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، والتوقف على إختيار الموردين بناءً على السعر فقط،

❖ التركيز على عملية التكوين والتدريب المستمرين بحيث يشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة،

- ❖ التوقف على إستخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة،
- ❖ تنمية صفة القيادة لدى المديرين،
- ❖ الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت فهي نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلبا في تحقيق مستوى الجودة العالية، وفي رضا العملاء،
- ❖ إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من الإفتخار بإنجازاتهم،
- ❖ السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها، وأن يكون أسلوب العمل تعاوينا من خلال فرق العمل،
- ❖ تشجيع العاملين على عملية التطوير والتحسين الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم،
- ❖ توفر عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين، من خلال توفير الأمان لهم،
- ❖ العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة،
- ❖ العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست شعارات ينادى بها. كما قدم ديمينج سبعة بنود لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة وسماها بالأمراض السبع القاتلة وهي:
  - 1- عدم الإستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف،
  - 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال،
  - 3- عدم كفاءة أنظمه التقييم التقليدي لأداء الأفراد،
  - 4- التغيير المستمر في القيادة الإدارية،
  - 5- الإدارة على أساس الكم فقط،
  - 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة،
  - 7- التكاليف المتزايدة والخاصة بالتكاليف الضمان والإستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى لعشعاشي، مرجع سابق، ص 30-31.

### النموذج الثاني: نموذج جوزيف جوران (Josef Juran)

أ- جوزيف جوران: ولد عام 1904م ببرالا في روما وتوفي عام 2008م بنيويورك، حاز على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية عام 1924م وعمل بشركة هوثورن وفي عام 1935 نشر جوران أول مقالاته في الجودة .

#### ب- نموذج جوزيف جوران

لقد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية العمليات الإدارية لجوران وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة وتحسين الجودة حيث:

#### 1- تخطيط الجودة:

يتم فيها التركيز على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج وإتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

#### 2- مراقبة الجودة:

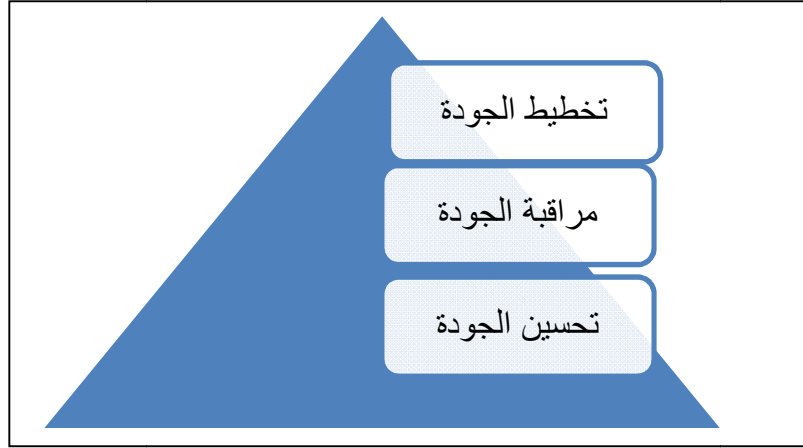
منذ البداية كان ينظر إلى مراقبة الجودة كعملية تهتم بالتحليل أو كمجموعة من المعارف التقنية والتحليلية في التسيير، وتتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل، ثم حل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

#### 3- تحسين الجودة:

وتركز على وضع الآليات المساندة لإستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة بمشاركة الأفراد العاملين بعقلية وروح جديدة تناسب الجودة مع التأكيد على ضرورة توفر المناخ المناسب الذي يجعل العاملين فخورين بما يقدمونه، وقد نوقشت هذه الجوانب لفترة وجيزة، ومع ذلك كان دائما ينظر إلى نظام الجودة على أنها شبكة من الإجراءات الإدارية والتقنية اللازمة لإنتاج وتسليم منتجات بمعايير محددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013-2014، ص ص24-25.

الشكل رقم (06): ثلاثية جوران



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المرجع السابق (ل ربيع المسعود).

### النموذج الثالث: نموذج فيليب كروسي

أ- فيليب كروسي: ولد في مدينة ويلينج الأمريكية عام 1926م وتوفي في مدينة أشفيل عام 2001م حصل على شهادة البكالوريوس من كلية الطب حيث عمل في وظيفة تقنية بقسم الجودة ثم وظيفة هندسية بشركة بندكس عام 1955م ومن مؤلفاته Quality is Free.

### ب- نموذج فيليب كروسي:

يشمل نموذج فيليب كروسي في إدارة الجودة الشاملة من أربعة عشر مبدأ هي:

- ✓ الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة (Commitment of Management)،
- ✓ زيادة الوعي بأهمية الجودة (Quality Awareness is Key to Success)،
- ✓ تكوين فرق تحسين الجودة (Formulate the Quality Improvement Team)،
- ✓ إستخدام القياس كأداة موضوعية للجودة (Measure for Quality in Current Practices)،
- ✓ التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج (Plan of Zero Defects)،
- ✓ إتخاذ الإجراءات التصحيحية (Remember the Quality Problem)،
- ✓ تحديد تكلفة الجودة (Cost of Quality)،
- ✓ التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة (Practice Effective Training for Supervisors)



- ✓ تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب" (Happy Zero Defects Day)،
  - ✓ تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل المؤسسة (Involve Everyone in Goal Setting)،
  - ✓ التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معيقات الإتصال الفعال (Eliminate Causes of Errors)،
  - ✓ تعرف أهمية عملية التحسين المستمر للجودة، ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير الجودة وتحسينها (Implement Recognition for Participants)،
  - ✓ تكوين مجالس للجودة من مهامها القيام بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة (Create Quality Councils)،
  - ✓ الإستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة؛ لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معيقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة (Lather...Rinse...Repeat).
- وفي سياق الأربعة عشر مبدأ السابقة يركز كروسبي على أن العمل الصحيح يجب أن يتم من أول مرة، وهذا العمل من أول مرة يتطلب تطبيق أربعة محاور أساسية هي:
- 1- المطابقة مع المتطلبات الأساسية (Conformance to Requirements)، بمعنى آخر على الجهاز الفني والإداري الإلتزام بمطابقة السلعة أو الخدمة مع المعايير الأساسية،
  - 2- التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى: حيث يركز كروسبي على أهمية عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة بدلا من معالجة الوضع وتصحيح الأخطاء لاحقا، من خلال التركيز على أهمية الوقاية بدلا من التقويم (System of Quality is Prevention)،
  - 3- الأداء القياسي الذي يحقق مستوى "صفر" (Zero Defects) مستوى من العيوب والأخطاء بوصفه هدفا إستراتيجيا لأي مؤسسة، صناعية كانت أو خدمية،
  - 4- قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها (The measurement of Quality is the price of nonconformance)، بمعنى أن تكلفة إكتشاف العيب أو الخطأ وإصلاحه إذا ما حدث سيكون لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء النهائي وتحسين العلاقة الإستراتيجية مع العملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة نشأتها، تطورها، أساليبها، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015، ص 65-66.

النموذج الرابع: نموذج كاورو إيشيكاوا

أ- كاورو إيشيكاوا: ولد في مدينة طوكيو باليابان عام 1915م، وتوفي فيها عام 1989م، حصل على شهادة البكالوريوس من كلية الهندسة بجامعة طوكيو عمل كضابط التقنية البحرية ثم عمل في شركة نيسان وعمل مع مجموعة الباحثين في قسم الجودة في الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين ثم عمل كرئيس في معهد موساشي التقني.

**ب- نموذج كاورو إيشيكاوا**

يمكن تلخيص أهم ما جاء به إيشيكاوا فيما يلي:

**1- فكرة حلقات الجودة Quality Circles:**

التي يقول فيها إيشيكاوا على أنها مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و 7 عمال، على أن يكون إنضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات الإنسانية، وإعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل TQM بإستهدافها التحسين المستمر.

**2- التدريب المستمر Continuous Training :**

من منطلق إن الكوادر البشرية في المؤسسات الأعمال عرضة للتغيير المستمر.

**3- تخطيط عظمة السمكة Fishbone Diagram:**

أو ما يعرف بتخطيط إيشيكاوا وهي أداة تساعد على حل مشكلات الجودة بطريقة منطقية من خلال الربط بين نتيجة ما وعدد من الأسباب المحتملة في حدوثها.

**4- سلسلة الجودة Quality Chain:**

ويقصد بها إيشيكاوا أن الجودة لا تقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجي فحسب، بل لا بد من إعطاء إهتمام بالعميل الداخلي (العاملين في الإدارات الأخرى بالمؤسسة)، وقد طور إيشيكاوا خط العلاقة المستمر بين العاملين، وشعار أي موظف في هذا الخط هو "القيادة هي عملي".

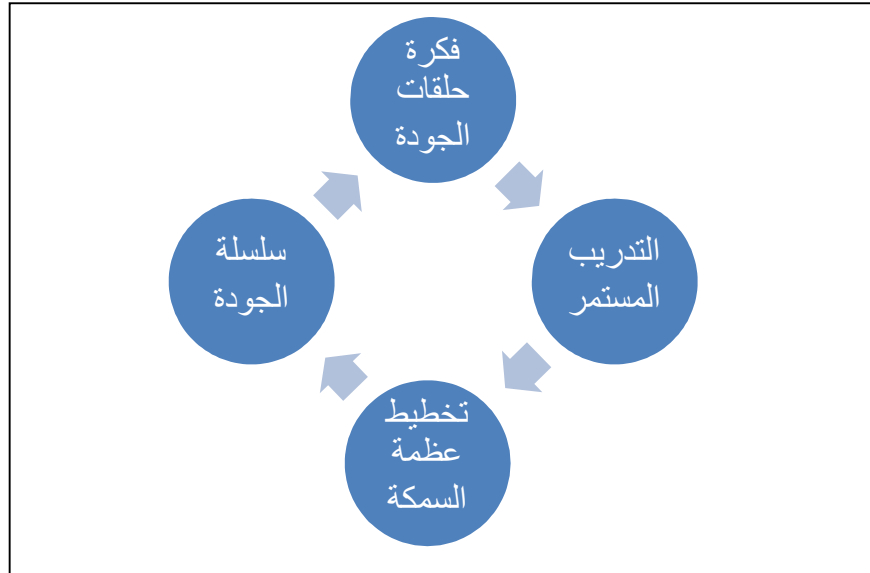
وقد طور إيشيكاوا خط العلاقة المستمر بين العاملين، وشعار أي موظف في هذا الخط هو " القيادة هي

عملي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى لعشعاشي، مرجع سابق، ص33.

- كما أن جميع رواد الجودة ركزوا على أهمية الأمور التالية في إدارة الجودة وتحسين الأداء:
- التركيز على العملاء وحاجاتهم في جميع عمليات وأنشطة الجودة وتحسين الأداء،
  - ضرورة دعم الإدارة العليا لمتطلبات الجودة الشاملة،
  - التركيز على مستويات الأداء والمتابعة الفاعلة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة،
  - تطبيق الجودة يستغرق وقتاً من الزمن، ولا يفضل الإسراع في عملية تنفيذ برامج الجودة دون وجود قاعدة بيانات يعتمد عليها عند إتخاذ القرارات،
  - الجودة مهمة للجميع وليست قاصرة على الإدارة العليا، بل تشمل جميع العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية،
  - التركيز على أهمية التعليم والتدريب المستمر للعاملين من أجل الحصول على كادر متحمس ومتحفز ويمتلك المهارات والمعارف اللازمة في مجال الجودة والتحسين المستمر، حيث تساعد برامج التعليم والتدريب المستمر في إيجاد لغة واحدة وفهم مشترك بين العاملين والموظفين في المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): نموذج كاورو إشيكاوا



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المراجع السابقة (ل مصطفى لعشعاشي، شاکر بن أحمد الصالح).

<sup>1</sup> شاکر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سابق، ص 69.

### المطلب الثاني: مبادئ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أهم مبادئ TQM ما يلي:

- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانباً من الرؤية والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها،
- المنظور الإستراتيجي للجودة،
- التركيز على العميل والإنطلاق منه،
- توطيد العلاقة مع الموردين،<sup>1</sup>
- التركيز على MRH: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يسهل خلق المناخ التنظيمي، لذا يجب تدريبهم على القيام بواجباتهم وربط ذلك بحوافز تساعد في تطبيق TQM،<sup>2</sup>
- التحسين المستمر: أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً،
- المقارنة المرجعية: عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين،
- المعرفة بأدوات الجودة وإستعمالها: وهي تعلم إستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل.<sup>3</sup>

#### ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل TQM عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي مراحل لتطبيق TQM وهي كالآتي:

#### 1- التهيئة والإستعداد:

إن التبني الواضح والالتزام بإدارة الجودة الشاملة يتطلب تطبيق برنامج تدريب أولي وتحديد الحاجة إلى إستشاريين خارجيين وتطوير الرؤية و الأهداف المرتبطة بذلك وتحديد سياسة المؤسسة والالتزام بالمواد الضرورية ونشر رؤية وأهداف المؤسسة لتصل كل العاملين،

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 77-80.

<sup>2</sup> عيسى نبوية، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 80.

2- التخطيط:

في هذه المرحلة يتم وضع خطة التفصيلية للتنفيذ بضمائها الموازنة وجودته لخطوات التنفيذ في مواعيد زمنية مع مراعاة أن يتم تهيئة البنية التحتية وتخصيص الموارد اللازمة للبدء بتنفيذ الخطة،

3- التقييم:

هذه المرحلة تركز على التقييم الذاتي، مع مراعاة المدخلات من الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والأفراد،

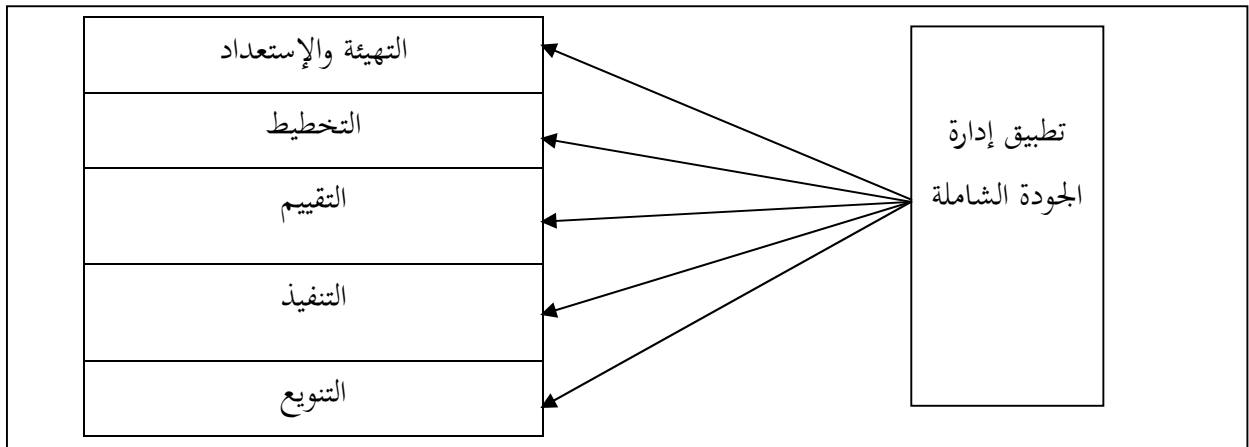
4- التنفيذ:

عند هذه النقطة المؤسسة تكون مستعدة للبدء بتحديد عائداتها على الإستثمار في TQM في هذه المرحلة تقوم بدعم الأفراد (المدير والعاملين) من حيث إختيارهم وتدريبهم وهذا يتطلب إشارة إهتمام وزيادة وعي العاملين لأسباب تبني TQM،

5- التنويع:

في هذه المرحلة المديرون يستمدون خبراتهم في إدارة الجودة الشاملة ونجاحاتهم من أجل إجتذاب الأطراف الخارجية (الموردين الموزعين والمؤسسات الأخرى التي لها تأثير القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة) إلى فهم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. إن أنشطة التنويع تتضمن التدريب، المكافأة، الدعم، المشاركة... إلخ من أجل توسيع إهتمامات الجودة وتعزيزها. <sup>1</sup>

الشكل رقم (08): تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع السابق (ل نجم عبود نجم).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص ص50-51.

### المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

من أهم مزايا و معوقات TQM نجد مايلي:

#### أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة

حققت TQM للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة،
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة،
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)،
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات،
- إزدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.

#### ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

يمكن إيجاز عقبات تطبيق TQM فيما يلي:

- عدم معرفة المؤسسات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها،
- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات،
- عدم الإقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة،
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة،
- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق TQM،
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة إتجاه هذا التطبيق،
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط،
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير كما يقول ديمنج، و القضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً،

على إدارة المؤسسة أن تولي إهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق TQM وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وفقاً للخطة الموضوعية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مريم خالج، مرجع سابق، ص 111-112.

### خلاصة الفصل

يرجع الفضل في تطوير و بروز إدارة الجودة الشاملة إلى بندين هما ظهور الثورة الصناعية وإسهامات رواد الجودة، وبالتالي لإدارة الجودة الشاملة الفضل الكبير في تطوير وتحسين المؤسسات الإقتصادية، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى لنجاح هذه الأخيرة من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة لإعطاء المنتج طابع ذو جودة عالية.



# الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال سرعة تطور الظروف المحيطة بالمؤسسة وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل دوراً مهماً بكونها تساهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية المناسبة لتحسين أداء المؤسسة، وهي تعمل على تهيئتها وفق الظروف السائدة، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثاني فهو يتضمن مكانة إدارة الموارد البشرية في الإنزور.

### المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. هناك بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق TQM في المؤسسات، تقع ضمن إهتمامات MRH كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين.

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز TQM وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عالي من الجودة يعتمد على الإستخدام الأمثل لمهارات وقدرات للقوى العاملة في المؤسسة. وأن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام المؤسسة بتدريب وتنقيف عمالها، لكي تتمكن من الإستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.

تعتبر MRH في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل TQM إذ أن توفر الكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح المهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الإختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإتبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهوداً أو إتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته، وتوقعات أدوار العاملين، والتأثيرات المحتملة عليهم. إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته.<sup>1</sup>

مما سبق تتجسد العلاقة بين MRH و TQM من خلال ما يلي:

❖ TQM تركز على العملية الأكثر من المحتوى، أما MRH يكمن دورها في الإطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، ويكون واضحاً من خلال تعديل الأعمال التنفيذية،

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص ص 192-193.

- ❖ تركيز TQM هو تغيير دور إدارة MRH ، من خلال تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والإحترام،
- ❖ إن كل من TQM و MRH يستخدم النماذج والإفترضات النظرية مثل القيادة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضا الزبون.<sup>1</sup>

الجدول رقم (04): الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارات	الفروقات
إدارة الموارد البشرية	- التحسين المستمر وضمان الجودة - استخدام النماذج والإفترضات النظرية
إدارة الجودة الشاملة	- تركيز على العملية أكثر من المحتوى

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المرجع السابق (ل عمار بن عيشي).

المطلب الثاني: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تهتم MRH في ظل مفهوم TQM ببناء فرق العمل في المؤسسات وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المؤسسة التي توجههم إليها الإدارة. إن تطبيق TQM يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الجودة منها:

**1- التغيير في أدوار العاملين:** إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم TQM يشمل النواحي التالية:

**أ- الوظائف والمهام :** في ظل مفهوم TQM أصبح تحسين العمليات بالمؤسسة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات من تحسين العمليات بالمؤسسة.<sup>2</sup>

**ب- فرق العمل:** إن فرق العمل التي يتم تشكيلها تكون إما فريقا لتحسين الأداء أو أخرى لأداء العمل أو ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برامج الجودة وجعلهم جزءا منه، وبالتالي تحقيق ولائهم للبرامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 194-195.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص 196.

المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء<sup>1</sup>، لذلك نجد الإدارة اليابانية تتجه إلى دمج وتوحيد جهود MRH التي تعتمد على فرق العمل، والتي تعتبر بدورها متطلب أساسي لنجاح TQM.<sup>2</sup>

ج- المسمى الوظيفي (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم TQM ظهرت مسميات الوظائف الجديدة مثل المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق TQM.

2- التغيير في أداء العاملين: في ظل مفهوم TQM فإن التغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في:

أ- جمع البيانات على العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل مفهوم TQM فإن فرق العمل في المؤسسة أصبحت تتوفر لديهم بيانات على العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وكذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما تقوم فرق العمل بنفسها بتسجيل النتائج المتعلقة بعملها، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل مفهوم TQM فإن هناك أنواعا متعددة من المكافآت الخاصة وهي:

- مكافآت متعددة على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، زيادة معدل إستجابة للعملاء وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية مثل عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية،

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بإنخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات،

- مكافآت جماعية لفرق العمل ككل وليست للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم TQM يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 196.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-موضوعات وبحوث متقدمة، مصر: مطبعة العشري، 2005، ص 482-483.

د- تقييم الأداء: في ظل TQM لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم الأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمؤسسة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض، وهناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء فإحدهما يقوي الآخر، وبالإمكان تعديل أنظمة تقييم الأداء الحالية لتتواءم مع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وفق المبادئ التالية:

- الإهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد،

- إيجاد معايير تقابل التوقعات،

- الإهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون،

- ينبغي أن يعكس تدرج المقياس الأداء الفعلي.

ه- الأجر والحوافز: في ظل مفهوم TQM تعددت صور الأجر والحوافز المادية والغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فرق العمل.

و- الإختيار والتعيين: لقد أضافت بيئة TQM بعدا جديدا لمتطلبات الإختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، وأهلية المرشحين يمكن مقارنته عن المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حدة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

تلعب MRH في TQM دورا هاما وهي كالآتي:

- 1- ينبغي توجيه الجهود في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب،
- 2- يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع إستراتيجية المؤسسة،
- 3- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية في المؤسسات،
- 4- نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي أعتمد بكبرى المؤسسات الصناعية، هو نظام قائم على المشاركة الذي يمكن جميع العاملين لتحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة،

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص ص 197-200.

- 5- بدلا من فرض بيروقراطية تقليدية، تقتضي إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسات،<sup>1</sup>
- 6- خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها MRH والعمل على نشرها في المؤسسة من خلال إستخدام طرق الإتصال المختلفة،
- 7- المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات وإتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها،
- 8- تقديم MRH الدعم للجودة الشاملة من خلال التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم،
- 9- بالإضافة إلى ذلك فإن MRH لها دور فعال في عمليات الإستقطاب، الإختيار، تقييم الأداء ونظام الحوافز التي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.
- وفي الأخير يمكن القول أنه يجب على MRH تعديل وتكييف أنظمتها وتتبع الأنظمة الجديدة، وبالمقابل مطلوب من فلسفة TQM أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه MRH على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، بإعتبار أنها الإدارة المختصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وإتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح TQM.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup>عمر بن عيشي، مرجع سابق، ص 195-196.

### المبحث الثاني: ماهية الإيزو (International Standardization Organization) ISO

من بين المعايير أو الشهادات التي تؤكد على جودة المستخدمين منها المنظمة الدولية للمعايير ISO.

#### المطلب الأول: مفهوم المنظمة الدولية للمعايير ISO

##### أولاً: مفهوم المنظمة الدولية للمعايير ISO

- هي منظمة غير حكومية وليست جزء من الأمم المتحدة، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلداً. أو هي كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة إختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها.  
- أو هي المنظمة العالمية للتقييس، وهي إتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء إختصارها (ISO) إعتقاداً على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني Equal متساوي.

##### ثانياً: مفهوم الإيزو 9000

هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً، وتستخدم في تأكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو عيادة طبيب أو شيء آخر.<sup>1</sup>

##### ثالثاً: أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة (إيزو 9000 ISO)

تصنف أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:

##### **1- المواصفة الدولية 9001:**

تمثل هذه المواصفة الدولية واحدة من ثلاثة مواصفات تختص بنظم الجودة التي يمكن إستخدامها لأغراض تأكيد الجودة خارج المؤسسة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها في مراحل تتضمن الجودة في التصميم والتطوير و الإنتاج والتركيب وخدمة ما بعد البيع ويقصد بها أساساً منع عدم المطابقة في جميع المراحل بدءاً من التصميم وإنتهاء بالخدمة.

##### **2- المواصفة الدولية 9002:**

وهي إحدى المواصفات الدولية الثلاثة التي تختص بنظم الجودة وتأكيداتها خارج المؤسسة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها خلال مراحل الإنتاج، ويتضح في هذه المواصفة مدى إمكانية المؤسسة في مراقبة عملية

<sup>1</sup> أسامة خيري، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2014، ص 161.



الإنتاج، والإحتياجات المحددة لتلك المواصفة، ويقصد بها أساسا منع عدم المطابقة، وإكتشافها خلال مراحل الإنتاج والتركيب مع تنفيذ الوسائل الكفيلة بمنع تكرار الخطأ.

### 3- المواصفة الدولية 9003:

وهي ثالث المواصفات الدولية التي تستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها عند التفتيش والإختبار النهائي، ويتضح في هذه المواصفة مدى إمكانية المؤسسة لإجراء التفتيش والإختبار على المنتج بصورة مرضية عند إتمام الإنتاج، وكذلك إكتشاف ومراقبة التخلص من أي منتج غير مطابق خلال التفتيش النهائي والإختبار.

### 4- المواصفة الدولية 9004:

وتستخدم هذه المواصفة لإرشاد جميع المؤسسات في شأن نظام إدارة الجودة داخليا، وتعتبر هذه المواصفة أساسية للنواحي الفنية و الإدارية التي تؤثر على جودة المنتج بدءا من التحدي المبدئي إلى الإشباع التام لإحتياجات وتوقعات المستهلك وبناء الإحتياجات والمهام الوظيفية، تبعا لذلك حيث الهدف منها هو الإقلال والتخلص من أوجه قصور الجودة بل ومنعها.<sup>1</sup>

### رابعا: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 : ISO

فالإختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية المؤسسة لتطبيق كل منهما الـ ISO : 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الإلتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة، لذا فالمؤسسة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك المؤسسات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، التي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون على الرغم من أن مواصفات ISO : 9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى، والإختلاف في التعامل مع الزبائن حيث بالنسبة لنظام ISO تعامل الغير مباشر، وكذلك بتطبيق المواصفات المعايير الدولية للجودة في منتجاتها، في حين التعامل في النظام إدارة الجودة الشاملة مباشر وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمتطلباتهم وإحتياجاتهم والعمل على توفيرها لهم، وكذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل وأعم من الإيزو، فهي تهتم بالعميل الداخلي وتبني حلقات الجودة وتؤكد على تبني المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع، في حين أن الإيزو لا

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 176- 177.

يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن إهتماماته. فعلى الرغم من التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 إلا أن هناك العديد من الاختلاف بينهما وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
التحسين والتطوير المستمر غير وارد	تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة
فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة	تشمل جميع الأدوات والأقسام والوحدات
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة	

المصدر: لعشاشي مصطفى، مرجع السابق، ص ص 67-68.

إن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة المؤسسات في أن تطور مواصفات ISO 9000 بإتجاه إدارة الجودة الشاملة هذا ما أخذته منظمة الإيزو بالإعتبار عند إعدادها لمسودة مواصفة الإيزو 9000 التي أصدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزا أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون الإصدار الذي صدر عام 2008 يمثل التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وبذلك فإن الإيزو .

9001 هي الأكثر نوعا من الأشكال السابقة الذكر التي تحوزها أغلب المؤسسات خاصة الجزائرية منها وهي تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظوم شامل، وبناء عليه فإنهما ليسا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد، ويمكن تقديم بعض التعديلات الخاصة بالموارد البشرية التي طرأت على الإيزو 9001 من سنة 2000، 2008، 2015 وهي كالتالي:

كان بنظر للموارد البشرية في ISO 9001:2000 على أنهم يجب أن تتوفر لديهم الكفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة للتأثير على جودة المنتج، أما في ISO 9001:2008 أصبحت الكفاءة

<sup>1</sup>لعشاشي مصطفى، مرجع سابق، ص ص 67-68.

من الأمور الأساسية الواجب توفرها في الموارد البشرية بحيث يتم تحديد كفاءة الموارد البشرية وفق توافق المنتج مع معايير الجودة،<sup>1</sup> أما في ISO 9001:2015 يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد البشرية اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وللتشغيل ولضبط العمليات بما.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وفوائد الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسات

#### أولاً: أهمية الإيزو 9000

تتمثل أهمية الإيزو 9000 فيما يلي:

- 1- قدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها،
- 2- يمنح للمؤسسة الحق في دخول الأسواق الضخمة (الإتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا)، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها،
- 3- تسهيل التبادل التجاري وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم،
- 4- تعتبر الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

#### ثانياً: فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسات

إن الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد عدة من أهمها:

- 1- نجد حالياً أن بعض المؤسسات تشترط على مثيلاتها الأخرى المتعاملة معها الحصول على شهادة المواصفات الدولية للجودة،
- 2- معظم هذه المفاهيم أصبحت ترعاها منظمات دولية وعلى مستوى عالمي، مما يجعل إنتشار هذه المفاهيم كقواعد عامة ومعايير معترف بها عالمياً ومطلوبة، لذا فحرص المؤسسة على تطبيق هذه المفاهيم والمعايير يساهم في تقدم المؤسسات نحو العالمية،
- 3- إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل مما يجعل هناك تقارب ومشاركة بين المؤسسات ذات مجال العمل المتشابه في أرجاء العالم،
- 4- تشابه المعايير وظروف العمل يؤدي إلى الإستفادة من خبرات المؤسسات المتقدمة في مجال عملها وتؤدي إلى نقل التجارب للمؤسسات الناشئة،

<sup>1</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أوبوكر بلقائد، 2011/2010، ص48.

<sup>2</sup> أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، ترجمة الإيزو 9001: 2015، ص19.

<sup>3</sup> جباري فادية، المرجع السابق، ص168.

- 5- إكساب العاملين مهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى المؤسسة،
- 6- حسن استخدام الموارد (المادية، الطبيعية والبشرية) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا ومحددا أمام العديد من المؤسسات،
- 7- تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في توفير تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المؤسسة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة. وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المؤسسة والتي من بينها وظيفة إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي سوف يتم محاولة إكتشاف بعض شروط الإيزو التي تخص إدارة الموارد البشرية.

#### أ- مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة

تتمثل معايير الجودة في كل من الإيزو 9001، الإيزو 9002 والإيزو 9003، وكل معيار خاص بنوع معين من المؤسسات، فبالنسبة للإيزو 9001 فهو موجه للمؤسسات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتوج. والإيزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المؤسسات التي تقوم بالإنتاج، التركيب والخدمات المرفقة فقط. أما الإيزو 9003 فهو خاص بالمؤسسات التي تقوم بالمراقبة والاختبار النهائي.

ولهذا نجد معيار الإيزو 9001 يحتوي على عشرين شرطا بينما المعايير الأخرى فتتضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعها، إذ تنقص منها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار إيزو 9001 والغير موجودة في معياري إيزو 9002 وإيزو 9003، وفيما يلي شروط المواصفة إيزو 9001 حسب الطبعة الأولى لها

- مسؤولية الإدارة،
- نظام الجودة،
- مراجعة العقود،
- التحكم في التصميم،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 162-163.

- التحكم في الوثائق والمعطيات،
- المشتريات،
- التحكم ورقابة المنتجات الموردة من طرف الزبون،
- تعريف المنتجات وتتبعها،
- التحكم في العمليات،
- المراقبة والاختبار،
- مراقبة معدات القياس، الفحص والاختبار،
- موقف عمليات المراقبة والاختبار،
- التحكم ومراقبة المنتجات غير المطابقة،
- العمليات التصحيحية والوقائية،
- المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم،
- التحكم في سجلات الجودة،
- المراجعة الداخلية للجودة،
- التدريب،
- الخدمات المرفقة،
- التقنيات الإحصائية.

يتضح من هذه الشروط أن معيار إيزو 9001 إهتم بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها إدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في التدريب وينص هذا الشرط على ما يلي:

"إن عنصراً أساسياً في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات ويشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة." مع العلم أن هذا الشرط الخاص بالتدريب موجود في المعايير الأخرى أي الإيزو 9002 والإيزو 9003.

كانت هذه الطبعة الأولى لمعايير الإيزو 9001، 9002، 9003 التي ظهرت بها لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت كانت تطراً تعديلات وتحسينات على معايير الإيزو ولا زالت لحد الآن. إذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير بإصدار مواصفات إيزو جديدة وهي عبارة عن تحسين وتطوير للمواصفات السابقة ويتم ذلك كلما استدعت الحاجة إلى ذلك، ومن أهم ما أصدرت مؤخراً وما نال نجاحاً وانتشاراً واسعاً على الساحة الدولية هما معيار إيزو 9000 والإيزو 9001 اللذان صدرا سنة 2000. ويقوم كل منهما على مجموعة من المبادئ وفي نفس الوقت هي عبارة عن شروط على المؤسسة تحقيقها إذا ما أرادت الحصول على إحدى الشهادتين. فبالنسبة لمبادئ المعيار 2000: ISO 9000 فهي تتمثل في:

- الإستماع للزبون: للتعرف على إحتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وفهمها محاولة لتحقيقها. إذ أن مصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا زبائنها.
  - القيادة: إن ما يضمن تحقيق غاية، سياسة وأهداف المؤسسة هو القيادة الجيدة والتي تعتبر من مهام الإدارة، إذ أنّها المسؤولة عن تقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المؤسسة وتوفير الظروف المساعدة لبلوغه.
  - مشاركة العاملين: يرتبط نجاح المؤسسة بشكل كبير بالعاملين بها وبإمكانياتهم ومؤهلاتهم.
  - مدخل العمليات: تكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية والإيرادات جيدة لما تكون الموارد والنشاطات مسيرة حسب مدخل العمليات.
  - مدخل الأنظمة: تتزايد فعالية وإيرادات أي تنظيم بفضل تحديد، فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف.
  - التحسين المستمر: وهو هدف ثابت لكل نظام.
  - التفكير المنطقي والواقعي: إذ يجب أن تتخذ القرارات إنطلاقاً من تحليل منطقي للمعلومات والمعطيات أو بالتنبؤ بها.
  - إقامة علاقات مع الموردين مريحة للطرفين: إن علاقة المؤسسة بالموردين هي إرتباط متبادل، كما أن إقامة العلاقات الناجحة والمريحة بينهما تزيد من قدرتهما على خلق القيمة.
- أما عن شروط المعيار ISO 9001:2000 فتتمثل فيما يلي:

1- مجال التطبيق،

2- مرجعية المعيار،

3- مصطلحات ومفاهيم،

4- نظام إدارة الجودة،

5- مسؤولية الإدارة،

6- إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

1.6- توفير الموارد،

2.6- الموارد البشرية،

1.2.6- عموميات:

يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة.

2.2.6- المؤهلات: التحسيس والتدريب:

على المؤسسة القيام بـ:

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.

- القيام بالتدريبات اللازمة أو الإعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الإحتياجات.

- تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.

- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية

نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

- الإحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

3.6- الهياكل القاعدية،

4.6- محيط العمل،

7- إعداد المنتج،

8- القياس، التحليل والتحسين.

إنطلاقاً من هذه المبادئ والشروط نجد ما يلي:

- هناك إختلاف واضح وتحسينات مقارنة بالمعايير السابقة، كما يمكن إعتبار معياري ISO 9000 و ISO

9001 لسنة 2000 على أنهما خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة والدليل على ذلك بعض مبادئ هذه المعايير

مثل: القيادة الإدارية، التحسين المستمر ومشاركة العاملين هي من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- المواصفة ISO 9001، ISO 9002 و ISO9003 كان إهتمامها ينصب فقط في التدريب، أما في المواصفة ISO 9000:2000 فقد إهتمت بمشاركة العاملين ومساهماتهم في عملية إتخاذ القرارات كما كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المؤسسة وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، ولهذا المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين إذ أن هذا يشعرهم بالانتماء والإهتمام من جانب المسؤولين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

أما بالنسبة لمعيار ISO 9001:2000 فهو يركز خصوصاً على التدريب، المعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلالها، بالإضافة إلى أنه يشترط توفر محيط عمل مناسب للعاملين لتحقيق مستوى الجودة المطلوب.<sup>1</sup>

مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة

معايير مراجعة الجودة أي سلسلة الإيزو 10011 تهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟،
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟،
- ما هو أساس إختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟،
- هل يتم الإحتفاظ بسجلات التدريب؟،
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟،
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟.

#### ب- شهادات الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين:

تصنف شهادات أو معايير الجودة إلى ثلاث مجموعات: شهادات عن جودة النظام، شهادات عن جودة المنتجات وشهادات عن جودة المستخدمين.

ففيما يخص معايير جودة المستخدمين فيمكن لجميع المؤسسات بنوعها الإنتاجية والخدمية أن تتقدم بطلب الحصول على هذه الشهادة، فمثلا المؤسسات التربوية يمكنها تأكيد جودة أساتذتها وكذلك مؤسسات قطاع الصحة (هذا القطاع الحساس) أين تصبح هذه المعايير ذات أهمية أكبر لتأكيد جودة عمال الصحة. وهذا لا يقلل من أهمية شهادة جودة المستخدمين بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات

<sup>1</sup>فداء حامد، مرجع سابق، ص123-130.



ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN 45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN 45013.

تحتوي المواصفة EN 45013 على تسعة عشر نقطة هي:

### ■ هدف ومجال التطبيق:

يضم المعيار الأوروبي 45013 الشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الشهادة والتي تثبت جودة هؤلاء المستخدمين.

### ■ تعاريف:

- نظام تأكيد الجودة: هو نظام يتضمن قواعد وإجراءات خاصة للتسيير والموجهة للشروع في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة والمواءمة.

- شهادة المؤهلات: هي وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة والتي تشير إلى أن الشخص حامل الشهادة مؤهل للقيام بالخدمات الخاصة.

### ■ تعليمات عامة:

كل الأشخاص لديهم الحق في الحصول على الشهادة، بشرط أن يكونوا مرتبطين بالوظائف التي يسعون للحصول على الشهادة فيها بانتظام، فلا تمييز بين الأشخاص.

### ■ الهيكل الإداري:

يجب أن يسمح هيكل المؤسسة بمشاركة كل الأجزاء المعنية، كما يجب أيضا وجود مسؤول يشرف على المؤسسة.

### ■ المهمة الموكلة للجنة الإدارة:

على لجنة إدارة المؤسسة أن تشرف وتتحمل مسؤولية التأكد من تنفيذ شروط الشهادة مثلما جاءت في الوثيقة.

### ■ الهيكل التنظيمي:

يجب على المؤسسة وضع وإنشاء هيكل خاص بها، وأن تقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية، كما أنه عليها تقديم نظام تأكيد الجودة كتابيا بما فيه القواعد والإجراءات المتبعة للحصول على الشهادة.

### ■ العمال المكلفون بالتحضير للشهادة:

يشترط أن تتوفر معلومات حول كفاءات ومؤهلات وخبرة العمال المكلفون بالتحضير للشهادة، وأيضا ما تلقوه من تدريبات، كما يجب أن تقدم لهم تعليمات موثقة. وأما إذا تكلفت بالتحضير للشهادة مصلحة خارجية، يجب أن يلي المستخدمون كل تعليماتها.

### ■ التحكم في الوثائق وفي التغييرات ومراقبتها:

يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام يسمح لها بمتابعة كل الوثائق المتعلقة بنظام التحضير للشهادة وفي حالة حدوث أي تغيير يستوجب على المؤسسة إعلام كل المستعملين.

### ■ التسجيل:

يجب تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة، كما يجب أن تحفظ بأمان.

### ■ إجراءات الحصول على الشهادة:

يتطلب توفر الوسائل اللازمة والإجراءات الموثقة التي تسمح بالحصول على الشهادة كما يجب مراقبة المستخدمين بعد حصولهم عليها وفقا لقواعد محددة.

### ■ وسائل التحضير للشهادة والمراقبة اللازمة:

يشترط توفر الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات والتي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين والتي تؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطابقون دوما القواعد والإجراءات المعلنة.

### ■ دفتر الجودة:

يجب أن تجمع المؤسسة كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي إستجابت فيها لشروط هذه المواصفة. هذه المعلومات تتمثل في سياسة الجودة، وصف للهيئة القانونية وللتنظيم المتبع في المؤسسة بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادة.

### ■ السرية: يجب ضمان سرية المعلومات.

### ■ النشر أو الإعلان:

يجب أن تنشر قائمة العمال أو الموظفين المتحصلين على الشهادة للجمهور العام.

### ■ الطعون:

يجب أن تكون بالمؤسسة إجراءات تأخذ في الإعتبار الطعون ضد القرارات.

### ■ المراجعة الداخلية والعرض الدوري:

تجري بالمؤسسة مراجعات داخلية وعروض دورية تسمح بالحكم على شروط هذه المواصفة.

### ■ الإستعمال الغير شرعي لشهادة المؤهلات:

على المؤسسة القيام بمراقبة إستعمالات شهادات المؤهلات وكل إستعمال غير صحيح يجب أن يعالج بإجراءات خاصة.

### ■ الشكاوى:

كل الشكاوى الصادرة عن الأشخاص المتحصلين على الشهادة تؤخذ بالإعتبار من جانب المؤسسة ويجب تسجيلها.

### ■ سحب وإبطال الشهادة:

يجب توفر إجراءات موثقة بالمؤسسة خاصة بسحب وإبطال شهادة المؤهلات.

نجد هذه الشروط أنها تصف الطريقة التي يتم بها التحضير للحصول على الشهادة ولكن لا تصف إطلاقاً ما يجب أن تطبقه المؤسسة على المستخدمين حتى يصبحوا مؤهلين للحصول على هذه الشهادة.<sup>1</sup>

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

تختلف TQM عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المؤسسة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فإحتمال الفشل يكون أكبر لو ركزنا الإهتمام على جزء معين في المؤسسة وأهملنا الباقي، فالجزء المهمل سيكون عائقاً وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الإهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة لأخرى، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ومهمة إدارته من أهم المهام في المؤسسة وأصعبها.

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإنيزو إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير الجزائر: جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 78-82.

الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة العنصر البشري"

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها. غير أن تحقيق مستوى جودة عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد إدارة الموارد البشرية ذات جودة عالية، فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة،

- الإستماع لشكاوى وإنتقادات العاملين وكذا إتراحتهم وأخذها بعين الإعتبار،

- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها،

- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل،

- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل

إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فداء حامد، مرجع سابق، ص ص 137-139.

### خلاصة الفصل

إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هام جدا بالنسبة للمؤسسة التي يكمن هدفها في البقاء والديمومة لذلك نجد أن هذا الدور هو مستمر وهو قائم، أي إن نجاح هذا الدور يعتبر كحافز ودافع هام للموارد البشرية وفق الظروف السائدة في إدارة الجودة الشاملة أي يكمن هذا الدور من خلال نشر مفهوم هذه الأخيرة و توفير الموارد البشرية وتدريبها وفق مناهج إدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة

تمهيد:

يتم التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المعلومات النظرية لكل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة والتي تم التطرق إليها سابقا، على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS- SPA بسعيدة قصد الإجابة على إشكالية هذا البحث، من خلال القيام بدراسة ميدانية من أجل عرض تلك المعلومات النظرية في المؤسسة، وفي المبحث الأول سيتم التطرق إلى إلقاء نظرة تعريفية شاملة عن المؤسسة ، أما المبحث الثاني سيتم تناول دراسة إستطلاعية عن مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS- SPA بسعيدة.

المبحث الأول: نظرة شاملة عن المؤسسة

لقد تم القيام بتربص في مؤسسة ABRAS لمدة خمسة عشر يوما، حيث كان موضوع الدراسة "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS

**1-1-تعريف مؤسسة ABRA-SPA:**

**1-1-تعريف المؤسسة:**

تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من أصل ENAVA، تقع بولاية سعيدة بالمنطقة الصناعية طريق الرياحية، لها رأس مال يقدر ب:174500000 دج و الطاقة الإنتاجية تعادل 1930 طن/سنة، توظف حوالي 100 عامل وتقوم المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية وإستثمارهم لإعطاء العائد الإيجابي، أما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة إلى إجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة ومنه يتم التمسك أو التسريح، تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف أنحاء الوطن من بينها: عنابة، حاسي مسعود، روية، وهران، تيارت.....إلخ.

**2-1 لمحة تاريخية لمؤسسة ABRAS**

تعتبر مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS -SPA بسعيدة فرع من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA (Entreprise national des verres et abrasifs)، والتي تأسست بمقتضى المرسوم رقم:82-418 المؤرخ في 09 ديسمبر 1982، مقرها ولاية وهران ب "عيون الترك" فتحت أبوابها وإنطلقت بها أشغال الإستغلال سنة 1982، وهي مختصة في إنتاج وتجارة المواد الكاشطة. كانت ENAVA مؤسسة إجتماعية ذات طابع إقتصادي، وفي سنة 1990 أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية (EPE) ذات أسهم، بموجب القانون رقم 88-01 المتضمن إستقلاليات المؤسسات العمومية. وفي إطار الإستراتيجية الصناعية للدولة الجزائرية لبعث الصناعات الكائنة كإنشاء نشاطات جديدة، ثم بتاريخ 05 فيفري 1997 في إطار التفرعات التي أحدثتها مجموعة ENAVA تم تحويل وحدة سعيدة ABRAS إلى شركة ذات أسهم ABRAS-SPA على إثر الجمعية العامة للمؤسسة المنعقدة في فيفري سنة 1996، ويقدر رأسمال المؤسسة ب174500000 دج.

**3-1إسم مؤسسة ABRAS-SPA :**

مؤسسة المنتوجات للمواد الكاشطة (Societe Des Produits Abrasif) ونعني بكلمة "المواد الكاشطة" تراكم الحبيبات كشط ومادة رطبة مجمدة بدرجة حرارة معينة وفقا لنوعية المادة الرابطة، أي الحبيبات مربوطة فيما



بينها بالرابط يتميز المشحذ بطبيعته التي تعين المسافات ما بين الحبيبات، الحصول على هذه النسبة مرتبطة بنسب الشحذ، يمكن ضبط الرحي ليقوم بأي عمل بسهولة.

أخذت المؤسسة اسمها ABRAS من كلمة ABRASIF

أما فيما يخص SPA فهي اختصار ل: Societe Des Produits Abrasifs

**1-4 رمزها:**

بالنسبة للشركة الأم ENEVA فتخصص بإنتاج نوعين من المنتجات، المواد الكاشطة والزجاج

ABRASIF:A:المواد الكاشطة

Verre: v: زجاج

أما بالنسبة ل" ABRAS" فهي تختص بإنتاج المواد الكاشطة وقد حافظت على الجزء العلوي للرمز الشركة الأم أي A

أما الجزء السفلي من الرمز إحتفظت به الفروع الأخرى التي تختص بإنتاج الزجاج.

**المطلب الثاني: موقع ومنتجات مؤسسة ABRAS-SPA**

**1موقع ومساحة مؤسسة ABRAS-SPA**

تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر يحدها من اليمين مؤسسة نفضال (NAFTAI) ومن اليسار وكالة casap سعيدة، وتربع على مساحة تقدر: ب550000 متر مربع (5.5هكتار) ومستعمل منها 4 هكتارات وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 1930طن/سنويا.

**1-2 منتجات مؤسسة ABRAS-SPA:**

تختص المؤسسة في إنتاج عائلتين أساسيتين من المنتجات وهي: المواد الكاشطة المربوطة والمطبقة، متنوعة الأبعاد، الأشكال والمكونات.

1-المواد الكاشطة المربوطة Abrasifs Lies وتنتج بإستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (06): أنواع منتجات المواد الكاشطة المربوطة

إسم المادة	إستعمالاتها
الحبيبات الكاشطة Les grains abrasifs	هي مادة أساسية صلبة و قاطعة فيها عدة أنواع بألوان وأبعاد مختلفة.
مواد للشحن ( للربط ) Matière de charge (pour lié)	من أجل ربط الحبيبات الكاشطة
كساء Tissue en fibre de verre	من أجل ضمان أمن مستعمل للمنتوج
لاصقة إشهاري (pub) Etiquettes	من أجل أمن و تعريف المنتوج، و كيفية إستعماله
لواحق Accessoire	من بين المواد الثانوية في تركيبة المنتوج

المصدر: وثائق المؤسسة.

ويمكن حصر هذا النوع إجمالاً في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- سيراميك Céramique

- بكيليت Bakélite

- أقراص كشط القطع Disque Ebarbé et Tronçonnage

2- الكاشطة المطبقة Appliqués Abrasifs تعني عبارة (كشط مطبق) جميع مواد الكشط الملتصقة (غراء

حيواني أو راتنج Colle Animal Ou Résine)، ويظهر الجدول التالي أربعة أصناف من منتجات هذا النوع

:

الجدول رقم (07): أنواع منتجات المواد الكاشطة المطبقة

المنتج	مجالات الإستعمال
أشرطة Bandes	مركبة على ماكينات ثابتة أو متنقلة
ورق Feuille	للأعمال اليدوية
أقراص Disques	مركبة على الماكينات تستعمل حوامل من ورق، نسيج.
ألياف Roulea	متوجهة سواء للقطع أو تركيب على ماكينات

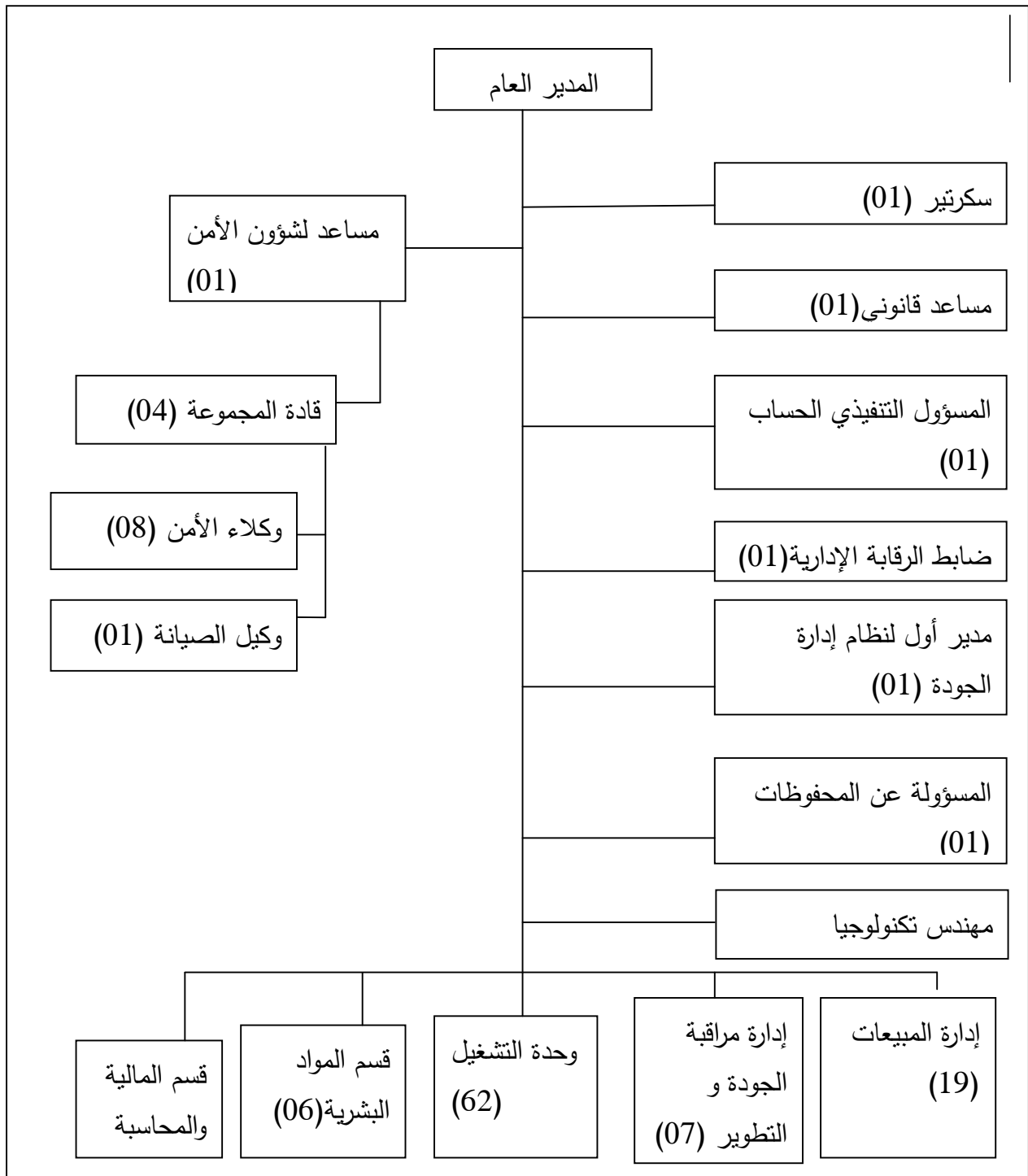
المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة ABRAS-SPA

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS -SPA

تعتمد المؤسسة المواد الكاشطة الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

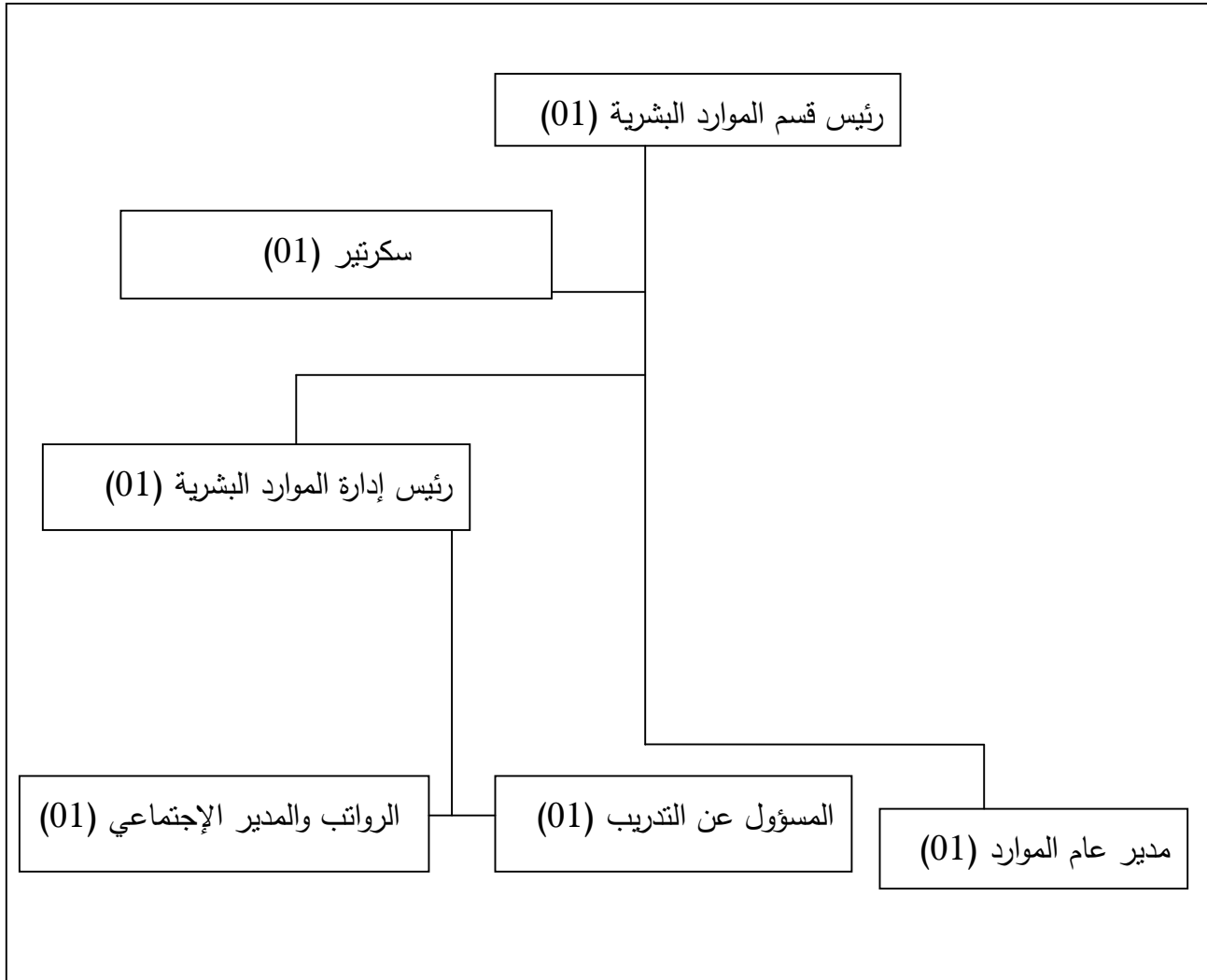


المصدر: وثائق المؤسسة

ومنه نلاحظ أنه يوجد داخل مؤسسة المواد الكاشطة قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

ثالثا: الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة

تسعى مؤسسة ABRAS-SPA إلى تحقيق أهدافها مثلها مثل أي مؤسسة أخرى وذلك من أجل بقائها

وديمومتها لتكون من بين المؤسسات الرائدة في السوق وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

❖ تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية في ظل إقتصاد السوق كالرفع من رقم أعمالنا،

❖ اعتماد الطرق والمعايير الدولية في التسيير وفي الإنتاج،

- ❖ إعتقاد سياسة التحسين المستمر،
- ❖ خفض التكاليف المحتملة إلى أقصى حد مع المحافظة على النوعية الجيدة للمنتجات وتحسينها باستمرار،
- ❖ يتم تسجيل شكاوي وإقتراحات العملاء كالعمل على معالجتها،
- ❖ تدريب العاملين داخليا وخارجيا وتنظيم دورات تكوينية،
- ❖ تنمية وتطوير منتجات جديدة.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

### تمهيد:

لقد تم القيام بترصص بمؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة، وتم إجراء الدراسة على مجموعة من العمال تتكون من 60 عامل ووزعت على كل واحد منهم إستمارة تتكون من 34 سؤال وهذا من أجل معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المواد الكاشطة.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الإحصائي لموضوع البحث عمال مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تم انتقاء هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية لمؤسسة حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 60 فرد والذين تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم، وكانت موزعة كما يلي:

#### الجدول رقم(08): عينة الدراسة

الوظيفة	العدد
إطارات مسيرين	5
إطارات سامية	4
إطارات	12
أعوان تحكم	14
أعوان تنفيذ	25

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ثم إدخال المعلومات في برنامج spss (Statistical Package for Social Sciences) وهو يعني الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ويعتبر برنامج إحصائي يحتوي على العديد من الأوامر للتعامل مع البيانات من حيث التعريف بالمتغيرات وإدخال البيانات وترميزها وإجراء التحويلات على البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة تم القيام بإجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة، حيث استهدفت الدراسة جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة، ووجه الاستبيان إلى كل الفئات المذكورة سابقا وذلك بالتركيز على محورين أساسيين وهما إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة.

حيث تم توزيع 100 إستمارة على عينة الدراسة وتم إسترداد 60 أي بنسبة 60%، وهذا بعد ما تم النظر إليه من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة.

حيث شمل الإستبيان جزئين مفصلين كما يلي:

#### الجزء الأول:

يشمل على المعلومات الشخصية للعينة، حيث تناولنا فيه بيانات تخص العمال وتمثلت في: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوظيفة في المؤسسة والخبرة المكتسبة، ولكن دون ذكر الاسم لضمان إجابته على الاستمارة بدون حساسية قد تؤثر على صدق النتائج.

#### الجزء الثاني:

شملت محاور الدراسة على 34 عبارة وهي موزعة في محورين هما: إدارة الموارد البشرية (17 عبارة) و إدارة الجودة الشاملة (17 عبارة).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يتكون هذا المقياس من خمس نقاط على التوالي للإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): جدول ليكارت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: وصف تحليل نتائج الدراسة

بعد إدخال المعلومات في برنامج SPSS الطبعة 20 وتحليلها، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ،
- النسب المئوية والتكرارات،
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،
- معامل الارتباط بيرسون،
- إختبارات T-Test و ANOVA

**1-تحليل نتائج الاستبيان:**

أولاً: اختبار صدق الأداة ومعامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون

المحور	معامل صدق الاستبيان
إدارة الموارد البشرية	0.55
إدارة الجودة الشاملة	0.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للمحورين كانت 0.55 أي أن هناك ارتباط موجب وبالتالي فالعلاقة بين المتغيرين علاقة طردية متوسطة، كما تعتبر قيمة صدق أكبر من المتوسط في كلا المحورين مما يدل على أن أسئلة الاستبيان لها مصداقية تجعلها قابلة للدراسة.

**2- قياس درجة ثبات الاستبيان:**

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي لبيانات الاستبيان للتأكد من صحتها، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول الموالي:



الجدول رقم (11): ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية (17 عبارة)	0.89
إدارة الجودة الشاملة (17 عبارة)	0.82
جميع عبارات الاستبيان (34 عبارة)	0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.92 وهي أكبر من 0.6 أي قيمة ثبات عالية جدا، وبالتالي فإن عبارات المحورين تتسم بالثبات والصحة ويمكن تعميم واستغلال هذه البيانات لفترة زمنية معقولة.

### 3- وصف وتحليل نتائج الاستبيان

أولا: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

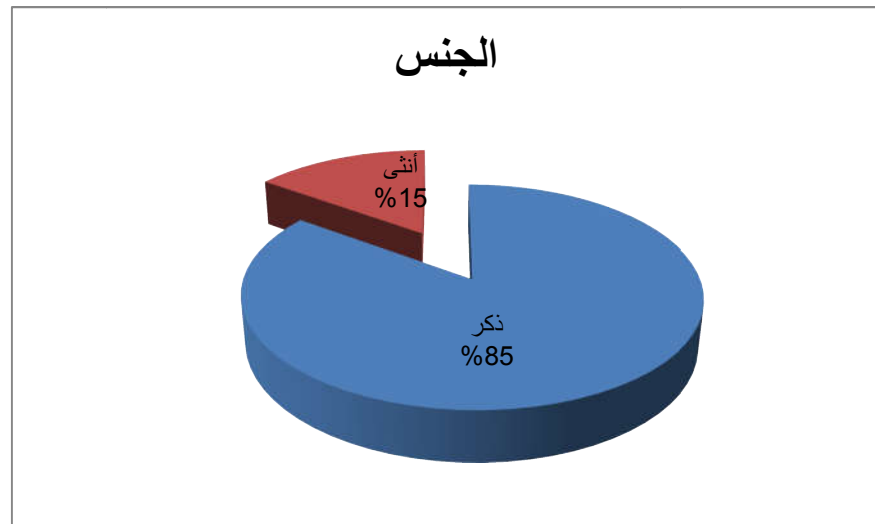
أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		الجنس	م
	ت	%		
1	51	85%	ذكر	1
2	9	15%	أنثى	2
	60	100		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 85% بينما بلغت نسبة الإناث 15% وذلك قد يرجع لطبيعة النشاط الصناعي المؤسسة .

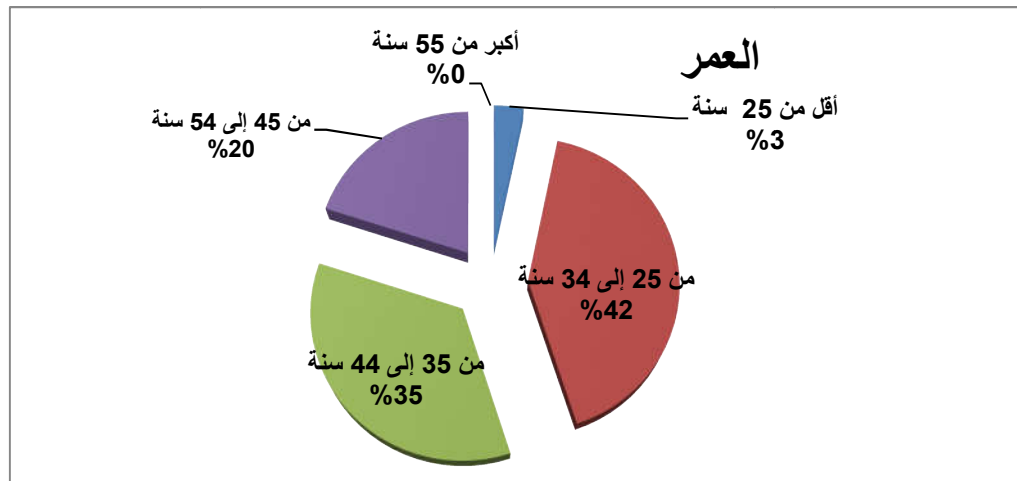
ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		العمر	م
	ت	%		
4	2	3.3%	أقل من 25 سنة	1
1	25	41.7%	من 25 إلى 34 سنة	2
2	21	35%	من 35 إلى 44 سنة	3
3	12	20%	من 45 إلى 54 سنة	4
5	0	0%	أكبر من 55 سنة	5
	60	100		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن معظم المستجوبين لديهم سن أقل أو يساوي 44 سنة، بنسبة قدرها 80% في حين بلغت نسبة المستجوبين الأكبر من 44 سنة، نسبة قدرها 20% وهذا قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة أو لتقاعد بعض العمال من المؤسسة.

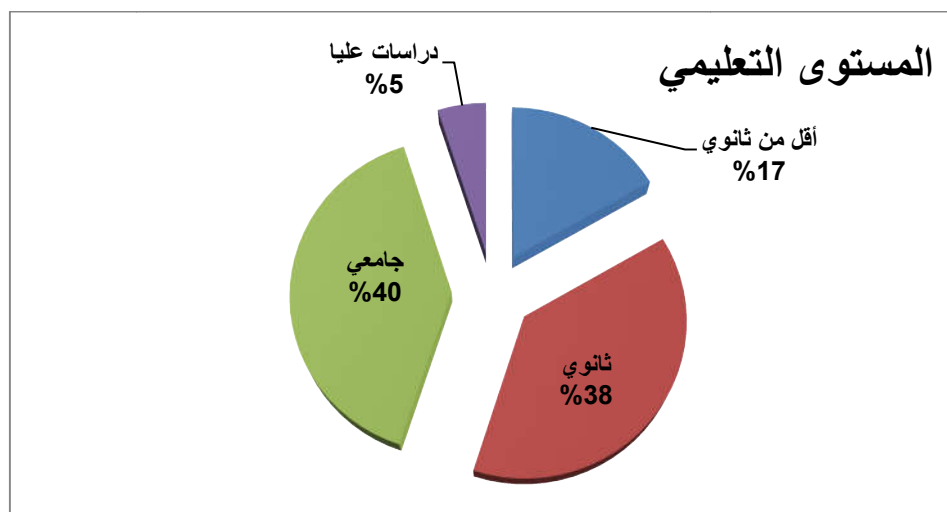
ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	التكرارات و النسب المئوية		الترتيب
		ت	%	
1	أقل من ثانوي	10	16.7%	3
2	ثانوي	23	38.3%	2
3	جامعي	24	40%	1
4	دراسات عليا	3	5%	4
	المجموع	60	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نسبة 83.3% من المجموع الكلي من العمال لديهم مستوى ثانوي فما فوق، أما 16.7% من العمال لديهم مستوى أقل من ثانوي، وهنا يبدو أن المؤسسة تعمل على إستقطاب و جذب العمال من فئة المستوى الثانوي والجامعي وهذا راجع لمتطلبات المؤسسة.

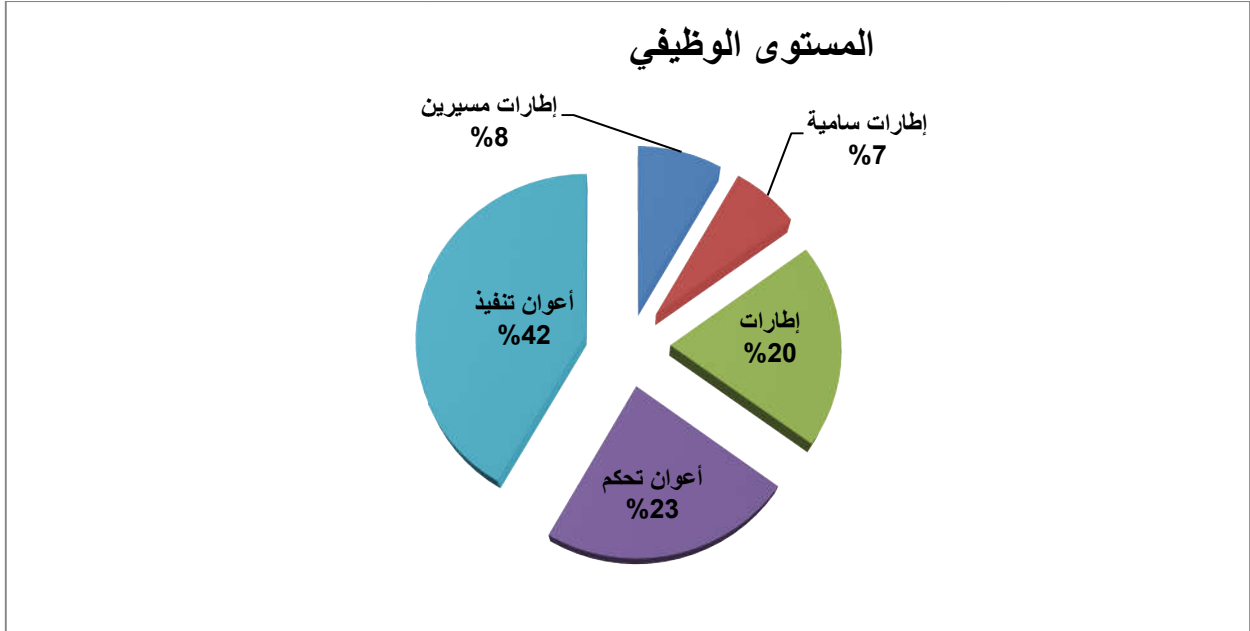
د- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		المستوى الوظيفي	م
	ت	%		
5	5	8.3%	إطارات مسيرين	1
4	4	6.7%	إطارات سامية	2
3	12	20%	إطارات	3
2	14	23.3%	أعوان تحكم	4
1	25	41.7%	أعوان تنفيذ	5

المجموع	60	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.  
الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.  
من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الاستبيان قد شمل جميع وظائف العمال داخل المؤسسة.  
هـ- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

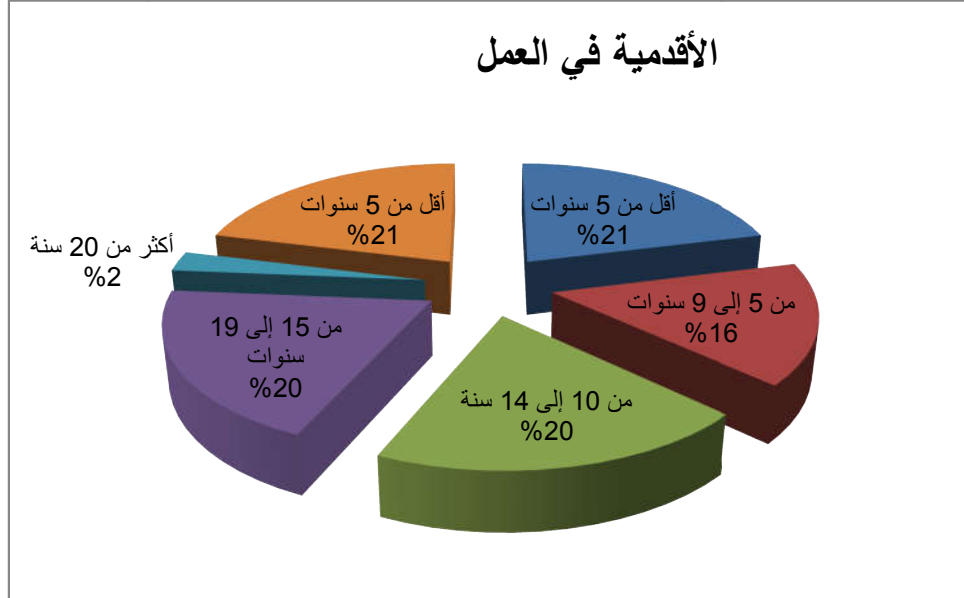
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		الأقدمية في العمل	م
	ت	%		
1	16	26.7%	أقل من 5 سنوات	1
4	12	20%	من 5 إلى 9 سنوات	2
2	15	25%	من 10 إلى 14 سنة	3
3	15	25%	من 15 إلى 19 سنوات	4
5	2	3.3%	أكثر من 20 سنة	5

المجموع	60	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا أن 53.3% من المستجوبين لديهم الخبرة أكثر من 10 سنوات وهذا ما يتناسب طرديا مع توزيع العينة وفق متغير العمر والتي تتركز أكبر عدد (48) من أفراد العينة في سن أقل أو يساوي 44 سن، أي بنسبة 76% وهي نسبة معتبرة، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، نسبة قدرها 20% وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تحافظ على عمالها القدامى وهذا ما يساعدها في تحسين منتجاتها وفق ما تم التخطيط له.

ثانيا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

أ. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور الأول (إدارة الموارد البشرية)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة المطروحة على الموظفين
			العدد				العدد	
			%				%	
موافق بشدة	0.790	1.45	1	1	2	16	40	1. تهم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.
			1.7%	1.7%	3.3%	26.7%	66.7%	
موافق بشدة	0.698	1.77	0	3	0	37	20	2. تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أدائهم.
			0%	5%	0%	61.7%	33.3%	
موافق بشدة	0.809	1.92	0	5	2	36	17	3. تعين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.
			0%	8.3%	3.3%	60%	28.3%	
موافق بشدة	0.848	1.60	1	2	2	22	33	4. تهم المؤسسة بدراسة وتحليل العمل والغياب.
			1.7%	3.3%	3.3%	36.7%	55%	
موافق بشدة	0.954	1.93	1	5	4	29	21	5. تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل.
			1.7%	8.3%	6.7%	48.3%	35%	
موافق	1.102	2.15	2	9	2	30	17	6. تلجأ المؤسسة إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم
			3.3%	15%	3.3%	50%	28.3%	

للعمل.								
موافق	1.170	2.23	4	8	1	32	15	7.تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.
			%6.7	13.3	%1.7	53.3	%25	
موافق	1.350	2.20	5	10	1	20	24	8.تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.
			%8.3	16.7	%1.7	33.3	%40	
موافق بشدة	1.027	1.88	1	6	4	23	26	9.تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين.
			1.7	10	6.7	38.3	43.3	
موافق	1.125	2.23	3	6	10	24	17	10.لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المؤسسة.
			%5	%10	16.7	%40	28.3	
موافق	1.246	2.35	6	7	3	30	14	11.لدى المؤسسة قسم أو إدارة متخصصة لتدريب وتطوير العاملين.
			%10	11.7	%5	%50	23.3	
موافق	1.248	2.37	7	6	1	34	12	12.تعمل المؤسسة على إشراك جميع عامليها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.
			11.7	%10	%1.7	56.7	%20	
موافق	1.091	2.12	2	7	6	26	19	13.هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
			%3.3	11.7	%10	43.3	31.7	
موافق	1.150	2.00	3	7	0	27	23	14.تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل.
			%5	11.7	%0	%45	38.3	
موافق	1.025	2.03	2	6	2	32	18	15.تعمل المؤسسة على اكتساب



			3.3%	10%	3.3%	53.3%	30%	المتدرب مهارة التعامل مع العملاء في المؤسسة من خلال التدريب.
موافق	1.089	2.03	2	6	6	24	22	16. يتم قياس أداء العاملين باستمرار.
			3.3%	10%	10%	40%	36.7%	
موافق	1.104	2.03	3	4	7	24	22	17. تخصص المؤسسة موازنة مالية مواتية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.
			5%	6.7%	11.7%	40%	36.7%	
موافق		2.02						المتوسط المرجح الإجمالي

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول " إدارة الموارد البشرية " 2.02 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة " موافق "، حيث جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى وهي " تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم. " بمتوسط حسابي قدره 2.37، وهو ما يقابل " موافق " في سلم ليكارت وعليه فإن المؤسسة تتبع سياسة تدريبية تطويرية للرفع من مستوى الموظفين والزيادة من المردودية والانتاج، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي هي " تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة،...) عند شغل الوظائف الشاغرة. "، بمتوسط حسابي قدره 1.45 وهو ما يقابل " موافق بشدة " على سلم ليكارت وهذا يعني أن المؤسسة جد صارمة في اختيار موظفيها واعتمادها على سلم نجاح درجاته هي أن يكون لديك مؤهل علمي جيد، أن تكون ذا خبرة مهنية...إلخ.

ب. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة المطروحة على الموظفين
			العدد				العدد	
			%				%	
موافق بشدة	0.520	1.37	0	0	1	20	39	1. لدى الإدارة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من اداء المؤسسة.
موافق			%0	%0	%1.7	%33.3	%65	
موافق بشدة	0.951	1.90	1	5	3	29	22	2. تبذل الغدارة جهودا لنشر فلسفة الجودة الشاملة.
موافق			%1.7	%8.3	%5	%48.3	%36.7	
موافق بشدة	1.020	2.10	3	3	7	31	16	3. تملك المؤسسة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.
موافق			%5	%5	%11.7	%51.7	%26.7	
موافق بشدة	0.813	1.82	0	4	3	31	22	4. لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها.
موافق			%0	%6.7	%5	%51.7	%36.7	
موافق بشدة	0.999	1.87	2	4	2	28	24	5. تخصص الإدارة موارد مالية لدعم مجهودات الجودة.
موافق			%3.3	%6.7	%3.3	%46.7	%40	
موافق بشدة	1.058	2.00	2	6	3	28	21	6. تستخدم المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة
موافق			%3.3	%10	%5	%46.7	%35	

								(كالتحسين المستمر وفرق العمل أو الجودة).
موافق	1.071	2.27	3	7	5	33	12	7. تملك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
			%5	%11.7	%8.3	%55	%20	
موافق	1.172	2.02	4	4	5	23	24	8. تعتبر المؤسسة كل فرد فيها عميلا داخليا وتعمل على تحفيزه وإرضاءه.
			%6.7	%6.7	%8.3	%38.3	%40	
موافق بشدة	1.097	1.98	2	6	5	23	24	9. يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء من قبل المؤسسة وتعمل على معالجتها.
			%3.3	%10	%8.3	%38.3	40%	
موافق	1.087	2.07	3	6	1	32	18	10. اعتبار العامل مورد ذو قيمة يجب تطويره.
			%5	%10	%1.7	%53.3	%30	
موافق بشدة	0.956	1.97	1	6	2	32	19	11. يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المديرين والعاملين في المؤسسة.
			%1.7	%10	%3.3	%53.3	%31.7	
موافق بشدة	0.880	1.85	1	4	1	33	21	12. يركز التدريب المتعلق بالجودة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر
			%1.7	%6.7	%1.7	%55	%35	

								لجودة الخدمات المقدمة.
موافق	0.846	1.72	1	2	3	27	27	13. تهتم المؤسسة
بشدة			%1.7	%3.3	%5	%45	%45	بآراء زبائن وإرضائهم باستمرار.
موافق	0.800	1.73	1	1	4	29	25	14. تضع المؤسسة
بشدة			%1.7	%1.7	%6.7	%48.3	%41.7	تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها.
موافق	0.785	1.83	2	0	2	38	18	15. تعمل المؤسسة
بشدة			%3.3	%0	%3.3	%63.3	%30	بشعار الجودة مسؤولية الجميع.
موافق	0.712	1.63	1	0	2	30	27	16. يسود التعاون
بشدة			%1.7	%0	%3.3	%50	%45	والتحلي بروح الفريق مختلف أفراد المؤسسة من خلال الجودة.
موافق	1.016	1.95	0	6	11	17	26	17. لا يوجد مقاومة
بشدة			%0	%10	%18.3	%28.3	%43.3	للتغيرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهام كأسلوب إدارة الجودة.
موافق بشدة		1.89						المتوسط المرجح الإجمالي

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

حسب الجدول رقم (16) بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني والذي هو "إدارة الجودة الشاملة" 1.89 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني كانت بدرجة " موافق بشدة"، حيث

جاءت العبارة السابعة في المرتبة الأولى وهي " تملك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. " بمتوسط حسابي قدره 2.27، وهو ما يقابل "موافق" على سلم ليكارت وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولديها كل المتطلبات من خبرة ومؤهلات علمية، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي هي " لدى الإدارة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من اداء المؤسسة.؟" بمتوسط حسابي قدره 1.35 وهو ما يقابل " موافق بشدة " على سلم ليكارت، وهذا يدل على أن نجاح المؤسسة راجع إلى جودة منتوجها وجعل نصب عينها إرضاء الزبون كهدف أول.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur Standard de l'estimation
1	<sup>a</sup> 0.546	0.298	0.251	0.177

a : Valeurs prédites (constantes) : إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.546$  وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير دور إدارة الموارد البشرية على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، أما عن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.298$  فتعني أن 29.8% من تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى تطبيق إدارة الموارد البشرية. كم أن قيمة معامل الانحدار (0.177) تؤكد على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل يتضمن الجدول الموالي أهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد  $R^2$  ويعتبر مقياسا لجودة النموذج

الجدول رقم(19): قيم الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisé		Coefficients standardisé	T	Sig
	A	Erreur	Béta		

		Standard			
Constante	0.977	0.364	0.546	2.687	0.017
الموارد البشرية	0.451	0.179		2.522	0.023

Variable dépendante : a إدارة الجودة الشاملة :

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار والمقدارات والاختبارات المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل X هو إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع Y هو إدارة الجودة الشاملة حيث كانت معادلة خط الانحدار كانت كما يلي:

$$Y = 0.451 X + 0.977$$

$$(0.179) \quad (0.364)$$

إن معلمة الميل تشير إلى أن تغير في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير المصدقية بمقدار (0.451) والأرقام داخل الأقواس تمثل الخطأ المعياري للمعلمة المقابلة.

اختبار T-Test أحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الموارد البشرية

H<sub>0</sub>: المؤسسة لا تلتزم بتطبيق إدارة الموارد البشرية.

H<sub>1</sub>: المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الموارد البشرية.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (03) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار T-Test أحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	T قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	16	16.37	0.25	2.02	تطبيق إدارة الموارد البشرية

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الموارد البشرية قدر بـ 2.02 وبانحراف معياري قدره 0.25 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الموارد البشرية ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.000$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (16.37) وقيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبهذا يتم رفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي هي المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الموارد البشرية.

نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_0$ : المؤسسة لا تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

$H_1$ : المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (03) على مقياس سلم ليكارت الخماسي الجدول رقم (21): نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الجودة الشاملة
0.000	16	22.08	0.21	1.89	إدارة الجودة الشاملة

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر بـ 1.89 وبانحراف معياري قدره 0.21 وهذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.000$  وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (22.08) وقيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبهذا يتم رفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي هي المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الأولى: (إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة)

$H_0$ : لا يوجد دور دال احصائيا لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA .

$H_1$ : يوجد دور دال احصائيا لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA .

اختبار هذه الفرضية بتحليل التباين ANOVA وتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression.

الجدول رقم (22): نموذج تحليل ANOVA بين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة وإدارة الجودة الشاملة.

Modèle	Sommes des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
Régression	0.200	1	0.200	6.359	0.023
Résidu	0.471	15	0.031		
Total	0.671	16			

Variable dépendante a : إدارة الجودة الشاملة

b : Valeurs prédites (constantes) إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig = 0.023 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه يوجد دور دال احصائيا لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA .

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنس. و تقسم هذه الفرضية إلى:

$H_{01}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس.

$H_{11}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس.



الجدول رقم(23): اختبار (T-test) للأساليب الإقتناعية حسب الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	الدلالة	مستوى المعنوية Sig
ذكر	51	2.00	0.25	16	0.58	غير دال	0.35
أنثى	9	2.11	0.12				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.00) بانحراف معياري مقداره (0.25) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.11) بانحراف معياري (0.12) و بلغت درجة الحرية 16، فيما جاءت قيمة "T" 0.58 عند مستوى معنوية 0.35 و الذي هو غير دال إحصائيا لأن  $(0.05 \leq \alpha)$ .

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية  $H_{01}$  التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس.

ومنه نلاحظ أن الجنسين متفقين على أنه لا يوجد دور للجنس في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف السن.

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف السن.

$H_{12}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف السن.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم معالجتها إحصائيا، و ذلك باستخدام اختبار أنوفا، و ذلك كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار "F" ANOVA لإدارة الموارد البشرية حسب السن.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "F"	الدلالة	مستوى المعنوية Sig
العمر	0.542	3	5.361	دال	0.013

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة التباين بلغت 0.542 و بلغت قيمة "F" 5.361 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية sig = 0.013 وهي مقبولة، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  وبالتالي فإننا نقبل الفرضية  $H_{12}$  والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف السن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى التعليمي.

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى التعليمي.

$H_{13}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى التعليمي.

الجدول رقم(25): نتائج اختبار "F" ANOVA لإدارة الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "F"	الدلالة	مستوى المعنوية Sig
المستوى الدراسي	0.188	2	1.656	غير دال	0.226

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغت قيمة التباين 0.188 و بلغت قيمة "F" 1.656 عند درجة حرية 2 ومستوى معنوية sig= 0.226 وهي غير مقبولة، لأن  $(0.05 \leq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرضية  $H_{03}$ ، و التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الوظيفي

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي.

$H_{14}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي.

الجدول رقم(26): نتائج اختبار "F" ANOVA لإدارة الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "F"	الدلالة	مستوى المعنوية Sig
المستوى الوظيفي	0.26	2	2.529	غير دال	0.115

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغت قيمة التباين 0.26 و بلغت قيمة "F" 2.529 عند درجة حرية 2 ومستوى معنوية

$\text{sig} = 0.115$  وهي غير مقبولة، لأن  $(\alpha \geq 0.05)$  وبالتالي فإننا نقبل الفرضية  $H_{04}$ ، والتي تنص

على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

باختلاف المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الأقدمية في العمل.

$H_{05}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الأقدمية

في العمل.

$H_{15}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة باختلاف الأقدمية في

العمل .

ولتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار أنوفا، وذلك كما هو مبين

في الجدول أدناه.

الجدول رقم(27): نتائج اختبار "F" ANOVA لإدارة الموارد البشرية حسب الأقدمية في العمل.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية Sig
الأقدمية في العمل	0.544	3	5.385	دال	0.012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة التباين بلغت 0.544 و بلغت قيمة "F" 5.385 عند درجة حرية 3 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.012$  و هي مقبولة، لأن  $(\alpha \geq 0.05)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرضية  $H_{15}$  و التي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية إدارة الجودة الشاملة باختلاف الأقدمية في العمل.

### خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا في هذا الفصل إلى إلقاء نظرة تعريفية عن مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة وذكر أهم المنتجات التي تنتجها، والتي لها دور كبير في الرفع من الإقتصاد الوطني، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة وإيضاح أهم المفاهيم النظرية الموجودة في الفصول السابقة، لمعرفة إذا كان هناك دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتم التوصل إلى أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة أي أن هناك إرتباط بقيمة ( $R=0.5465$ ) وهذا يدل على وجود إرتباط وتأثير على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة

### خاتمة:

تعتبر كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ركيزتين أساسيتين وداعميتين للمؤسسات الإقتصادية، للمكانة الهامة التي يملكها في المؤسسة وهذا توافقا مع التغيرات الحاصلة في العالم، لذلك نجد أن المؤسسات الإقتصادية تبذل جهد كبير في التأقلم مع هذه الظروف التي تعرف بعدم الثبات من خلال مساندة وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية ونشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم النقاط الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وهي تساهم في بقاء المؤسسة وذلك من خلال التميز الذي تحققه للمؤسسة بإعتبارها الميزة التي تملكها كل مؤسسة تهدف لجذب وإرضاء زبائنها.

نجد أن إدارة الموارد البشرية هي مصدر ذو قيمة لكونها المسؤولة الأولى عن الموارد البشرية في المؤسسة بحيث تقوم بتقييم وتعويض وتحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تقوم بإعداد برامج تدريبية للموارد البشرية بغية تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أداء ذو جودة عالية، بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تضع من أولوياتها إدارة الجودة الشاملة لأن معظم المؤسسات أصبحت تعتمد منهج ونظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما عزز مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، نجد أن لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية من خلال إسقاط الكفاءات وتدريبها وتحفيزها وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن وصف هذا الدور بالمرونة لكونه مرتبط وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أهم النقاط التي جاءت بها المواصفات الدولية (ISO:9001) والتي تظهر الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب وإشراك العاملين، ولمعرفة ما إذا كان هناك دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، تم القيام بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS-SPA بسعيدة، حيث قمنا بالإطلاع على آراء عمال المؤسسة بواسطة إستخدام الإستبانة، والتي تم توزيعها على عينة حجمها 60 من عمال المؤسسة، ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة متوسطة أي أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وكما تبين نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرين وهما السن والأقدمية في العمل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، ومن أهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:

✓ أثبتت الدراسة أن مؤسسة المواد الكاشطة يوجد بها إدارة تهتم بالموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية).

✓ أثبتت الدراسة أن مؤسسة المواد الكاشطة تطبق إدارة الجودة الشاملة.

رغم ذلك تبقى هذه الدراسة محدودة لأنها إستهدفت مؤسسة واحدة فقط.

### التوصيات:

وفقا للنتائج المحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

✓ تهيئة الظروف وتوفير الدعم الكافي للتغلب على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كإدارة الجودة الشاملة.

✓ الحث على نشر مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه كل من الإدارتين.

✓ تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في بقاء المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

- 1- أسامة خيربي، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار نشر الثقافة ، 2004.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012.
- 4- أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، ترجمة الإيزو 9001: 2015
- 5- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
- 6- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 200633.
- 8- سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 9- شاكرا بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة نشأتها، تطورها، أساليبها، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015.
- 10- صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 11- علي عزام، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
- 12- عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.
- 13- فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2015.
- 14- محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 15- محمد عبد الحافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 16- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى. الإسكندرية: الناشر مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
- 17- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 18- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظوم إداري - تنموي - تكنولوجي - عملي، الطبعة الأولى. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 19- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 20- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، 2011.

### ثانياً: الأطروحات

- 1- باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، أطروحة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007.
- 2- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، أطروحة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2006/2007.
- 3- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2010/2011.
- 4- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013-2014.
- 5- عبد الحفيظي محمد الامين، دور إدارة التسويق على كسب الزبون، أطروحة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2008/2009.
- 6- عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة ماجستير. سطيف 1: جامعة فرحات عباس، 2012/2013.

- 7- عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2009/2008.
- 8- مصطفى لعشعاشي، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2011/2010.
- 9- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو إدارة الجودة الشاملة. أطروحة ماجستير الجزائر: جامعة الجزائر، 2004/ 2003.
- 10- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة ماجستير. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2012-2011.

### ثالثا: المقالات

- 1- حداد نخطة، سيد حياة، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات"، مجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، 2015، العدد 06.
- 2- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-موضوعات وبحوث متقدمة، مصر: مطبعة العشري، 2005
- 3- عائشة بن علي، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق.
- 4- عز الدين مسعود، "نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2016، المجلد 1، العدد 26. 2007.
- 5- محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011، المجلد 17، العدد 2.
- 6- مريم خلعج، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، 2016، المجلد 1، العدد 14.

### رابعا: المؤتمرات (المدخلات)

- 1- أحمد عادل الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية. الكويت: إتحاد المدربين العرب، 2016.
- 2- هاني عرب، محاضرات معتمدة في إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، [www.rsscrrs.inf](http://www.rsscrrs.inf).

### خامسا: مواقع الإنترنت

<https://www.kutub.info> -1

الأملاحق

## إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة نرجو منكم الإجابة على الاستبيان الموضوع بين أيديكم. نعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأن يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على أسئلة الإستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر  أنثى

السن:

أقل من 25 سنة  25-34  35-44  45-54  أكثر من 55 سنة

المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

المستوى الوظيفي:

إطارات مسيرين  إطارات سامية  إطارات  أعوان التحكم  أعوان التنفيذ

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5-9  من 10-4  من 15-19  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي،الخبرة، التدريب..) عند شغل الوظائف الشاغرة					
02	تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم أدائهم					
03	تعين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا					
04	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل دوران العمل والغياب					
05	تلجأ المؤسسة إلى إستخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل					
06	تلجأ المؤسسة إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل					
07	تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية					
08	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل					
09	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين					
10	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المؤسسة					
11	لدى المؤسسة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين					
12	تعمل المؤسسة على إشراك جميع عامليها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم					
13	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة					



					الموارد البشرية في المؤسسة	
					تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل	14
					تعمل المؤسسة على إكتساب المتدرب مهارة التعامل مع العملاء في المؤسسة من خلال التدريب	15
					يتم قياس أداء العاملين باستمرار	16
					تخصص المؤسسة موازنة مالية مواتية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها	17

#### المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة					
02	تبذل الإدارة جهودا لنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة					
03	تملك المؤسسة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة					
04	لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها					
05	تخصص الإدارة موارد مالية لدعم مجهودات الجودة					
06	تستخدم المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر وفرق العمل أو الجودة)					
07	تملك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
08	تعتبر المؤسسة كل فرد فيها عميلا داخليا وتعمل على تحفيزه وإرضائه					
09	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء من قبل المؤسسة وتعمل					

					على معالجتها	
					إعتبار العامل مورد ذو قيمة يجب تطويره	10
					يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المدربين والعاملين في المؤسسة	11
					يركز التدريب المتعلق بالجودة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	12
					تهتم المؤسسة بآراء الزبائن وإرضائهم باستمرار	13
					تضع المؤسسة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها	14
					تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع	15
					يسود التعاون والتحلي بروح الفريق مختلف أفراد المؤسسة من خلال الجودة	16
					لا يوجد مقاومة للتغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهام كأسلوب إدارة الجودة	17

الأستاذ المشرف:

يعقوبي خليفة

من إعداد الطالبتين:

طرشي جميلة

جبلي سعاد

