

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

شعبة: علوم اجتماعية - علم النفس

**فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة  
الشاملة في المؤسسة الاقتصادية**

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في تخصص: علم النفس  
العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د/ عادل قايد

إعداد الطالبة:

بن كروش فريحة

السنة الجامعية: 2026/2025



## فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في تخصص: علم النفس  
العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د/ عادل قايد

إعداد الطالبة:

بن كروش فريحة

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
زوينة حلوان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
عادل قايد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مشرفا ومقررا
فايزة ريال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفا مساعدا
عبد النور أرزقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	ممتحنا
عاشور علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
كمال صدقاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	ممتحنا
فاطمة شادي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة / آية 31

# شكر وتقدير

عملا بقوله **ﷺ**: ﴿لَيْنْ شَكْرْتُمْ لَا زَيْدَنْكُمْ﴾ إبراهيم ﴿7﴾

وقوله **ﷺ**: « لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ » رواه البخاري

الحمد لله العلي التقدير الذي بنعمته تتم الصالحات لتوفيقى لإنجاز هذا البحث، واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ المشرف البروفيسور "عادل قايد" الذي كان موجها وقومًا لهذا العمل لإخراجه بأحسن صورة ممكنة.

كما أتوجه بالشكر كذلك والامنتان للأستاذة المشرفة المساعدة البروفيسور "فايزة ريال" التي لم تدخر جهدا لتقديم التوجيهات السديدة والنصائح الدقيقة لتصويب هذا البحث.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاعتراف بالجميل إلى جميع الأساتذة أعضاء لجنة التكوين في جامعة البويرة كل باسمه ومقامه على كل ما بذلوه من مجهودات طويلة فترة التكوين، وعلى رأسهم الأستاذة رئيسة لجنة التكوين البروفيسور "زويينة حلوان" التي لم تبخل علينا بمجهود، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وأنتقدم بالشكر كذلك إلى الأساتذة "أعضاء لجنة المناقشة" الذين تحملوا عناء مراجعة هذا البحث ومناقشته واثرائه وتصويبه.

وأتشكر جزيل الشكر أيضا كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر شقيقي ومرافقي الدائم بن لخضر لما له من فضل كبير في اتمام هذا العمل وكذلك الأساتذة الذين ساعدوني في تحكيم أدوات الدراسة، اضافة الى مؤسسة "PIGMA COLOR" بدءا بالمالك "رياض نايلي" ومدير الموارد البشرية "كريم بن حريز" وكل العمال دون استثناء الذين تعاونوا معي، وخاصة كل من الأخوين محمد وعبد القادر على التسهيلات المقدمة لنا من قبلهما.

# الإهداء

الى من غرسا أول بذرة من نجاحي ورسما أول خطوات طريقي الى المعين الذي لا ينضب والنور الذي لا يخبو ليضيئا قلبي قبل دربي وان غابا عن عيني الى فقيدي روعي والديا العزيزين رحمهما الله وطيب ثراهما وجعل الجنة مأواهما وجعل هذا العمل صدقة جارية لهما.

الى من عوضاني عن كل فقد وملا حياتي حبا وحنانا فاحتضناني بقلبيهما قبل يديهما الى من أمسكا بيدي في أشد اللحظات وحملا عني ثقل الحياة فكانا السند الذي لا يغيب والعون الذي لا يخيب الى الوالدين الذين أنجبا قلبي وفرحي وأملي ونجاحي أهديكما ثمرة جهدكما حفضكما الله وجزاكما عني خير الجزاء.

الى ضلعي الثابت وأمان أيامي الى ملهمي نجاحي وأفراحي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها الى خيرة أيامي وصفوتها وقررة عيني وإخوتي وأخواتي الغاليين وأزواجهم وأولادهم فردا فردا دتمتم لي عزا لا يزول وذخرا لا ينفد.

الى رفيقة هذا الدرب وحبيبة القلب الى بلسم الوصال وعطر النقاء الى من شاركتني العثرات قبل الثمرات والازمات قبل الانجازات فكانت الملجأ والمعين الى العزيزة بركاهم الى شقيقة الروح وأنس السنين الى دفء الوفاء ونبع العطاء الى من حملت هي قبل سلواي وعثرتي قبل فرحتي فكانت الملاذ والسند الى الغالية عائشة

أدام الله لي ودكما وقرّ عيني بدوام صحتكما وسعادتكما.

الى أسرتي الثانية أسرة التوجيه والارشاد

الى منارات العلم وصناع المجد أساتذتي الكرام

الى كل من ساهم في هذا العمل من قريب وبعيد

الى كل من اتخذ العلم سلاحا والأخلاق منهاجا

أهدي هذا العمل

# ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت الباحثة من اجراء هذه الدراسة الى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطبيقها ميدانيا في مؤسسة "PIGMA COLOR" لإنتاج الطلاء ومشتقاته بولاية البويرة، وذلك انطلاقا من التحري عن المستوى المحقق في المؤسسة لكل من فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ومدى وجود فروق في تحقيق هذه الأخيرة تعزى الى بعض المتغيرات السوسيو مهنية ثم قياس مدى الارتباط بين المتغيرين، من خلال بناء استبيانين وتوزيعهما على عينة من عمال المؤسسة قوامها 178 فرد مختارة بطريقة عشوائية بسيطة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها احصائيا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبالاستعانة بالأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة تم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة "بيقما كولور".
- مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- لا توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد.
- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".

**الكلمات المفتاحية:** فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز، الجودة الشاملة.

**Abstract:**

The researcher aimed, through this study, to reveal the existence of a correlation between the effectiveness of Human Resource Management (HRM) functions and the achievement of Total Quality Management (TQM) in the economic institution.

To achieve the objectives of this study, it was applied in the field at PIGMA COLOR Company for Paints and Derivatives in Bouira Province. This was done by investigating the level achieved in the company for both the effectiveness of HRM functions and TQM, and the extent to which there are differences in achieving the latter attributed to some socio-professional variables, then measuring the degree of correlation between the two variables.

Two questionnaires were constructed and distributed to a sample of 178 employees randomly selected. After collecting and statistically processing the data based on the descriptive and analytical method, and by using appropriate descriptive and inferential statistical tools, the following results were reached:

- The level of effectiveness of HRM functions is high in PIGMA COLOR.
- The level of achieving TQM is high in PIGMA COLOR.
- There is a statistically significant correlation between the effectiveness of recruitment and the achievement of TQM in PIGMA COLOR.
- There is a statistically significant correlation between the effectiveness of training and the achievement of TQM in PIGMA COLOR.
- There is a statistically significant correlation between the effectiveness of motivation and the achievement of TQM in PIGMA COLOR.
- There are no statistically significant differences in achieving TQM attributed to the type of contract.
- There are statistically significant differences in achieving TQM attributed to the type of job.
- There is a statistically significant correlation between the effectiveness of HRM functions and the achievement of TQM in PIGMA COLOR.

**Keywords:** Effectiveness of Human Resource Management functions, Recruitment, Training, Motivation, Total Quality Management.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ث	مقدمة البحث
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
06	أولاً: اشكالية الدراسة
11	ثانياً: فرضيات الدراسة
11	ثالثاً: أهمية الدراسة
13	رابعاً: أهداف الدراسة
13	خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات
16	سادساً: الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية</b>	
31	تمهيد
32	أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية
32	1- ماهية الموارد البشرية
34	2- تعريف إدارة الموارد البشرية
35	3- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
40	4- أهمية إدارة الموارد البشرية
42	5- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
43	6- الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية
57	7- وظائف إدارة الموارد البشرية
60	8- العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

62	ثانيا: توظيف الموارد البشرية
62	1- تعريف التوظيف
63	2- أهمية سياسة التوظيف
65	3- مراحل عملية التوظيف
71	4- مبادئ عملية التوظيف
73	5- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف
74	6- مؤشرات كفاءة وفعالية سياسة التوظيف
76	ثالثا: تدريب الموارد البشرية
77	1- تعريف التدريب
77	2- أهمية التدريب
79	3- أنواع التدريب
82	4- اعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه
85	5- أساليب التدريب وأدواته
90	6- فعالية البرنامج التدريبي
94	رابعا: تحفيز الموارد البشرية
94	1- تعريف تحفيز الموارد البشرية
94	2- أنواع الحوافز
99	3- النظريات المفسرة للتحفيز
103	4- مبادئ نظام الحوافز الفعال
105	5- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال
107	6- صعوبات تطبيق نظام الحوافز
108	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: ادارة الجودة الشاملة</b>	
110	تمهيد
111	أولا: مدخل الى ادارة الجودة الشاملة
111	1- مفهوم الجودة
113	2- تعريف ادارة الجودة الشاملة
116	3- التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة
117	4- أهمية ادارة الجودة الشاملة

119	5- مبادئ ادارة الجودة الشاملة
122	6- أهم رواد ادارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم
130	ثانيا: تطبيق ادارة الجودة الشاملة
130	1- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
132	2- أدوات ادارة الجودة الشاملة
136	3- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
138	4- معوقات تحقيق الجودة الشاملة
141	5- ادارة الجودة الشاملة كنظام متكامل
145	6- الجودة الشاملة ومعايير المنظمة العالمية للتجارة ISO
150	7- النموذج الياباني في الجودة الشاملة
153	ثالثا: الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية
154	1- العنصر البشري الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
156	2- ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة
161	3- توظيف الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة
162	4- تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة
165	5- تحفيز الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة
168	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
171	تمهيد
172	أولا: الدراسة الاستطلاعية
172	1- تعريف الدراسة الاستطلاعية
172	2- أهداف الدراسة الاستطلاعية
173	3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
174	4- عينة الدراسة الاستطلاعية
174	5- نتائج الدراسة الاستطلاعية
175	6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
182	ثانيا: الدراسة الأساسية

182	1- منهج الدراسة
182	2- حدود الدراسة
187	3- عينة الدراسة
190	4- أدوات جمع البيانات
193	5- الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج</b>	
197	تمهيد
198	أولاً: التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات
198	1- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير وظائف ادارة المورد البشرية لدى عينة الدراسة
198	2- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة
199	ثانياً: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات
200	1- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
205	2- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
207	3- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
208	4- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة
210	5- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الخامسة
211	6- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية السادسة
212	7- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية السابعة
213	8- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية
216	ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
216	1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
220	2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
221	3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
223	4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
225	5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
226	6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
227	7- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة

229	8- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية
231	استنتاج عام
233	خاتمة
235	الآفاق المستقبلية
239	قائمة المراجع
256	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	01
147	تفرعات الايزو 9000 ومجالات تطبيقها	02
173	البنود التي تم استبعادها من الاستبيان	03
177	البنود التي تم تعديلها في الاستبيان	04
178	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية	05
179	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الجودة الشاملة	06
180	معامل الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية	07
180	معامل الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الجودة الشاملة	08
180	معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية	09
181	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية	10
183	توزع القوى العاملة بالمؤسسة	11
188	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد	12
189	توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة	13
192	يبين طريقة تصحيح بنود الاستبيان	14
193	حصر مجالات المتوسطات الحسابية	15
198	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية	16
198	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة	17
200	وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التوظيف	18
201	دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التوظيف	19
202	وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التدريب	20
202	دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التدريب	21
203	وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التحفيز	22
203	دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التحفيز	23
204	وصف استجابات المبحوثين على بنود استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد	24

	البشرية	
204	دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان الأول	25
205	وصف استجابات المبحوثين على بنود استبيان تحقيق الجودة الشاملة	26
206	دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود استبيان الجودة الشاملة	27
207	معامل الارتباط بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة	28
208	معامل الارتباط بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة	29
210	معامل الارتباط بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة	30
211	دلالة الفروق بين العقدين المحدد وغير المحدد في تحقيق الجودة الشاملة	31
212	دلالة الفروق بين أنماط الوظائف في تحقيق الجودة الشاملة	32
213	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية الثنائية بين المجموعات	33
214	معامل الارتباط بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة	34
215	ترتيب الوظائف من حيث درجة الارتباط بتحقيق الجودة الشاملة	35

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	العلاقة بين هذه المفاهيم	01
50	سلم ماسلو للحاجات	02
51	إدراك الفرد للعدالة وسلوكه تجاه كل شعور	03
59	الترابط والتكامل بينين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية	04
83	نموذج الفجوة التدريبية	05
98	أنواع الحوافز من حيث الطبيعة والأثر	06
119	شبكة العلاقات بين العميل والمورّد داخل وخارج المؤسسة	07
123	عجلة ديمنج	08
133	أدوات ادارة الجودة	09
134	مخطط السبب والأثر	10
141	إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح	11
149	خطوات الحصول على شهادة الايزو	12
159	موقع المورد البشري ضمن نظام الجودة الشاملة	13
160	الوضعيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة	14
166	العلاقة بين الحوافز والنتائج	15
189	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد	16
190	توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة	17
208	خطية العلاقة بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة	18
209	خطية العلاقة بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة	19
211	خطية العلاقة بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة	20
215	خطية العلاقة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة	21

مجلس

تتشكل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف معينة وينتمي الأفراد للعمل فيها من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، ولكي يتمكن كلا الطرفين من تحقيق أهدافهما ينبغي تحقيق التوافق بين تلك الأهداف وضمان عدم تعارضهما ولا يمكن أن يتجسد ذلك الا من خلال اعطاء الأولوية لإدارة الموارد البشرية، كون هذه الأخيرة نقطة التقاء بينهما وتسعى لتحقيق الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بما يخدم هذا المورد ويحقق رضاه للتمكن من الاستفادة القصوى من قدراته وامكانياته، وقد أصبح التجديد المستمر في الأساليب والنظم التسييرية يعد ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المتلاحقة والمتسارعة، ويتم ذلك من خلال تغيير نماذج التسيير التقليدية واستبدالها بطرق وآليات حديثة، فاذا كان نجاح الادارة من قبل يقاس بدرجة الكفاءة في انجاز عمليات الانتاج والمؤشرات المالية فان المعيار الحالي اضافة الى ذلك هو قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة واللازمة لإدخال التغيير والتطوير المناسب في الوقت المناسب والقدرة على التكيف ودرجة الابتكار، وقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري منذ ظهور هذه المفاهيم والايديولوجيات الحديثة في الادارة، فقد أجمعت الأبحاث على أن من مظاهر التطور والنجاح التحول من اعتبار العنصر البشري مجرد يد عاملة إلى النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب استغلالها من خلال الاهتمام بكل النشاطات المتعلقة به بشكل كافي فهذا الفرع من الادارة يعتبر ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة في رسم خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها من خلال مجموعة الوظائف المنوطة به والمتعلقة بهذا المورد الأساسي، ولأن البيئة المحيطة بالمؤسسات أصبحت تفرض عليها وضع خطط بعيدة المدى لا تسعى الى الربح الآني والسريع لضمان البقاء والاستمرار فان ذلك يضعها أمام تحدي الحصول على قوة عاملة كفؤة تمتلك القدرة على الابداع والتميز لمواكبة التحولات السريعة والمتلاحقة، وهذا ما اهتم به الباحثون الاكاديميون وخصص له الممارسون الاقتصاديون ميزانيات ضخمة صببت في عدة نشاطات مرتبطة به من خلال عدة نشاطات التوظيف، التدريب والتحفيز وغيرها من الوظائف، خاصة في ظل المنافسة الخارجية الشرسة التي باتت تهدد بقاء المنظمات وتفرض عليها وضع الجودة في صدارة الأولويات.

وفي ذات السياق يعتبر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من أهم مبادئ فلسفة الجودة الشاملة كإحدى الايديولوجيات الحديثة، والتي وان اعتبرت حديثة بشكلها الحالي الا أنه مهدت لأفكارها الأولى الادارة العلمية التي اهتمت بعملية فحص ومراقبة الجودة ثم ظهور مصطلح الرقابة الاحصائية التي

انتهجت أساليب علمية أكثر وبعدها وظيفة تأكيد الجودة، الا أن كل الطرق كانت تركز على فحص ومراقبة المنتج النهائي فقط أي البحث عن العيوب ومنعها من الوصول الى السوق ما يكبد المؤسسات تكاليف اضافية ضائعة، الأمر أظهر الحاجة الملحة الى التركيز على العمل الوقائي من خلال منع وقوع الأخطاء والعيوب من أول مراحل الانتاج مروراً بكل العمليات المرحلية وصولاً الى ما بعد التسويق بدلاً من الانشغال بالمعالجة البعيدة للمشكلات وحلها بعد وقوعها، وكذلك الاهتمام بكل عناصر التنظيم وهذا ما تبلور في مفهوم الجودة الشاملة، هذا إضافة الى أن مسألة الجودة أصبحت أمر واقع بسبب تشبع السوق بكل أنواع الخدمات والمنتجات في شتى المجالات والتي قدمت للزبون بدائل وخيارات متعددة مكنته من السعي دائماً لاختيار الأجد والأفضل بما يرضي تطلعاته ورغباته المتغيرة وأكسبته بذلك سلطة الانتقاء والحكم على جودة هذه السلع والخدمات المقدمة وبذلك تقرير مصير هذه المؤسسات، ما جعل هذه الأخيرة تتبنى سياسات تركز على تلبية متطلبات عملائها من خلال إجراء دراسات متخصصة للبحث في احتياجات الزبائن وتطلعاتهم ومن ثمة وضع مواصفات أولية للمنتج والسعي الى مطابقته مع هذه المواصفات المحددة مسبقاً والتي تتغير بتغير تلك الاحتياجات، ذلك أن ارضاء العملاء يحقق للمؤسسة الزيادة في الأرباح وتعزيز مركزها التنافسي، مع مواصلة سعيها الدائم الى التحسين المستمر للمحافظة على مكانتها المحققة بشتى الطرق، حيث ينظر لتحقيق الجودة الشاملة كأسلوب في العمل وهدف في نفس الوقت بأنها عملية مستمرة ومتواصلة وليست مرحلة تنقضي بانقضاء مرحلة أو فترة محددة، وتشكل ضماناً لبقاء المنظمة واستمرارها في الأسواق كما وتساهم الجودة في منحها فرصة دخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها.

كما تركز الجودة الشاملة أساساً على غرس ثقافة تنظيمية قائمة على مبدأ المشاركة الفاعلة لكل الأطراف ضمن نظام متكامل في كل المستويات الادارية وتحمل الجميع مسؤولية تحقيقها بشكل تعاوني بين كل الأقسام وتسعى لإيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية استناداً على اعداد كفاءات بشرية قادرة ومؤهلة وراغبة، اذ بات يعتمد تحقيق الأداء الفعال في المنظمات أساساً على والانسجام والتوافق المحقق بين وحدات المنظمة الداخلية، ومنه تظهر جلياً أهمية الربط بين كل الوحدات والبرامج الإدارية في المنظمة، حيث في العقود الماضية كانت تنحصر مسؤولية الجودة على قسم إدارة الجودة والذي يضم مجموعة من المصممين والمهندسين للجودة، أما حالياً فقد أصبحت مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة، من خلال تعاون كل الجهود والكوادر المكونة لها من أعلى

الهرم التنظيمي الى قاعدته، بل ألغت الشكل الهرمي وحولته الى شكل أكثر ديناميكية ومرونة، واستنادا على ذلك أصبح تحقيق الجودة الشاملة يستوجب تحقيق مستوى جودة عال للمورد البشري أيضا باعتباره أحد مكوناتها ودعمها أساسية لها الأمر الذي يتطلب وجود قواعد تسيير له ذات جودة عالية أيضا.

الأمر الذي دفع الباحثة في هذه الدراسة الى الوقوف على الأهمية التي تكتسبها وظائف ادارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في مدى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال تسليط الضوء على فعالية الوظائف المتعلقة بهذه الموارد وطرق اختيارها وتطويرها والمحافظة عليها بالوقوف على العلاقة بين كل من وظائف التوظيف، التدريب والتحفيز ومدى تحقيق الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

**أولا: الإطار النظري** الذي يضم ثلاثة فصول هي:

**الفصل الأول:** وهو الإطار العام للدراسة الذي يشمل اشكالية الدراسة والتساؤلات المنبثقة عنها والفرضيات المبدئية لها وأهميتها وأهدافها، بالإضافة الى المفاهيم الاجرائية لمصطلحات الدراسة والدراسات السابقة التي تم فيها تناول متغيري الموضوع الحالي والتعقيب عليها.

**الفصل الثاني:** والمعنون بإدارة الموارد البشرية يضم أربعة عناصر أساسية هي:

- مدخل عام يشمل ماهية هذا المورد وادارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهميتها أسباب الاهتمام بها والأطر النظرية المؤسسة لها اضافة الى وظائفها الرئيسية والعوامل البيئية المؤثرة عليها.

- توظيف الموارد البشرية والذي يتناول هذه الوظيفة من حيث تعريفها أهميتها ومراحلها وكذلك المبادئ القائمة عليها والعوامل المؤثرة عليها ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

- تدريب الموارد البشرية والذي يحتوي على تعريف هذه الوظيفة أهميتها وأنواعها، ثم مراحل اعداد البرنامج التدريبي أساليبه وأدواته بالإضافة الى فعاليته.

- تحفيز الموارد البشرية والذي يضم تعريف التحفيز أنواعه والنظريات المفسرة له اضافة الى مبادئ نظام التحفيز الفعال مراحل تصميمه وصعوبات تطبيقه.

**الفصل الثالث:** والمعنون بإدارة الجودة الشاملة والذي يضم ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مدخل عام يشمل ماهية الجودة والجودة الشاملة التطور الفكري لها وأهميتها وكذلك مبادئ هذه الإدارة وعناصرها وأهم روادها واسهاماتهم فيها.
  - تطبيق ادارة الجودة الشاملة والذي يحتوي على متطلبات تطبيقها أدواتها مراحلها ومعوقاتنا اضافة الى ادارة الجودة الشاملة كنظام متكامل والجودة الشاملة ومعايير المنظمة العالمية للتجارة ISO ثم عرض للنموذج الياباني الرائد فيها.
  - الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية والذي يتناول العنصر البشري كركيزة أساسية لا دارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة وكذلك توظيف وتدريب وتحفيز الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة.
- ثانيا: الإطار التطبيقي الذي يضم فصلين أساسيين هما:**
- الفصل الرابع:** وهو الاجراءات المنهجية للدراسة والذي ينقسم لعنصرين أساسيين هما:
- الدراسة الاستطلاعية وفيه عرض لتعريفها وأهدافها واجراءاتها وكذلك عينة اجرائها ونتائجها ثم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
  - الدراسة الأساسية وتتناول منهج الدراسة، حدودها وعينة الدراسة ثم أدواتها وأساليبها الاحصائية.
- الفصل الخامس:** وهو الجزء الخاص بعرض وتفسير نتائج الدراسة وتم التطرق فيه الى التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات وعرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة والاستنتاج العام.
- ثم في نهاية هذه الدراسة خلصت الى خاتمة مرفوقة بجمله من الاقتراحات وقائمة المراجع المستخدمة ومختلف الملاحق.

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

سادساً: الدراسات السابقة

## أولاً: إشكالية الدراسة

شغلت موارد المنظمة بصفة عامة فكر الاقتصاديين والباحثين في ميادين الإدارة منذ عقود، وذلك لأنها تمثل قلب العمليات التنظيمية وركيزة التخطيط الاستراتيجي، حيث تُعتبر نقطة الانطلاق التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومدى مرونتها في مواجهة التهديدات المحيطة، وكفاءة استجابتها للتغيرات البيئية والاقتصادية، الأمر الذي يجعلها حجر الأساس الذي تُبنى عليه خطط وأهداف المنظمات.

فهي لم تعد مجرد أدوات لتحقيق الربح أو الكفاءة، بل أصبحت محوراً استراتيجياً يعكس الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية، ويؤثر في استدامة المنظمة على المدى الطويل، خصوصاً في ظل التحديات الحديثة التي تواجه الاقتصاد العالمي مثل التقلبات السوقية، الابتكار التكنولوجي، وضغوط المنافسة، فيرى كل من Fowler و Boland بأن المنظمة الفعالة هي التي تمتلك القدرة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة من أجل بلوغ النتائج المرغوبة، ولكن الإدارة الحديثة رهنت نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق استراتيجياتها بحسن استثمارها في مواردها البشرية تحديداً، واستدلت على ذلك بأنها مصدر الابتكار والابداع وبأنها من تقوم بتسيير الموارد الأخرى، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة "فإن التميز في منظمة القرن الواحد والعشرون لن يستند لمجرد حيازتها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند في المقام الأول على مقدرتها على توفير نوعية من الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة من هذه الموارد." (مرسي، 2003، ص 23).

وبناء على ذلك فإن جل الاستراتيجيات التي يتبناها أغلب المسيرين والتي تهدف الى التطور تتمحور حول تسيير هذا المورد وتفعيل الوظائف المتعلقة به والتي تعنى بها ادارة الموارد البشرية فهاته الأخيرة تعتبر من أهم الركائز التي تساعد المنظمة على التكيف مع التطورات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، حيث يعرف Beckhard في هذا السياق المنظمة الفعالة بأنها المنظمة التي لديها الوعي والانفتاح والمقدرة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة (محمد، 2015، ص 11)، ولأن الفعالية هي القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً وهي مرتبطة بمدى تحقق أهداف الكفاءة والإنتاجية في مجال التصنيع والإنتاج، (برحومة، 2008، ص 55) فإنه أصبح تفعيل وظائف ادارة الموارد البشرية وتطويرها بصفة دائمة من الضروريات المهمة

والملحة في المؤسسة، فبدون قدرات الأفراد على الابتكار والابداع لا يمكن الوصول الى بلوغ الجودة المنشودة في المنتج أو الخدمة المقدمة، خاصة في اطار التحديات واسعة النطاق التي باتت تواجه المنظمات في ظل عولمة الاقتصاد وانفتاح السوق وإلغاء الحواجز الجمركية أمام عبور السلع والخدمات ورؤوس الأموال في السوق العالمية، إضافة الى التطورات الهائلة في التكنولوجيا وثورة المعلومات والتي امتدت افرازاتها الى التأثير على سلوك المستهلكين والزبائن وتعاضم وعيهم وتغير متطلباتهم واحتياجاتهم الأمر الذي أدى الى اشتداد حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية، هاته المنافسة التي أصبحت تهدد استمرار المنظمات ونموها ما جعل المستهلك هو سيد السوق وحاكما على بقاء أو فناء المنظمات الاقتصادية، فباتت هذه الأخيرة على وعي بأن الصراع الحالي هو صراع نوعية بعد تجاوز السيولة والوفرة، ونتيجة لذلك توجهت نحو سياسة ارضا العميل من خلال تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات كخيار حتمي لضمان الاستمرار، وليست جودة المخرجات النهائية فحسب - كما كرست له المدرسة التaylorية قديما- فهذه أيضا لم تعد كافية لمواجهة هذا الكم من المنافسة بل تجاوزه لتصبح قضية شاملة تضم جميع المدخلات والعمليات والنشاطات والوظائف.

الأمر الذي دفع بالمسيرين والباحثين على حد سواء الى اعادة النظر في أساليب الإدارة والبحث عن أساليب أكثر فعالية تتماشى والتغيرات السريعة المتواصلة وتعتمد على التحسين الشامل والمستمر حتى تكون أكثر مرونة وتهتم بجودة كل عناصر المؤسسة، دفعهم نحو الاتجاه الى نظام الجودة الشاملة، هذه الايديولوجية الحديثة في التسيير التي تبلورت بقوة مطلع الثمانينات من القرن الماضي وتعدت كونها مجرد فلسفة ادارية الى نظام قائم بذاته، وعرفت بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين (عبود و تيار، 2021، ص 45).

ولعل المؤسسات اليابانية هي التي أخذت زمام المبادرة لتكون السبابة في تقديم نموذج منفرد من الادارة على يد رائدها "الوارد ديمينغ" ذو الأصل الأمريكي والملقب بأب الجودة الشاملة حيث وضع المبادئ الأساسية الأولى لها فقدمت الشركات اليابانية جودة في المنتجات والخدمات لتكون قيمة مضافة غير قابلة للمنافسة اكتسحت بها السوق العالمية، وفي وقت وجيز تغلبت على المنافسة الأوروبية والأمريكية حتى في أسواقهم الداخلية، الأمر أدى الى نهضة اليابان وحرك عجلة الاقتصاد والتنمية فيها وأكسبها عائدات ضخمة حولتها من بلد منهار جراء الحروب الى بلد رائد في المجال

الصناعي، وقد وصفت ادارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وكانت فلسفة "ديمينغ" في الإدارة تشدد على تشجيع العاملين ومشاركتهم، إذ فكر في كيفية تحفيز موظفي الشركة بشكل جيد وجعلهم قادرين على الاسهام في ادخال تحسينات مستمرة عن طريق فهمهم للعمليات وكيفية تحسينها، ما دفع بالمنظمة العالمية للتجارة بعدها الى اصدار مجموعة من المعايير تتضمن شروط ومبادئ خاصة بوظائف المؤسسة تقيس مدى توفر الجودة العالمية في المنتجات من خلال انشاء المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس "ISO" أو المعيار الدولي للمواصفات، هاته الهيئة التي تعمل على إصدار المواصفات القياسية الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات ذات الصلة بغرض تسهيل التجارة في السلع والخدمات على المستوى العالمي وفي جميع المجالات، وتضع من أولوياتها ارضا العميل الداخلي والخارجي.

فشكل المورد البشري أهم مرتكزات هاته الفلسفة لأنه العنصر الذي يساعد المنظمة على مواكبة تلك التغيرات في بيئتها القريبة والبعيدة ويمكنها من التفاعل معها واستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الممكنة، ما أوجب اعادة النظر في كل وظائفها المتعلقة بهذا المورد والسعي لبعث فاعلية أكثر لهذه الوظائف كجزء من نظام الجودة الشاملة المتكامل، ويقول كل من "Anne Gratacap" و "Pierre Médan" في كتابهما "Management de la production – concepts – méthodes et cas" أن هذا النظام يركز على تطوير إدارة الموارد البشرية وتكييف وظائفها مع الفلسفة الجديدة من أجل تطوير وتفعيل جودة هذا المورد وضمان مشاركته في عمليات الجودة في المنظمة وإقناعه بها كفلسفة في الثقافة التنظيمية لضمان فاعلية التدريب والتحفيز والتوظيف، لحياسة قاعدة بشرية متشعبة بثقافة الجودة ومتشكلة على أسسها ومبادئها، وجعلها سلاحاً تنافسياً واستراتيجياً مهماً لتعظيم أرباح المنظمة وتقوية مركزها التنافسي. (Médan et Gratacap، 2001، p81).

وهذا ما مهدت له الكثير من النظريات الكلاسيكية والحديثة بدءاً بـ "فريدريك تايلور" كأول مؤسس للإدارة بالطرق العلمية من خلال اهتمامه بالعنصر البشري في موقع العمل ودراسة الحركة والزمن من أجل الوصول بالعمل إلى الطريقة المثلى للأداء الجيد، وذلك بالتركيز على اختيار العمال بأسلوب علمي و ثم تدريبهم على تعلم وإتقان تلك الحركات والمهارات اللازمة لإتقان العمل والتي تضمن نجاحه في وقت أقل وبأقل جهد ممكن وكذلك اعتبر "تايلور" ان الانسان كائن مادي بطبعه فاعتمد على التحفيز المادي لرفع الانتاج بأقل تكلفة. الأمر الذي تمخض عنه بروز حركة

العلاقات الانسانية لرائدها "التون مايو" وزملائه الذين قاموا بتجاربهم في مصنع الهاورثون التي تنصب حول تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الانسانية على أداء العاملين بافتراض أن الانسان مخلوق اجتماعي بطبعه يميل الى التعاون وتحركه دوافع معنوية بحت، ما انعكس على الفكر التنظيمي وعلى كيفية تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه وتلت ذلك عدة دراسات تناولت مبادئ كلا النظريتين ومزجت بينهما وطورتها وقد تكون أبرز هذه النظريات ما جاء به "أبراهام ماسلو" فيما أسماه سلم الحاجات التي يعتبرها المحرك الأساسي للسلوك الانساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً والذي قسم الهرم الى خمس حاجات أساسية تتدرج من قاعدة الهرم الى قمته حسب أهميتها ودرجة الحاجتها انطلاقاً من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة الى الأمن ثم الحاجة الاجتماعية والحاجة الى التقدير وأخيراً الحاجة الى تحقيق الذات، هذه الحاجات التي يسعى العامل الى اشباعها بكل الطرق ما ينتج عنه أنماط سلوك تميز أداءه لعمله، ما يضطر المنظمة الى العمل على تحقيق هذا الاشباع بكل مستوياته لضمان مستوى أعلى من الأداء والانتاجية، وتوالت حديثاً بعدها النظريات الساعية الى التفسير والتحكم في السلوك الانساني داخل المنظمات لتحقيق الاستفادة القصوى من جهوده فقدم "ويليام أوشي" دراسة معمقة للتجربتين اليابانية والأمريكية خلصت الى ضرورة الاهتمام بالعوامل البشرية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بخلق جو أسري داخل المنظمة واشعارهم بالمسؤولية وخلق الرقابة الذاتية لديهم، (عزيون، 2007، ص 75)، ثم نادى بعد ذلك كل من "ميشيل كروزيه" و"جون بيير سيتو" وغيرهم الى تبني الادارة التشاركية مناقضة للنظرية البيروقراطية وتدعو الى صياغة جديدة لمفهوم التسلسل الهرمي فأصبح العاملين شركاء في السلطة، وبتزايد أهمية الجودة وتعاضم المنافسة تزايد الاعتراف بأهمية إشراك العاملين في صنع القرار، وبتعمق هذا المفهوم أصبح ينظر إلى العمال كمورد يجب استثماره بعد أن كان ينظر إليهم كمصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان بظهور نظرية رأس المال البشري من خلال الأبحاث التي أجراها "شولتز" ومساهمات كل من بيكر" و "ميسنر" الذين أولوا أهمية للاستثمار في الكفاءات التي يكتسبها الأفراد من التكوين لصالح المنظمة مما يزيد من إنتاجيتهم، وهو ما يحافظ على استدامة المنظمة بتحقيق الهدف الاقتصادي من التطوير والتنمية. (مدلس، 2008، ص 22)، وبذلك أجمعت كل النظريات القديمة والجديدة على أهمية تفعيل دور العنصر البشري في

المؤسسة الحديثة وتأثيره على تحقيقها لأهدافها ووصولها الى جودة شاملة تمنحها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

واسقاطا لكل ذلك ارتأت الباحثة الوقوف ميدانيا على مدى تحقق هذه العلاقة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اختارت مؤسسة PIGMA COLOR لإنتاج الطلاء ومشتقاته باعتبارها مؤسسة انتاجية بدرجة أولى يمكن ملاحظة مستوى الجودة فيها بوضوح أكثر من المؤسسات الخدمية اضافة الى اهتمام القطاع الخاص بها أكثر من العمومي، ولأنه من خصائص البحث العلمي الدقة والتحديد والقبالية للحصر والقياس تبلور لدى الباحثة التوجه الدقيق لهذه الدراسة من خلال اختيار بعض الوظائف استنادا على الخلفية النظرية والدراسات السابقة وبعد الاطلاع على المادة النظرية حول الموضوع، هاته الوظائف هي توظيف الموارد البشرية، تدريبها وتحفيزها، خاصة وأن الدراسات المحلية التي تجمع بين هذين المتغيرين وان وجدت فهي لم تحدد هذه الوظائف بالضبط حسب اطلاع الباحثة كما أنه لم يتم ايجاد أي دراسة لا محلية ولا أجنبية انطلقت من قياس مستوى فعالية هذه الوظائف أولا، ثم معرفة الارتباط بينها وبين تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وكذلك ترتيبها من حيث درجة الارتباط به، اضافة الى معرفة ما ان كان مدى تحقيق هذه الاستراتيجيات يختلف باختلاف بعض المتغيرات السوسيو مهنية لأفراد العينة، ومنه تمخضت اشكالية هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

### 1. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور؟

### 2. التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة "بيقما كولور"؟
- ما هو مستوى تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور"؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية سياسة التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور"؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور"؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور"؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد؟
- هل توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

#### 1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور .

#### 2. الفرضيات الفرعية:

- مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة " بيقما كولور " .
- مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جدا في مؤسسة " بيقما كولور " .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة " بيقما كولور " .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور " .
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور " .
- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد .
- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة .

#### ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وما قد يتمخض عنها من حقائق يمكن الاستدلال بها لرسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة، ومنه تنقسم أهمية دراستنا الى جانبين:

## 1. أهمية نظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من زيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح يشكل الحلقة الأساسية في مختلف عمليات التنمية في كل الدول.
- وتتبع أهمية الموضوع من تزايد حدة المنافسة وتحول الجودة الشاملة الى خيار حتمي للمؤسسات لضمان استمرارها وبقائها.
- وتكسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التوظيف في المؤسسة الحديثة بشكل عام، وباعتباره عملية استراتيجية تعمل ضمن استراتيجية المؤسسة الكبرى وتسعى الى تحقيق أهدافها.
- وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من خلال ما يساهم به التدريب في التصدي للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية وكذا مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد.
- وكذلك تناول وظائف التدريب والتحفيز والتوظيف وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة يكسب هذا البحث تنوعا لأن كل وظيفة من هذه الوظائف هي بمثابة متغير مستقر يستحق الدراسة وحده وبالتالي هي ملخص لثلاثة دراسات.

## 2. أهمية تطبيقية:

- إثراء الميدان الاجتماعي والنفسي بدراسات وبحوث جديدة تتناول متغيرات مهمة تسهم في الامتداد والتراكم العلمي.
- تأمل الباحثة بأن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم المساعدة لمديري المؤسسات ومديري الموارد البشرية في وضع سياسات تخدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- التطرق لمثل هذه المواضيع يساعد في تبني أنظمة توظيف وتدريب وتحفيز فعالة من خلال التوصية ببعض الاقتراحات.
- تقديم استبيان جديد خاص بقياس فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية يناسب البيئة الجزائرية.
- تقديم استبيان جديد خاص بقياس تطبيق الجودة الشاملة يناسب كذلك البيئة الجزائرية.
- تأمل الباحثة من خلال اقتراحات وتوصيات هذه الدراسة أن تكون نقطة انطلاق المزيد من البحوث والدراسات.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تمتلك سياسة موارد بشرية فعالة من حيث التوظيف، التدريب والتحفيز.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تحقق مبادئ الجودة الشاملة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- تبيان الفروق في تحقيق الجودة الشاملة تبعا الى متغيرات سوسيو مهنية (طبيعة العقد، نمط الوظيفة).

#### خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### 1. فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

- الفعالية: هي امتلاك القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة أو هي العلاقة بين النتائج المسطرة والنتائج المحققة. (موسعي، 2023، ص 97)
- وظائف إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من البرامج والأنشطة الأساسية في المتضمنة توفير الموارد البشرية والحفاظ عليها وتطويرها بما يتوافق مع واستراتيجيات المؤسسة ويحقق أهدافها. (بن جده و بوسوسة، 2025، ص 248)

### التعريف الاجرائي:

- هي قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا من مجموع النشاطات المنوطة بها وهي في الدراسة الحالية ممثلة في ثلاث نشاطات أساسية: التوظيف، التدريب والتحفيز.

- ويعبر عن فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوثون في مؤسسة Pigma color على فقرات الاستبيان الأول المعد من طرف الباحثة والمتمثل في البنود من 01 الى 36.

### 2. التوظيف

- التوظيف هو مجموعة من الاجراءات الهادفة التي تقوم بها المنظمة والقائمة أساسا على الاختيار الموضوعي لمواردها البشرية من خلال استقطاب واختيار وتعيين الأفضل منهم والذي يتناسب مع متطلبات المناصب الشاغرة. (بوسهوه و صغير، 2024، ص 470)

### التعريف الاجرائي:

- هو القدرة على جذب واستقطاب الموارد والكفاءات لشغل المناصب الشاغرة أو المتوقع شغورها مستقبلا، واختيار أحسن المتقدمين بعد فحصهم والمفاضلة بينهم ثم تعين المناسب منهم وتهيئتهم وادماجهم وتثبيت صلاحياتهم.

- ويعبر عن التوظيف في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوثون في مؤسسة Pigma color على فقرات المحور الأول من الاستبيان الأول والمتمثل في البنود من 01 الى 11.

### 3. التدريب

- التدريب عملية منظمة ومستمرة تستهدف اكساب الفرد معارف وخبرات ومهارات فكرية وجسمية والتي يحتاجها لأداء وظيفة معينة بغرض رفع مستوى أداء المنظمة ونتاجيتها. (صوالحي و بداع، 2025، ص 795)

### التعريف الاجرائي:

- هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادهم مما يدفعهم إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الآتية والمستقبلية.

- ويعبّر عن التدريب في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوثون في مؤسسة Pigma color على فقرات المحور الأول من الاستبيان الأول والمتمثل في البنود من 12 الى 22.

#### 4. التحفيز

- الحوافز هي أنظمة مصممة من طرف جهات متخصصة تستعملها الإدارة كوسيلة توفرها من أجل خلق تلك القوة الداخلية الدافعة للعامل نحو عمله المكلف به. (بن ملوكة و دريدش، 2024، ص 339)

#### التعريف الاجرائي:

- يقصد بالتحفيز مجموعة من الوسائل التي تتيحها الإدارة بغرض إثارة وشحن مشاعر الفرد الداخلية والتي تقوده إلى توجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

- ويعبّر عن التحفيز في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوثون في مؤسسة Pigma color على فقرات المحور الأول من الاستبيان الأول والمتمثل في البنود من 23 الى 36.

#### 5. الجودة الشاملة

- هي مفهوم اداري حديث هادف الى أداء صحيح للعمل من أول مرة بغاية الوصول الى منتج جيدة خال من العيوب مع العمل على التحسين المستمر له. (كباح و عمور، 2024، ص 320)

#### التعريف الاجرائي:

- هي نظام متكامل يضع رضا العميل الداخلي والخارجي أولى اهتماماته من خلال تحسين نظام الانتاج بكافة الأنشطة والعمليات التي يحتويها من أول مرحلة الى ما بعد التسويق.

- ويعبّر عن الجودة الشاملة في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوثون في مؤسسة Pigma color على فقرات الاستبيان الثاني المعد من طرف الباحثة والمتمثل في البنود من 37 الى 70.

## سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تراث علمي تراكمي مهم جدا، لأن الباحث يبدأ من حيث انتهى الآخرون فيتمكن من استغلالها والانطلاق منها متجنباً بذلك التكرار وساعياً في الوقت ذاته إلى تقديم إضافة جديدة لإثراء البحث العلمي.

وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات هذه الدراسة، ونظراً لتوفر دراسات تتناول كلا المتغيرين معا فقد اكتفينا بها دون ذكر الدراسات التي تتناول أحد المتغيرين فقط ماعدا الدراسات الأجنبية، ما يعطي اتساقاً أكبر ويبرز مكانة هذه الدراسة مما سبقها بالتحديد وما ستضيفه الى التراث الأدبي، والتي سيتم عرضها بداية من الدراسات القديمة إلى الحديثة.

### 1. الدراسات المحلية:

**1.1 دراسة خان محمد ناصر 2008:** الموسومة بـ "أهمية تسيير الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات بجامعة محمد خيضر بسكرة، هدف هذه الدراسة الى توضيح المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتبسيط الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية كمدخل إداري معاصر، بمعرفة مكانة المورد البشري ضمن معايير الايزو وادارة الجودة الشاملة، وتبيين أهمية تسيير الموارد البشرية فيها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي تماشياً مع موضوع وطبيعة الدراسة بغرض وصف وتحليل كيفية تسيير المورد البشري وطرق الارتقاء بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالجودة الشاملة، كما وقام أيضا بدراسة حالة لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة الحاصلة على شهادة الايزو والمهتمة كثيرا بجودة منتجاتها وعملياتها، كما انطلق من الفرضيات التالية:

- التكوين الفعال المستمر يساهم في إنجاح سياسة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- أسلوب التحفيز الجيد والعمل الجماعي يساهمان في تحسين أداء الأفراد ما يحقق أهداف المؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بالجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- تبين أن التكوين يساهم بصفة فعالة في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تبحث عن الكفاءة والفعالية في أدائها.

- اتضح أن المؤسسة تستعمل المورد البشري بحنكة وتدفعه إلى بذل أقصى جهوده من أجل بلوغ أهدافها خصوصا تحقيق الجودة الشاملة، فهي تعمل على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي الى زيادة التواصل والمشاركة بين العاملين وبعث التعاون بينهم، وتحليلهم بروح الفريق ما يدعم تحقيق للجودة الشاملة في المؤسسة.

- لدى المؤسسة نظام تحفيزي جيد يشعر أغلب العمال بالعدالة في توزيع الحوافز.

### التعقيب على الدراسة:

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:

• **من حيث متغيرات الدراسة:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تسليط الضوء على أهمية ادارة الموارد البشرية عموما كأحد المستلزمات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

• **من حيث منهج وأدوات الدراسة:** اشتركت الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتوافق مع طبيعة الموضوع، وكذلك باستعمال الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، واختلفت معها في الاستعانة بمنهج دراسة الحالة.

• **من حيث نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة الى مساهمة التكوين الفعال والمستمر المبني على احتياجات المؤسسة في تحقيق كفاءة وفعالية أداء الأفراد الذي يخدم أهداف المؤسسة المتعلقة بنجاح نظام الجودة الشاملة الأمر الذي يتقاطع مع فرضية الدراسة الجزئية الرابعة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين فعالية التدريب المهني وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.

كذلك استنتج الباحث أن نظام التحفيز الجيد والعاقل يدفع الأفراد الى بذل جهد أكبر والعمل بروح الفريق والمشاركة بينهم وكل هذه السلوكيات تعزز مبادئ الجودة الشاملة، ما يتوافق وفرضية الدراسة الجزئية الخامسة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين فعالية التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية، وبناء على الاستنتاجين السابقين فان الدراسة أكدت على الدور الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ما يعني ضمنيا أهمية وظائفها في ذلك وهذا ما انطلقت منه الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية.

**2.1 دراسة سبخاوي حنان 2017:** الموسومة بـ "تسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، هدفت هذه الدراسة الى توضيح الدور الأساسي الذي يلعبه العاملون في كل المستويات التنظيمية لإنجاح تطبيق الجودة الشاملة وإبراز أهمية تحفيزهم للقيام بمهام جيداً، وكذلك الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تحسين أداء المؤسسة، اضافة الى الوقوف على أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة وتطور البناء الثقافي فيها لنجاح نظام الجودة الشاملة.

حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر في المدينة والتي بلغ عدد عمالها حوالي 111 عامل، مقسمين على وظائف مختلفة في المؤسسة، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع فقد اقتضت واقع الظاهرة وتشخيصها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الباحث فيها على أخذ كل أفراد مجتمع البحث وتوزيع الاستمارات عليهم في كل الفروع، واستعان بأداة المقابلة كأداة ثانوية بعقد مقابلات غير موجهة مع القليل من العمال والإطارات في المؤسسة، وقام كذلك بمقابلات تدعيمية حول موضوع الجودة في المؤسسات الجزائرية مع أساتذة ومختصين في علم الاجتماع التنظيمي، وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- القيادة الإدارية تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تحقق من خلالها الجودة الشاملة.
  - تسهم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار في تفعيل نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.
  - نظام الحوافز يعتبر وسيلة لتطوير الأداء وتدعيم الطاقات اللازمة التي تعمل في اتجاه تحقيق الجودة الشاملة.
  - يؤدي تكوين الأفراد إلى رفع الكفاءة والخبرة الوظيفية وزيادة المعارف المتخصصة واكتساب المهارات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.
- وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:
- تعمل القيادة الإدارية على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار وفعالية الاتصال واجراء تغييرات مستمرة لكسب رضا الزبائن واستقطاب الكفاءات من الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الجودة الشاملة.
  - مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تسهم في تفعيل نظام الجودة الشاملة بغرس روح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء للمؤسسة.

- سياسة التحفيز التي تتبناها المؤسسة ترضي العمال خاصة المادية باعتبارها أداة لتطوير الأداء وتعزيز الولاء وإعطاء الطاقة اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
- غالبية العمال يستفيدون من دورات تكوينية ترفع الكفاءة والخبرة المهنية لديهم وتزيد معارفهم المتخصصة وتكسبهم المهارات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة.

#### التعقيب على الدراسة:

تلقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:

- من حيث متغيرات الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إبراز الدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة
- من حيث منهج وأدوات الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الموضوع فقد اقتضت دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشرات اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهو ما اشتركت فيه مع الدراسة الحالية، وكذلك باستعمال الاستبيان والمقابلة غير الموجهة كأداتين لجمع البيانات.
- من حيث نتائج الدراسة: انتهت الدراسة الى أن القيادة الادارية والثقافة التنظيمية السائدة هما وسيلتان لكسب رضا العملاء واستقطاب وتدريب وتحفيز الكفاءات لتحقيق الجودة الشاملة ما يؤيد جل فرضيات الدراسة الحالية التي ركزت على هذه الوظائف الثلاثة بالضبط (التوظيف، التدريب والتحفيز) كوسيلة لتحقيق الجودة الشاملة باعتبار أن الاستقطاب هو أحد مراحل عملية التوظيف، كما أنها تؤكد ضمناً الاعتماد على ادارة الموارد البشرية - كونها المسؤولة عن هذه الوظائف- في تحقيق ذلك.

كما ركزت الدراسة على ضرورة استفادة أغلب العمال من دورات تكوينية لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة وهو طرح فرضيات الدراسة الجزئية الرابعة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين فعالية التدريب المهني وتحقيق الجودة الشاملة.

استنتجت الدراسة أن العمال راضون عن سياسة التحفيز خاصة المادية منها باعتبارها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، كما اعتبر الباحث أن تشجيع الابتكار والاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار وزرع روح الفريق والعمل الجماعي كلها مظاهر تسهم في غرس مبادئها وتتفق كذلك مع دراستنا باعتبار أن كل هذه المظاهر تعتبر حوافز معنوية للعمال ما يؤيد فرضية الدراسة الجزئية الخامسة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين فعالية التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وتحقيق الجودة الشاملة.

**3.1 دراسة سيد حياة كلاخي لطيفة 2018:** الموسومة بـ " التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة"، مقال من مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - العدد الاقتصادي- الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد الأول العدد 35 الصفحات 127-138 بتاريخ 01-07-2018، قدمت الدراسة طرح نظري يهدف الى تسليط الضوء على أنجح السبل لتمكين المنظمات من مواجهة التحديات الهائلة التي تواجهها من جراء تغيرات بيئية كبيرة تمتاز بالديناميكية المستمرة ما أدى الى اضطراب وصعوبة إمكانية البقاء والاستمرار، بالبحث عن أساليب جديدة تضمن لها تحقيق الفعالية والكفاءة والتي من أهمها إدارة الجودة الشاملة، والتي استنتج أنه لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية والتوجه السليم لمختلف أنشطتها وسياساتها والنظم اللازمة لها، الأمر الذي يتطلب منها عدة إمكانيات من أهمها حسن الاستثمار في المورد البشري والتأثير على أداءه ورضاه وتوجيه سلوكه نحو أداء فعال من خلال إحداث تغيير في وظائف وإدارة الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة الى أن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الموارد البشرية التي تعتبر من أهم العناصر التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة واستمرارها، وركيزة أساسية من ركائزها، حيث يربط نجاح المنظمة يعتمد على أداء العاملين فيها بجميع مستوياتهم، ولا يتحقق ذلك الا بأن يكون هذا المورد محط اهتمام من جميع النواحي ابتداء من عملية التوظيف مروراً ببرامج التدريب والتنمية وصولاً الى عمليات التحفيز والتمكين وتقويم الأداء لكسب ولاء وثقة الأفراد داخل المنظمة وتحقيق التحسين المستمر.

#### التعقيب على الدراسة:

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على وظائف ادارة الموارد البشرية بالضبط في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة كما أبرزت أهم التغييرات التي يجب أن تطرأ على هذه الوظائف في سبيل تحقيقها.
- **من حيث نتائجها:** خلصت هذه الدراسة الى اعتبار المورد البشري ركيزة أساسية من ركائز تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية في التركيز كذلك على الوظائف المتعلقة بهذا المورد لتحقيق ذلك.

استنتجت الدراسة أن الاهتمام بالمورد البشري يستدعي الاهتمام بكل النواحي المتعلقة به من توظيف وتدريب وتحفيز وتقويم وتمكين وغيرها كل ما من شأنه الاستثمار الأمثل لهذا المورد وهذا

ما افترضته الدراسة الحالية أيضا باختيار مجموعة من هذه الأنشطة ومدى ارتباطها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

## 2. الدراسات العربية:

**1.2 دراسة عمر سعد محمد العدوان 2012:** موسومة بـ "تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة بجامعة أم درمان الإسلامية السودان، هدفت الدراسة هذه إلى التعريف بالموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثير تطبيق هذه الأخيرة على وظائف إدارة الموارد البشرية في بنوك التجارة الأردنية والخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي المساعدة في استغلال إمكانيات الجودة لتطوير الموارد البشرية في البنوك، استعمل الباحث أداة الاستبانة وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة مثل النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات إحصائية، وطبق دراسته على مجتمع يتكون من الموظفين بالإدارة العليا والوسطى لـ 16 بنكا تجاريا أردنيا، والبالغ عددهم أكثر من 5000 فرد.

وتفترض هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين هما:

- لا توجد فروق دالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنوك التجارة الأردنية تعزى لمتغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية)
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة. والفرضيات الفرعية:
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنوك التجارة الأردنية.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنوك التجارة الأردنية.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين استقطاب وتعيين الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنوك التجارة الأردنية.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تقييم أداء الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنوك التجارة الأردنية.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم أداء الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين تدريب الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاستقطاب والتعيين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- هناك توجهات ايجابية لدى الإدارات العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

#### التعقيب على الدراسة:

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تسليط الضوء على العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة، كما أضافت عليها تأثير الخصائص الشخصية والمهنية على ذلك.
- **من حيث منهج وأدوات الدراسة:** اشتركت الدراسة مع الدراسة الحالية كذلك في اعتماد المنهج الوصفي اضافة الى استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- **من حيث نتائج الدراسة:** بعد تبني الباحث الفرضيات الصفرية التي تنفي وجود تأثير للبيانات الشخصية والمهنية على العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة اتضح أن الخبرة المهنية لها تأثير على ذلك دون كل المتغيرات الأمر الذي دفع الباحثة الى اسقاط ذلك على البيئة المحلية ما تصوغه الفرضيتين الفارقيتين.
- تبين كذلك للباحث وجود علاقة بين كل من تحفيز وتدريب واستقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة وهو ما يتطابق مع الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة للدراسة

الحالية، مضيفا كذلك تخطيط القوى العاملة وتقييم أداء الموظفين بعد أن كان قد افترض عدم وجود هذه العلاقات.

**2.2 دراسة علاء الدين صباح الخير يوسف والطاهر أحمد محمد علي 2017:** الموسومة بـ "دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مقال من مجلة ادارة الجودة الشاملة الصادرة عن كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، المجلد 18 العدد 01 بتاريخ 30 جوان 2017 الصفحات 29-42، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استنادا على طبيعة البحث وأهدافه استعمل الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع أغراض الدراسة، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذلك تم الاستعانة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتحليل، وتم تطبيقه على مجتمع دراسة متمثل في العاملين بشركة التأمين الإسلامية والمقدر عددهم بـ 550. عامل باختيار عينة عشوائية تمثل أكثر من 10 % حيث قاما بتوزيع 150 استبيان على المبحوثين عادت منها 140 استبانة ما نسبته 93 %، منطلقين من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير) وتحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة (رضا العملاء، تحسين جودة الخدمة، إدارة العمليات)

- توجد علاقة دالة إحصائية بين التخطيط ورضا العملاء.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التخطيط وتحسين جودة الخدمة.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التخطيط وإدارة العمليات.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التوظيف ورضا العملاء.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التوظيف وتحسين جودة الخدمة.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التوظيف وإدارة العمليات.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التدريب والتطوير ورضا العملاء.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحسين جودة الخدمة.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التدريب والتطوير وإدارة العمليات.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين التخطيط وتحقيق رضا العملاء، تحسين جودة الخدمة وإدارة العمليات ضعيفة.
- توجد علاقة ضعيفة بين التوظيف وتحقيق رضا العملاء وتحسين جودة الخدمة، ولا توجد علاقة تذكر بينه وبين إدارة العمليات.
- توجد علاقة قوية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة، وعلاقة متوسطة بينه وبين رضا العملاء وإدارة العمليات.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى مرتفع لأهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التأمين الإسلامية.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى مرتفع لأهمية القيادة في شركة التأمين الإسلامية.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى مرتفع لأهمية التوظيف في شركة التأمين الإسلامية.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى ضعيف لأهمية زيادة كفاءة العاملين في شركة التأمين الإسلامية.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى ضعيف لأهمية التخطيط في شركة التأمين الإسلامية.
- من وجهة نظر المبحوثين يوجد مستوى ضعيف لأهمية إدارة العمليات في شركة التأمين الإسلامية.

#### التعليق على الدراسة:

- تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:
- من حيث متغيرات الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث ابراز الدور الأساسي الذي تلعبه وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة مع اختيار مجموعة من الوظائف وقياس ارتباطها بمجموعة من أبعاد متطلبات الجودة الشاملة.
  - من حيث منهج وأدوات الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الموضوع فقد اقتضت دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشرات اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهو ما اشتركت فيه مع الدراسة الحالية، وكذلك باستعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
  - من حيث نتائج الدراسة: انتهت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين ادارة الموارد البشرية

وتحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية، استنادا على العلاقة بين الوظائف والأبعاد المختارة وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية. نفت الدراسة وجود علاقة بين عملية التوظيف وتحقيق أبعاد رضا العملاء وتحسين الجودة في حين تربط هذه الأخيرة علاقات متفاوتة الشدة مع وظيفتي التخطيط والتدريب على الترتيب من الأضعف الى المتوسط ما يتعارض مع الفرضية الجزئية الثالثة ويتوافق نسبيا مع الفرضية الجزئية الرابعة. لمس الباحث الأهمية المرتفعة التي يوليها المبحوثين لرضا العملاء، القيادة والتوظيف في الشركة يقابله أهمية أقل لزيادة كفاءة العاملين، التخطيط وإدارة العمليات من وجهة نظرهم رغم ان استجاباتهم كانت العكس تقريبا من حيث الوظائف التي لها علاقة بتحقيق الجودة الشاملة ما يعكس ربما قلة وعيهم وثقافتهم المحدودة حول الجودة الشاملة ومتطلباتها.

**3.2 دراسة محمد جودت فارس، سليمان الطلاع وريم أبو نمر 2023:** الموسومة بـ "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط"، مقال من مجلة الباحث الاقتصادي الصادرة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 11، العدد 1، الصفحات 28-45 / 30-06-2023، هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي مع وجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في وزارة الصحة الفلسطينية والذين يقدر عددهم بـ 1083 موظف، تم اختيار عينة تتكون من 315 فرد، ووضع الباحثان مجموعة معايير لتحسين الأداء المؤسسي منطلقين من الفرضيات التالية:

- تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ظهر واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد بدرجات متفاوتة من حيث قوتها، وكانت درجة الاستبيان العامة متوسطة.
- ظهر متوسط الأداء المؤسسي الكلي بدرجة متوسطة.

- ظهر متوسط إدارة الجودة الشاملة الكلي بدرجة مرتفعة.
- تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر إدارة المواد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تؤثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية.

### التعقيب على الدراسة:

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:

- من حيث متغيرات الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة لكن هذه الأخيرة كمتغير وسيط فقط لتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذا ما اختلفت فيه عن الدراسة الحالية الا أنه ليس اختلافا جوهريا لأنه لا يمكن في الأخير اعتبار الجودة الشاملة كهدف نهائي للمؤسسة وانما هي وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف الطويلة الأمد كتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح أو تحسين الأداء المؤسسي ككل.
- من حيث منهج وأدوات الدراسة: اشتركت الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- من حيث نتائج الدراسة: خلصت الدراسة الى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها على الجودة الشاملة بنسبة مرتفعة، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية، اضافة الى استنتاج أن كلا من الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يؤثران على الأداء المؤسسي. وكذلك أثرت أبعاد الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات حسب استجابات المبحوثين على تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بنسب متفاوتة ما يؤكد فرضيات الدراسة الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة.

### 3. الدراسات الأجنبية:

- 1.3 دراسة سدler 1996 Sadler: الموسومة بـ "نقد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر نخبة من مديري ألاباما"، هدفت هاته الدراسة إلى معرفة وجهة نظر نخبة من مدرّاء مدارس ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية تجاه التدريب على الجودة الشاملة وتطبيقها، وكذلك معرفة مدى نجاح هذه الإدارة في مدارسهم كأداة تحسين. واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي واستعان

بالاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 06 مديرين من بين 85 مدرسة، تم تدريبهم هم وأغلب العاملين في مدارسهم داخل مراكز الجودة التعليمية في جامعة سام فورد.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- يرى المديرون بأن تدريبهم على مبادئ الجودة الشاملة كان إيجابياً، حيث زوّدهم عملياً بمهارات تكوين فرق العمل، تفويض الصلاحيات والتطوير المستمر.

- يرى المديرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسن مدارسهم كثيراً حيث تميز العاملون بقدرة أكبر على حل المشاكل، وأصبحت روح العاملين المعنوية وثقتهم بأنفسهم عاليتين، وترسخ لديهم العمل الجماعي والتقييم الدائم باستخدام أساليب إحصائية دقيقة ما حقق رضا المستفيدين داخليا وخارجيا.

**التعقيب على الدراسة:**

تلنقى هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط هي:

- من حيث متغيرات الدراسة: تبحث هذه الدراسة عن مدى تحقيق الجودة الشاملة بعد اخضاع الموظفين للتدريب عليها في مراكز خاصة، وقد التقت مع الدراسة الحالية في متغير الجودة الشاملة وكذلك التدريب على الجودة والذي هو جزء من التدريب العام كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية.
  - من حيث منهج وأدوات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.
  - من حيث نتائج الدراسة: انتهت الدراسة الى أن التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان إيجابياً من وجهة نظر المديرين، وزوّدهم بمهارات قد أدت فعلاً إلى تمكنهم من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يتوافق نسبياً الفرضية الجزئية الرابعة.
- لمس المديرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد ساعد كثيراً في تحسين مدارسهم، وتحقيق العديد من الفوائد في سلوك الموظفين كالعامل الجماعي، واتباع الأساليب الإحصائية الدقيقة، وتحسين العمل بصفة مستمرة الأمر الذي يؤكد على ضرورة تبني نظام الجودة الشاملة وأهمية التدريب عليها في كل المؤسسات المعاصرة ما يبلور أهمية الدراسة الحالية.

#### 4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الدراسة الحالية تميزت على الدراسات السابقة بكونها تناولت علاقة فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في حين جل الدراسات - في حدود اطلاعنا- لم تتطرق الى جانب تحقيق الفعالية في الوظائف وهذا ما ميز بحثنا عن باقي الدراسات، أما باقي المتغيرات والأبعاد فقد تناولتها هذه الدراسات بطرق وبيئات مختلفة، وعموماً يمكن توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في هذه الدراسة الحالية من خلال أهم النقاط التالية:

- الفهم الجيد لإشكالية الدراسة وضبطها بدقة، فمن خلال هذه الدراسات يمكن تحديد المنهجية العامة للدراسة.
- المساعدة في اختيار أفراد العينة وأسلوب المعاينة الملائمين، فهذه الدراسات تنوعت بين المستويات الوظيفية للأفراد بين مديريين وموظفين وأغلبها اعتمد على المعاينة العشوائية.
- المساعدة في اختيار المنهج والأدوات المناسبة للموضوع حيث أن كل الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وهناك من أضافت المقابلة والملاحظة.
- المساعدة في صياغة الفرضيات فأغلب هذه الدراسات أكدت الفرضيات البديلة ونفت الصفرية رغم تنوع البيئات.
- المساعدة في تفسير النتائج فمن خلال معرفة نتائج هذه الدراسات يتم التمكن من مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسة الحالية ومعرفة نقاط التشابه والاختلاف.

# الجانب النظري

# الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: توظيف الموارد البشرية

ثالثاً: تدريب الموارد البشرية

رابعاً: تحفيز الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح والتميز، وهي عنصر فعال يجب مراعاته من حيث التنمية والتفعيل والتفاعل مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وبالنظر إلى الكفاءات والمهارات والمعارف التي يتمتع بها العنصر البشري كمصدر مهم للتنافسية المنظمة فإن الموارد البشرية هي موارد استراتيجية إذا ما تم استثمارها بفعالية فإنها تخلق قيمة للمنظمة وتعزز من أدائها وتحسن من مكانتها وقدرتها التنافسية، لذلك تتبنى المنظمات استراتيجيات لتطوير ومواءمة مواردها البشرية مع استراتيجيتها الاقتصادية وتعتبر المواءمة مع تطوير الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأن المزايا التنافسية يمكن الحصول عليها عندما تؤخذ الهياكل والموارد البشرية في الاعتبار.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة محاور أساسية مدخل أولي لإدارة الموارد البشرية وثلاث محاور أخرى يخص كل واحد منهم وظيفة من الوظائف الأساسية للدراسة بشيء من التفصيل التوظيف التدريب والتحفيز على التوالي.

## أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية

قبل التعمق في وظائف ادارة الموارد البشرية لابد من التعرف أولاً على هذه الادارة وهذا المورد الأساسي الذي وجدت لأجله والمكون الأساسي للمنظمة ككل، ولذلك بدأت الدراسة بمدخل تم التطرق فيه الى ماهية الموارد البشرية وتعريف لإدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهميتها وأسباب تزايد الاهتمام بها والأطر النظرية المؤسسة لها ووظائفها الرئيسية والعوامل البيئية المؤثرة عليها.

### 1- ماهية الموارد البشرية

من المهم أولاً التمييز بين مصطلح الموارد البشرية وعدد من المفاهيم المتعلقة بالعوامل البشرية بشكل عام وفي قطاع العمل بشكل خاص، نظراً لأهمية التمييز بينها وذلك لأن أي خلط بين هذه المفاهيم سينعكس حتماً على أهميتها ومعناه وفي العلاقات بينها أو مع المفاهيم الأخرى والمتغيرات الأخرى.

### 1-1 مفهوم الموارد البشرية

في الأدبيات الاقتصادية تنقسم الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وغير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى فئتين رئيسيتين الأولى هي الموارد البشرية الاقتصادية التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي لديه القدرة والاستعداد للعمل والذي أصبح توظيفه ممكناً بفضل الظروف الاجتماعية والقانونية للمجتمع، والثانية هي الموارد البشرية غير الاقتصادية التي تشير إلى الجزء الذي لا يمارس نشاطاً اقتصادياً سواء كانت قادرة ومستعدة للعمل أم لا. (أبو بكر، 2008، ص 50).

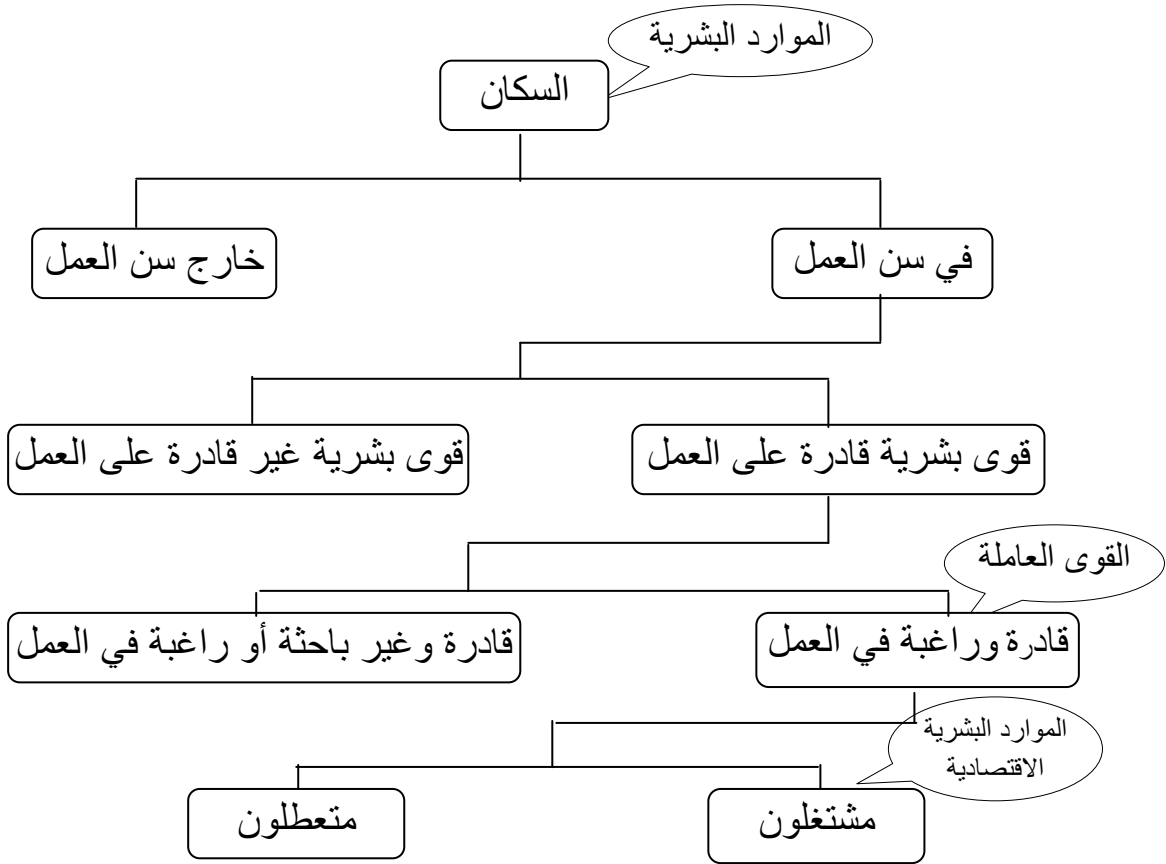
### 2-1 مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة إلى قطاعين من السكان العاملون والعاطلون عن العمل، أي جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأقصى لسن العمل، والذين يرغبون في العمل ويسعون إليه ولديهم القدرة عليه حال حصولوا عليه.

حيث لا يعد عاطلاً عن العمل من لا تتوفر لديه القدرة أو الرغبة في العمل. (عبد الله و

العكيلي، 1998، ص 19)

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (01) العلاقة بين هذه المفاهيم

(أبو بكر، 2008، ص 51)

ومنه فان الموارد البشرية تشمل كل الفئات من السكان بغض النظر عن السن والقدرة، ومنها ما هو عامل يسمى اقتصادي ومنها ما هو غير عامل ويسمى غير اقتصادي، أما القوى العاملة فتمثل ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يشمل الفئة القادرة والراغبة في العمل فقط سواء كانت مشتغلة أو عاطلة.

أما المقصود بالموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية فهو جميع الأشخاص العاملين فيها، رؤساء ومرؤوسين، والذين يتم توظيفهم للقيام بجميع وظائف المنظمة، ويعملون تحت مظلة ثقافة تنظيمية تحدد وتضبط وتوحد أنماط سلوكهم وأدائهم الوظيفي ضمن الخطط والقواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء وظائفها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل عدة تعويضات من رواتب وأجور ومزايا إضافية. (بن عنتر، 2010، ص 19)

### 3-1 العمالة

يشير إلى الأشخاص الذين يعملون أو لديهم مهام محددة في مختلف المنظمات والمؤسسات والهيئات المجتمعية. (الجمال، 2007، ص 174)

### 4-1 مفهوم العمل

يشير اصطلاح العمل الى سلسلة من الوظائف المترابطة التي يتم تنفيذها من خلال سلسلة من الواجبات والمسؤوليات. (يسن عامر، 2000، ص 87)

### 5-1 مفهوم الوظيفة

هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المسندة إلى شخص محدد، والذي يُمنح صلاحيات معينة لتنفيذها. (عبد الله و العكيلي، 1998، ص 23)

### 6-1 مفهوم المهنة

تتطلب المهن إعداداً وتدريباً تقنياً وتتطلب معرفة ومهارات محددة وتستند إلى فلسفات معينة وبالتالي لها أصول وشروط وضوابط ومعايير. (عاشور، 1993، ص 59)

## 2- تعريف إدارة الموارد البشرية

ككل المفاهيم في العلوم الاجتماعية والانسانية تتعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية ولا يمكن تحديد تعريف محدد لها لهذا سيتم ادراج جملة من التعاريف:

حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وصيانتها وتدريبها وتطويرها واستقرارها ورفع روحها المعنوية. (صالح، 2004، ص 21)

وهو نشاط إداري لوضع خطة للقطاع البشري لضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية التي تحتاجها في جميع الأوقات وتوفير العنصر البشري المطلوب دائماً، بالإضافة الى إيجاد الوسائل اللازمة لتطوير كفاءة الموظفين، وتحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة الفنية والعملية والعلمية، ورفع الروح المعنوية لديهم، والحفاظ عليهم في أماكن عملهم وتشجيعهم على المشاركة بولائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (درة و الصباغ، 2008، ص 19)

كما تعرف بأنها: الإدارة التي تقوم بتنظيم فريق عمل من الموظفين المناسبين من ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة وتطويرهم ومكافأتهم بمكافأة عادلة تتناسب مع جهودهم بشكل مستمر، من أجل تحقيق التكامل والمواءمة بين المصالح الفردية والتنظيمية ومنع التضارب

بينهما، وفي النهاية توفير الرعاية اللازمة وتحقيق أهداف المنظمة. (صالح و السالم، 2006، ص 05)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها عرفت إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم من وظائف وأنشطة في المنظمة، وعليه فإنها تلك المصلحة الادارية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة المؤهلة وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها وتحقيق الاستفادة القصوى من قدراتها بالطرق التي تحقق أهداف المنظمة.

### 3- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

شهدت نظرة المنظمات والمجتمعات الى الموارد البشرية تطورات تاريخية عديدة الا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مراحل التطور الفكري في النظرة الى المورد البشري من ناحية الحدود الزمنية لكل مرحلة، كما أن نسبة فكر معين الى مرحلة ما لا يعني بالضرورة اختفاء ما سبقه تمام وانما يشير الى الفكر السائد في هذه المرحلة، ولعل أبرز التقسيمات هي:

### 3-1 مرحلة ما قبل التصنيع قبل 1770 م

تميزت مرحلة ما قبل التصنيع في مراحلها الأولى بانتشار نظام الرق حيث كان ينظر الى الانسان كأى شيء يباع ويشترى بالعدد والمواصفات التي يحتاجها مالكة، ثم تطورت هذه النظرة بظهور الانتاج الأسري أين بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، فأصبح العامل يتعلم على أحد قدامى العاملين ويكتسب مهارات وأفضل الأساليب لإتقان حرفته والعمل مقابل أجور منخفضة.

### 3-2 مرحلة الثورة الصناعية 1770-1870

شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة أبرزها التحول من الصناعة اليدوية الى الصناعة الآلية، وقد صاحبها عدة ظواهر:

- إحلال الآلة محل الانسان.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وقد أدت الثورة الصناعية إلى زيادة كبيرة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، لكن العمال وقعوا ضحية هذا التطور نتيجة اعتماد الإدارة على الآلات أكثر من اعتمادها على العمال. كما تسبب نظام المصانع الكبيرة أيضًا في العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، مع ظهور العديد من الوظائف المتكررة والروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة.

### 3-3 مرحلة الإدارة العلمية 1870-1925

يعتبر انتشار حركة الإدارة العلمية من أهم الحركات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية. وتتميز هذه الحركة التي قادها فريدريك تايلور والملقب بأبي الإدارة، بالنظر إلى الموارد البشرية على أنها آلات يجب تزويدها بالطاقة المحركة في شكل أجور وحوافز مادية باعتبار الإنسان كائن مادي بحت، وفي المقابل هو مطالب بالعمل بالطريقة المثلى وتحت رقابة لصيقة، وأبرز ما جاء به هو دراسة الحركة والزمن من أجل زيادة الإنتاجية. (نصر الله، 2002، ص 06)

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- استخدام الأساليب العلمية لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد البشرية والمادية بطريقة علمية صحيحة.
- بعد اختيار العمال المناسبين، يتم تكليفهم بمهام محددة وفي هذه الحالة تقدم الإدارة التعليمات والتوجيهات حول كيفية تنفيذ المهام على أفضل وجه.
- يجب أن تعمل الإدارة والعمال معاً لإعادة توزيع العمل بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ. (مدّاس، 2002، ص 14)
- وعلى الرغم من أن "تايلور" قد حقق زيادة الإنتاج وتحسين طرق العمل ونظام الحوافز المادية، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة بسبب إهماله للجانب الإنساني والحاجات النفسية للعمال. (عبد الباقي، 2004، ص 22)

### 4-3 نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين، نشأت النقابات العمالية في البلدان الصناعية وسعت إلى رفع أجور العمال وتقليل ساعات العمل وتهيئة ظروف عمل ووسائل عمل مريحة. وأصبحت الإضرابات والمقاطعة واستخدام أساليب القوة هي القاعدة العامة للعمال، ويعتبر الكثيرون أن ظهور النقابات

العمالية كان نتيجة لحركة الإدارة العلمية التي كان يُعتقد أنها سعت إلى استغلال العمال لصالح أرباب العمل (عبد الباقي، 2004، ص 23)

### 3-5 الحرب العالمية الأولى:

بعد تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ الخبراء في إيلاء المزيد من الاهتمام بالرفاهية الاجتماعية للعمال، وأصبح أرباب العمل مقتنعين بأن القوى العاملة هي الوسيلة الفعالة لتغطية احتياجات الحرب بمجموعة متنوعة ومتعددة من السلع والخدمات، وخاصة بالنظر إلى تجنيد الشباب واستخدام النساء لتعويض النقص في عدد العمال في المصانع، فبدأ الحديث عن الأجور وتحسين ظروف العمل لتوفير مكان عمل صحي وملائم ومريح، ونتيجة لذلك تم إنشاء إدارة تسمى إدارة المستخدمين والتي تم إنشاؤها في شركة فورد للسيارات في عام 1914 لرعاية شؤون العمال والخدمات الاجتماعية والصحية والتفاوض مع النقابات العمالية حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية. (عبد الباقي، 2004، ص 24)

### 3-6 ما بين الحربين العالميتين:

شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في مجال العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" وزملائه إثر التجارب التي قاموا بها في مصانع "الهاوثورن" بمدينة شيكاغو التابع لشركة "Western Electric" وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة، وأشهرها تلك التي أجريت في قسم تجميع أجهزة الهاتف حيث كانت تعمل مجموعة من العاملات في هذه العملية. (Citeau، 2002، p 04)

وخلصت إلى أن هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في زيادة الإنتاجية، مشيرة إلى أهمية الروح المعنوية والرضا الوظيفي والحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية وتأثيرها على رفع الانتاج.

وقد غيرت هذه الأفكار نظرة مديري الأعمال إلى العنصر البشري في مؤسساتهم وجعلتهم أكثر عقلانية وإنسانية من ذي قبل فأصبحوا يبحثون عن تحقيق التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة، كما عززت قناعتهم بضرورة تنشيط دور إدارات المستخدمين وإيجاد أشخاص متخصصين في مهام الموارد البشرية للإشراف على هذه الإدارات وجعل أدائها أكثر فعالية. (عبد الباقي، 2004، ص 24)

### 3-7 ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية 1980:

بعد الحرب العالمية الثانية، ازدادت الثقة في دور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها متخصصًا ومحترفًا، وظهر تخصص إدارة الأفراد في مجال إدارة الأعمال، وقد تم تجهيز هذا التخصص بمبادئ وأسس وقواعد يمكن تدريسها في الجامعات، وتم تغيير اسم إدارة المستخدمين إلى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية". وأصبح هذا الاسم شائعًا جدًا في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم تنشيط دور هذا القطاع وتعزيزه بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأت حكومات الدول الصناعية في التدخل في مجال العمل والتوظيف، حيث سنت التشريعات والقوانين التي تحمي العامل في المنظمة وألزمت أصحاب العمل بتوفير المزيد من المزايا الوظيفية لهذه الموارد (التأمين الصحي، التعويضات... إلخ) والعمل كوسيط بين النقابات والمنظمات العمالية للتخفيف من حدة الصراع بينهما ومنع الإضرابات وتوفير استقرار الاقتصاد وسهت كذلك على الالتزام بالقوانين المتعلقة بشؤون العمال.

خلال الفترة الممتدة ما بين (1960-1980) نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا التي تؤكد أن العلوم السلوكية هي أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل الاجتماعية عليه كما ظهرت نظريات ومدارس فكرية في كل من اليابان وأمريكا وأوروبا حول إدارة الأفراد والتحفيز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات والقوانين الحكومية، فأضافت نوع من المعرفة الجديدة وأبرزت دور المختصين فيها في تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التعويضات... وغيرها، وتستخدم قواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح لا يقتصر نطاق ممارسة إدارة الأفراد على العاملين في قاعدة الهرم الإداري فحسب، بل يمتد نطاق ممارستها ليشمل جميع العاملين على مختلف المستويات التنظيمية. (عقيلي، 2005، ص 46)

### 3-8 من عام 1980 وحتى الآن (ولادة إدارة الموارد البشرية)

شهدت إدارة الموارد البشرية تغييرًا وتطورًا كبيرًا في العقود الأخيرة ومنذ أوائل الثمانينيات، كان هناك الكثير من الأدبيات التي تدعو إلى دور أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (موساوي، 2002، ص 93)

وقد تحول الدور من كون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المنفذة لسياسات الإدارة العليا ذات الإطار الواسع إلى كونها الجهة المخططة والمنفذة في آنٍ واحد، كما وأصبح لهذه الإدارة استراتيجيتها الخاصة بها التي تعمل على خدمة وتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية أحد كبار المديرين الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. وهذا ما أدى إلى تغيير تسمية إدارة الأفراد وتغيير مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه ليوحد تسمية هذه الإدارة ويطلق عليها إدارة الموارد البشرية، ومع ظهور العولمة في قطاع العمل وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وظهور إدارة الجودة الشاملة والتدخل الحكومي الهائل والواسع النطاق في قطاع العمل وتنامي قوة النقابات العمالية لم يعد يُنظر إلى الموظفين على أنهم أفراد يعملون لأنفسهم فقط وينجزون عملاً محدداً بل أصبح يُنظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد مهم من موارد المنظمة وأحد أصولها أو ممتلكاتها التي تحقق المنظمة من خلالها قيمة مضافة تؤثر على مستوى جودة الأداء وعلى رضا العملاء، مما يجعل الموارد البشرية وإدارتها من أهم استراتيجيات الإدارة في المؤسسات. ويدعو الاتجاه الحديث في مجال الإدارة المعروف باسم "جودة الحياة العملية" إلى ضرورة تنشيط ودعم دور هذه الإدارة لتوفير قوى عاملة كفؤة ومدربة ومخلصة تستطيع تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها. (عقيلي، 2005، ص 46)

وهذه مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي تعكس التطور التدريجي بمرور الزمن والتحويلات التي استحدثت في المنظمات وفي محيطها الخارجي والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- إدارة الأفراد: يشير إلى المرحلة التي يتم فيها التأكيد على ضرورة احترام الضوابط والسجلات والوثائق الخاصة بالأجور والإنتاجية. (عبد الله، 2002، ص 08)
- إدارة العلاقات الصناعية: ظهور النزاعات الخطيرة بين الإدارة والأفراد أجبرت الإدارة على تقديم تنازلات لصالح العمال من خلال الاعتراف بحقهم في تشكيل النقابات وإصدار عدد من القوانين واللوائح التي تمنح العمال بعض الحقوق. وقد أخذ هذا الاسم من حقيقة أن الوظيفة الرئيسية لهذه الوظيفة هي إدارة العلاقة بين الإدارة والنقابات العمالية. (الجيلالي و الحبيب، 2009، ص 154)

- إدارة العلاقات الإنسانية: ظهرت الحاجة إلي توافق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون" في مجال العلاقات الإنسانية والتي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات. (الجيلالي و الحبيب، 2009، ص 154)

- إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة ومعاصرة من حيث الشكل والممارسة وتنتم بالديناميكية والتوفيق، مثل التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية للقوى العاملة في ضوء التغير التكنولوجي والثقافي والاقتصادي، واعتماد استراتيجيات لمواكبة نمو العمالة والتأكيد على ضرورة إيجاد تكامل بين ممارسات التوظيف والمؤهلات والحوافز والمتغيرات البيئية. (عبد الله، 2002، ص 09)

- إدارة الموارد البشرية: وهي نظرة عصرية للوظيفة في بيئة يعتبر فيها الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح، ترى نظريات التسيير المعاصرة أن الرجال والنساء موارد أساسية يجب تطويرها والاستثمار فيها، حيث أن العنصر البشري يحدد الميزة التنافسية وهو وسيلة للريادة والبقاء.

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية كممارسة لم تظهر في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور منظمات الأعمال ومع توسع الشركات ونمو حجم المؤسسات، فبدأ القادة في إعادة تقييم طريقة تنظيمها وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً ومهماً من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أصبح صانعو القرار مقتنعين بأن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمانة الرئيسية للمرور بمراحل النمو المختلفة وتحقيق الأهداف العامة والشاملة.

#### 4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن أهمية ادره الموارد البشرية انما هي مستمدة من أهمية هذا المورد وكذلك أهمية الوظائف المتعلقة به في المنظمة المعاصرة وتتجلى في عدة جوانب أهمها:

- تقوم المنظمات بإنشاء إدارات للموارد البشرية لتسهيل التجاوب مع الأفراد العاملين في المنظمة، ولتسهيل حل المشاكل التي تنشأ بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، ولتدريب الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على معنويات الأفراد والأمن الوظيفي والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة نفسها. (عباس، 2012، ص 09)

- إن وجود الخبرة المهنية في إدارة الموارد البشرية، مع القدرة والمؤهلات اللازمة لاستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم لملء الوظائف الشاغرة، يزيد من إنتاجية المؤسسة ويحسن من وضعها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- تمكن المؤسسة من توفير مناخ تنظيمي ملائم من خلال تبني برامج الموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين ومساعدتهم على تحقيق المزيد من إمكاناتهم، فإن ذلك سينعكس بلا شك على الرضا الوظيفي للموظفين، والذي بدوره يزيد من إنتاجية الموظف وبالتالي من الفعالية الكلية للمؤسسة.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة في مجالات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء والتدريب والترقية ستوفر التكاليف المحتملة لارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- توفر الإدارة الناجحة للموارد البشرية على المنظمة التكاليف الباهظة في الدعاوى القضائية المحتملة من قبل الموظفين، لا سيما في حالات الفصل من العمل، وعدم منح الامتيازات، وعدم الرضا عن طرق الترقية وما إلى ذلك.
- اكتشاف العوامل البشرية في مكان العمل كأحد العناصر الأساسية في الإنتاج والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في تطوير وتنمية الأداء البشري في مكان العمل.
- ضرورة وجود خبراء لدراسة السلوك البشري وصياغة قواعد تدعم سياسات التعامل مع الأفراد خاصة في ظل النمو وتطور التعليم والثقافة وتطور سائل الإعلام المختلفة المؤدية إلى زيادة وعي وثقافة القوى العاملة وتغير طبيعة تطلعاتهم وآمالهم المستقبلية.
- الحاجة إلى وجود جهة إدارية متخصصة مسؤولة عن الموارد البشرية والتعامل مع القضايا التي تتزامن مع زيادة حجم المنظمة، أو حدوث تطورات تقنية وتكنولوجية في مجال الإنتاج، أو تضخم القوى العاملة في المنظمة.
- ترتبط كفاءة أداء المنظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته واستعداده للعمل، وذلك لأن العنصر البشري يعتبر عنصراً مؤثراً وفعالاً يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الفعالية.

- تحفيز وتشجيع العاملين داخل المنظمة على القيام بعمل ممتاز من أجل تشجيع الولاء والانتماء للأفراد داخل المنظمة والسعي لتحسين التقدم داخلها. (الموسوي، 2006، ص 22)

### 5- أسباب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى أهم وظائف الإدارة في المنظمات الحديثة. وهناك عدة أسباب تفسر تغير وجهات نظر المديرين في المنظمات الحديثة تجاهها والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية:

- تعقد المهام الإدارية بسبب زيادة المنافسة المحلية والأجنبية إضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات جعلت المنظمات تحت ضغط لتطوير الميزة التنافسية باتخاذ قرارات استراتيجية لجذب المواهب وتطوير الكفاءات وتحسين الأداء.

- زيادة درجة التدخل الحكومي من خلال استحداث تشريعات وقوانين تتحكم في طرق التوظيف وسياسات الأجور وظروف العمل وفرض عقوبات على معارضتها.

- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء بزيادة التعقيد التقني وتطلب مهارات معينة وزيادة التخصص.

- حدة المنافسة خاصة بالاتجاه نحو تحرير التجارة والخصخصة ولد الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج.

- في ظل التقدم التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية تستخدم مختصين، لتزود هذه الأنظمة المديرين بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للتوظيف وسياسة الأجور وغيرها من أنشطة الموارد البشرية بأكثر دقة وسرعة وأقل تكلفة.

- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري لارتفاع قيمة الاستثمار فيه وارتفاع تكاليف الأجور والحوافز والتأمين والمشاكل المتعلقة به من دوران العمل وغياب وغيرها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة ترشيد تكلفة استخدام المورد البشري. (المرسي، 2003، ص 22)

- الحاجة إلى التخصص حيث أصبحت ممارسة إدارة الموارد البشرية تتطلب تدريباً متخصصاً نظراً لتوسعها وتعقد مهامها من تخطيط القوى العاملة وتصنيف الوظائف وغير ذلك. (نصر الله، 2002، ص 05)

- تغير احتياجات العاملين وارتفاع مستواهم التعليمي ومتطلباتهم عما كانت عليه سابقا وتوقعاتهم لعوائد مادية وغير مادية أكثر، وسعي المنظمات الى تحقيق ذلك لهم في حدود إمكانياتها للمصلحة المشتركة لهما.

- اضافة الى بعض التطورات الأخرى التي ساهمت في الاعتراف المتزايد بأهمية ادارة الموارد البشرية مثل مساعدة الموظفين على تبني التغيير، تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، وتنامي الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية. (الحناوي و آخرون، 1999، ص 239)

#### 6- الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية:

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانها في الفكر الإداري مع مطلع القرن العشرين نتيجة الاهتمام بتطوير أساليب العمل، ما أدى إلى ظهور توجهات ومداخل تعالج الموضوع استجابة إلى كبر حجم المنظمات، وساهم العديد من الرواد في انشاء مدارس تسعى إلى المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المنظمة انطلاقا من مبادئ فكرية معينة، وتعددت هذه النظريات وتداخلت كثيرا وتضاربت أيضا، سنكتفي هنا بذكر أهمها:

#### 1-6 النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظرية الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الفكر التنظيمي، ربما باعتمادها على المنهج العلمي القائم على قوانين ومبادئ لتنظيم المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ مشتركة وهذه أهم النظريات:

#### 6-1-1 نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تاييلور

ظهرت نظرية الإدارة العلمية وطورها رائدها الأول "تاييلور" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، وكان أول مبتكر لأساليب الإدارة وعُرف باسم "أب الإدارة" وقد شدد على أهمية الحاجة إلى زيادة فعالية الموارد البشرية من خلال البحث عن آليات للحفاظ على العمل والإنتاجية. لذلك قام بتحليل العمل ودراسة الحركات المطلوبة لأدائه رفقة زملائه، استنادا على فرضيتين أساسيتين: - يؤدي تطبيق المنهج العلمي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ جديدة لتنظيم العمل ودراسة الحركة والوقت.

- بما أن البشر كائنات مادية، فإن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

وقد ارتكز تايلور في نظريته على أربعة مبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل طريقة لإنجاز مهمة ما من خلال تقسيم عمل الفرد إلى أجزاء صغيرة، ودراسة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ ذلك العمل وقياس الوقت المستغرق لكل إجراء.

- اختيار العاملين بطريقة علمية وتدريبهم على العمل من أجل تزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ العمل بالطريقة المثلى.

- لتقسيم العادل لمسؤوليات العمل بين الإدارة والعمال، بحيث تكون الإدارة مسئولة عن التخطيط والتصميم والتنظيم والعمال مسئولين عن التنفيذ.

- استخدام الحوافز المادية من أجل إغراء العاملين لزيادة الإنتاج وبأقل التكاليف.

كما دعا تايلور إلى ضرورة الاهتمام بعنصرين أساسيين. وهما: عنصر الأجر الذي ينبغي حسابه ودفعه وفقاً للجهد الذي يبذله كل عامل، وقيمة التدريب كوسيلة فعالة لرفع الإنتاجية.

(p 19، 1979، Simon March et)

وخلصت نظريته إلى أنه تجمع الإدارة والعامل مصالح مشتركة غير متعارضة وذلك لأن تلبية رغبة العمال في الحصول على أجور أعلى تدفعهم إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة.

### 6-1-2 نظرية التكوين الإداري: هنري فايول

وقد ظهرت نظرية التكوين الإداري كمحاولة لتعديل للإدارة العلمية وتلافي عيوبها، حيث تكاد تكون مطابقة لها. (محمد، 1982، ص 132)

حيث ركزت الأولى على المستويات التنفيذية الدنيا ثم التدرج إلى أعلى في حين ركز "فايول" في نظريته على الإدارة العليا والتدرج إلى أسفل المستويات الإدارية، وتعرض في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاث موضوعات أساسية هي:

- الصفات الإدارية: مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة ويتدربون عليها بصفة مستمرة ومنظمة وهي:

- صفات بدنية (الصحة، القوة، النشاط...)
- صفات عقلية وذهنية (الفهم، التحليل، الاستيعاب، الحكم...)
- صفات خلقية (الحيوية، الحزم والولاء، الابتكار، تحمل المسؤولية...)

- صفات فنية (معلومات عن وظيفة المدير)
  - الثقافة العامة (معلومات عن العمل)
- المبادئ الأساسية للإدارة: حدد "فايول" أربعة عشر مبدئاً للإدارة الرشيدة هي:
- تقسيم العمل: زيادة التخصص لزيادة الكفاءة.
- ارتباط السلطة والمسؤولية: إصدار الأوامر والالتزام بها.
- النظام: احترام الأوامر والاتفاقات والنظم.
- وحدة مصدر الأوامر: مشرف واحد.
- وحدة التوجيه: التنسيق بين الأنشطة ذات الهدف الواحد.
- الخضوع: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافآت الموظفين: العدل وتكافؤ التعويضات مع الجهود المبذولة.
- المركزية: تركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر.
- تدرج السلطة: يقل حجم السلطة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري.
- الترتيب: لكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- العدالة والمساواة: عدم التمييز في معاملة المرؤوسين.
- الاستقرار في العمل: تخفيض معدلات دوران العمل.
- المبادرة والابتكار: التعبير بحرية عن المقترحات والآراء.
- إضفاء روح التعاون: العمل بروح.

#### - عناصر الإدارة:

قسم "فايول" العملية الإدارية الى عناصر هي: "التخطيط، التنسيق، التنظيم، إصدار الأوامر، الرقابة، التحكم والسيطرة، الضغط، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن تتحلى بهم الإدارة عند وضع الخطط". (عبد الرحمان، ص 92)

#### 6-1-3 النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، حيث وضع مؤسسها "ماكس فيبر" مفهوماً بيروقراطياً يقوم على مقومات وأسس نموذج للتنظيم مثالي، يتبناه الجهاز الإداري للتأثير على الأداء والسلوك التنظيمي.

تهدف البيروقراطية إلى زيادة الكفاءة الإدارية من خلال عدد من السمات هي:

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وفقاً لمتطلبات الخبرة والتخصص.
  - التوزيع الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات بدقة، فكل مصلحة نطاق مسؤولية يتوافق مع موقعها ومصلحة أعلى تخضع لرقابتها وإشرافها.
  - تشريع إجراءات وقواعد لتحديد حقوق والتزامات الموظفين وطريقة سلوكهم في ظل الظروف المختلفة للعمل.
  - توظيف وتعيين الأفراد بناء على كفاءاتهم الفنية والعلمية.
  - التدريب على العمل لتعريف العاملين بتفاصيل عملهم وكيفية القيام به، من أجل أداء مهامهم بكفاءة وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.
  - الاعتماد على مبدأ الأقدمية والأداء الجيد في الترقية، لزيادة تحفيز العاملين والتزامهم تجاه المؤسسة.
  - التنسيق بين مختلف الوظائف وتوضيح العلاقة بين الأفراد والجهات المختلفة، لتجنب التضارب والتعارض وعدم الاستقرار.
- وهكذا فإن معنى البيروقراطية عند "فيبر" بعيد كل البعد عن المعنى السلبي الشائع استخدامه اليوم، وإنما هو تحديد المسؤوليات والسلطة المطلوبة لها، ثم تنظيم الجهود الجماعية وتجنب التداخل والتعارض لتحقيق الاستقرار، بين الوظائف بما يؤدي إلى إنجاز العمل على أفضل وجه من التنظيم والتنسيق، وبالتالي تحقيق الأهداف.

## 6-2 النظرية الحديثة

على عكس النظريات الكلاسيكية وصلابتها، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للأشخاص العاملين في المنظمات وركزت على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن أوجه القصور والضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين على تقديم أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بمجموعة من المحددات التي تشكل القوى الدافعة وراء سلوك العاملين أحدثت تغييرات جذرية في النظم الادارية الحديثة وصححت الفكر السائد سابقاً، وفي هذا السياق نستعرض فيما يلي أهم هذه النظريات:

## 6-2-1 نظرية العلاقات الإنسانية: التون مايو

وهناك من يصنفها ضمن النظريات النيوكلاسيكية، جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية وحاولت تصحيح المبادئ التي كانت سائدة آنذاك بقيادة "التون مايو" وزملاؤه الذين قاموا بتجارهم في مصانع "الهاوثورن" بمدينة شيكاغو التابع لشركة "Western Electric" في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تنصب حول تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الانتاجية لدى العمال بافتراض أن الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى تكوين علاقات مع الآخرين تميل الى التعاون لا الى التنافس ما انعكس على تطور الفكر التنظيمي وعلى كيفية تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه.

- وقامت هذه النظرية الكلاسيكية الحديثة على عدة مبادئ أهمها: (السلمي، 1980، ص 95)
- أن التنظيم ليس مجرد وجود عدد من الأفراد وانما هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين هؤلاء الأفراد والمجموعات.
  - يتحدد السلوك التنظيمي بسلوك أعضاء المؤسسة الذين يتأثرون بالاحتياجات والعلاقات الاجتماعية.
  - تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في التأثير على تشكيل المجموعة وتعديل تقاليدھا لتلبية أهداف المنظمة.
  - التركيز على دراسة المجموعات بدلاً من الأفراد والتخلي عن فكرة تقسيم العمل والتخصص وآلية العمل من أجل إرضاء الموظفين.
  - لا يقتصر التواصل بين أقسام المؤسسة على شبكات التواصل الرسمية، بل هناك أيضاً شبكات تواصل غير رسمية، وقد تكون هذه الشبكات أكثر فعالية في التأثير على سلوك الموظفين في بعض الحالات.
  - إشراك العمال في الإدارة وتبني اللامركزية في عملية صنع القرار
  - إن التدريب جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين المستوى المهني للعمال زادت دافعيتهم اتجاه العمل، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.
  - للمكافآت والحوافز الاجتماعية وغير المادية دور هام في تحفيز الأفراد واحساسهم بالرضا.

## 6-2-2 نظرية الفلسفة الإدارية: دوغلاس ماك غريغور

قدم رائدها "دوغلاس ماك غريغور" عالم النفس الاجتماعي وجهة نظره اتجاه الطبيعة البشرية من خلال أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الآخرين يؤثر على علاقته بهم وطريقة تعامله معهم، وعرض نظريتين متناقضتين حول هذه الطبيعة البشرية سماهما نظريتي X و Y.

### - نظرية X:

تقتض هذه النظرية أن العامل كسول بطبعه غير طموح تهمة ذاته فقط، ولذلك فيمكن تحفيزه عن طريق المكافآت المادية فقط، ويجب انتهاز أساليب القوة والرقابة الصارمة معه.

وتقوم على ثلاث مسلمات هي:

- العامل يكره العمل بفطرته.
- إجباره على العمل عن طريق الرقابة والتهديد بالعقاب.
- يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات بالتفصيل لتجنب المسؤولية. وان كان ذلك على حساب طموحاتهم.

### - نظرية Y:

في هذه النظرية يرى "ماك غريغور" أن الناس يحبون العمل ويرغبون في تحمل المسؤولية عندما تكون الظروف الملائمة لذلك، وأن زيادة الأجر ليست الطريقة الوحيدة لتحفيز العاملين، بل هناك أيضاً طرق معنوية لتحفيز الأفراد على العمل ورفع مستوى أدائهم، مثل الترقية واحترام القيم التنظيمية. (الزغبي و عبيدات، 1997، ص 43)

وتقوم على أربع مسلمات هي:

- الانسان العادي لا يكره عمله فهو بحاجة اليه كما هو بحاجة الى الراحة.
  - الابتكار وامكانية اتخاذ القرارات الرشيدة ليست حكرا على المراكز العليا.
  - إذا أدرك العمال الهدف من عملهم وشاركوا فيه، فسيكونون قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم.
  - الالتزام أمر مرتبط بشخصية الأفراد إذا توفر التحفيز المناسب لهم.
- وبذلك تعتبر افتراضات النظريتين مختلفتان بشكل كبير، فالأولى تقوم على أسس متشددة ومتشائمة، أما الثانية فتقوم على أفكار متفائلة ومرنة، وهي بذلك اعتمدت مبادئ الحركتين الادارة العلمية والعلاقات الانسانية.

### 6-2-3 نظرية الحاجات: أبراهام ماسلو

تُعد نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات لإبراهام ماسلو وإحدى من أكثر نظريات التحفيز والدوافع شيوعاً، ويمكنها تفسير السلوك البشري في السعي لإشباع احتياجاته المختلفة. قامت النظرية على عدة افتراضات:

- أن لكل إنسان عدد من الحاجات هي السبب وراء كل سلوك، تتدرج من قاعة الهرم الى قمته حسب قوتها.

- أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد السلوك، والحاجات المشبعة تنخفض حدتها.

- اشباع الحاجة يؤدي الى ظهور الحاجة التي فوقها.

- أن الحاجات المستحيلة تضعف على مر الزمن. (الهوري، 1976، ص 304)

وقد افترض "ماسلو" خمسة حاجات أساسية نستعرضها كما يلي:

● **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات البيولوجية للإنسان كالماء والهواء والأكل والشرب

والجنس....، وهي تعمل على المحافظة على التوازن الجسدي للفرد وبقائه واستمراره في الحياة.

(العديلي، 1993، ص 154)

● **الحاجة إلى الأمن:** حاجة الأمن وحماية الذات من المخاطر الأذى مثل حوادث العمل

والأمراض المهنية، وهي تظهر بعد اشباع الأولى.

● **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في الشعور بالحب والانتماء والدعم من الآخرين، لأن الإنسان

كائن اجتماعي بطبعه، وتعتبر هذه الحاجات بداية ظهور حاجات أعلى من الحاجات الأولية.

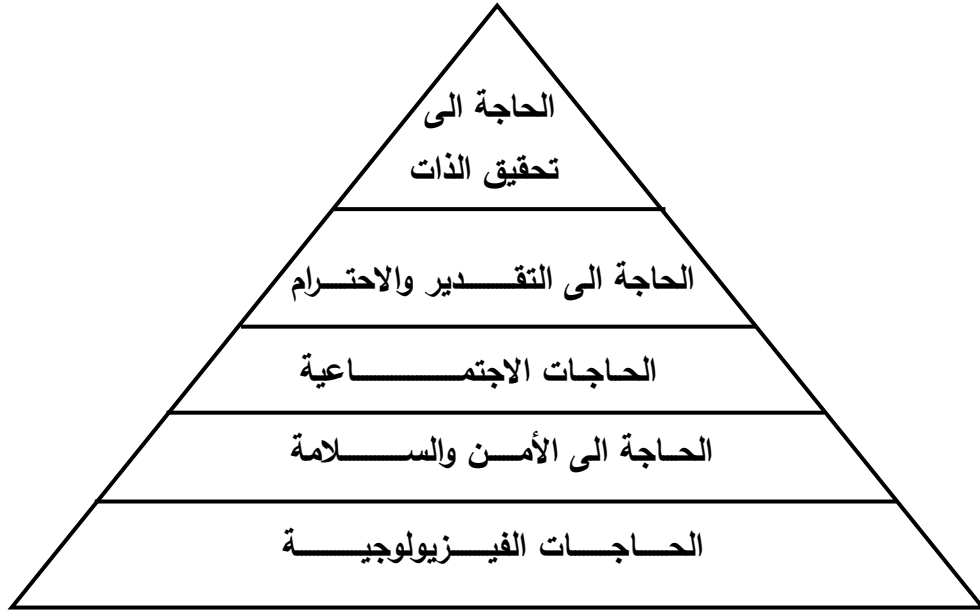
● **الحاجة إلى التقدير:** الفرد في حاجة الى الشعور باحترام الآخرين له واعترافهم بمجهوداته

وأهمية ما يقوم به ليحقق الرضا والثقة بالنفس.

● **الحاجة الى تحقيق الذات:** تأتي بعد اشباع كل الحاجات السابقة رغبة الفرد في التميز، وفعل

أي شيء يستطيعه ويسعى الى التحدي في أداء المهام الصعبة للتقدم والارتقاء.

ويمكن توضيح "سلم ماسلو" للحاجات في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): سلم ماسلو للحاجات

من اعداد الباحثة استنادا على عدة مراجع

#### 4-2-6 نظرية العدالة: ستاسي آدمز

ظهرت على يد مؤسسها "ستاسي آدمز" سنة 1963 حيث تقترض أن الأشخاص يحفزون بشعورهم بالعدالة الاجتماعية من خلال مقارنة نسبة عوائدهم إلى مدخلاتهم، مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم.

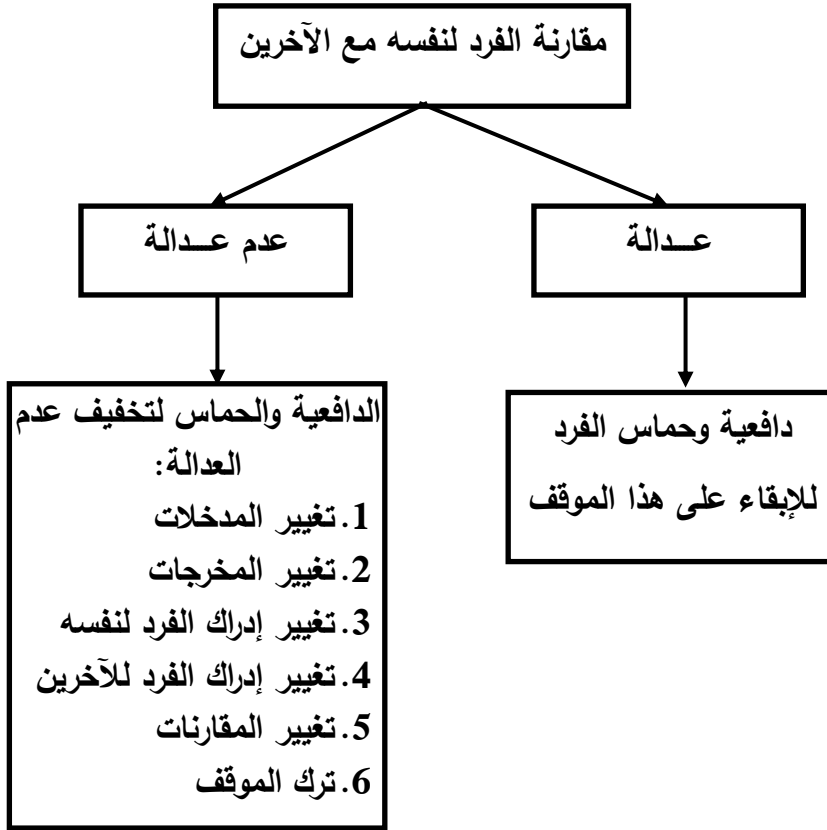
حيث أن المدخلات هي ما يقدمه الفرد للمؤسسة من اسهامات (جهد، خبرة، ولاء...) والمخرجات هي ما يتحصل عليه مقابل ما قدمه (أجر، مكافأة، تقدير...). (غربي، 2004، ص

(84)

ويكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي:

- تقييم معدل عوائده بالنسبة الى جهوده.
  - تقييم معدل عوائد الآخرين بالنسبة الى جهودهم.
  - مقارنة معدله بمعدل الآخرين من ناحية المدخلات المخرجات.
  - يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدمها كنتيجة للمقارنة.
- وفي حالة شعور الفرد بعدم العدالة حدد " آدمز " ست طرق يسلكها للتخفيف من حدته وهي:

- تغيير المدخلات: تقليل من جهده
  - تغيير المخرجات: المطالبة بالعلاوات والترقيات
  - تغيير الإدراك الذاتي: يغير من تقييمه لنفسه.
  - تغيير الإدراك الآخر: يغير من تقييمه للآخرين.
  - تغيير محور المقارنة: كأن ينظر إلى الآخرين أنهم لديهم مهارات خاصة أو أنهم محبين الى المدير.
  - ترك الموقف: كأن يطلب النقل إلى قسم آخر أو يترك العمل في المؤسسة كليا.
- وهذا الشكل يوضح إدراك الفرد للعدالة وسلوكه تجاه كل شعور:



الشكل رقم (03): إدراك الفرد للعدالة وسلوكه تجاه كل شعور

(منير، 2010، ص 67)

## 6-2-5 نظرية Z: ويليام أوشي

اقترح البروفيسور "أوشي" نظرية Z بعد عدة استطلاعات وأبحاث ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية لإيجاد سر الإدارة الناجحة على الطريقة اليابانية، ومن أهم المبادئ التي تقدمها نظرية Z هي:

- **الثقة:** بدون جو من الثقة تتحول العلاقات إلى صراع، ولكن مع وجود جو من الثقة يكون كل شيء ممكناً، فقط عندما تسود روح الثقة في دوافع الرؤساء وحسن نواياهم وفي الشركة بشكل عام ستكون العلاقات بين الموظفين جيدة، وبدونها ستتدهور العلاقات.

- **الدقة والمهارة:** الثقة والدقة ليسا عاملين منفصلين. فالثقة والدقة لا يؤديان إلى زيادة الإنتاجية من خلال التنسيق الفعال فحسب، بل يرتبطان في الواقع ارتباطاً وثيقاً بالبراعة في الإدارة على الطريقة اليابانية.

- **الألفة والمودة:** إن الرابط المشترك في حياة اليابانيين هو الألفة والمودة والعاطفة والاهتمام ونكران الذات، وهو ما يسمح لهم بعيش حياة آمنة من خلال العلاقات الاجتماعية الوثيقة والصدقات الحميمة.

من خلال هذه الدروس الثلاثة، يشرح أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية:

• **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم ميزة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة للموظفين، مما يعزز الثقة والالتزام بالعمل طوال حياتهم المهنية.

• **التقويم والترقية:** يعد تأخير عملية التقويم والترقية أمراً ضرورياً للتأكيد للموظفين على أهمية الأداء على المدى الطويل.

• **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية، ينتقل الموظفون بين عدة مؤسسات ويطورون حياتهم المهنية في مجالات محددة، وفي اليابان تكون وظائف الموظفين متعددة التخصصات ولكن داخل مؤسسة واحدة.

• **عملية المراقبة الضمنية:** إن أساليب الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية معقدة وضمنية وداخلية لدرجة أنها قد تبدو غير موجودة بالنسبة للغرباء، ولكنها في الواقع لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في المنظمات الغربية.

• **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قرار ما في منظمة يابانية فإنه لا يكون مسؤولية فرد، بل مسؤولية جماعة، لأن جميع المتأثرين بالقرار يشاركون في عملية اتخاذ القرار، كما أن الجماعة التي تتخذ القرار تتحمل مسؤولية جماعية لتنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وذلك يؤدي إلى المشاركة في حل المشاكل التي تواجه هذا التنفيذ.

• **القيم المشتركة:** من أهم خصائص المؤسسات اليابانية هو تركيزها القوي على القيم الجماعية المشتركة، وخاصة إحساس الفرد الياباني بالمسؤولية.

• **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المنظمات اليابانية تكوين علاقات شاملة من خلال توفير مختلف وسائل الدعم الاجتماعي اللازمة للحفاظ على التوازن العاطفي والنفسي لموظفيها. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين لا يرتبطون بعلاقة عمل وإحدى، بل يرتبطون بعدد من الروابط التي تتسم بالشمولية وتسمح بتطوير وازدهار مشاعر التقارب والثقة والتفاهم. (عزيون، 2007، ص 75)

#### 6-2-6 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه المدرسة الفكرية نتاج تفاعل أفكار مختلفة انبثقت من مدارس فكرية سابقة وتجمع بين الجانبين الكمي والإنساني من خلال إشراك المديرين والعاملين في الإدارة والتسيير، تعود الجذور التاريخية لظهور الإدارة بالأهداف إلى الخمسينيات من القرن الماضي من خلال رواد اداريين ومهندسين أبرزهم:

- بيتر فرديناند داركر:

يقول أن كل عضو من أعضاء منظمة العمل يساهم بشكل مختلف، ولكن يجب أن يساهم الجميع في تحقيق هدف مشترك، ويجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، ويجب أن تتضافر مساهماتهم لإنتاج كل متكامل، خالٍ من الثغرات والاحتكاك وازدواجية الجهد غير الضرورية. (داركر، 1996، ص 67)

وفقاً لداركر، تقوم الإدارة بالأهداف على المبادئ الأساسية التالية:

- تحديد اتجاه أنشطة الجهات الفاعلة في عملية الإنتاج.
- وضع أهداف واضحة للمنظمة.
- إعداد برنامج إنتاجي مرتبطة ببرامج مختلفة لتحفيز العاملين، استناداً إلى مبدأ التفاوض.

• إدارة الحقائق والتغييرات من خلال التقييم الذاتي والتدريب المستمر لجميع العاملين لرفع مستوى كفاءتهم.

- أوكتاف جيليني:

وأشار إلى أن الفعالية التنظيمية لها أساسان أساسيان هما المنافسة والإبداع، بالإضافة إلى الهدف الإنساني، حيث يجب على المنظمة الفعالة أن تحدد المهام التي يجب أن يقوم بها فريق الإدارة العامة، خاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة تجاه العملاء في البيئة الخارجية وهيكل المسؤولية في البيئة الداخلية

6-2-7 نظرية الإدارة بالمشاركة:

تتبنى نظرية الإدارة التشاركية مبدأ التقرب من الموظفين في المؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية والاستراتيجية كأساس للاستدامة التنظيمية، ومن أبرز روادها:

- ميشيل كروزيه:

انتقد عالم الاجتماع الفرنسي "ميشيل كروزيه" نظرة البيروقراطية على طريقة "فيبر" مشيراً إلى أن إحدى نقاط ضعفها هي إغفال البعد الإنساني وتركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي قلة في أعلى التسلسل الإداري، وأن الإدارة التشاركية هي نتيجة الوجود السلمي للوظائف التي أصبحت شريكة فيما يتعلق بالسلطة واتخاذ القرار وهي صياغة جديدة لمفهوم التسلسل الهرمي، أي أن الإدارة التشاركية تسمح لجميع العاملين في المنظمة بالتعبير عن آرائهم وإثبات كفاءتهم.

- جون بيير سيتو:

أثبتت الإدارة التشاركية فعاليتها في العديد من المؤسسات من وجهة نظره بفضل عاملين رئيسيين: حلقات الجودة والمشاريع المؤسسة، إذ تعد حلقات الجودة إحدى الأدوات الجديدة للإدارة، وقد ظهرت نهاية السبعينيات مع تزايد أهمية الجودة والتحسين المستمر كرهانات استراتيجية في القدرة التنافسية للمؤسسة وتزايد الاعتراف بأهمية إشراك العاملين في صنع القرار. (Citeau, 2002، p 16)

- جون ريني سيمون:

يعرّف حلقة الجودة بأنها مجموعة عمل نشطة بشكل دائم مكونة من 3 إلى 10 أعضاء من نفس القطاع أو وحدة النشاط تجتمع بانتظام لتحديد وتحليل وإيجاد حلول لمشاكل العمل، ويرأسها المشرف المباشر على القطاع.

أما بالنسبة للمشاريع المؤسسة، فيتم إعدادها وصياغتها من قبل الإدارة العليا، وكما يدل اسمها فإنها تشمل المنظمة بأكملها، وبالتالي فهي تختلف عن حلقة الجودة من حيث عدد وطبيعة الأعضاء المكونين لها، ووفقاً لسيمون فإنها تعتبر نظاماً استراتيجياً لتعبئة الموارد البشرية لغرض اكتشاف وصياغة الأهداف الرئيسية التي تنقسم إلى أهداف فرعية، وفي حين أنها أداة للإدارة التشاركية، فإن المشاركة شرط ضروري للنجاح. (Simon، 1987، p 120)

### 6-2-8 نظرية الرأسمال البشري:

وقد تبلورت هذه النظرية من خلال البحث الذي أجراه "شولتز" في ستينيات القرن الماضي وتم تطويرها من خلال مساهمات "بيكر وميسنر" وبفضل هذه النظرية أصبح يُنظر إلى العمال كمورد يجب استثماره وتعظيمه، بعد أن كان يُنظر إليهم كمصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان، وبما أن هذه النظرية لم تطبق على إدارة الموارد البشرية إلا في نهاية الثمانينيات فإنها تصنف كنهج حديث لإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي مقدمة موجزة لهذه النظرية كما تتعكس في أعمال بعض الباحثين:

#### - أعمال شولتز:

أدرك "شولتز" أن الباحثين اهتموا بالمكونات المادية لرأس المال وأهملوا الثروة البشرية، وركز على البعد المعنوي من أجل الوصول إلى نظرية الاستثمار في الثروة البشرية بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية.

كان "شولتز" يعتقد أن التعليم هو السبيل الوحيد للاستثمار في البشر، وهناك ثلاث فرضيات اعتمد عليها:

- النمو الاقتصادي مستقل عن الزيادات في المدخلات المادية.
- وترجع الاختلافات في الإيرادات إلى حجم الاختلافات في رأس المال البشري.
- تتحقق العدالة في الدخل بإضافة رأس المال البشري إلى رأس المال المتحقق مادياً.
- وهناك موارد مهددة للأفراد يمكن الاستفادة منها من خلال التعليم، وموارد لازمة لممارسة هذه العملية (التعليم) من خلال الحوافز، كما تعتبر الدراسة أن التعليم عامل مهم لأنه يساعد الأفراد على تطوير ورفع مستوى كفاءتهم.

- أعمال غاري بيكر:

أولى أهمية للاستثمار في الكفاءات التي يكتسبها الأفراد من التكوين لصالح المنظمة، مما يزيد من إنتاجيتهم، وهو ما يحافظ على استدامة المنظمة بتحقيق الهدف الاقتصادي من التطوير والتنمية، وهذا ما اعتبره تكويننا عاما، أما التكوين الخاص فهو تطوير كفاءات الأفراد في مجال اختصاصهم ومساعدتهم على مواكبة التطورات الجديدة وذلك لأنه يساعد على مواكبة التطورات الجديدة.

- أعمال مينسر:

استخدم مفهوم الرأسمال البشري لتعليل الاختلافات في المداخل من الوظائف المختلفة، فوفقاً لنموذج "مينسر" تعكس الفروقات في الوظائف الاختلافات في طول فترات التدريب وكذلك الفروقات في توزيع الدخل بين الوظائف بسبب حجم إنتاجية الوظيفة، ويضيف كذلك "مينسر" عاملاً آخر هو الخبرة والأقدمية حيث تكون إنتاجية العمال أكبر كلما زادت الخبرة المهنية.

يحدد "مينسر" ثلاثة أهداف للاستثمار في رأس المال البشري هي:

• تحديد تكلفة التدريب: قسم "مينسر" ذلك إلى التكاليف المباشرة، والتي تمثل تكلفة المعدات المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين والمدربين، والتكاليف غير المباشرة، وهي تكلفة الفرص الضائعة من طرفهم.

• تحديد معدل العائد من التدريب: هي إيرادات الأفراد بعد التدريب، وتوصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بالبحث في أثر الاستثمار في التدريب على أجور الأفراد وسلوكهم، ومنها:

• ترتبط أجور الفرد واحتمالية تلقيه مزيداً من التدريب في مجال عمله بمستوى التعليم الذي تلقاه.  
• كلما ارتفع معدل الدوران أو البطالة، ارتفعت تكلفة الاستثمار في التدريب.  
• وكلما زاد الاستثمار في التدريب، وخاصة المتخصص منه، زادت احتمالية بقاء الشخص في المؤسسة التي تدرب فيها وزادت احتمالية استقراره وظيفياً. (مدلس، 2008، ص 22)

ويبين ما سبق أن الاهتمام بالعامل البشري في عملية الإنتاج قد تفاوتت من مدرسة فكرية إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى. أما المدرسة السلوكية فعلى الرغم من تركيزها على العلاقات والاحتياجات البشرية، إلا أنها أهملت الجوانب المادية والكمية والبيئة الخارجية للمنظمة، في حين قدمت المدارس الحديثة منهاجاً جديداً أكثر عقلانية مهتمة بكل الجوانب كحوصلة لكل النظريات

البداية ومتدركة نقائصها فأصبحت الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة والاستثمار في رأس المال البشري هي السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية، أو ما سمي بالإدارة الاستراتيجية.

#### 7- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنطوي ممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمات على عدد من الوظائف والأنشطة التي تشكل فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، وتندرج تحت ثلاث مجموعات رئيسية، وظيفة زيادة القدرة على العمل، ووظيفة زيادة الرغبة في الأداء ووظائف مساعدة للتوظيفتين السابقتين وهي بشيء من التفصيل كالآتي:

#### 7-1 وظائف زيادة القدرة على العمل:

تعتبر وظيفة زيادة مقدرة الموارد البشرية على العمل نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتربطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

- **التوظيف:** هو القدرة على جذب واختيار يد عاملة كفؤة ومحفزة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل ثلاثة أنشطة تتمثل في الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وسنتناول هذه الوظيفة بالتفصيل في المبحث الخاص بها.

- **التنمية والتدريب:** هو نشاط مخطط يهدف الى تشكيل بنية تحتية من الموارد لديها المعارف والمهارات والاتجاهات ما يرفع كفاءتها ويحقق التوافق بينها وبين متطلبات الوظيفة التي تشغلها حالياً ومستقبلاً، بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وسنتناول هذه الوظيفة أيضاً بالتفصيل في المبحث الخاص بها. (بن صوشة و خريف، 2012، ص 04)

- **صيانة الموارد البشرية:** تتكون من نشاطين متكاملين، يهدفان لصيانة الموارد البشرية في مكان عملها وهما:

• توفير السلامة بتصميم برامج فنية إدارية لوقاية العمال من حوادث العمل التي قد تتعرض لها في أثناء أدائها لعملها.

• توفير الصحة بتصميم برامج صحية لحماية العمال من الأمراض الناجمة عن طبيعة العمل وبيئته المادية. (عقيلي، 2005، ص 25)

## 7-2 وظائف زيادة الرغبة في العمل

تعتبر وظيفة زيادة رغبة الموارد البشرية في العمل نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتربطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

- **نظام التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدة أنظمة وفق أسس موضوعية وعادلة يجري على أساسها وضع التعويضات وتشمل ما يلي: (عقيلي، 2005، ص 23)
- نظام تقييم الوظائف: تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة بناءً على نتائج تصميم وتحليل العمل التي تحدد حجم مسؤوليات وصعوبات كل وظيفة
- نظام التعويض المالي المباشر: وهو هيكل الرواتب والأجور الذي يتضمن المعايير التي يتم على أساسها دفع الرواتب بناءً على نتائج تقييمات الوظائف.
- نظام المكافآت المالية: هو خطط الحوافز المالية لمكافأة العاملين النشطين والأكفاء، كما تحدد نتائج تقييم أداء الموظفين، ويعتبر نظاماً فرعياً وتكميلياً لنظام الأجور.
- التعويض غير المباشر: وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة مثل التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي وغيرها

- **تقييم الأداء:** هي مجموعة من المبادئ والقواعد والضوابط المستخدمة لتقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في مكان العمل، وفي ضوء نتائج هذا التقييم يتم منح المكافآت المالية المجدين والأكثر كفاءة بمقارنة الأداء الفعلي بالمطلوب منه عند تحليل العمل.

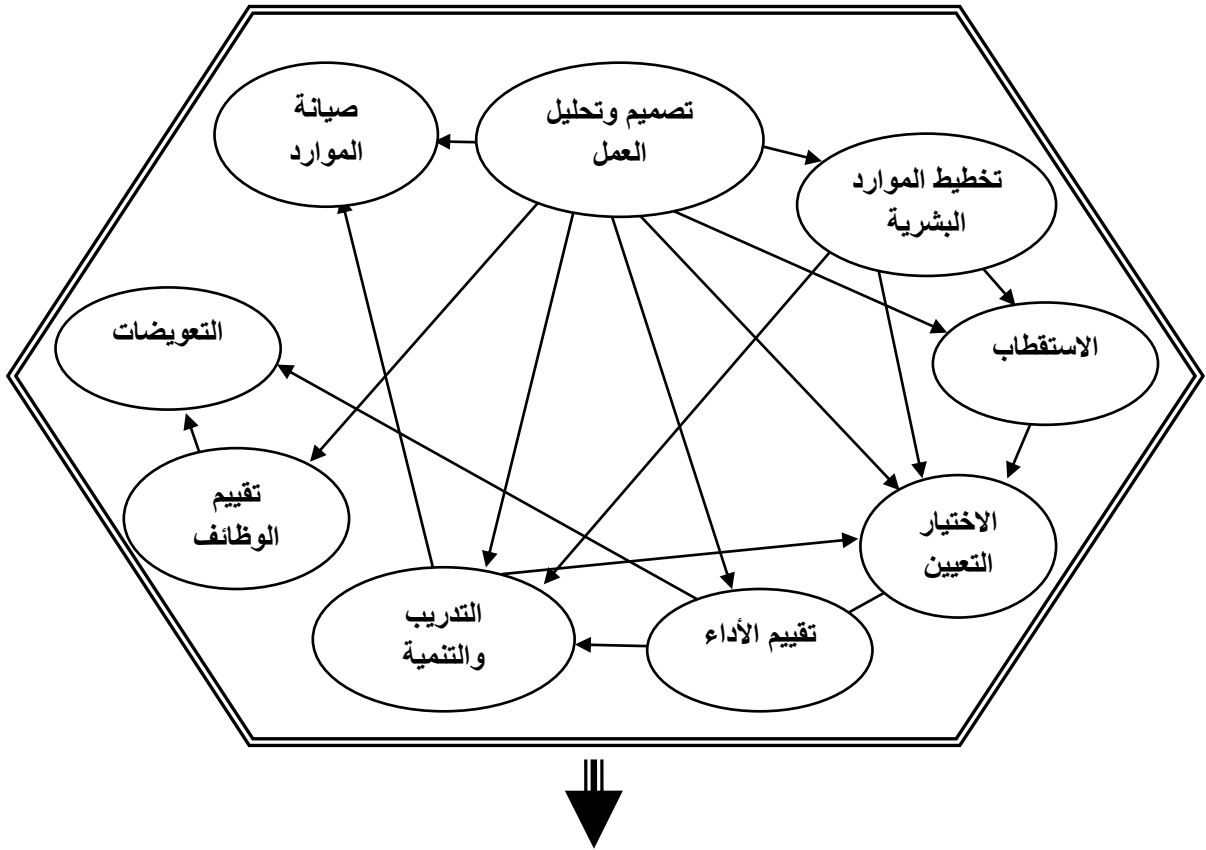
## 7-3 وظائف مساعدة للتوظيفين السابقين (عقيلي، 2005، ص 22)

هناك عدة وظائف ضرورية يستند عليها أداء التوظيفين السابقين تتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتربطة هي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** يقدر هذا النشاط احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- وهو موازنة العرض مع الطلب من الموارد البشرية في فترة محددة حيث:
- **العرض:** هو الامكانيات والفرص المتوفرة خلال هذه الفترة.
- **الطلب:** هو احتياجات المنظمة خلال نفس الفترة التي يغطيها التخطيط.

- توصيف وتحليل العمل: هو عملية تسمح بتحديد مكونات المنصب من مهام وواجبات ومسؤوليات وظروف من جهة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوب توافرها فيمن يشغل هذا المنصب.

ويوضح الشكل التالي الترابط والتكامل بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة:



توفير موارد بشرية للمنظمة وتشكيل قوة وفرق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر على انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها

الشكل رقم (04) الترابط والتكامل بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص26

يوضح الشكل أعلاه الترابط والتكامل بين الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تهدف إلى توفير الموارد البشرية لتمكين المؤسسة من تحقيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها من خلال بناء قوى عاملة وفريق عمل مؤهل ومدرب ومحفز.

## 8- العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن الغرض الذي أنشئت من أجله أي منظمة هو تحقيق هدف محدد، ولا يمكن للمنظمة التي ترغب في الاستمرار في خدمة عملائها والأسواق المستهدفة لأطول فترة ممكنة أن تحقق ذلك ما لم تكن لديها القدرة على الاستجابة للتغيير، أي التعامل بفعالية مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية، وإدارة الموارد البشرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات ووظائفها أيضاً تتأثر بعدد من العوامل البيئية التي نوجزها أدناه:

### 1-8 البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي البيئة التي يعمل فيها الأفراد وتحتوي على العديد من العوامل التي يجب على المؤسسات الاهتمام بها. وذلك لما لها من علاقة مباشرة وتأثير على كل الوظائف عموماً ووظيفة إدارة الموارد البشرية خصوصاً، حيث أن كل تغيير في البيئة الداخلية ينطوي حتماً على تغيير في وظيفة إدارة الموارد البشرية. (النجار، 1999، ص 76)

ومن أهم عوامل البيئة الداخلية ما يلي: (مصطفى، 2004، ص 58)

- **المالكون:** يمكن لتدخل المالكين في المؤسسات أن يعيق الأداء، حيث ترتبط مصالحهم وسلوكياتهم بنجاح المؤسسة، مما قد يؤثر على البيئة الداخلية.

- **العاملون:** إن سلوك الأفراد وأدائهم وعلاقاتهم يشكلون بيئتهم الداخلية ويؤثرون على بيئة عملهم وتحفيزهم وأدائهم، مما يحدد نمط المؤسسة.

- **مسيرى الموارد البشرية:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمهارات المديرين وكفاءاتهم وحماسهم ومعلوماتهم. ونفوذهم، فكل ذلك يؤثر على جودة صنع واتخاذ القرارات وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها بالموارد البشرية في المنظمة.

- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة الإدارة العليا وقيمتها ومهاراتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. ويؤثر دعمهم لأدوار الموارد البشرية وقرارات القيادة على فاعلية الموارد البشرية ونجاحها، حيث تبقى بعض السياسات ثابتة بينما تتغير سياسات أخرى بناءً على مؤشرات اتخاذ القرار ومتخذيها.

- **رسالة المنظمة وأهدافها:** تمثل مهمة المنظمة هويتها الفريدة التي تعكس فلسفتها ومنتجاتها خدماتها وأسواقها. وتركز على أبعاد مثل الأهداف والعمليات والموارد والقدرات.

- **حجم المنظمة:** في المؤسسات الصغيرة الحجم، عادةً ما يتولى المالك مهام الموارد البشرية، بينما في المؤسسات الأكبر حجماً، يتم إنشاء قسم مخصص للموارد البشرية لوضع السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

- **الاستراتيجية العامة للمنظمة وثقافتها:** تؤثر الاستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها وتنفيذها، فهي تستمد منها وتتفاعل معها وتكملها.

## 2-8 البيئة الخارجية

تتعدى ديناميكية البيئة الخارجية في الحاجة إلى إدراك ومراقبة وتقييم ومراعاة التغيرات باستمرار لأنها تؤثر على كيفية عمل إدارة الموارد البشرية في مختلف وظائفها. (شهادة، الجبوشي، الباشا، و الحلبي، 2000، ص 68)

وهي تنقسم إلى بيئة خارجية خاصة وأخرى عامة حيث:

- **البيئة الخارجية الخاصة:** هم مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة والمتواجدين في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ويدخل ضمنها: المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون، سوق العمل (العرض/الطلب على العمالة)، النقابات، البنوك، بعض الأجهزة الحكومية وغير الحكومية والمنظمات الإدارية والاجتماعية ذات الصلة مثل الجباية... الخ. (عوض، 2002، ص 93)

- **البيئة الخارجية العامة:** وهي تمثل كل العوامل التي لها تأثير مباشر على المنظمة، وهي:

- **البيئة الاقتصادية:** تؤثر التغييرات الاقتصادية العالمية والمحلية على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب الضغوط التنافسية والنمو والركود والخصخصة، وتقلبات في الأسعار والسياسة النقدية دوراً في اختيار الموظفين وتدريبهم وأجورهم. (برنوطي، 2004، ص 58)

- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر المتغيرات الاجتماعية مثل النمو السكاني والدخل والتعليم على قيم الموظفين وعلى ممارساتهم في العمل ما يتحكم في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ومواصفات الأفراد العاملين في المؤسسة والمديرين وكفاءتهم وعلاقاتهم وأدائهم الفردي ودوافعهم. (العطية، 2003، ص 89)

- **البيئة السياسية والقانونية:** يؤثر النظام والاستقرار السياسي للدولة والقوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة وقيودها على سياسة إدارة الموارد البشرية وكفاءتها.

- البيئة التكنولوجية: تنعكس التغيرات في المستوى التكنولوجي على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس حتماً على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف وعلى الخصائص الهيكلية للقوى العاملة عموماً مثل تحقيق فائض أو مستوى الكفاءة وجودة الأداء والقدرة على التكيف وارتفاع الأجور وغيرها. (عباس و علي، 2007، ص 88)

### ثانياً: توظيف الموارد البشرية

في السابق كان استخدام مصطلح التوظيف يقتصر على حساب عدد الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، إلا أن الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية من ممارسين وباحثين يرون أن المفهوم السابق كان خاطئاً وأن سياسات التوظيف يجب أن يستند إلى جانبين كمي يتعلق بعدد الوظائف المطلوب شغلها داخل المؤسسة وجانب نوعي يتعلق بالخبرة.

وقد تم التطرق في هذا الجزء إلى التعريف بالتوظيف وأهميته ومراحله، ومبادئ العملية إضافة إلى العوامل المؤثرة عليها ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

#### 1- تعريف التوظيف

##### 1-1 لغة:

يعرفه المنجد في اللغة والاعلام بأنه اسم من فعل وَظَفَ، يَظِفُ، وَظَفًا، ويراد به تعيين شيء أو عمل ما على إنسان قصد منحه إياه وإلزامه به. (معلوف، 1973، ص 907)

والوظيفة من كل شيء هي ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو غيرها وجمعها الوُظائفُ والوُظُفُ، ووُظِفَ الشيء على نفسه وَظَفَهُ تَوْظِيفًا ألزمها إياه" (ابن منظور، 1984، ص 4869)

##### 2-1 اصطلاحاً:

يعرف بأنه استخدام الموظفين بالكمية والنوعية المطلوبين لشغل الوظائف، بما يخدم مصلحة الإدارة والمنظمة. (شهرزاد، 2022، ص 783)

وكذلك تعتبر عملية التوظيف في أي منظمة هي وسيلة ملء الوظائف الشاغرة من خلال تحديد الموظفين المطلوبين واستقطابهم واختيار أحسنهم وتنصيبهم. (الوافي و أقطي، 2020، ص 184)

ويعرف التوظيف على أنه عملية البحث عن المرشحين المؤهلين المحتملين وتحديدهم واجتذابهم لملء الشواغر الحالية والمستقبلية من أجل زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة ككل. (Muscalu، 2015، p 351)

والتوظيف عملية مستمرة تتطلب من المنظمة تحديد احتياجاتها من العناصر البشرية الكفوة المتوفرة لديها، والبحث عنها وترغيبها واختيار أفضل المتقدمين وإعدادهم ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة وتحفيزهم وضمان إخلاصهم وتعاونهم وبعث روح الفريق بينهم وتشجيعهم على الاستمرار في العمل. (رضا و قانة، 2022، ص 67)

وهذا التعريف الأخير هو الأشمل من كل التعاريف السابقة والذي يشير الى أن عملية التوظيف تبدأ من التخطيط المسبق لاحتياجات المنظمة من العمالة، ثم اجراء المراحل المعروفة للعملية من الاستقطاب بكل الطرق وانتقاء أفضل المترشحين وتعيينهم، ثم العمل على المحافظة عليهم وتطويرهم بكل الوسائل المتاحة بما يخدم أهداف وسياسة المنظمة.

## 2- أهمية سياسة التوظيف:

تتجلى أهمية عملية التوظيف من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، شريطة أن يتم استخلاص أهداف التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تتبع أهمية عملية التوظيف أساساً من أهمية إدارة الموارد البشرية في الحد من توظيف موظفين غير مناسبين وغير مؤهلين، فبالإضافة إلى التكاليف التي تتكبدها المنظمة من حيث الرواتب والدورات التدريبية عليهم يمكن أن تتضاعف أضعافاً مضاعفة بسبب الخسائر الناجمة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها هؤلاء الموظفون المعينون في الوظيفة. ومنه تكمن الأهمية الحقيقية للتوظيف في وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة. (جلاب و خطوط، 2017، ص 122)

ومن خلال دوره في إنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يمكن التأكيد على أهمية التوظيف في حياة كل من الفرد والمنظمة من خلال ما يلي:

- تمكين المؤسسة من تقييم احتياجاتها من العمالة.
- ضمان توفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الشخصية.
- ضمان تلبية احتياجات الفرد ورغباته بالطريقة المثلى.

- الاعتراف بالأفراد وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة.
  - تعظيم مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف المؤسسية.
  - ضمان وتأكيد كفاءة القيادة وقدراتها وإنجازاتها.
  - توفير مستوى عالٍ من الأمان المالي للأفراد العاملين.
  - وضع المرشحين في المواقع المناسبة حيث يمكنهم الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم.
  - تلبية حاجة المؤسسة إلى يد عاملة تحتاجها بشدة.
  - حصر أكبر عدد ممكن من المرشحين حتى تتمكن المنظمة من اختيار أفضلهم.
  - وضع الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة ممن يتمتعون بالمهارات الفنية والشخصية المناسبة.
  - تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار.
  - الالتزام بإجراءات التوظيف العادلة والفعالة التي تتفق مع المساواة والتنوع في قانون العمل والسياسات والممارسات.
  - ضمان تكافؤ الفرص للموظفين المؤهلين وفقاً لفرص العمل المتاحة، أي تطوير مهارات وكفاءات الموظفين.
  - توظيف قوى عاملة منتجة، وخاصة الموظفين المهرة والأكفاء. (حدادة و حشماوي، 2020، ص 14)
- اضافة الى ذلك ان عملية التوظيف تلعب دوراً مهماً من خلال علاقتها بعدة وظائف أخرى تسبقها وتليها ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث: (عقيلي، 2005، ص 311)
- يتم الاعتماد على المعلومات التي توفرها عملية تصميم الوظيفة وتحليلها والمتعلقة بالوظيفة وشاغلها للمساعدة في وضع معايير الاختيار لضمان اختيار أفضل المتقدمين.
  - يتعلق بتخطيط الموارد البشرية من خلال التحديد النوعي والعددي للموارد البشرية التي تتطلبها أعباء العمل الحالية والمستقبلية.
  - تؤثر سياسة التوظيف على عملية التدريب وتطوير مهارات، فكلما كان اختيار وتعيين الموظفين الجدد أفضل كان من الأسهل تأهيلهم وتدريبهم، سواء بعد تعيينهم مباشرة أو في المستقبل.

• تتعلق أيضا بعملية تقييم الأداء بعد انتهاء فترة التجريب للموظفين الجدد، والتي تكشف عن مستوى كفاءة عملية التوظيف.

ومنه تتجلى أهمية عملية التوظيف في سعيها إلى وضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة من خلال العمل على تحقيق أقصى قدر من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الموظفين ومتطلبات الوظيفة.

### 3- مراحل عملية التوظيف:

يتفق الممارسون على تقسيم عملية التوظيف الى ثلاث مراحل أساسية تمر كل واحدة منهم بعدة اجراءات وهذه المراحل هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين وفيما يلي سيتم تناول كل مرحلة بشيء من التفصيل:

#### 3-1 الاستقطاب:

في هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم الاستقطاب من خلال استعراض جملة من التعاريف وأهميته ومصادره

#### 3-1-1 مفهوم الاستقطاب:

وفي ما يلي عرض لمجموعة من التعاريف لهذه العملية:  
يُعرّف على بأنه عملية العثور على الموظفين المحتملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الانضمام إلى المؤسسة. (Battu، 2006، p 75)  
كما يُعرّف بأنه عملية جذب المرشحين المحتملين المتحمسين والمؤهلين لملء الشواغر الفعلية أو المتوقعة. (العزاوي و جواد، 2010، ص 149)  
وهناك من عرفه بأنه عملية تشير إلى نشاط العثور على أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين لاختيار أفضل مرشح لشغل وظيفة ما في المؤسسة. (نصر الله، 2002، ص 108)  
وكذلك هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بجذب المرشحين لملء الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب وبالعدد والجودة المطلوبين. (حمود و الخرشة، 2007، ص 89)  
وبذلك هو عملية جذب المتقدمين بالكمية والجودة المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة حاليا والمتوقع شغورها في الوقت المناسب.

### 3-1-2 أهمية الاستقطاب

تكمن أهمية عملية الاستقطاب في كونها العملية الأولى التي تسبق عملية اختيار الموظفين وتعيينهم، حيث أن عملية الاستقطاب بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة، حيث يساعد في اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، ويساهم في اختيار الوظيفة المناسبة والمؤسسة المناسبة للفرد المناسب، وهو ما يعتبره العديد من الباحثين جانباً استراتيجياً مهماً، وتحتاج المؤسسات إلى تكريس الوقت والجهد والموارد اللازمة له. (نصر الله، 2002، ص 107)

وتظهر أهمية الاستقطاب في النقاط التالية: (سلطان، 1993، ص 117)

- من خلال عملية الاستقطاب، يمكن للمؤسسات أن تنقل رسالة إلى المرشحين بأنهم في المكان المناسب للعمل وبناء وتطوير حياتهم المهنية.
- كلما زاد عدد المتقدمين، زادت الخيارات المتاحة أمام المؤسسة لاختيار أكثر المتقدمين تأهيلاً.

- إن الاستقطاب الناجح هو الخطوة الأولى نحو بناء قوة عاملة فعالة ومنتجة.
- إن وجود قوة عاملة كفؤة وفعالة يؤدي إلى استقرار الموظفين ويزيد من فعالية المؤسسة.
- إن العثور على المرشحين وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة يعني أن يكون مسؤولو التوظيف على دراية بالجوانب الكمية والنوعية لتخطيط الموارد البشرية.

### 3-1-3 مصادر الاستقطاب:

يمكن تنفيذ الاستقطاب واستقدام العمالة من عدة مصادر منها ما هو داخل المؤسسة منها ما هو خارجها:

#### - المصادر الداخلية:

وهي ملء الوظائف الشاغرة من قبل العاملين الحاليين في المؤسسة، وذلك لأن المهارات المطلوبة قد تكون موجودة ضمن القوى العاملة الحالية، ولأن المؤسسات غالباً ما يكون لديها معلومات مفصلة عن العاملين لديها ومن خلال هذه المعلومات يمكن أن توفر فرصاً لشغل الوظائف اعتماداً على المهارات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة وهما مصدرين أساسيين للنقل والترقية:

- **النقل بين الوظائف المختلفة:** نقل الوظائف هو عملية نقل العمال المؤهلين وذوي الخبرة لملء الوظائف الشاغرة، ويكون بطريقة أفقية في الهرم الوظيفي.

• **الترقية:** يعتمد هذا النهج على نقل الموظفين من مناصب إدارية أدنى إلى مناصب إدارية أعلى (عمودية)، والتي قد تشمل زيادات في المستويات الإدارية والتنظيمية والدرجات المالية والامتيازات الوظيفية، ويُنظر إلى الترقيات على أنها مكافأة على المستوى المادي والمعنوي مقابل الولاء والالتزام من موظفي المؤسسة، وتتم هذه الترقية على أساسين:

✓ **الترقية بالأقدمية:** يقوم على توظيف الفرد لقضاء فترة زمنية في وظيفة معينة، وبعد فترة معينة يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي، وبعبارة أخرى يتم توفير الوظائف الشاغرة داخل المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتميز بتغطية احتياجات المنظمة من المصادر الداخلية.

✓ **الترقية بالاختيار:** تستند هذه الطريقة في الترقية على مزايا ومهارات الموظف المعني، فهي مبنية على قدرة الموظف وكفاءته العالية وغبارة إبداعه في الأداء.

وتتمثل ميزة هذا النوع في أنه يغطي الاحتياجات الوظيفية بما يمكن المنظمة من الاستفادة من كوادرها والاستثمار في إمكاناتها من الموارد البشرية (شاويش، 2005، ص 166)

#### - المصادر الخارجية:

فعندما يكون الموظفون الداخليون غير قادرين على سد حاجة المؤسسة فإنها غالباً ما تلجأ إلى مصادر خارجية وهذه المصادر هي:

• **الإعلانات:** الإعلانات عن الوظائف هي إحدى أكثر الوسائل شيوعاً لجذب الموظفين إلى منظمة ما، ولكي ينجح الإعلان في جذب الأشخاص المؤهلين والأكفاء يجب أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدمين لطلب الوظيفة، وعلى وجه الخصوص يجب أن يحتوى الإعلان على بيانات تشكل جوانب جاذبة للباحثين عن عمل مثل نبذة عن طبيعة المنظمة المعلن عنها وأنشطتها والامتيازات التي تقدمها إضافة الى تحديد البيانات المطلوبة كتاريخ تقديم الطلب والمؤهلات والشروط وما إلى ذلك، فإن الإعلان يعتبر من أكثر الوسائل فعالية في جذب العاملين المناسبين.

• **المدارس والمعاهد والجامعات:** توفر بعض المنظمات فرص عمل لخريجي الجامعات والمدارس المهنية وتحتفظ بقواعد بيانات وأرضيات رقمية للطلاب المتخرجين.

• مكاتب التوظيف الخاصة: تحصي هذه المكاتب عدد الباحثين عن عمل الذين يزورون المكتب وتتصل بالمنشآت التي تحتاج إلى عمالة لمعرفة مقدار العمالة التي تحتاجها، وبعبارة أخرى تعمل هذه المكاتب كوسيط بين الباحثين عن عمل والمؤسسات التي تبحث عن عمال.

• مكاتب العمل الحكومية: تشرف على هذه المكاتب وزارة العمل وهي منتشرة في جميع أنحاء البلاد، وهي أيضا وسيط بين الباحثين عن عمل والوكالات التي تبحث عن موظفين، ومن أهم المكاتب في الجزائر هي الوكالة الوطنية للتشغيل التي تعتبر المكان الذي يلتقي فيه الطلب على العمل والعرض.

### 2-3 الاختيار:

في هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم الاختيار من خلال استعراض جملة من التعاريف ومعايير وطرقه

### 1-2-3 مفهوم الاختيار:

يعرف الاختيار على أنه هو العملية التي تختار المنظمة من خلالها أفضل مرشح يستوفي معايير الوظيفة المحددة. (Anbuoli، 2016، p 104)

وهو أيضا عملية اختيار الشخص الأكثر ملاءمة وكفاءة من بين مجموعة من المرشحين وتعيينه في المنصب المناسب له وللمنظمة، والشخص الأكفأ ليس هو الشخص ذو الكفاءة العالية بل هو الشخص ذو الكفاءة المتناسبة مع متطلبات الوظيفة، وبعبارة أخرى الشخص ذو الكفاءة المناسبة لأداء واجبات الوظيفة. فالمنصب المناسب هو يعني مكان العمل الذي يتناسب إلى حد معين مع قدرات الشخص وميوله واستعداداته السلوكية الأدائية أو التعليمية. (أرزقي، 2017، ص 20)

وإذا الاختيار هو انتقاء أكثر المترشحين توافقا مع الوظيفة الشاغرة من حيث قدرته واستعداداته، وبذلك قد تكون العملية غير ناجحة إذا كانت هذه القدرات أعلى من متطلبات الوظيفة فلا يجب اختيار أحسن المتقدمين ولكن أنسبهم.

### 2-2-3 معايير الاختيار:

هي مجموع الخصائص والمواصفات المستمدة من تحليل الوظيفة التي يجب أن يتحلى بها المتقدم للوظيفة فيما يتعلق بمتطلباتها بهدف الحصول على مستوى عالٍ من الأداء فيها، وذلك بناءً على عوامل عامة ومحددة.

في الواقع بما أن متطلبات الوظيفة هي الحد الأدنى الذي يمكن توقعه من المرشح، فإن المنظمات تستخدم عناصر محددة لاختيار أفضل المرشحين مما يقلل من اختيار الموظفين غير المؤهلين وإغفال الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً وهذه المعايير هي:

- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل والتخصص والتخرج والتقدير.
- الخبرة: وهو مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في العمل وتستخدمه معظم المؤسسات.
- الصفات الشخصية: الحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس، وما إلى ذلك... حيث تجري العديد من المؤسسات اختبارات شخصية لاختيار المرشحين ذوي السمات والخصائص الشخصية المحددة. (بعزي و حصروري، 2018، ص 170)

### 3-2-3 طرق الاختيار:

هناك العديد من الخطوات والمراحل والأساليب المتبعة في اختيار القوى العاملة اللازمة للمؤسسة:

- **طلب التوظيف:** وهو من أهم مصادر المعلومات الأولية عن المتقدمين والمتقدمات، بما في ذلك شخصيتهم وخفيتهم الأسرية وحالتهم الاجتماعية ومؤهلاتهم العلمية والمهنية والخبرات السابقة والدورات التي حصلوا عليها والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف على المتقدم. (أبو شيخه، 2010، ص 127)

- **المقابلات الشخصية:** والمقابلة الشخصية هي الخطوة التالية في عملية الاختيار، وبمجرد استكمال المعلومات عن المرشح، تجري المقابلة الشخصية للتأكد مما إذا كانت هناك خصائص أخرى قد لا تكون ظاهرة من الملف، مثل المظهر العام أو النمط السلوكي وما إلى ذلك، والغرض الرئيسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات أو الشهادات أو الاختبارات. (برنوطي، 2004، ص 243)

تعد المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب استخداماً في مجموعة متنوعة من المؤسسات، حيث يعتقد العديد من الباحثين أنه لا يوجد بديل أفضل منها من حيث السهولة والفعالية وانخفاض التكلفة.

- **اختبارات التوظيف:** يمكن تعريف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم يهدف إلى فحص سلوك أو موقف أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك أو موقف أو أداء شخصين أو أكثر.

في مجال إدارة الموارد البشرية تُستخدم الاختبارات على نطاق واسع ليس فقط كوسيلة للاختيار، ولكن أيضاً في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والتنقلات والتدريب، والهدف في جميع هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين السمات الشخصية ومتطلبات الوظيفة أو العمل. (شاويش، 2005، ص 168)

- **الفحص الطبي:** قبل التعيين من المهم التأكد أن الشخص لائق للعمل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الفحص الطبي من قبل طبيب أو هيئة طبية، حيث يجب أن يكون لدى الطبيب معلومات عن نوع العمل الذي سيقوم به الموظف لمعرفة مدى ملاءمة المرشح للوظيفة من الناحية الصحية، سواء كان المركز الصحي في المؤسسة أو المستشفى المعتمد للمنشأة، كما أنه مفيد لحماية الموظفين الموجودين بالفعل في المؤسسة كتجنب وجود أمراض معدية لدى الشخص المرشح للوظيفة. (شاويش، 2005، ص 172)

### 3-3 التعيين:

في هذا العنصر سنتطرق إلى مفهوم التعيين من خلال استعراض جملة من التعاريف وخطواته

### 3-3-1 مفهوم التعيين:

هو آخر مرحلة من مراحل التوظيف وتتضمن عدة اجراءات: إصدار قرار التعيين، التهيئة الأولية والتقويم في فترة تجريبية ثم تثبيت الصلاحيات.

ويشير التعيين إلى قرار الموظف وقبوله المبدئي وتقييمه خلال فترة التريص وتثبيت السلطة. (صالح و السالم، 2006، ص 94)

إذا هو المرحلة النهائية التي تبدأ من اصدار قرارا التعيين الى غاية التثبيت النهائي بعد فترة التجريب واثبات أهلية الموظف للمنصب.

### 3-3-2 خطوات التعيين

ويمر التعيين بأربعة خطوات أساسية هي:

- **إصدار القرار التعيين:** وعادة ما تتخذ السلطة المختصة قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمزايا الأخرى التي سيحصل عليها، ويُعين الموظفون الجدد عادةً لفترة اختبارية تصل إلى سنة وإحدى، كما أنه يجوز تمديد هذه الفترة أكثر من ذلك إذا تبين عدم كفاءة الموظف.

- **التهيئة المبدئية:** وهذا يعني تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين، ويتم ذلك من خلال تعريفه بمسؤوليات وسلطة الوظيفة، وأهداف المنظمة، والسياسات الرئيسية، والعلاقة بين الوظيفة والمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بعدة وسائل بما في ذلك الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات الصوتية والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل.

- في العديد من المؤسسات الصناعية، يقوم قسم الموارد البشرية بإجراء مقابلات للموظفين الجدد تحت إشرافهم ويتابع سير عملية إعداد الموظف الجديد وتأقلمه في مكان العمل للتأكد من أن عملية الإعداد والتوجيه تؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف المرجوة.

- **متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:** يعين لفترة اختبارية تصل إلى سنة وإحدى وخلال هذه الفترة، يتم اختبار الموظف الجديد ومراقبته من قبل المشرف المباشر عليه وفي نهاية الفترة يقوم المشرف بإعداد تقرير نهائي لتحديد كفاءة الموظف الجديد وصياغة رأيه بشأن الموافقة أو الفصل أو التمديد أو النقل إلى وظيفة أخرى.

- **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يكون الموظف الجديد قد أكمل فترة الاختبار المقررة بنجاح، وأثبت كفاءته تنتهي فترة الاختبار ويتم التعيين النهائي وهنا يُعطى الفرد السلطة الكاملة ويُحوّل صلاحية كاملة للقيام بالوظيفة من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لها، فلا يعتمد الأداء السليم للواجبات على قرار التعيين وكفاءة الشخص ونزاهته فحسب، بل يعتمد أيضًا على ما إذا كانت الظروف المناسبة لأداء واجباته. (المدهون، 2005، ص 71)

#### 4- مبادئ عملية التوظيف

على الرغم من التنوع الكبير في المبادئ التي تحكم جميع النظم القانونية المعاصرة للعمل، إلا أن هناك ثلاثة مبادئ مشتركة بين جميع الدول، ولم تظهر هذه إلى حيز الوجود من العدم وإنما نتيجة نضال طويل من جانب قوة عاملة لا تزال تناضل طواعية من أجل المساواة والعدالة في جميع الأمور، وقد تكرست هذه المبادئ في الوظيفة العمومية بصفة جلية أكثر لحفظ حقوق المواطنين واشتراكهم في ذات الحقوق، على عكس القطاع الخاص الذي يخضع لاعتبارات أخرى تمنح أصحاب المؤسسات هامشًا أكبر من الحرية، إلا أنها تبقى تخضع في خطوطها العريضة لقوانين العمل السائدة في الدول والتشريعات الدولية لحقوق الإنسان.

ويمكن تفصيل هذه المبادئ الثلاثة على النحو التالي:

- مبدأ العدالة:

العدالة في التوظيف تعني العدالة بين جميع المرشحين الذين يستوفون الشروط اللازمة لملء وظيفة شاغرة، (حمداش، 2001، ص 80)

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما ظهر مبدأ العدالة في العمل في فرنسا وبلدان أوروبية أخرى كان المفهوم هو العدالة القانونية الذي يقيد الحق بمن يستوفي الشروط القانونية للعمل دون تمييز، ثم تطور في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان الاتجاه الحديث يعني العدالة الفعلية في التوظيف دون شروط.

يحقق مبدأ العدالة القانونية في التوظيف الكفاءة في الوظائف من خلال إتاحة استخدام الطاقات البشرية المختلفة دون قيود طبقية أو اجتماعية. (عبد الهادي، 1976، ص 46)

- مبدأ الجدارة:

إن مبدأ الجدارة مبدأ دستوري وعالمي مثل مبدأ العدالة في التوظيف، ويمكن القول بأنه احتل مكانة هامة في الدول الغربية التي عانت من الكثير من المصاعب لفترة طويلة قبل أن يصبح مبدأً معترفاً به في الدساتير الحديثة والمواثيق الدولية، وقد نشأ هذا المبدأ نتيجة لحركات الإصلاح التي هدفت إلى الحد من التدخل السياسي والعائلي في عملية التوظيف، فالجدارة هي طريقة لاختيار الأشخاص الأكثر تأهيلاً والكشف عن قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وتتطلب إجراء امتحان قائم على الكفاءة للتحقق من وجود خبرات وكفاءات معينة من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى قدرة المرشح على تطبيقها والاستفادة منها في الوظيفة التي يتم تعيينه فيها.

ويمكن التعبير عن نظام الجدارة بمجموعة من الخصائص: (عبد الهادي، 1976، ص 46)

- حصر التعيينات في المناصب الشاغرة على الأشخاص ذوي الكفاءة والأهلية.
- إنشاء لجان محايدة لاختبار الأشخاص الأكفاء.
- الاعتماد على المنافسة كأسلوب علمي للكشف عن الكفاءة.
- توفير فرص متكافئة للمتقدمين وعدم التمييز إلا على أساس الكفاءة.
- الترقية على أساس الجدارة.

• وتميل الدساتير الحديثة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على مبدأ الجدارة والتأكيد عليه، وترافق ظهور مبدأ الجدارة مع مسابقات التوظيف التي وضعت جميع الأفراد على قدم العدالة وشكلت بداية التحرك نحو تحقيق الكفاءة في الوظائف.

- مبدأ الدائمة:

بالإضافة إلى مبدأي العدالة والجدارة، تعني ديمومة المنصب وجود منصب دائم ضمن أحد مستويات السلم الإداري، بينما تعني ديمومة الموظفين استمرارية العلاقة بين الموظفين والإدارة. (الشريف، 1985، ص 90)

ولما أدى مبدأ التوظيف الدائم إلى استقرار الموظفين وتحسين أدائهم تبنته العديد من الدول خاصة الأوروبية، ونصت الدساتير الحديثة ضمناً عليه من أجل توفير الاستقرار والأمان اللازمين لتعزيز كفاءة وإنتاجية الوظيفة سواء في القطاع الخاص أو العام على الأقل بنسبة مرتفعة مقارنة بالعقود المحددة.

5- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

باعتبار عملية التوظيف عملية ضمن نظام متكامل في المؤسسة وترتبط كما ذكرنا سابقاً بعدة وظائف أخرى في تتأثر بعدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي:

5-1 مجموعة العوامل الداخلية: وهي عناصر التنظيم أهمها:

- الإستراتيجية التنظيمية: تسعى المؤسسات التي تعتمد استراتيجيتها على خفض التكاليف وتقليلها إلى الحد الأدنى إلى استقطاب موظفين من داخل المؤسسة، في حين أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيتها على الجودة والنوعية في عملية الإنتاج تتبع سياسة استقطاب الموظفين الأكفاء من الخارج.

- خصائص الوظائف الشاغرة في المنظمة: بالنسبة للوظائف العليا أي تلك التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية تحاول المنظمات دائماً الحصول على موظفين من الخارج، أما بالنسبة للوظائف البسيطة فغالباً ما تعتمد على الترقية والنقل والتناوب الوظيفي. ( Corzet et Martory, 2002)

- استخدام التقنيات الحديثة: أدى استخدام الحواسيب والمقابلات الذاتية إلى جعل عملية الاختيار أكثر دقة.

- الوقت المتاح أمام المنظمة: فكما طال الوقت الذي يتعين على المؤسسة أن تختار فيه خياراً ما، كلما كان الاختيار أكثر دقة. (الهيبي، 2000).

5-2 مجموعة من العوامل الخارجية: هذه هي العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية أهمها:

- خصائص البيئة: تمثل البيئة التنظيمية جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك ما يسمى بالبيئة العامة التي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، أو البيئة الخاصة والتي تمثل أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مباشرة مع المنظمة مثل الموظفين والملاك والعملاء والمنافسين والممولين، عندما تكون البيئة مستقرة نسبياً، تعتمد المؤسسات عموماً على التوظيف الداخلي، بينما عندما تكون البيئة غير مستقرة، يجب الاستعانة بموظفين من الخارج. (Corzet et Martory، 2002)

- خصائص سوق العمل: من حيث العرض والطلب والمدخلات والخصائص والمهارات، فكما زاد العرض عن الطلب، زادت حرية المؤسسة في الاختيار والعكس.

- الشروط والمتطلبات الحكومية: تتحكم القوانين والقواعد ولوائح التوظيف الدولية والعالمية في سياسة التوظيف.

- متطلبات النقابات العمالية: مثل متطلبات الأقدمية والمهارات التي تفرضها بعض النقابات على المنظمات العمالية. (الهيبي، 2000)

6- مؤشرات كفاءة وفعالية سياسة التوظيف:

تدرك المنظمات الناجحة جيداً أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه، ويجب قياس أداء سياسة التوظيف للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها المحددة، ويتطلب ذلك وجود نظام تقييم فعال. (بوحديد و عايشي، 2015، ص 204)

ونظام التقييم هذا هو الوسيلة التي يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها تحديد ما إذا كانت قد حققت أهداف سياستها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخدام هذه النتائج لتوجيهها، وهو ما سينعكس في وضع مؤشرات لسياسة التوظيف.

وهكذا يحدد كل من " لوارن وويلز " مؤشرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، وينبغي قياسهما حيث تمثل الكفاءة كيفية تنفيذ السياسة والفعالية النتائج المتحصلة من هذه السياسة، وهما يمثلان المؤشرات التي تشكل أساس تقييم سياسة التوظيف.

وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات وطرق قياسها:

**6-1 قياس كفاءة سياسة التوظيف:** تحقيق الكفاءة يعني توفير أشخاص لديهم الامكانيات اللازمة لأداء مهام الوظائف الشاغرة، حيث تُقاس كفاءة سياسة التوظيف من خلال مدى تطوير الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم بعد عام واحد من تعيينهم، ولحساب هذا المؤشر يجب أولاً حساب النسب المتضمنة فيه وهي: (حمدي، 2009، ص 06)

- **مستوى كفاءة الموارد البشرية = كفاءة جميع الموظفين الجدد بعد عام واحد من انضمامهم إلى الشركة كدرجة أو نسبة مئوية، على سبيل المثال 4/5**
- **نسبة استبقاء الموارد البشرية الجديدة = عدد الموظفين الجدد الذين بقوا في المؤسسة بعد سنة وإحدى / إجمالي عدد الموظفين الجدد بعد سنة وإحدى.**
- **نسبة التطور في المسار الوظيفي = عدد الموظفين الجدد الذين تمت ترقيتهم بعد سنة وإحدى في الوظيفة / إجمالي عدد الموظفين الجدد قبل سنة وإحدى.**
- من هنا، يتم حساب مؤشر كفاءة سياسة التوظيف على النحو التالي:

**6-2 مؤشر كفاءة سياسة التوظيف = (مستوى كفاءة الموارد البشرية + نسبة استبقاء الموظفين الجدد + نسبة التطور) / عدد المؤشرات المستخدمة.**

كما يمكن قياس كفاءة التوظيف من خلال المؤشرات التالية:

- عدد جهات الاتصال أو طلبات التوظيف التي أدت إلى اختيار المرشحين أثناء عملية الاختيار.

- عدد المرشحين المختارين الذين تم تعيينهم.
  - عدد الموظفين الجدد الذين تم فصلهم أو قرروا ترك العمل بعد عام واحد، وتحليل أسباب ذلك.
- 6-3 قياس فعالية سياسة التوظيف:**

سياسة التوظيف الفعالة هي السياسة التي يمكن أن تحقق الأهداف المسطرة ضمن الإطار الزمني المحدد ودون تعطيل سير العمل في المؤسسة.

وذلك وفق سياسة عادلة ومعروفة يحددها مدير الموارد البشرية، أي أن العدالة والشفافية عاملان رئيسيان تقاس بهما فعالية سياسة التوظيف.

**6-3-1 سياسات التوظيف القائمة على الشفافية:** إن تحديد المؤشرات لتقييم ما إذا كانت سياسات التوظيف قائمة على مبادئ واضحة للجميع هي عملية معقدة ويمكن قياسها من خلال معرفة وقبول الموارد البشرية في المؤسسة للأهداف، ولكنها لا تعطي نتائج دقيقة في كثير من

الأحيان، لذلك تعتمد معظم إدارات الموارد البشرية على قياس عناصر مختلفة في عدة مراحل من عملية التوظيف، من بينها: (ANDRE et BENFARES, 2011, p 12)

- الموضوع على المواقع المتخصصة / إجمالي عدد العروض خلال فترة الإعلان)  $100 \times$   
- النسبة المئوية للعروض المنشورة داخلياً = (عدد العروض المنشورة داخلياً / عدد جميع العروض خلال الفترة الإعلانية)  $100 \times$

**2-3-6 سياسات التوظيف القائمة على العدالة:** تُعد مسألة العدالة أي ضمان خضوع جميع المتقدمين لنفس القواعد موضع اهتمام دائم لإدارة الموارد البشرية وأحد متطلباتها بغرض تحقيق موضوعية الحكم، لذلك غالباً ما تُقاس العدالة بالمؤشرات التالية:

- نسبة الجنسين من المختارين = (عدد المتقدمين من الذكور أو الإناث \* / عدد جميع المتقدمين خلال الفترة المحددة)  $100 \times$

- نسبة من مقابلتهم إلى إجمالي المتقدمين = (عدد من تمت مقابلتهم \* / عدد المتقدمين)  $100 \times$

حيث:

- المتغيرات: حسب القطاع، التسلسل الهرمي، الخدمة وحتى نوع الوظيفة.
- الفترة: سنوية

هذه المؤشرات هي أهم المؤشرات لتقييم سياسات التوظيف، ولكن المؤشرات وحدها لا تعني شيئاً ما لم يأخذ مديرو الموارد البشرية في الحسبان عند تحليل النتائج عوامل لا تخضع لسيطرة أو إدارة سياسة التوظيف كظروف العمل، فرص الترقية وما إلى ذلك، ويجب مقارنة هذه المؤشرات، أو أحد المؤشرات المكونة له، بنتائج الأشهر أو السنوات السابقة، أو بناء على مصادر الاستقطاب، لمعرفة أسباب القوة والضعف.

### ثالثاً: تدريب الموارد البشرية

تنص الرؤية المعاصرة للتدريب على أنه أحد أفضل الاستثمارات التي يمكن للمؤسسة القيام بها، وهو استثمار له مردود كبير على المدى القصير والطويل، ويتمثل هذا المردود في زيادة الفعالية الفردية، مما يؤثر إيجاباً على جودة الإنتاج وبالتالي يعزز من المركز التنافسي للمؤسسة في

السوق، وبالتالي لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال استراتيجية متينة لإدارة الموارد البشرية تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري.

وقد تم في هذا الجزء تناول هذه الوظيفة الجوهرية بشيء من التفصيل انطلاقاً من تعريف عملية التدريب وأهميته وأنواعه مروراً بمراحل اعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه والأساليب المستخدمة فيه ومن ثمة الحكم على فعاليته.

### 1- تعريف التدريب:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التدريب ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه، حيث أن المؤلفين الذين يعرفون هذا المفهوم لديهم وجهات نظر مختلفة، سيتم الاقتصار على تناول البعض منها:

**1-1 لغة:** درب بالأمر دربا ودربة وتدرّب ضربي، ودرب بالشيء يدرّب إذا اعتاده والدارب

الحاذق بصناعته والمدرّب المجرب أو المجرس. (ابن منظور، 1984، ص 1350)

### 1- 2 اصطلاحاً:

هو عملية منظمة لإجراء تغييرات على معارف ومهارات ومواقف الأفراد والموظفين داخل المؤسسة من أجل تحسين الملاءمة بين الوظيفة وخصائص وكفاءات الموظفين العاملين في تلك الوظيفة. ( غنيم، 2005، ص 236)

ويهتم التدريب يقول جاد الرب في المقام الأول بتزويد الأفراد بمهارات ومعارف محددة تساهم في تحسين الأداء، والتدريب يمكن أن يساعد الأفراد على تصحيح الأخطاء في عملهم أو حياتهم المهنية. (جاد الرب، 2009، ص 336)

وهو كذلك سلسلة من الأنشطة التعليمية المبرمجة التي تهدف إلى تزويد الأفراد والمجموعات بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية من جهة، وتحقيق فعالية المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. (بوحفص، 2010، ص 37)

ويمكن تقديم تعريف شامل للتدريب والمتمثل في أنه نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تزويد العاملين الجدد والحاليين بالمعارف والمهارات والاتجاهات وتميئتها بما يزيد من كفاءتهم وتوافقهم وتكيفهم في عملهم الحالي، أو اعدادهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، وهو بذلك يعتبر هدف ووسيلة في نفس الوقت.

### 2- أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب من عدة زوايا أهمها:

2-1 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات: تتجلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في عدة جوانب أهمها:

- استجابة المؤسسات للتغيرات في بيئتها الخارجية واشتداد المنافسة، خاصة بعد عولمة الأسواق والأنشطة المنضوية تحت مظلة التجارة العالمية، مما خلق تحديات تنافسية في الأسواق الوطنية والدولية وتتويج الاستراتيجيات التنافسية للشركات، الأمر الذي يتطلب من مؤسسات الأعمال أن تكون مدربة على تعزيز قدرتها التنافسية.

- الاستجابة للتغيرات المتعددة في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك تعيين موظفين جدد، أو تغيير المهام أو إنشاء أنشطة جديدة، أو تغيير السياسات التشغيلية والإجراءات والمعدات الخاصة بالتطوير التكنولوجي. (مصطفى، 2004، ص 226)

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن التعامل معها، وتقليل الأعطال والأضرار.  
- ينعكس التدريب على جودة الخدمات المقدمة في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد ممكن.  
- يفهم الموظفون المدربون ما تتطلبه وظيفتهم وبالتالي فهم قادرين على القيام بها دون الحاجة إلى التوجيه والإشراف المستمر من المشرفين عليهم. (عباس، 2003، ص 188)

- التدريب هو الوسيلة الأهم للتطوير المهني واكتساب المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية، ويساهم في تحسين مستويات أداء العاملين في المنظمة وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة لجميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة بهذه المنظمة بشكل فعال.

- قيام الموظفين المدربين بأداء مهامهم على أفضل وجه ممكن بما يرضي الإدارة، والتي بدورها تكافئ الموظفين وتحفزهم بطريقة مناسبة مما يزيد من رضاهم عن المنشأة وشعورهم بأنهم جزء منها ويقلل من احتمالية مغادرتهم لها.

- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة. (شحادة، الجيوشي، الباشا، و الحلبي، 2000، ص 115)

- تعزيز العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة.  
كما يساهم التدريب أيضاً في تحسين الروح المعنوية وبيئة العمل، وبالتالي يمكن أن يكون للتدريب تأثير على العديد من المتغيرات معدل دوران الموظفين، والحد من التغيب، وزيادة الإنتاجية، وتصحيح نقص التوظيف، والأمن الوظيفي وغيرها...

2-2 أهميته بالنسبة للأفراد العاملين: تتجلى أهمية التدريب بالنسبة للأفراد في عدة نقاط أهمها:  
- تطوير فهم المؤسسة لدى الأفراد ودورهم داخلها.

- المساعدة في تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مكان العمل.
- تطوير مهارات الأفراد وكفاءاتهم وأنماط سلوكهم لتمكينهم من تحقيق الأداء الفعال.
- تقليل القلق ومنع ضعف الأداء الناجم عن نقص المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل. (عباس و علي، 2007، ص 109)

- توسيع وزيادة فرص التقدم الوظيفي، مما يؤدي إلى فوائد مادية ونفسية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات.
- تقليل الأخطاء والانحرافات وتقليل احتمالية التعرض لإجراءات تأديبية.
- زيادة فهم القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالعمل والعلاقات.
- إثراء وتبادل الخبرات والتجارب، والتعرف على التطورات الفكرية والعملية الجديدة المتعلقة بمجال عملهم.

- الحد من النزاعات والخلافات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الخدمة العامة وتجنب العادات السلبية. (الكبيسي، 2010، ص 19)

### 3- أنواع التدريب:

صنف الخبراء في مجال الإدارة التدريب المهني إلى عدة فئات وفقاً لأسس ومعايير مختلفة هي:

#### 3-1 التدريب من حيث الزمان: ويتقسم إلى نوعين:

##### - تدريب قبل الخدمة:

عادة ما يمر الموظفون المعينون حديثاً بفترة اختبار، وهي ما تعرف عموماً بفترة الترتيب، وخلال هذه الفترة يتعلمون المعارف والمهارات الأساسية المطلوبة للقيام بالوظيفة ويندمجون بشكل جيد فيها، ويحيطون علماً بمتطلبات المسؤولية والسلطة، ويتم تعريفهم بالعلاقات الرسمية وأساليب الاتصال والوسائل المستخدمة، والهدف الرئيسي هنا هو توفير معلومات عامة عن المنظمة والوظيفة.

- تدريب أثناء الخدمة:

عادة ما تصبح معرفة الأشخاص ومهاراتهم متقدمة، لا سيما عندما يتم إدخال أساليب وتقنيات وأنظمة عمل جديدة، الأمر الذي يلزم توفير التدريب المناسب، على سبيل المثال مع دخول نظم المعلومات والكمبيوتر الحديثة في المشتريات والمحاسبة وكشوف المرتبات والمبيعات والتوثيق، يحتاج شاغلو الوظائف إلى معرفة ومهارات جديدة ليتمكنوا من العمل مع النظم الجديدة.

3-2 التدريب من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:

- تدريب داخل المؤسسة:

بعد التدريب أثناء العمل أحد أكثر طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً نظراً للاعتقاد ببساطته وانخفاض تكلفته، ويمكن أن يأخذ التدريب في مكان العمل أشكالاً وصوراً عديدة:

- التدريب من خلال المشرفين المباشرين
- التدريب من خلال العاملين السابقين
- التدريب من خلال المدربين
- التدريب من خلال إنشاء مراكز تدريب ملحقة بالمنظمة

- تدريب خارج المؤسسة:

التدريب خارج مكان العمل هو التدريب الذي يتلقاه الموظفون خارج ساعات العمل، والذي يتم في مركز تدريب خارج المؤسسة وعادةً ما يكون معفيًا من ساعات العمل خلال فترة التدريب. (سلطان، 2003، ص 195)

في هذه الحالة، يتم استخدام المؤسسات الخاصة أو المراكز المتخصصة، مثل مراكز التدريب أو قاعات التدريب الجامعية، في شكل دورات قصيرة ومتوسطة المدى.

3-3 التدريب من حيث الهدف: وينقسم إلى أربعة أنواع:

- التدريب لتجديد المعلومات:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب المتدرب معلومات جديدة عن مجال العمل وأساليبه ووسائله الحديثة المتطورة، أو تأكيد وترسيخ المعلومات والمفاهيم الموجودة لدى المتدرب وترسيخها، ويمكن لهذا النوع من التدريب أن يزيد من كفاءة المتدرب ويؤدي إلى طرق أفضل في أداء العمل.

- تدريب المهارات:

ويرتبط بالأعمال اليدوية والميكانيكية والفنون المهنية، ويوجد عدد من معاهد التدريب الفني ومراكز التدريب المهني التي يمكن للعمال الالتحاق بها لتلقي التدريب على عدة مهن ذات قدرات هائلة تمكنهم من اكتساب مهارات وكفاءات جيدة.

كما يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المديرين بالمهارات الإدارية والاشرفية، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم في توجيه الأنشطة وتنسيقها والإشراف عليها وتطوير شبكات اتصال فعالة بين مختلف المستويات التنظيمية. ( عبد الباقي، 2002، ص 219 )

#### - التدريب السلوكي:

يهدف إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوك ومواقف العمال التي لوحظت في مكان العمل قبل التدريب، والوصول إلى مستوى عالٍ من الفهم والوعي والسلامة للإجراءات المتبعة في العمل.

#### - التدريب من أجل النقل والترقية:

ان المهارات والمعرفة الحالية للفرد من المحتمل أن تختلف عن المهارات والمعرفة المطلوبة في الوظيفة التي يتم ترقيته أو نقله إليها، ما يولد حاجة إلى التدريب لسد هذه الفجوة، ويمكن تخيل الأمر نفسه عندما تريد الشركة ترقية عامل إنتاج إلى وظيفة إشرافية أي عندما تريد ترقية عامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الاختلاف يبرر إلحاق العامل ببرنامج تدريبي على المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية. (ماهر، 1999، ص 323)

#### 3-4 التدريب من حيث المستوى التنظيمي: وينقسم الى أربعة أنواع:

#### - التدريب المهني والفني:

يتعلق هذا التدريب بالعمال الأفراد الذين يعملون مباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز الدنيا من الهرم التنظيمي، ويهدف إلى تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهن محددة، ويشير البعض إليه بالتدريب المتخصص، حيث يهدف إلى تخصص الفرد المتدرب في أداء مهنة معينة. وقد اكتسب هذا التدريب مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب التوسع في المشاريع الصناعية واستخدام الآلة، وقد استلزم هذا التوسع المساعدة في اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والحفاظ على عملهم.

#### - التدريب الإداري:

يركز هذا النوع من التدريب على الأفراد الذين يعملون في المناصب الإدارية العليا والوسطى ويركز على تقنيات اتخاذ القرارات، وطرق زيادة الكفاءة، والجوانب السلوكية والعلاقات.

**- التدريب الإشرافي:**

الغرض الرئيسي من هذا التدريب هو بناء قدرات الأفراد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليهم، ويعنى به المشرفون والمديرون ويشمل التدريب معلومات عن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والنزاعات العمالية، وأساليب القيادة، وغيرها من المؤهلات الكافية لتمكين المشرفين من أداء واجباتهم الاشرافية بأفضل طريقة ممكنة.

**- تدريب المكونين:**

يرتبط هذا النوع من التدريب بالمكونين لتمكينهم من القيام بأدوارهم ضمن برامج التدريب المختلفة، ويركز على توفير المهارات السلوكية والذهنية لتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرة إلى المتكونين، ويشمل هذا التدريب أيضاً الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإيجابية وأساليب التدريس من أجل تعزيز القدرة على التعامل مع المتدربين. (عبد الرزاق، 2002، ص 110)

ويمكن للمؤسسة تبني عدة أنواع من التدريب بما يتماشى مع احتياجاتها في كل مرحلة، إضافة إلى السعي لتحقيق أقصى استفادة بعائد أكبر وأقل جهد وتكلفة.

**4- اعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه:**

يمر اعداد البرامج التدريبية بعدة مراحل نجملها فيما يلي:

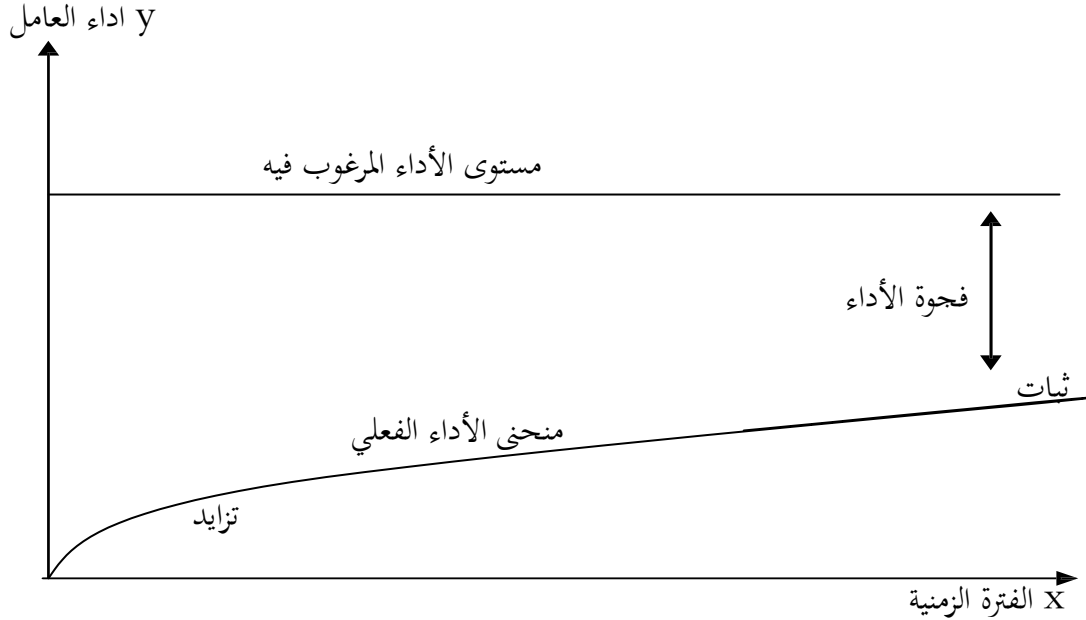
**4-1 تحديد الاحتياجات التدريبية:**

ان تحديد الاحتياجات التدريبية هو نقطة الانطلاق للتدريب، والتي تقوم عليها جميع ركائز عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية، فإذا كان هذا العنصر معيياً فإن أي جهود تبذلها المنظمة لتحسين أداء ومهارات موظفيها ستفشل بلا شك وذلك لأنه بدون التحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية سيكون من الصعب جداً تحديد الأفراد الذين سيتم تدريبهم وعلى ماذا يجب تدريبهم.

والحاجة إلى التدريب هي التباين أو الفرق بين الوضع الحالي والمطلوب في الأداء التنظيمي أو الوظيفي أو الفردي في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو الأداء أو كلها. (درة و الصباغ، 2008، ص 317)

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتي:

$$\text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي} = \text{الاحتياجات التدريبية}$$



الشكل رقم (05): نموذج الفجوة التدريبية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 140

#### 2-4 جمع المعلومات:

ويتم جمع المعلومات اللازمة لتحديد لإعداد البرنامج التدريبي على عدة مصادر هي:

- **الملاحظة:** ويتم استخدام الملاحظات من قبل موظفي الموارد البشرية في المؤسسة، الذين يراقبون أداء عمل الموظفين بشكل مباشر في الوقت الفعلي.

- **المقابلة:** وعادةً ما يتم إجراء المقابلات من قبل أخصائيي التدريب للحصول على آراء العامل حول قضايا العمل وتحديد المجالات أو المهارات التي يعتقد العامل أن هناك حاجة إلى التدريب فيها. (تريسي، 2004، ص 88)

- **الاستبيان:** وكذلك يعد وضع استبيان وتطبيقه على جميع الموظفين أو على عينة مختارة طريقة شائعة الاستخدام لجمع البيانات حول احتياجات التدريب، حيث تحتوي معظم الاستبيانات على عدد من الأسئلة حول السلوكيات والمهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.

- وثائق وسجلات الأداء: إن مراجعة وتحليل التقارير والسجلات والوثائق التي تكشف عن مستويات الأداء الوظيفي، مثل سجلات الغياب والحوادث، وشكاوى العملاء، وأخطاء الموظفين واقتراحاتهم والدورات التدريبية السابقة، أساس مفيد لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- **توصيف الوظائف:** يقصد بالتوصيف الوظيفي هو وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، يحتوي على جميع البيانات اللازمة عن الوظيفة، بما في ذلك المسؤوليات والسلطات والصلاحيات والشروط والمواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة. (عبد الباقي، 2004، ص 113)

#### 4-3 تصميم البرنامج التدريبي:

يعتمد تصميم برامج التدريب على المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من حيث الأفراد الذين يحتاجون إلى جهود تدريبية محددة لتحقيق النتائج المرجوة من قبل الإدارة وجمع كافة المعلومات اللازمة، تبدأ عملية هيكلة وتصميم البرامج التدريبية بشكل يحقق الأهداف الضرورية لسياسة التدريب، حيث تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي عدة خطوات رئيسية هي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد مواضيع التدريب.
- تحديد درجة التعمق والشمولية في عرض المواضيع.
- إعداد المواد التدريبية.
- تحديد ترتيب المواضيع في البرنامج التدريبي.
- تحديد طريقة التدريب.
- إعداد المرافق والمعدات.

#### 4-4 اعداد المدربين:

يتم تحديد المؤهلات الفنية والتربوية للمدربين (التي يتم على أساسها اختيار المدربين) في ضوء مفردات المناهج والمواد التدريبية، إما من بين موظفي المؤسسة أو من بين من لديهم خبرة في التدريب في سوق العمل. (مصطفى، 2001، ص 57)

ومنه فانه توجد عدة مصادر للحصول على المدربين اللازمين لتأطير العملية التدريبية، يتوفر بعضها داخل المنظمة ويشمل المشرفين المباشرين، المديرين التنفيذيين، الموظفين القدامى، والمدربين المتخصصين اذا وجدوا فيها ليشرفوا على العملية التدريبية، في حين يتوفر البعض الآخر

خارج المنظمة كاستخدام خريجي الكليات والمعاهد أو أساتذة الجامعات في العمل التدريبي بشرط إلحاقهم بدورة تدريبية مكثفة حول أساليب التدريب الفعال، أو الاستعانة بمدرسين متخصصين من ذوي الخبرة في التدريب والاستشارات في مجالات معينة كالتسويق والمالية وغيرها.

#### 4-5 تنفيذ البرنامج التدريبي:

من المنطقي أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تليها مرحلة التنفيذ، وبما أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يتم فيها إدارة البرنامج وتحقيقه على أرض الواقع، يجب على المديرين والمتخصصين في التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات المصممة. ويتوقف نجاح تنفيذ البرنامج على عدة عوامل منها قدرة الإدارة على تنفيذ البرنامج في التحكم في كافة العوامل المحيطة بالدورة التدريبية بشقيها البشري والمادي وجودة المكونات ونوعية المشاركين ونوع البرنامج ومحتواه وأدواته ووسائله وكذلك توفير القاعات اللازمة لعقد الدورات والأقسام وقاعات الاجتماعات والمدرجات والمعامل والمختبرات وغيرها...

#### 4-6 تقييم البرنامج التدريبي:

من أجل تمكين المنظمة من معرفة مدى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي تستخدم عملية التقييم في مختلف خطوات عملية التدريب لتحديد نقاط القوة والضعف في نظام التدريب ولتطوير نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف أو التغلب عليها، والهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحقيق فعالية نظام التدريب.

وفقاً "لأرمسترونج" فإن تقييم التدريب هو محاولة للحصول على معلومات التغذية الراجعة حول تأثير برنامج التدريب والحكم على قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات، كما أنه مقياس لكفاءة البرنامج التدريبي ونجاحه في تحقيق أهدافه ودرجة التغيير الذي أحدثه التدريب على المتدربين وكفاءة الإدارة التي قامت بأعمال التدريب. (درة و الصباغ، 2008، ص 330)

ويرتبط نجاح أي برنامج أو عملية ذات صلة بمؤسسة ما بدقة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق أهدافها، لذلك ليس من المستغرب أن نجد أن عملية تقييم التدريب تتم وفق استراتيجية لمعرفة ما إذا كانت عملية التدريب يتم تنفيذها بفعالية أم لا.

5- أساليب التدريب وأدواته:

للتدريب عدة أساليب وأدوات نتطرق إليها فيما يلي:

5-1 أساليب التدريب المهني:

يعد الاختيار العلمي السليم لأساليب التدريب المناسبة أحد المعايير الأساسية لفعالية البرنامج التدريبي، وتشير إلى الأساليب المستخدمة لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بطريقة تحقق التأثير المطلوب.

تعتمد أساليب التدريب على نوع المتدرب ومكان التدريب وعمق وشمولية عرض الموضوع ومدة التدريب، وهذه أهم الوسائل التدريبية:

- التلمذة الصناعية أو التدريب عن طريق الرئيس المباشر: في هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل في ظل ظروف عمل فعلية خلال ساعات العمل الرسمية، تحت إشراف المشرف المباشر الذي يقوم بالتوجيه وتصحيح الأخطاء، وبالتالي فإن التدريب بطريقة المساعدة الإشرافية يتم في بيئة عمل مادية ونفسية واقعية، حيث أن مكان العمل هو نفس مكان التدريب والمشرف المباشر هو المدرب. وفي بعض الحالات يتم توفير أماكن تدريب خاصة لتطوير الموظفين، مع مراعاة أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مماثلة لتلك الموجودة في مكان العمل الفعلي وأن يتم توفير نفس المعدات. (عقيلي، 1996، ص 239)

- أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللغوية لتوصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، حيث يتلقى المتدرب المعلومات من المدرب فقط، ولا يحق للمتدرب الاعتراض على ما يقدمه المدرب، بحيث يكون في الوقت نفسه مسؤولاً عن إعداد وتحضير ما يتلقاه هؤلاء المتدربون. (مومن و آخرون، ص 141)

- أسلوب تدريب الحساسية: بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم تقييمها نتيجة الاتصال بين المتدربين خلال الفترة المحددة، وبعبارة أخرى فإن التركيز الرئيسي لهذا الأسلوب التدريبي هو مناقشة السلوك. (عقيلي، 1996، ص 245)

- أسلوب دراسة الحالة: أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب وتهدف إلى تعزيز وتقوية مهارات اتخاذ القرار لدى صانعي القرار على المستوى التنظيمي، وتُعرف دراسة

الحالة بأنها حالة حقيقية أو افتراضية تُستخدم لتوضيح وتصحيح عملية صنع القرار. ( توفيق، 1994، ص 195)

هذه الطريقة التي يختار فيها المُدرِّب الحالات التي ستنم مناقشتها، بدلاً من أن يقترح على المُتعلِّم مشكلات ليناقشها المُتعلِّم، تهدف إلى تشجيع المُتعلِّم على تحليل الحالات المستخدمة، وذلك بتدريبه على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي يمكن أن تتحقق باتباع حل أو آخر من الحلول البديلة.

- أسلوب المؤتمرات: وهو عبارة عن اجتماع كبير يضم عدداً كبيراً من الخبراء، وتقوم بالتحضير له لجنة من الخبراء البارزين المهتمين بموضوع المؤتمر، ويتم تعيينهم كمحاضرين ومناقشين، ومع ذلك لا تتم دعوة أكثر من 15 مشاركاً بشرط أن يكونوا على درجة عالية من التعليم في مجال اختصاصهم ولديهم الخبرة العلمية والكفاءة العملية لتقديم الآراء والأفكار حول القضايا التي يقترحها رئيس المؤتمر، كما تتم دعوة عدد من موظفي المؤسسات. (البوهي، ص 186)

- التناوب الوظيفي: تعني طريقة التدريب هذه تطوير الكفاءة عن طريق نقل الأفراد من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى ذات مهام وشروط أداء مختلفة، حيث يكتسب الأفراد المتدربون الخبرة والمهارات اللازمة من خلال الانتقال إلى وظائف مختلفة ذات مهام وواجبات مختلفة. هذا النقل بين الوظائف يوسع من منظور الوظيفة ويمنح الموظفين المرونة ويطابق خبراتهم ومهاراتهم المتعددة مع متطلبات العديد من الوظائف داخل نفس المؤسسة. (عقيلي، 1996، ص 240)

- أسلوب تمثيل الأدوار: إن لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم فيه المتدرب بتمثيل شخصية مختلفة عن شخصيته الحقيقية في واقع المشكلات الافتراضية في العلاقات وغيرها من المجالات، ولعل أهم ما يميز أسلوب لعب الأدوار أنه يمكن استخدامه في جميع مجالات التدريب تقريباً. فمن خلال محاكاة الواقع بهذه الطريقة يمكن التخلص من العديد من المخاطر الكامنة في الحياة الواقعية مع الاحتفاظ بالعديد من جوانب عملية التفاعل، وبالتالي يمكن ارتكاب الأخطاء وملاحظتها وتجربة الاستجابات البديلة بعبارة أخرى يسمح لعب الأدوار للمشاركين بتجربة طرق مختلفة للتصرف في موقف معين. (بلوط، 2002، ص 285)

- أسلوب المباريات الإدارية: تقسم طريقة المباريات الإدارية المتدربين إلى مجموعتين تمثلان إدارة المنظمة، وتوفر بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف عمل المنظمة التي تمثلها كل مجموعة، وتوجه كل مجموعة لتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أعضائها واتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ووضع الأهداف والسياسات لتكون بمثابة دليل إرشادي، تنقسم اللعبة إلى عدة جولات، حيث يقوم أعضاء كل مجموعة باتخاذ قرارات معينة بناءً على بيانات معينة، ومراجعة القرارات السابقة، وتعديل بعض القرارات عند إعطاء بيانات غير متوقعة، وتقييم النتائج باستخدام طريقة تقييم محددة مسبقاً، بعد النتائج تعمل المجموعات على دراسة جديدة وتستمر في بحثها حتى نهاية الجولة المحددة، وبعد ذلك يتم الإعلان عن المجموعة الفائزة، تسمح هذه الطريقة للمشاركين بالنظر في المراحل المختلفة لصنع القرار وتجربتها ومقارنة الخيارات المختلفة وإعادة التصرف وفقاً للأهداف قصيرة الأجل مع مراعاة المتطلبات طويلة الأجل، وفهم العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة. (Waterman, 1975, p 232)

- المحاكاة: الغرض من هذه الطريقة هو التدريب على القدرة على تشخيص وتحليل المواقف المعقدة، وغالباً ما تستخدم الحواسيب في هذا المجال، خاصة في التدريب على بعض المهام الخطرة، على سبيل المثال يتم استخدام المحاكاة في تدريب طياري الطائرات، والذي يتطلب من المتدربين معرفة ومهارات وسلوكيات متخصصة للغاية.

وتستخدم هذه الطريقة لتدريب السماسرة والتي تتطوي على الكثير من المخاطرة وعدم اليقين والمعلومات غير المكتملة (طريقة اللعب في أعمال البورصة في السوق المالية)، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قريبة من الواقع وتحفز المتدربين سواء كانوا فرادى أو في مجموعات وتشجع على النشاط إلا أنها تتطلب دقة في الإعداد ومعدات باهظة الثمن ويمكن أن تكون طريقة للعب وليس للتدريب.

تُظهر النظرة العامة على طرق التدريب الشائعة الاستخدام أنه على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على جميع الفئات على مختلف المستويات بسبب اختلاف طبيعة الواجبات والمسؤوليات لكل فئة إلا أنه لا توجد طريقة يمكن استخدامها بشكل عام لجميع فئات الموظفين، لذلك يمكن القول إن أساليب التدريب المستخدمة واعتماد المنظمات عليها يعتمد على نوع التدريب من جهة، وعلى الفئات التي يشملها التدريب وأهداف البرنامج التدريبي من جهة أخرى.

## 5-2 الأدوات المساعدة في التدريب:

من أهم الأدوات المساعدة نجد:

- **السيبورة المغناطيسية:** وهي أداة مهمة للتدريب سطحها المغناطيسي مناسب عندما تكون وسائل الشرح مثبتة على ظهر قطعة معدنية وملصقة على سطح اللوح، وتكون الألواح المغناطيسية اقتصادية إذا كان هناك سطح آخر يمكن استخدامه لإنتاج رسومات وحدود وخرائط وجداول ورسوم بيانية توضح قدرات الإنتاج والأداء.

- **السيبورة العادية:** تُعد السبورات العادية في المدارس والجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أفضل وسائل العرض المرئي التقليدية، حيث يمكن للمدربين التفكير مسبقاً بالمحتوى الرئيسي لموضوع التدريب أو البرنامج التدريبي من التصميم والرسوم التوضيحية، ويجب على المدربين أن يحسنوا استخدام الألوان المتعددة لخلق انطباع جذاب وجذب انتباه الجمهور، بالإضافة إلى الكتابة بخط واضح يسهل قراءته لكل من في الغرفة، كما يجب على المدرب أيضاً اختيار موضع مناسب على السبورة وشرح المعلومات بحيث تكون مرئية بوضوح للمستمعين.

- **الأوراق:** وتجدر الإشارة إلى أن الأوراق تعتبر أداة توضيحية لا غنى عنها، وتستخدم لشرح المراحل المختلفة للبرنامج والموضوعات المطروحة.

يمكن إعداد المذكرات الورقية مسبقاً بحيث تتبع نفس التسلسل المنطقي والفكري لمراحل تتابع الموضوعات، كما يمكن استخدام السبورات في تلصيق الأوراق لعرض الرسوم التوضيحية والبيانية والخرائط الجغرافية ونماذج المشاريع، وإذا تم التنسيق بين الموضوع الذي تتم مناقشته وما تعرضه اللوحة الورقية بدقة لدعم ما يقوله المدرب، فقد يكون ذلك فعالاً في جذب انتباه المتعلم وتخفيف الملل الذي يصيبهم في مثل هذه المواقف.

- **الكشاف الكهربائي:** ليس من المستغرب أن استخدام الكشاف الكهربائي في الندوات التدريبية والمختبرات وقاعات المحاضرات أصبح شائعاً جداً في السنوات الأخيرة، والسبب في رواجها هو أن صغر حجمها وسهولة تشغيلها وضوئها القوي الساطع يساعد المحاضرين على عرض أفكارهم وطرق موضوعاتهم بطريقة ممتازة ويكون لها تأثير كبير على ذهن المشاهد. (عبد الفتاح، 2001،

ص 120)

- عروض الفيديو والأفلام: تتمتع مقاطع الفيديو والأفلام بمزايا خاصة في تجربة التعلم، إذ يمكن لهاتين الوسيلتين المرئيتين أن تساعدا على جذب انتباه المشاركين وتشجيعهم على تجربة أنماط جديدة من السلوك، بحيث يكون المحتوى مثلاً على الأفكار والمهارات المعروضة في البرنامج التدريبي، ويكون المشاركون غير فاعلين أثناء مشاهدة الفيديو أو الفيلم، ولكن بما أن هذا النشاط عادةً ما يتضمن المناقشة، يُظهر المشاركون بعض المشاركة النشطة. (هارت، 2002، ص 43)

وتعد هذه الأدوات والأساليب ضرورية لنجاح العملية التدريبية فلا غنى عن كثير منها وكما تنوعت أدوات التدريب ووسائله كلما كان ممتعا وغير ممل بالنسبة للمتدربين والمدرّبين على حد سواء، وتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة مع أكبر قدر منهم باختلاف فروقاتهم الفردية التي قد تتناسب مع أداة أو أسلوب محدد دون الآخر.

#### 6- فعالية البرنامج التدريبي:

فعالية البرنامج التدريبي تعتمد على قياس عدة مؤشرات أهمها ما يلي:

- أهداف التدريب: ونعني بذلك توافق التدريب مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، فالهدف الرئيسي من التدريب هو تحسين الأداء ومعالجة المشاكل والعقبات التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمل، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بتشخيص الأسباب الرئيسية لهذا الانخفاض، فهناك أيضاً أسباب لا علاقة لها بكفاءة الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا تكون البرامج التدريبية لتطوير كفاءة ومهارات حل المشكلات مفيدة.

لذلك ترتبط معايير فعالية ونجاح برامج التدريب بالحاجة إلى مواءمة أهداف التدريب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية، أي يجب أن يكون هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف برامج التدريب.

- تكلفة التدريب: قبل البدء في برنامج تدريبي من الضروري حساب التكاليف الناشئة عن المشاكل التشغيلية الحالية التي تتطلب برنامجاً تدريبياً وتكلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، وتتضمن تكلفة أي برنامج تدريبي تكلفة إعداد البرنامج وتكلفة تنفيذه، بما في ذلك جميع المكونات، لأنه على الرغم من أن البرنامج مناسب للمنظمة ويتبع احتياجات الموظفين، فإن التكاليف قد تفوق المردود. (عباس، 2003، ص 199)

وقد لا تحقق العوائد المرتبطة بالجوانب البشرية والأساليب السلوكية، مثل بناء الفريق، نتائج على المدى القصير لأنها ليست سهلة الحساب مثل تلك المرتبطة بالمهارات وكفاءات العمل والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعوائد، ومع ذلك فإن البرامج الفعالة والناجحة هي تلك البرامج التي تفوق عوائدها وفوائدها التكاليف، وبالتالي ينبغي اعتماد عوائد البرامج التدريبية كمعيار للتقييم. (الطيب، 1981، ص 18)

- **درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:** يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي يمكن أن تكون أكثر وضوحاً وشمولاً، بغض النظر عن صلته بأهداف البرنامج التدريبي واحتياجات التدريب، مع الموازنة بين التكاليف والمكافآت.

تتعلق المؤشرات المحددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع بفلسفة المدير ومواقفه وإيمانه بأهمية التدريب والتعليم للفرد والمنظمة والثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير. (عباس، 2003، ص 199)

- **تقييم نواتج الأداء التنظيمي:** تُقاس فعالية التدريب من خلال تأثيره على النتائج، وذلك بقياس العائد من التدريب فيما يتعلق بالأهداف المباشرة للمنظمة، ومع ذلك وعلى الرغم من الارتباط المباشر بين هذا المعيار وأهداف المنظمة وعلى الرغم من الموضوعية الواضحة لطريقة القياس إلا أن استخدام النتائج التنظيمية لقياس فعالية التدريب يفرض حدوداً على ما يمكن أن تحققه أنشطة التدريب. ويرجع ذلك إلى أن هذه النتائج لا تتحدد في كثير من الأحيان من خلال الأداء الفردي فحسب، بل أيضاً من خلال تدخل العديد من العوامل الخارجية التي لا يتحكم فيها الفرد أو البرنامج التدريبي، وهذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي:

• **مدة التدريب:** إن عدم كفاية وقت التدريب للوصول إلى المستوى المطلوب من القدرة الإنتاجية هو أحد التدابير التي يجب اتخاذها، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تدل على تحقيق الأهداف المرجوة بغض النظر عن مدته.

• **الزيادة في الإنتاج:** الزيادة في الإنتاج دليل الآخر على مدى كفاءة المنهج التدريبي وهذا يعني أن اتباع طريقة تدريب معينة ينتج عنه زيادة في إنتاج العمال، دون احتساب تأثيرات العوامل الأخرى المحتملة.

• **إقلال التالف:** تعد المواد التالفة والوقت الضائع وإعادة العمل بسبب الأخطاء ومعدل النقص في المواد والآلات أفضل المؤشرات في الحكم على كفاءة منهج التدريب.

• **معدل التناقص في الحوادث:** هناك مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي وهو مقدار وقت العمل الضائع بسبب الإصابات والحوادث الصناعية، فالمنهج الجيد هو المنهج الذي يمنع الأخطاء، ويبين أفضل ممارسات العمل ويخلق الوعي بالسلامة المهنية، وذلك لأنه لا جدوى من وجود منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة والضرورات التشغيلية.

• **قلة في النفقات:** يمكن لمناهج التدريب الفعالة أن تقلل من تكاليف صيانة الماكينات واستبدالها، وكذلك التكاليف العامة، ويرجع ذلك إلى أن أعطال الماكينات وبقائها على قيد الحياة لا يعتمد فقط على الكفاءة الفنية لها ولكن أيضاً على كيفية تشغيلها، فعدم معرفة المشغلين بكيفية عملها بشكل صحيح يؤدي إلى تعطلها وقصر فترة خدمتها.

• **تحسين جودة المنتج:** يتمثل أحد مقاييس كفاءة منهج التدريب في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وذلك لأن هذه الجودة تعتمد إلى حد كبير على جهود العاملين، في البنوك على سبيل المثال تعتمد الخدمة المقدمة للعملاء إلى حد ما على طريقة تعامل الموظفين مع العملاء. وفي هذا السياق حدد أنور سلطان أربع استراتيجيات أساسية لتقييم فعالية التدريب على حسب المصفوفة التالية:

#### الجدول رقم: 01 استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

مقياس معايير التدريب			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلق التدريب	

(عاشور، 1993، ص 464)

وبالتالي، فإن المؤسسات لديها عدة طرق لتقييم برامجها التدريبية، حيث يقوم المشرفون على العملية باختيار الطريقة الأنسب، ولكل طريقة تقييم خصائصها الخاصة: (سلطان، 2003، ص 213)

✓ **الإستراتيجية رقم 1** يقوم على تطبيق مقياس لفعالية التدريب على الأفراد الذين خضعوا لبرنامج تدريبي بعد إتمام التدريب فقط. وعلى الرغم من انتشار استخدام هذا النوع من التقييم على

نطاق واسع، يعتقد بعض الخبراء أن هذه الطريقة لا توفر بيانات يمكن الاستناد إليها في إجراء مقارنات وتقييمات لمدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

✓ الإستراتيجية رقم 2 يعتمد هذا على تطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين خضعوا لبرنامج تدريبي قبل بدء التدريب ثم بعد انتهاء التدريب. وهذه الطريقة أفضل من الطريقة الأولى من حيث أنها توفر أساساً لمقارنة بيانات الفعالية قبل التدريب وبعده وتسمح بقياس التغيرات التي تطرأ على الأفراد نتيجة حضور التدريب، ولكن لا يمكن التأكد من أن هذه التغيرات هي نتيجة التدريب وليست نتيجة عوامل أخرى متزامنة مع التدريب.

✓ الإستراتيجية رقم 3 قياس الفعالية بعد التدريب لا ينطبق فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، بل ينطبق أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد الذين يشبهون مجموعة التدريب في جميع الخصائص باستثناء أنهم لم يتلقوا التدريب. تتيح مجموعة المقارنة إمكانية قياس الفروق في السلوك والفعالية بين الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوا التدريب، ولكن تبقى هذه المقارنة محدودة من حيث أنه لا يمكن الجزم ما إذا كانت هذه الفروق موجودة قبل التدريب أو أنها نتيجة للخبرات التي اكتسبتها مجموعة التدريب.

✓ الإستراتيجية رقم 4 هذه هي الطريقة الأكثر فعالية من بين الطرق الأربعة، فهو يوفر بيانات عن التغيير في الأفراد الذين تم تدريبهم والتغيير في المجموعة المقارنة عن طريق قياس فعالية التدريب قبله وبعده، ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تم تدريبهم ولكن أيضاً بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، فإذا وجد أن التغيير في مجموعة التدريب أكبر من التغيير في مجموعة المقارنة فهذا يشير إلى أن التدريب فعال، وإذا لم يوجد اختلاف بينهما أو كان التغيير في مجموعة التدريب أقل من التغيير في مجموعة المقارنة، فهذا يشير إلى أن التدريب غير فعال.

ومنه يعتبر التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء قدرات الأفراد والمديرين وتطويرها إلى مراكز وظيفية تعود بالنفع على الفرد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

تُعد وظيفة التدريب أحد أهم عناصر نظام إدارة الموارد البشرية والعلاقات في المؤسسات الحديثة، فالتدريب جزء مهم وضروري لتطوير قوى عاملة منتجة وكفؤة وعلى الرغم من أن المنظمة قد وضعت خطة عمل وأعدت كافة الوسائل لتنفيذها، إلا أن إهمال عملية تدريب الموظفين في الخطة قد يكون أهم أسباب عدم قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

## رابعاً: تحفيز الموارد البشرية

تعتبر سياسة التحفيز في المنظمة من الأنظمة الهامة التي تستخدمها للتحكم وتوجيه سلوكيات العاملين بها لتوحيد الجهود وصبها في طريق تحقيق لخطتها المستقبلية واستعمالها كقوة دافعة لا معيقة لسيرها نحو النجاح، ولا يتأتى ذلك الا بنظام فعال يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين في على حد سواء.

وقد تم في هذا الجزء تناول تعريف عملية التحفيز وأنواعه والنظريات المفسرة له اضافة الى المبادئ الضرورية الواجب توفرها في نظام التحفيز الفعال ومراحل تصميمه وصعوبات تطبيقه.

### 1- تعريف تحفيز الموارد البشرية:

**1-1 لغة:** التحفيز مأخوذة من الفعل حَفَزَ، والحَفْرُ حَتُّكَ الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق، حَفَرَهُ يَحْفِرُهُ حَفْرًا وكل دفع حَفَزَ، وقوس حَفُوز أي شديدة الحَفَزِ والدفع للسهم، واحتَفَزَ الرجل في مشيه احتتت واجتهد. (ابن منظور، 1984، ص 926)

**2-1 اصطلاحاً:** تعرف الحوافز في معجم العلوم الاجتماعية على أنها السبب الحقيقي للسلوك البشري، الذي يوجه سلوك الفرد ويحدد اتجاهه.

ويتم تعريفها على أنها الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بشخص ما والتي يمكنه اكتسابها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو أداء أنشطة معينة بما يلبي احتياجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه. (زهية، 2007، ص 24)

وتعرف الحوافز في بيئة العمل بأنها مجموعة من التأثيرات البيئية التي تقدمها المنظمات لتلبية احتياجات الأفراد، مما يؤدي إلى أداء أفضل. (غيثي و عبد العالي، 2021، ص 597)

والحوافز إذا هي مجموعة من الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة، والتي تسمح له بتوجيه أفعاله وسلوكاته في وظيفة معينة لتلبية رغباته واحتياجاته وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

### 2- أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز من عدة نواحي هي:

**1-2 من حيث أثرها:** تنقسم الحوافز من حيث أثرها الى حوافز ايجابية وحوافز سلبية.

- الحوافز الإيجابية: وهي عملية تهدف إلى التعزيز الفعال للسلوك المطلوب من خلال المنح والامتيازات المقدمة للأفراد مقابل أدائهم لسلوك معين وفقاً لمواصفات محددة أو وفقاً لمعايير الرضا عن مستوى العمل المنجز.

يتم استخدام هذه الحوافز مباشرة بعد قيام العامل بالتصرف المرغوب وتكون فعالة إذا كانت مشروطة وتعتمد على المعدلات الكمية للأداء ومستوياته النوعية، حيث كلما زاد الإنتاج يزداد حجم الحافز وفقاً لذلك، ويؤدي الحافز إلى تلبية احتياجات معينة يشعر العمال بالحاجة إلى تلبيتها، فإذا كان الحافز لا يمكن أن يلبي احتياجات ورغبات العامل فإنه يفقد قدرته التحفيزية وفائدته تكاد تكون معدومة، ومنها ما هو مادي وما هو معنوي. (أبو الكشك، 2006، ص 137)

وتظهر الحوافز الإيجابية على عدة أشكال منها ما يلي:

- سياسة الأجور مناسبة وعادلة.
- تحسيس الفرد بإنجازاته.
- الإنصاف والموضوعية في معاملة الموظفين.
- شكر الموظفين على النجاح الذي حققوه في عملهم.
- استقرار الموظف في عمله.
- توفير فرص ترقية استثنائية للموظفين.
- الاعتراف بكفاءة العامل في وظيفته.
- توفير دورات تدريبية داخلية وخارجية.
- تحسيس الموظفين بأهمية آرائهم واقتراحاتهم.
- توفير الظروف الملائمة للعمل، مثل التهوية والإضاءة الجيدتين والهدوء والمعاملة الحسنة.

(يوسف، ص 28)

- الحوافز السلبية:

في شكل عقوبات يخضع لها العامل نتيجة سلوك غير مرغوب لإطفائه، وهي عبارة عن الحرمان من حافز إيجابي ومنها كذلك ما هو مادي وما هو معنوي حيث تضع المنظمة العديد من القوانين والقواعد التي تشرح الأفعال الخاطئة والتجاوزات والعقوبات المترتبة عنها حتى يتمكن العمال من تجنبها وهي بعدة أشكال:

- الحرمان من الأجر

- الخصومات من الأجر
- الحرمان من المكافآت أو تأجيل حدوثها
- تعليق الترقيات
- الحرمان من الدورات التكوينية
- التثبيته، الانذار والتوبيخ
- الاحالة إلى التحقيق ومجالس التأديب

2-2 من حيث طبيعتها: تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية وحوافز معنوية.

#### - الحوافز المادية:

يمكن أن تكون هذه الحوافز ذات طبيعة مالية ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف اعتماداً على سياسات المنظمة لتحفيز الموظفين، وتتمثل في:

- الأجر: تمثل الأجور أحد أهم الحوافز للعمل في مختلف المجتمعات، والأجور هي الوسيلة التي يحصل بها الفرد على مبلغ معين مقابل العمل بالجهود التي يبذلها.
- ديمومة العمل: يعتبر العمل مصدراً أساسياً للدخل بالنسبة لمعظم أعضاء المنظمة، لذلك إذا توقف الشخص عن ممارسة المهنة في المنظمة، فسيتوقف دخله أيضاً.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: يتم منح مكافآت منتظمة لمساعدة العمال على دفع تكاليف المعيشة وتضاف إلى رواتبهم كنوع من الحوافز.
- المكافآت والعمولات: يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل، لذا فإن مساهماتهم في الإنتاج مختلفة، ومن غير العدل مساواة العمال الموهوبين والنشطين بزملاء غير أكفاء، وهذه المفاضلة هي من أهم الحوافز لزيادة الإنتاج.
- اشتراك العاملين في الأرباح: وهذا يعني صرف جزء معين من صافي ربح الشركة للموظف يزيد عن الأجر السنوي، اعتماداً على نسبة مئوية معينة متفق عليها.
- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: تتمثل هذه الحوافز في العديد من الأشكال مثل توفير السكن بأقساط مخفضة وتوفير النقل إلى مكان العمل مجاناً أو بمقابل رمزي، التأمين الصحي، تقديم السلفات في أوقات الأزمات، والتكفل بجزء من تكاليف أداء الحج والعمرة وإنشاء النوادي ودور الحضانه لأطفال العاملات وغيرها... (العنقري، 1999، ص 35)

- الحوافز المعنوية:

منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تزايد الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للعامل في بيئة العمل واحتلت الحوافز المعنوية مكانة مهمة في الفكر الإداري، والتي تشير إلى تلك الجوانب في جو العمل التي توفر الرضا عن الاحتياجات الاجتماعية والذاتية للفرد، ومن أهمها ما يلي:

• **إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات:** إن إتاحة الفرصة للموظفين لمشاركة آرائهم وأفكارهم يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى المنظمة.

• **الوظيفة المناسبة:** إن إسناد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب هو حافز للعمل الذي يقوم به الفرد ليكون متمشيا مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستوى طموحه.

• **الإثراء الوظيفي:** يعني زيادة السلطة الوظيفية وتنوع الواجبات والمسؤوليات الوظيفية لتجديد كفاءة العمل وتجديد أعبائه مما يمنح صاحبه تنمية مهاراته وممارسة الإبداع والابتكار.

• **الترقية:** هي حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، بالإضافة إلى تلبية دوافع تقدير وتحقيق الذات.

• **الشعور بالاستقرار:** هذا هو أحد الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الانتباه إليها وتقديمها، لأنها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف.

• **الدورات التدريبية (التكوين):** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفاهيم الشاملة الحديثة للعملية، فالتدريب يتعامل مع الفرد ككل ويعدل معارفه ومهاراته واتجاهاته وسلوكياته.

• **التوافق الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء:** يؤدي الشعور بالحب والتواصل بين الموظفين إلى التعاون والرضا والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية.

• **الظروف الفيزيائية للعمل:** تؤثر ظروف العمل من حيث درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة على الأداء الفردي وكذلك تصميم مكان العمل والنظافة وتوافر فترات الراحة.

• **لوحات الشرف:** وهذا يعني إدراج أسماء العمال المميزين في الشهادات الشرفية داخل المنظمة، مما يزيد من ولائهم ويشجعهم على القيام بمزيد من العمل.

• **القيادة:** يلعب القائد دورا هاما في تحفيز مرؤوسيه وجعلهم يؤدون أداء جيدا، فإشعارهم بأهمية ما يقومون به وإحساسهم بالأمان الوظيفي يلعب دورا إيجابيا في تحفيزهم. (أبو الكشك، 2006،

ص 137)

2-3 من حيث الشمولية: تنقسم الحوافز من حيث الشمولية إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

- الحوافز الفردية:

الحافز الذي يستهدف فردا معينا في مؤسسة ما عن طريق تخصيص مكافآت للموظفين الذين حققوا أعلى إنتاجية، وهو شيء يتلقاه الفرد بمفرده نتيجة إنجاز مهام معينة. (رشيد، 2016، ص 143)

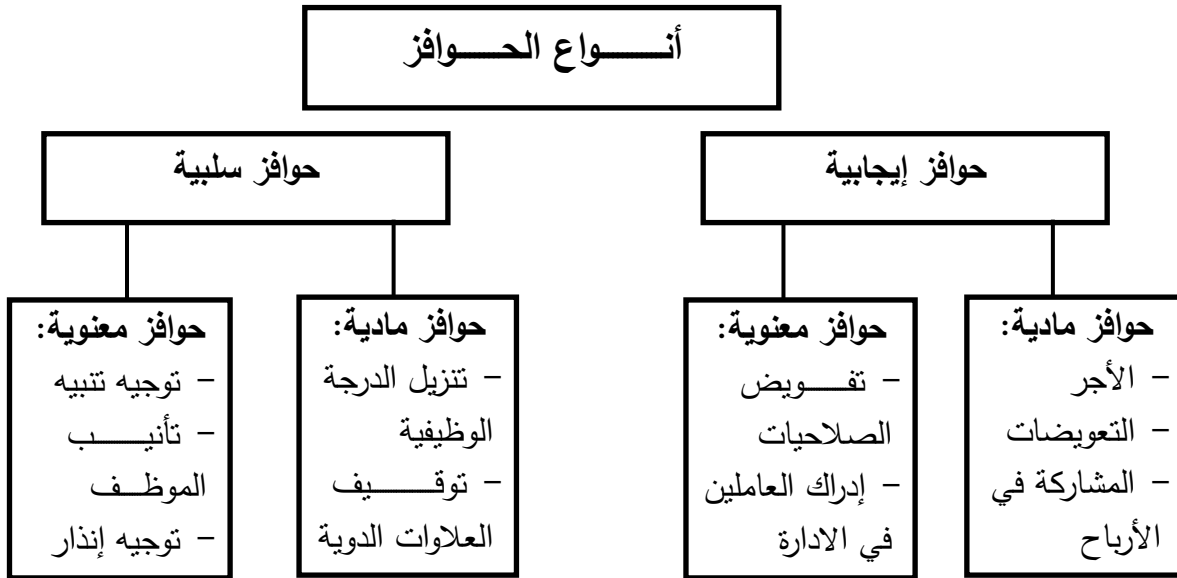
وهذا النوع يولد ويغذي روح تنافسية إيجابية بين الأفراد الذين يسعون إلى إنتاج وأداء أفضل.

- الحوافز الجماعية:

هذه هي الحوافز المقدمة للموظفين كمجموعة وليس للفرد ككيان مستقل، والغرض منها تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون الجماعي بين الموظفين، بتخصيص الجوائز لأفضل الإدارات أو الفروع في المنظمة، وقد تكون مادية أو معنوية.

والتنوع في استخدام هذه الحوافز يضمن فعالية أكثر للتأثير في مختلف الأفراد باختلاف أنماط شخصياتهم وأولوياتهم، الا أنه ينبغي الاحتياط في استخدام الحوافز السلبية باعتبارها أولا تخضع لقوانين وإجراءات يجب العمل بها لتجنب الأخطاء في استعمالها، كما أنها تؤثر على بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة وتخفف من ولاء الأفراد.

وهذا الشكل يوضح أنواع الحوافز من حيث الطبيعة والأثر والتي هي متداخلة فيما بينها وجميعها يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا.



الشكل رقم (06): أنواع الحوافز من حيث الطبيعة والأثر

(عكش، 2007، ص 10)

### 3- النظريات المفسرة للتحفيز:

موضوع الحفز قديم قدم اهتمام الانسان بالعمل وتطويره ومصاحب لظهور أو المدارس الفكرية التي من البداية أجمعت على ضرورة وجود قوة محرّكة للسلوك الانساني داخل بيئة العمل، الا أن أسلوب كل مدرسة يختلف باختلاف أفكارها ومبادئها، والتي مازالت لحد الآن في تغيرات متتالية تفرضها الطبيعة المعقدة للطبيعة البشرية والتغيرات المتتالية التي تطرأ عليها نتيجة عدة أسباب بيئية واجتماعية غير ثابتة، والتي تغير من احتياجات الانسان في كل فترة، هذه الاحتياجات التي هي أساس سياسة التحفيز الفعالة، ولأنه لا يمكن حصره المدرس التي تناولت موضوع الحفز عبر التاريخ سنذكر أهمها:

#### 3-1 مدرسة الإدارة العلمية:

كما ذكرنا سابقا، ارتبطت المدرسة بالمؤسس فريدريك تايلور الذي طبق الأساليب العلمية على الإدارة لحل مشاكل زيادة الإنتاجية وتعظيم الكفاءة، ودون الخوض في تفاصيل النظرية ومبادئها التي تطرقنا إليها سابقا تجدر الإشارة إلى أنه في ضوء كون الفرد كائنا اقتصاديا قدم تايلور الأفكار الأولى حول كيفية تحفيز الموظفين في المنظمة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والاهتمام بظروف العمل المادية أثناء العمل باعتباره كائن اقتصادي يسعى لجلب أقصى عائد ممكن بسلوكه العقلاني. (مرمات، 2016، ص 86)

وأخذ في الاعتبار احتياجات الفرد من وجهة نظر اقتصادية، وبالتالي زيادة الحافز القائم على الإنتاج وإثبات أنه يمكن التحكم فيه من خلال نظام الأجر وكل زيادة في الأجر مصحوبة بزيادة في الإنتاجية، والعكس صحيح أيضا ولا تمنح الحوافز المادية إلا للأفراد المتميزين الذين يحققون المستوى المحدد لإنتاجها أو تجاوزها وبالتالي تعتبر هذه الأخيرة هي الأساس لتحفيز الأفراد وتحسين المردودية.

#### 3-2 حركة العلاقات الإنسانية:

هذه النظرية والتي تطرقنا إليها أيضا بالتفصيل سابقا جاءت كرد فعل على المدرسة العلمية بقيادة "إلتون مايو"، حيث ترى المنظمة ككائن اجتماعي وتركز على العنصر البشري وعلاقة الفرد برؤسائه، وتفترض أنه بالإضافة إلى الاحتياجات المادية هناك احتياجات نفسية واجتماعية مطلوبة من قبل الموظفين كظروف العمل والعلاقات مع المجموعات وأسلوب القيادة ومعاملة الأفراد والاحترام وتأكيد الذات واحترام الآخرين والاحتياجات الشخصية المرتبطة بالحاجة إلى التقدير،

ويعتقد "إلتون مايو" أن الدافع في مكان العمل لا ينحصر على الجانب المادي ولكن يتجاوزه الى الجانب المعنوي أيضا، إذ أظهرت دراساته أنه ما دامت لدى الإدارة نظرة سلبية عن طبيعة العاملين، فإنها لن تشبع حاجاتهم، ولذلك افترض أن هناك علاقة بين اشباع حاجات العاملين ومستويات الإنتاجية. (أبو شيخه، 2010، ص 139)

### 3-3 نظرية الحاجات الإنسانية:

طور "ماسلو" نظريته عن سلم الاحتياجات من خلال مفهوم الاحتياجات البشرية والحاجة إلى الرضا، ودون التطرق الى افتراضات النظرية التي أشرنا اليها سابقا من خلال "هرم ماسلو"، يمكننا أن نستنتج أن فقد الحاجة هو الدافع لإشباعها بأفعال معينة. (حنفي، 1990، ص 10) وعلى العكس من ذلك يمكن التحكم في سلوك الفرد من خلال تلبية هذه الاحتياجات أو منعها، والنظرية لا تفسر بشكل مباشر الدافع البشري ولكن مساهمتها أساسية ويمكن اعتبارها نقطة انطلاق لفهم دوافع الفرد.

### 4-3 نظرية العدالة

تستند نظرية العدالة على افتراض أساسي وبسيط بأن الفرد يسعى أن يعامل بإنصاف، لذلك أضافت فكرة توفير العدالة عند منح الحوافز لموضوع التحفيز هذه هي الفكرة الأساسية التي كانت بمثابة أساس للنظرية التي أحدثها "جيمس آدمز"، لأن درجة العدالة التي يحسها الفرد في العمل هي المحدد الرئيسي لجهد العمل والأداء والرضا. (العديلي، 1993، ص 30) كما يمكن أن تتخذ استجابة الفرد لعدم تحقق العدالة العديد من الأشكال والإجراءات المختلفة الساعية نحو تحقيق العدالة.

### 5-3 نظرية التوقع:

وضعت هذه النظرية من قبل "فيكتور فروم" ما بعد منتصف القرن العشرين (الشماع، 2007، ص 40)، ومنذ ذلك الوقت حظيت بشعبية كبيرة بين الباحثين وتم تطويرها في أواخر الستينات من قبل مفكرين بارزين مثل "ليمان بورتر" و" إدوارد لوك". وتقوم على الإجابات على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى نريد شيئا؟

- ما هي في رأينا أفضل طريقة لقيادتنا للوصول إليه؟

ويمكن توضيحها بالمعادلة التالية: التوقع x الدافعية = قوة الرغبة

- من وجهة نظر النظرية تعتمد الرغبة أو الميل إلى التصرف بطريقة معينة على قوة التوقعات، ويستند "نموذج فروم" إلى أربع فرضيات رئيسية هي: (درة و الصباغ، 2008، ص 38)
- يختلف الأفراد في احتياجاتهم وأهدافهم وبالتالي يختلفون في توقعاتهم.
  - يتخذ موظفو المؤسسة قرارات معينة بناء على تصور أن بعض السلوكيات تؤدي إلى النتيجة المرجوة.
  - يتم تحديد السلوك البشري من خلال القوى المنبثقة من داخله ومن البيئة المحيطة به.
  - يتخذ الموظفون في المنظمة قرارات بشأن سلوكهم على الرغم من القيود المفروضة على هذا السلوك مثل قواعد الإدارة والقوانين.
  - ولقد طور "فروم" مجموعة من العلاقات بينهما على النحو التالي: (العطية، 2003، ص 130)

- العلاقة بين الجهد والأداء، توقع الفرد أن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء معين.
- العلاقة بين الأداء والمكافأة، علم الفرد أن الأداء وسيلة تسمح له بالحصول على العائد المرغوب.
- العلاقة بين المكافأة والهدف الشخصي، يتم تمثيلها من خلال قوة الرغبة في الحصول على العائد الذي يتلقاه الفرد.

### 3-6 نظرية ثنائية العوامل:

- توصل المفكر الأمريكي "فريدريك هيرزبرج" ومن خلال مقابلة عينة شملت مائتي شخص من المهندسين والمحاسبين الى اكتشاف مجموعة العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى التأثير على رضا العمال من عدمه وتقديمهم أفضل أداء في بيئة العمل، عندما طلب منهم تذكر الظروف التي دفعتهم إلى الرضا والظروف التي تسببت في استيائهم، وقسمها إلى فئتين:
- عوامل وقائية:** عدم توفرها يدفع العمال إلى عدم الرضا وترتبط بظروف العمل والرواتب والنظافة في العمل والضوضاء والسياسات التنظيمية وما إلى ذلك، ولكن إذا كانت متوفرة فإنها لا تؤدي إلى مزيد من الرضا، لأنها عوامل ضرورية في العمل.
- عوامل دافعة:** هي عوامل مرتبطة بجوهر العمل مثل الاعتراف بالإنجاز، الترقية، التكوين، المسؤولية وما إلى ذلك، وهي العامل الرئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، ويمكن الاستنتاج أن

العوامل الوقائية مهمة الا أن دورها الجوهرى يكمن فى توفير العوامل الدافعة التى تحفز الفرد وتحقق رغباته ورضاه الوظيفى. (راوية، 2002، ص 119)

### 3-7 نظرية الفلسفة الادارية:

لاحظ ماك جريجور فى نظريته لفلسفة الإدارة أنه خلال الاتصال مع العديد من المديرين تم تقسيمهم إلى فئتين وفقا لوجهة نظرهم حول سلوك العمال، فقسم بحثه بناء على ذلك إلى نظريتين سماهما نظريتي X و Y.

- **نظرية X:** تعتبر أن الفرد العامل هو شخص كسول بطبيعته لا يحب العمل، فهو يتجنب المسؤولية وينتظر الأوامر والتوجيهات التفصيلية التى تعفيه من المساءلة، وليس لديه طموح للترقية، والدافع لعمله هو التهديد بالعقوبات أو الرغبة فى رفع الأجور. زادت هذه النظرية المتشائمة من تأثير المديرين الاستبداديين ومنحتهم الحق فى اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة الآخرين.

- **نظرية Y:** متفائلة أكثر من الأولى لأنها تفترض أن العامل طموح ويحب عمله ونشط ومبدع ومبادر، منضبط ومسؤول ولديه رقابة ذاتية يحب الانضمام إلى المجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.

ما يجعل الإدارة فى هذه الحالة تشرك العاملين فى صنع القرار، وتكافئهم بالترقيات والامتيازات المختلفة ليكونوا أكثر إبداعا وتحسين أدائهم. (شنيق، 2008، ص 70)

### 3-8 نظرية تدعيم السلوك:

نظرية التعزيز السلوكى هى إحدى نظريات السلوك البشرى والتعلم التى طورها عالم النفس "فريدريك سكينر" فى عام 1969، تؤكد هذه النظرية أن رغبة الفرد فى العمل تعتمد على تجربة المكافآت والعقوبات التى يتلقاها فى البيئة الخارجية نتيجة الأداء، وهى شكل آخر حديث لنظرية الاشتراط الكلاسيكى "لبافلوف"، فإذا كان الفرد فى نظره يقوم بعمل معين ويتبعه بمكافأة تجلب له بعض الرضا فان هذه طريقة جيدة لدعم هذا السلوك وبالتالي استمراره، وإذا قام الفرد بعمل معين ولا يتبع هذا بمكافأة أو يتبع بعقاب ما يحرمه من الحصول على اشباع حاجة معينة فإن النتيجة هى الإحباط والاطفاء، ولا يكرر هذا السلوك.

#### 4- مبادئ نظام الحوافز الفعال:

من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها والتأثير على موظفيها وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود يجب توفر بعض المبادئ الأساسية التي يجب أن تميز نظام الحوافز الخاص بها، ومن بين المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال ما يلي:

##### 1-4 مبدأ التبعية:

وهذا يعني أن الحوافز يجب أن تكون تابعة للسلوك المطلوب، أي أن الموظفين ذوي الأداء الممتاز وفوق مستوى معين قد يكونون مدفوعين بزيادات مكافأة الراتب أو الأجر، على عكس ما إذا كان الموظف قد حصل على زيادة سنوية منتظمة في الراتب، فإن التعويض هنا لا علاقة له ولا يتبع سلوكاً أو مستوى أداء معين. ( أبو النصر، 2012، ص 173 )

يسمح تنفيذ هذا المبدأ للموظف بالتأكد من أن الإجراءات التي يعرفها مسبقاً مجزئة، أي أن تلبية الاحتياجات مرتبطة بسلوكيات محددة للفرد من خلال توضيح العلاقة بين السلوك والأداء المطلوب للمنظمة وبين الحوافز المحددة التي يحصلون عليها، ولكي يشعر الفرد بالرضا عن الحافز يجب أن تكون تابعة مباشرة للعمل قدر الإمكان كما ينبغي أن يتناسب ومستوى جهودهم، فلا يمكن لجميع الموظفين الحصول على نفس القدر من الحوافز، فتوافق الحافز مع الأداء يعني أن الموظفين يجب أن يختلفوا في حوافزهم اعتماداً على مقدار أداء كل فرد، هذا من أجل عدم فقدان القيمة التحفيزية. (الطائي، 2006، ص 416)

##### 2-4 مبدأ الإدراك:

يعني أنه لتحقيق فعالية مبدأ التبعية بين الحافز والسلوك، يجب أن يكون الموظفون على دراية بالعلاقات الموجودة بينهما، في المثال السابق لا يتحقق مبدأ التبعية إذا لم يكن الموظف يدرك مقدماً أن الزيادة في الراتب ستتبع الزيادة في مستوى أدائه، من هذا يتضح أن المشرف يجب أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظف عندما يريد إنشاء تبعية بين الحافز والسلوك المطلوب، هذا يعني أن الموظفين بحاجة إلى معرفة السلوكيات التي تتم مكافأتها، والتعرف على أسباب التحفيز، والتأكد من طرق الوصول إليه من خلال وضع أهداف ممكنة التحقيق.

##### 3-4 مبدأ التوقيت:

بطبيعة الحال ان الحافز أو المكافأة اللاحقة بالإجراء فوراً تكون أكثر فعالية من الحافز الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، وكذلك التحفيز المتقطع فعال أكثر من المستمر لاستمرار

السلوك المرغوب، إذ أن التوافر المستمر للتحفيز يجعله أقل جاذبية، كما أنه يجعل رد فعل الفرد أقوى عندما يتم منعه لسبب ما لأنه سيعتبر كنوع من الحق الذي يعطى لهم.

#### 4-4 مبدأ الحجم:

يرتبط هذا المبدأ بحجم الحوافز نفسها، فالحوافز الكبيرة لها تأثير أكبر من الحوافز الصغيرة، ولكي يحقق نظام الحوافز الأهداف المتوقعة من الضروري التأثير بشكل إيجابي على سلوك الأفراد العاملين بمراعاة قيمة الحوافز المقدمة.

#### 5-4 مبدأ التنوع:

يتعلق هذا المبدأ بنوع الحافز المقدم فيمكن أن يختلف الأفراد فيما بينهم فيما يتعلق بنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف معرفة نوع الحافز الذي يفضله كل منهم من خلال المواقف المختلفة التي يواجهونها مع مرؤوسيهم وتعاملهم معهم، فيجب أن يكون نظام الحوافز مصمما وفقا لنوع الموظفين الموجودين في المنظمة، ونوع الأهداف التي يسعون لتحقيقها. (بربر، 2006، ص 111)

هذا لا يرجع فقط إلى حقيقة أن الوضع في كل منظمة يختلف عن الآخرين، ولكن أيضا طبيعة الفرد واحتياجاته الحقيقية تختلف من منظمة إلى أخرى، بالإضافة إلى القيم والثقافات المختلفة للمنظمات والمجتمعات وأفرادهما، كما يجب أن تتغير الحوافز وتتغير من وقت لآخر اعتمادا على تنوع احتياجات أعضاء المنظمة، وبما أنه لا يمكن افتراض أن الأفراد يعملون فقط من أجل المال، يجب على المنظمات استخدام أنظمة الحوافز المختلفة من حوافز مادية ومعنوية وسلبية وإيجابية، مع الحذر في تطبيق الحوافز السلبية، والاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة، والاعتماد على أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى.

#### 6-4 مبدأ الثبات:

يجب أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الأفراد بمرور الوقت، أي أن المدير يجب أن يكافئ جميع الموظفين على نفس السلوكيات. (حجازي، 2004، ص 214)

فإذا كانت المؤسسة تغير أسلوب إدارتها بشكل متكرر، أو تخضع باستمرار لتغييرات في السياسة أو إذا كان المشرف يسلك سلوكا متقلبا، فهذا يسبب شعورا بعدم الاستقرار ويؤدي إلى فرد غير محفز، فحتى لو اختلفت الحوافز من مبدأ التنوع اعتمادا على درجة تفضيل الأفراد فلكل منها

نوع مختلف من الحوافز ينبغي أن يكافأ الأفراد على نفس السلوكات، ف ضمان ثبات الحوافز واستمرارها يخلق إحساسا بالأمان لدى الفرد.

#### 4-7 مبدأ التحكم:

يتعلق بدرجة سيطرة الموظف على السلوك المطلوب الذي يريده الرئيس سيطرة كاملة مثل اتباع جدول العمل الرسمي للدخول والخروج، فيمكن أن يؤثر تطبيق نظام الحوافز سلبا على السلوك في الحالات التي لا يستطيع فيها الموظف التحكم في السلوك بسبب الموقف الخارج عن إرادته، مثال على ذلك هو عدم قدرة الموظف على العمل بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب صادر عن قسم آخر فيصبح استخدام الحوافز هنا يخلق نوعا من الإحباط بالنسبة له.

#### 4-8 مبدأ شمولية التحفيز:

يجب أن يغطي نظام الحوافز جميع الجهود التي يبذلها الفرد، فعلى المنظمات أن تأخذ في الاعتبار الجهود الإضافية وألا تعتبرها جزءا من عمله الموظف، كما يجب عليها ألا تعمل فقط على مكافأة النتائج ما يحول الأفراد الى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عملية الأداء، بل ينبغي مكافأة أيضا جودة وكفاءة العمليات والجهود وغيرها، فالمنظمات تحتاج إلى تقييم إنجازاتها قصيرة الأمد مهما كانت صغيرة لأن كل تحسن ينظر إليه على أنه تقدم في الاتجاه الصحيح نحو الهدف النهائي.

وكلما احترمت الادارة جل هذه المبادئ في بناء نظام التحفيز الخاص بها كلما كان أكثر فعالية وتحقيقا للأهداف المرجوة منه على المدى القريب والبعيد.

#### 5- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال:

بالنسبة لبناء نظام الحوافز الفعال فيتم التخطيط له على مراحل سنتناولها اجمالا دون الخوض في التفاصيل هي: (عبد الوهاب، 2001، ص 368)

#### 5-1 الدراسة والإعداد:

وتتم من قبل الإدارة المختصة بذلك ذات القدرات البحثية والتحليلية والتي تختلف من قطاع الى آخر، وأهم الجوانب التي يجب دراستها من جانبين هما: (الدوسي، 2006، ص 08)

- داخل المنظمة: وهي الجوانب الفنية، التنظيمية، البشرية والإدارية.

- خارج المنظمة: وتتمثل في الجوانب القانونية، الاقتصادية والاجتماعية

## 2-5 مرحلة وضع الخطة:

بعد دراسة جميع الجوانب السابقة وتنظيم وتحليل وفهم وترتيب مؤشراتنا يتم إنشاء خطة حوافز متكاملة من خلال تحديد الحد الأدنى للأجور للعمل، مع مراعاة المستوى العام للمعيشة ممثلة بالقدرة الشرائية، وهذا ما تدفعه الإدارة مع الإضافات والمكافآت لتحقيق النتيجة المتفق عليها ومن هنا يحدد الهدف من نظام الحوافز وهو تنشيط دافع الفرد للعمل الفعال، وترسيخ روح التنافس وتعزيز الفرص المتاحة لتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية (العنصري، 1999، ص 44)

بعد ذلك يتحدد إطار العملية بالتركيز على الخصائص المهمة، مثل الوضوح والشمولية والمرونة والتوقعات وصعوبات القدرة على التنبؤ والاختلالات المحتملة أثناء التنفيذ وإعداد البدائل المناسبة.

ولأن المنظمات تختلف في طبيعة العمل والنشاط والحجم وفئة الموظفين وطبيعة الحوافز، فإنه ينبغي عليها أثناء تبنيتها لنظام تحفيز معين مراعاة الجوانب التالية: (الدوسي، 2006، ص 10)

- نظام الحوافز يجب أن يتكامل مع سياسات المستخدمين من الاختيار والتعيين والتدريب والقيادة وتقييم الأداء التي تؤثر وتتأثر بها، ويعتمد نجاح الحافز على وجود القيادة الإدارية الواعية التي تقيم الأداء على معايير وأسس عادلة وموضوعية.

- تعمل سياسات الحوافز مثل أي سياسة أخرى، في بيئة تتميز بتغيرات قد تكون غير منتظمة بسبب العديد من العوامل البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، لذلك يتطلب نظام الحوافز متابعة ومراجعة مستمرة ومنظمة، للحفاظ على قوته وفعاليتها، لتحقيق التأثير المطلوب من الرضا وزيادة الإنتاجية.

- ربط الحافز مع أهداف الموظف والإدارة، ووجود صلة وثيقة بين الحافز والهدف، لأنها هي التي تدفع العامل إلى سلوكيات معينة لتحقيق رغباته.

- بما أن الحوافز وسيلة وأداة لتشجيع الأفراد على العمل وبذل المزيد من الجهد والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية، فإن نجاحها يعتمد على كيفية إدارتها وتنفيذها. (اللوزي، 1999، ص 17)

## 3-5 مرحلة التنفيذ والمتابعة:

يتم في هذه المرحلة ترويج ومناقشة خطة الحوافز مع الأفراد ورؤسائهم لضمان المنافع المتبادلة للمنظمات والأفراد، ثم من الضروري بعد ذلك ضمان سلامة العوامل الأخرى التي تصاحب الحوافز وتؤثر عليها مثل التكوين وتقييم الأداء وعلاقات العمل والإمكانات المادية المتاحة، وبعد ذلك

ينبغي تجريب الخطة للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق، ثم يتم تنفيذ الخطة الجديدة للحوافز ومتابعة تنفيذها في ضوء هذه المعطيات، والتعرف عن درجة النجاح ومواطن الفشل وأسبابه للتمكن من اتخاذ التصويب المناسب. (كينان، 1995، ص 106)

### 6 صعوبات تطبيق نظام الحوافز

هناك بعض الصعوبات التقنية في تطبيق نظام الحوافز وأخرى بشرية وهي الغالبة وتتمثل فيما يلي: (حسونة، 2008، ص 102)

- نقص البحوث المتعلقة بدوافع الموظفين وميولهم والعوامل التنظيمية والتقنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية.

- عدم وجود تحديد دقيق لمعدلات الأداء التي تحدد بناء عليها الحوافز الممنوحة، ما يجعل العديد من العمال يستفيدون من نفس الحوافز باختلاف أدائهم ومهاراتهم ما يشعرهم بالإحباط.

- غموض بعض المواد القانونية المتعلقة بالحوافز مما يؤدي إلى إساءة استخدامها من قبل بعض المديرين، وبعضهم يستخدمها كذريعة لتخويف الموظفين ما يصيبهم بالتوتر والعدائية والاهمال.

- عدم وجود قياس دقيق لتكلفة وعوائد الحافز، وعدم وجود تقييم موضوعي للنتائج الملموسة التي حققها، مع تكلفته العالية في المقابل.

- عدم المتابعة والتحكم في الحوافز وفعاليتها وتأثيرها على الأفراد، والعائدات المحققة منها والثغرات التي توجد فيها.

- عدم وضوح الغرض من نظام الحوافز، ونقص الوعي ليس فقط للأفراد الذين يستفيدون من الحافز ولكن أيضا لأعضاء الإدارة والمديرين والمسؤولين عن تطبيقها.

- نقص مهارات المديرين واخضاع تطبيق الحوافز لعوامل شخصية والمحسوبية في منحها. (محمد، 1982، ص 324)

### خلاصة الفصل:

تنطوي خلاصة هذا الفصل على أن النظرة تجاه إدارة الموارد البشرية تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري رأس الحربة في العصر الحالي تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدا ووفرت له عوامل ذلك، حيث تعتبر إدارته وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، فمن خلال الوظائف التي تمارسها هذه الإدارة نستطيع وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها في توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفعالية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، فالتغيرات التي حصلت في هذه الإدارة لم تشمل المسمى فحسب بل شملت مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها وأهدافها وعلاقاتها فلم نعد نسمع أو نقرأ عن إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية بل عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة.

# الفصل الثالث:

## ادارة الجودة الشاملة

أولاً: مدخل الى ادارة الجودة الشاملة

ثانياً: تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ثالثاً: الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية

## تمهيد

يعتبر مدخل الجودة الشاملة أحد المناهج الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسة الساعية الى توفير منتج يلبي رغبات زبائننا واحتياجاتهم، الأمر الذي يفرض عليها ايلاء أهمية لهذا المفهوم الحديث من خلال فهمه من طرف كل أفراد المؤسسة ومحاولة تحقيقه، كما أن هذا الفكر أصبح قاسما مشتركا في جل الكتابات الادارية والاقتصادية والشغل الشاغل لأغلب الهيئات والمؤسسات في أنحاء العالم، والتي تتسابق نحو تطبيق هذا النظام بعد أن تبين لها أن الجودة الشاملة أضحت مركز التأثير القوي لتقرير حاضر ومستقبل المنظمات، لما تلعب من دور فعال وهام في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق تميزها في الأداء، بالإضافة إلى دورها الجوهرى في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فأيقنت جميع هذه الهيئات في الوقت الحاضر وكننتيجة حتمية للمتغيرات التي فرضتها البيئية المحيطة التي تعمل في داخلها عدم إمكانية البقاء والاستمرار بدون تبني استراتيجية فعالة تتجه نحو تحقيق جودة منتجها سواء كانت انتاجية أو خدماتية.

وفي هذا السياق سيتم التعرف في هذا الفصل على هذا النظام من خلال التطرق الى ثلاث محاور أساسية أولها عبارة عن مدخل لإدارة الجودة الشاملة والثاني يتناول تطبيق ادارة الجودة الشاملة، والأخير يربط نظريا بين الجودة الشاملة والموارد البشرية.

### أولاً: مدخل الى ادارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أنظمة التسيير الحديثة التي أفرزتها التحولات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة لمواكبة المؤسسة لهذه الديناميكية والتغير، وهي تركز أساساً على تحقيق رضا العميل بإشراك العاملين في ذلك مع استمرارية التطوير والتحسين في الجودة لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة.

وسيتناول المدخل مفهوم الجودة وتعريف إدارة الجودة الشاملة والتطور الفكري لها ثم أهميتها ومبادئها وأهم روادها ومساهماتهم.

#### 1- مفهوم الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين يسعون الى تحسين أداء المنظمات، ولقد تطور هذا المفهوم تطوراً واضحاً عبر مراحل زمنية متتابعة، وفيما يلي ذكر أهم التعاريف لها.

#### 1-1 لغة:

الجودة في أصلها اللغوي كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور من "جود"، و"الجيد" نقيض "الرديء" والجمع جواد، و"جاد" الشيء جُودَةً وجَوْدَةً أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد و"أجاد" أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال "أجاد" فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جُودَةً. (ابن منظور ج، 1984، ص 720)

وحسب قاموس أكسفورد الجودة تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة". (العابد، 2009)

وفي قاموس أكسفورد هي "درجة الامتياز". (لفقير، 2017، ص 15)

ويرجع مفهوم كلمة الجودة الى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو

طبيعة الشيء ودرجة

الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان (الدرادكة م، 2006، ص 15)

#### 2-1 اصطلاحاً:

الجودة في القرآن الكريم يقابلها لفظة الإتقان التي جاءت في متمثلة بالفعل الماضي المطلق في

قوله **حَلَالَةٍ**:

﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ النمل ﴿88﴾، والإسلام صنف مراتب العباد اعتمادا على جودة عبادتهم من حيث عدة مفاهيم مثل الإسلام والإيمان والإحسان كما وضع ذلك النبي الصادق الأمين صلى الله عليه وآله في الحديث الشريف قوله: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ» رواه الطبراني.

ومثل العديد من مفاهيم العلوم الإنسانية وبالرغم من الانتشار الواسع لمصطلح الجودة إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لمفهومها، فهي تبقى ذات مفهوم نسبي يستخدم حسب المواقف ووجهات نظر مستخدميه (مُنتج، مستهلك، مُورد....).

وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف الواردة من قبل الباحثين المهتمين بالجودة:

- تعرفها المنظمة الدولية للتقييس والمواصفات الدولية "ايزو" بأنها: عرض مختصر لمجموعة من المتطلبات الواجب تحقيقها في المنتج أو الخدمة، فيما إذا كان ذلك يحافظ على كون العملية ممكنة. (بن فرحات، 2020، ص 398)

وتعرفها أيضا بأنها "درجة تلبية الخصائص الموجودة في المنتج لمتطلبات العميل" (kotler, Manceau et, Dubois, 2004، p 92)

وهي تركز في تعريفها على المواصفات المطلوبة التي تحقق رضا العميل بالقدر الي لا يجعل المهمة مستحيلة.

- أما "الجمعية الأمريكية للرقابة" على الجودة فتعرفها بأنها جملة من الصفات والخصائص المتواجدة في المنتج أو الخدمة تجعلها تشبع احتياجات العملاء ورغباتهم سواء كانت معلنة وخفية. (kotler, Manceau et, Dubois, 2004، p 92)

وهي بذلك تجعل من اشباع احتياجات العملاء ورغباتهم مقياسا لتوفر الجودة وأضاف أنه على المنظمة السعي الى البحث عن هذه الاحتياجات حتى وان كانت ضمنية غير مصرح بها.

- ويذهب "عمر وصفي عقيلي" الى أن إنتاج المنظمة لمنتج أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة يتحقق عندما يكون متوافقا مع توقعات زبائننا وتحقيق السعادة لديهم، وذلك من خلال وضع مقاييس سلفا لتحقيق التميز فيها". (عقيلي، 2001، ص 17)

الأمر الذي أضاف الى عائق المؤسسات ضرورة التنبؤ بتوقعات الزبائن وردود أفعالهم تجاه السلعة أو الخدمة والقيام بوضع خطط استشرافية استباقية لتغيير رغباتهم وعدم الاكتفاء بالتجارب السابقة.

- أما " ديمينغ" فيعرف الجودة على أنها: استهداف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.  
( Dale, 2003, p 53)

أي أن مفهوم الجودة يجب أن يتطور بتطور حاجات الزبون.

- وقد عرفها المهندس الياباني "طاكوشي" بأنها مقدار الخسارة التي يمكن تفاديه للمؤسسة والمجتمع بعد الاستهلاك، وهذه الخسارة قد تكون الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية مثل التلوث والضوضاء وغيرها ( Dale, 2003, p 61)

يتضح من هذا التعريف أن "طاكوشي" اعتبر أن الجودة قبل أن تهدف الى تحقيق الأرباح إنما هي أولاً تجنب للخسارة، كما وقد أضاف لها بعداً اجتماعياً باعتباره بأنها لا تمس الزبون المباشر فقط، بل تتعداه الى المجتمع كله فلا يكتمل تحقيقها الا بالتقليل من الآثار الجانبية التي يحدثها المنتج على المجتمع والبيئة.

- و"جوزيف جابلونسكي" عرفها بأنها تلك المواصفات المميزة في المنتج أو الخدمة.  
فركز جوران على كون المنتج عملياً للاستعمال و "جابلونسكي" أضاف الى المواصفات شرط التميز لأنه أساس الاستمرار في بيئة شديدة التنافس.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للجودة نجد أنها تتفق جميعاً في كونها مجموعة المواصفات والخصائص المميزة والنسبية الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة والمحددة مسبقاً ليكون متلائماً مع توقعات العميل وبشعب احتياجاته ويواكب تطوراتها بما يحقق رضاه مع مراعاة سلامة المجتمع والبيئة المحيطة أيضاً بعد استهلاكه.

## 2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي باتت تستحوذ على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والمفكرين الإداريين الذين يعنون بتطوير أداء المؤسسات بسبب شدة المنافسة وتعدد البدائل ووفرة العرض في السوق والشعور بالتهديد وصعوبة المحافظة على البقاء والاستمرار، وسيتم هنا عرض أهم التعريفات لهذا المفهوم:

أولاً يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من الكلمات المكونة لها كما يلي:

إدارة: تتحصر في مهام التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة لكل النشاطات التي لها علاقة بتطبيق الجودة وانجاحها.

الجودة: تعني مطابقة المنتج لمتطلبات العميل.

الشاملة: مشاركة وادماج كافة العاملين في المؤسسة في التوصل إلى حلول لمشاكل نقص الجودة وإيجاد التحسينات المستمرة. (بن عيشاوي، 2010، ص 5)

ويعرفها "بوخلوة" أيضا بنفس التقسيم:

الإدارة: وتعني وجود فلسفة تقوم على التركيز على العميل وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي وأدوات تتيح ذلك.

الجودة: تعني الالتزام باحتياجات العملاء وتجاوزها.

الشاملة: تعني اشراك كل العاملين في المؤسسة في برنامج الجودة بصورة فردية أو جماعية. (بن قرينة، 2016، ص 10)

وكلا التعريفان متفقان تقريبا فقط ركز "بن عيشاوي" على التحسين المستمر وأضاف "بوخلوة" أن فرق العمل من ركائز تطبيق الجودة.

- ويعرفها "معهد المقاييس البريطاني" بأنها فلسفة إدارية تركز على الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة المادية والبشرية وتجنيدها لإشباع احتياجات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة ويتوافق مع متطلبات المجتمع. (جودة م، 2006)

يضع المعهد احتياجات الزبائن كهدف جوهرى لفكر الجودة الشاملة بتجنيد كل موارد المؤسسة المتاحة.

- أما "هودجتر فيري" بأنها نظام إداري شامل تتبناه المنظمات بهدف التحسين المستمر في خدمة عملائها بأقل تكلفة، مرتكزة في تحقيق ذلك على مواردها البشرية. ( بلكبير، 2007، ص 57)

حيث يركز "فيري" على مبدأ التحسين المستمر مع الحفاظ على انخفاض التكلفة معتمدا في ذلك على المورد البشري خصوصا من بين كل موارد المؤسسة.

- ويعرفها "جوزيف جابلونسكي" بأنها شكل تعاوني من الجهود المشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز الأعمال بهدف رفع الإنتاج وتحسينه وبشكل مستمر. ( المحياوي ق، 2009، ص 80)

وقد اعتبر جوزيف أن الجودة الشاملة تتحصر في الاشتراك والتعاون بين الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف ولا يمكن تحقيقها دون ذلك.

- في حين يعرفها "كول" بأنها نظام إداري يسعى الى تحقيق أرباح ثابتة طويلة الأمد من خلال اعطاء أولوية لتحقيق رضا العميل بدلا من التركيز على الأرباح المحدودة في الأجل القصير. (حمود خ، 2000، ص 75)

وذهب كول الى ضرورة اعطاء الأولوية الى الأرباح طويلة الأمد من خلال السعي الى كسب رضا العميل.

- وعرفها "هرفر" وزملاءه بأنها فلسفة إدارية تهدف أساسا الى تحقيق رضا الزبون من خلال نظام مرن يشرك العمال في كل العمليات التشغيلية. (حمود خ، 2000، ص 71)

أضاف "هرفر" الى كل ما سبق أن فلسفة الجودة الشاملة لا بد أن تتميز بالمرونة والسرعة في التكيف.

- أما "العبيدي" فيعدها توجها فلسفيا يقوم على أن الفاعلية التنظيمية تشمل كل الأطراف الذين لهم بالمنظمة بمؤشرات خاصة بهم جميعا، وترتكز الفاعلية على توفر ثلاثة عناصر أساسية هي: (العبيدي، 2012، ص 26)

- الاهتمام برضا العميل.

- السعي الى التحسين المستمر.

- العمل بنظام الفريق.

وهو بذلك أضاف أن الفاعلية التنظيمية لا تتحقق الا عندما تتحقق مبادئ الجودة الشاملة الأساسية فهو يعتبر هذه الأخيرة شرطا لتحقيق الفاعلية المطلوبة.

- وهي أيضا تلك الفلسفة الإدارية الحديثة الشاملة القائمة على إحداث تغييرات ايجابية وجذرية لكل شيء داخل المنظمة وتطوير كل مكوناتها بغرض الوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. (عقيلي، 2001، ص 31)

وتجمل الهام شيلي تعاريفا شاملا هو يمكن القول أن الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي شامل يسعى الى اقامة نظام اداري مرن يتجاوز تحقيق الأهداف القريبة الأمد المقتصرة على جودة المخرجات وانما يسعى الى التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة والمناهج التشغيلية ورفع كفاءتها وفعاليتها بأقل تكلفة، من خلال استثمار كل موارد المنظمة وخاصة مواردها البشرية

لتحقيق تكامل الجهود والتعاون بين الإدارة والموظفين بغرض الوصول الى كسب رضا العميل وإشباع رغباته، بما يحقق أهداف المنظمة ويتوافق ومتطلبات المجتمع والبيئة. (شيلي، 2020، ص 174)

### 3- التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة:

استغرق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مراحل تاريخية إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث، فقد ظهر مفهوم الجودة أولاً في مقولة حمورابي "إذا بناء بني منزلاً لأحد لكن لم يعمه بعمله ضمن المعايير المعمول بها، فإذا انحدر هذا الجدار هذا البناء يعيد ترميمه على حسابه". ومقولة "J. B Colbert" عن الجودة القائلة: "إذا كان العمل الجيد يجعل مصانعنا تؤمن جودة المنتجات سيكون في صالح الأجانب الاستثمار عندنا وبالتالي الأموال تتسرب إلى المملكة". ولقد مر مفهوم الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية الثلاثة الأولى تتدرج ضمن التوجه التقليدي للفكر الإداري أما المرحلة الرابعة فتعتبر من مخرجات الإدارة الحديثة وهذه المراحل هي:

### 3-1 المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة

بدأت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وامتدت إلى أوائل القرن العشرين، وتعتبر هذه المرحلة من مفرزات نظرية الإدارة العلمية لتايلور حيث كان التركيز فيها على تفتيش الجودة من خلال فحص المنتج والوقوف على مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعة مسبقاً، أي أن الجودة انحصرت حينها على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ولم تمنع وقوعها. (جودة م، 2006، ص 25)

### 3-2 المرحلة الثانية: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة

بدأت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور فكرة الإنتاج الضخم القائم على تنميط الإنتاج كوسيلة لتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء تصنيع السلع باستخدام أساليب إحصائية، وأبرزها نظرية الاحتمالات التي تأخذ عينات إحصائية من طرف مهندسين مختصين لفحص جودة المنتج النهائي وضبطها. (بومدين، 2001، ص 10)

الآن هذا الأسلوب لم يعد مقبولاً فيما بعد لأن فحص عينات من الإنتاج لا ينفي احتمالية وصول وحدات أخرى غير مفحوصة إلى السوق بأخطاء، ما يعرض سمعة المؤسسة لخطر خسارة ثقة زبائنها خاصة باشتداد المنافسة. (عقيلي، 2001، ص 24)

### 3-3 المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة

تأكيد الجودة كأسلوب إداري فعال في مجال الرقابة عليها بدأ التفكير فيه عام 1956 لتحقيق شعار إنتاج بدون أخطاء باستخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي الرقابة القبلية والرقابة المرورية والرقابة البعدية، تقوم هذه المراحل بفحص المواد الأولية للمنتج ثم فحصه بعد نهاية كل مرحلة إنتاجية ثم فحصه بعد اكتمال تصنيعه وقبل انتقاله للتسويق، فلا يباع الا المنتج المتأكد من موافقته لمعايير الجودة. ( عقيلي، 2001، ص 25)

وهو بذلك نظام وقائي يمنع وقوع الأخطاء من أساسها ويحسن المنتج بتصميم العمليات ومراقبتها ويركز على مصادر الأنشطة، وبذلك كانت هذه المرحلة هي الأساس الفكري الشمولي للجودة، والتحول من الاهتمام بجودة المنتج النهائي الى الاهتمام بجودته منذ مرحلته الأولى من التصنيع.

### 3-4 المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

كانت بداية هذا المفهوم منذ عام 1980 نتيجة اشتداد المنافسة العالمية وقد تبنته المؤسسات الأمريكية والأوروبية بعد تراجع حصتها في السوق العالمية واكتساح الصناعة اليابانية هاته الأخيرة التي استعانت بأساليب متطورة وشاملة في الرقابة الاستراتيجية على الجودة وفي طرق التعامل مع العملاء والموردين فأصبحت الجودة الشاملة الامتداد الأكثر دقة وشمولا من الادارة الاستراتيجية للجودة، واستمر هذا الأسلوب في التطور المستمر الى غاية يمنا هذا مواكبا للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. ( عقيلي، 2001، ص 28)

### 4- أهمية ادارة الجودة الشاملة

لقد باتت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الى درجة أصبح المفكرون يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها من الركائز الأساسية للمناهج التسييرية الحديثة. (بن فرحات، 2020)

فلم تعد في وقتنا الحاضر أمرا اختياريا، وإنما أصبحت حاجة حتمية في كل المجالات، لتحقيق أهداف المنظمة بتكاليف إنتاجية منخفضة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية والمهارية للقوى البشرية في مختلف فروع التشغيل وذلك بالتعاون في استغلال كل الموارد المتاحة. (زين الدين، 1996، ص 43)

- وتكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:
- زيادة كفاءة المنظمة بإنجاز المهام بالطريقة الصحيحة، وتعبير عن نسبة المخرجات للمدخلات من أجل تحقيق أقصى مستويات الأرباح بأدنى مستويات التكلفة.
  - انخفاض تكاليف الانتاج ما يزيد من هامش ربح المؤسسة. (حمود خ، 2000، ص 78)
  - تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة من خلال تخفيض المخزون، التقليل من الأخطاء، تخفيض فترة الانتاج والتسليم وتخفيض التكاليف.
  - الارتقاء بمعايير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للوصول بها إلى مستوى العالمية.
  - تحسين الاتصال والتعاون بين مصالح ووحدات المؤسسة.
  - تكوين ثقافة التغيير الايجابي القائم على تشجيع الابتكارات وزيادة فرص التحسين المستمر والتطوير. (ميا، 2000، ص 58)
  - ترشيد اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات وتفاديها.
  - امتصاص وتقليل شكاوي الزبائن وزيادة رضاهم ووفائهم للمنتجات والخدمات المقدمة.
  - تمكن المؤسسة من دراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية لتلبيتها.
  - تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تضمن لها مكانتها في السوق.
  - الحصول على شهادات وجوائز دولية. (فوزي و بدوي، 2010، ص 308)
  - رفع إنتاجية المنظمة وهي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة إنتاجها.
  - زيادة الحصة السوقية بتحقيق إيرادات إضافية وقد قدرتها شركة "Motorola" بحوالي 800 مليون دولار خلال خمس سنوات التي طبقت فيها الجودة الشاملة. وارتفاع قدر بـ 193% في شركة "Hewelett Packard".
- أما بالنسبة للعاملين فتكمن أهمية الجودة الشاملة في ما يلي: (بن شايب، 2004، ص 29)
- إعطاء العاملين الفرصة لاستغلال خبراتهم وقدراتهم.
  - تنمية مهارات الموظفين من خلال مشاركتهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
  - توفير التدريب المستمر واللازم للعاملين.
  - تحفيز العاملين ومكافأتهم على الجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
  - رفع مستوى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

-رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين العلاقات الإنسانية فيما بينهم ومع الإدارة والمشرفين.

- تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة حوادث العمل. (ميا، 2000، ص 58)  
هذا اضافة الى أن كل مبادئ الجودة الشاملة هي بحد ذاتها مكاسب للمنظمة تضاف الى أهميتها وتعززها من ناحية كل الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بها من موردين وموظفين وعملاء.

#### 5- مبادئ ادارة الجودة الشاملة

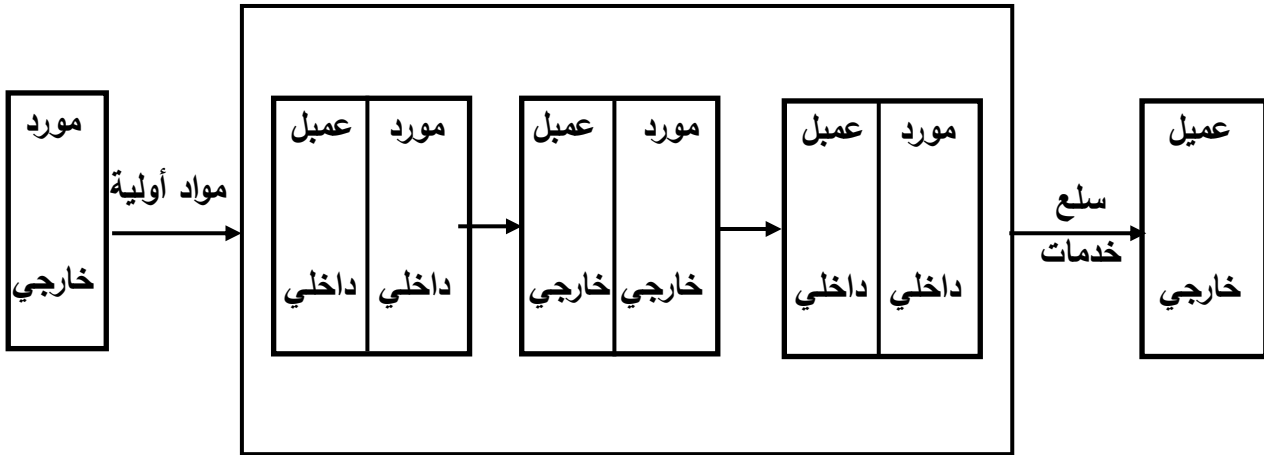
تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ وأسس تميزها عن باقي المناهج الإدارية وهي متكاملة فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر المبادئ الأخرى، وكلما كان العمل بهذه المبادئ بالكفاءة والفعالية اللازمة كلما حقق أفضل النتائج وتتمثل هذه المبادئ في:

• **التركيز على العملاء:** وضع العميل في أول أولويات أهداف المنظمة والسعي الى إرضائه باعتباره المحور الأساسي لأنشطتها ومفتاح نجاحها لأنه الهدف النهائي للعملية التسويقية، واحتياجاته هي سبب وجودها. (عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، 2005، ص 235)

والعميل حسب الجمعية الأمريكية للتسويق هو مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع. (الدرادكة م، 2006، ص 186)

ويقصد به العميل الخارجي والداخلي على حد سواء، فالوحدات التنظيمية من مصالح وأقسام وعمال في المؤسسة يقومون بمهمة ما هم بمثابة موردين للذي يليهم من المصالح وعملاء لما يسبقهم في نفس الوقت. (زين الدين، 1996، ص 44)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (07): شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة

(المحياوي ق، 2009، ص 95)

**التحسين المستمر:** لأن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة فإن هذه الفلسفة تمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة وتتصب في جعل كل عمليات تقديم المنتجات أو الخدمات محسنا بدقة وتسعى إلى جعل هذا التحسين سهلا وشاملا لكل الوحدات التنظيمية والمهام مع اشراك كل العاملين فيه (العزاوي م ، 2002، ص 16)

● **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن التحسين المستمر هو بحد ذاته تصحيح للأخطاء السابقة وتجنب للأخطاء الممكنة قبل وقوعها فتطبيق المبدأ الثاني يستلزم تحقيق الثالث والعمل بهذا المبدأ يمنع تبديد الموارد باستخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد الانتهاء منها. (زين الدين، 1996، ص 44)

وفي هذا الإطار يؤكد "Crosby" أن الأخطاء في الأعمال سببها اما نقص المعرفة أو نقص الاهتمام، وبهذا يقع على عاتق الادارة أن توضح ما هو المطلوب فعليا إنجازة وفق معايير محددة وواضحة وكذلك اشعار العامل بأهمية ما يقوم به وأنه يترتب عليه نتائج تأثر على أداء أفراد آخرين داخل المنظمة وعلى نجاحها هي أيضا في تحقيق أهدافها، كما أن على الادارة أن تتأكد بأن ما تطلبه من واجبات يتماشى مع حجم وإمكانيات العاملين وإمكاناتهم أداءها. (سرحان، 2012)

● **القيادة الفعالة:** دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة هو بمثابة الركيزة الأساسية لها، فهي المسؤولة عن تبني هذا القرار الاستراتيجي والسعي الى تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وتنشيط القائمين عليها بتعزيز ثقافة الجودة وتطوير إمكانيات الموظفين في أداء أعمالهم،

وتوفير رؤية طويلة الأمد واضحة المعالم لأهداف المنظمة واستراتيجيتها. (النيادي، 1999، ص 19)

ويرى "جروسي" أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الجهد المبذول أكثر من النتائج المحققة، لأنه هو نقطة الانطلاق لتحقيق هذه النتائج، وذلك يتطلب تحديد استراتيجية واضحة ورسم الأهداف والمهام وتحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد وهذا لا يتأتى إلا بقيادة فعالة. (جروسي، 1998)

• **استراتيجية اتخاذ القرارات:** يشترط تطبيق الجودة الشاملة توفر نظام معلومات فعال يعتمد على أساليب علمية لحل المشكلات ويضمن توفير الحقائق المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين لاتخاذ القرارات الصائبة في حينها. (زين الدين، 1996، ص 44)

• **التركيز على ادارة الموارد البشرية ومشاركتها:** يعتبر العنصر البشري الأداة الأساسية لتحقيق الجودة والتميز، فهو الذي يقوم بعملية القيادة والتنفيذ لهذه الاستراتيجية. (عقيلي، 2001، ص 51)

وذلك يتضح جليا في اعادة النظر في الوظائف الأساسية لهذه الادارة من خلال:

• تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وفق معايير محددة مسبقا تتناسب مع ميوله وقدراته وخبراته.

• تدريب وتنمية المورد البشري على تطبيق السياسة الجديدة.

• تبني سياسة تحفيز عادلة وسليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي معا.

• زرع روح المشاركة والتعاون في فريق العمل.

• **إدماج العاملين ومشاركتهم:** ان التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق من الركائز الأساسية لقيام نظام الجودة الشاملة أي تبني سياسة دمج العاملين التي واشراكهم على كافة المستويات وفي كل العمليات وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة ولديهم على الأقل ملكية فكرية لها ما ينمي الرقابة الذاتية لديهم.

وتركز هذه السياسة على قاعدة الهرم التنظيمي والمنفذين المباشرين للعمل، فتحقيق الجودة يعتمد عليهم بدرجة أولى ولا يمكن تحقيقها بدونهم، ونظرا لأهمية ذلك فقد اقترح" توم بيترز" أن يكون شكل الهرم مقلوبا بحيث يصبح المدراء في قاعدة الهرم التنظيمي والعمال في قمته. (عقيلي،

2001، ص 124)

فيصبح بذلك المديرون هم من يستقبل المعلومات والاقتراحات من العمال لدراساتها ووضع الخطط التنفيذية بناء عليها، وهذا بحد ذاته تحفيز جيد للعمال ويزيدهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها باعتبارهم عملاء داخليين، فتصبح مساهماتهم أكثر كفاءة وفعالية في انجاح نظام الجودة الشاملة.

• **التغذية الراجعة:** وجود شبكة اتصالات فعالة تمكن المنظمة من الحصول على المعلومات التي تساهم في زيادة فرص الإبداع في الشركة. (زين الدين، 1996، ص 44)  
من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن هذه المبادئ تمثل نظام متكامل يشمل كل ماله علاقة بالمنظمة من العاملين والعملاء والموردين ويضم جميع الأنشطة والمصالح فيها ولا يتأتى تحقيقه الا بتحقيق هذه المبادئ كاملة.

#### 6- أهم رواد ادارة الجودة الشاملة واسهاماتهم

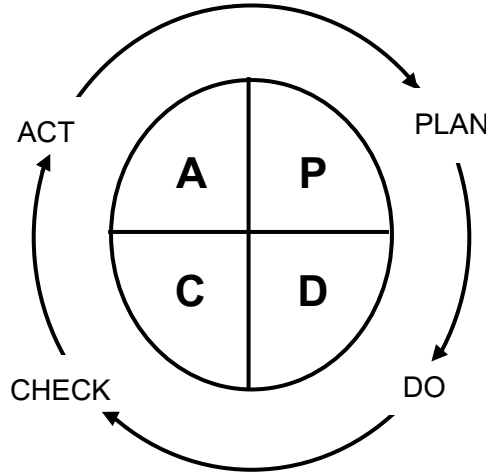
إن إدارة الجودة الشاملة كأى نظام لم يأتي وليد الصدفة وانما نتاج تطورات متتالية فرضتها بيئة العمل والبيئة المحيطة بها ساهم في هذه التطورات عدة رواد مهتمين بهذا المجال وأضافوا عدة اسهامات فيما يلي عرض لأهمهم وأهم إسهاماتهم:

#### ✓ ادوارد ديمينغ:

يلقب بـ "أب الجودة الشاملة" وهو أستاذ في جامعة نيويورك من أصل أمريكي وهو من المختصين البارزين في هذا المجال، ويعتبر من مؤسسي الجودة في اليابان وصانع نجاحها فيها لأنهم أول من اعترف بدوره وقد تم تقليده وسام الإمبراطور "هيروهيتو" عام 1960 تكريما له على إسهامه في النهضة اليابانية، وقد وضعت الحكومة اليابانية جائزة باسمه عام 1962 تقدم للمؤسسات اليابانية على أفضل برامج تحسن من الجودة. (Seddiki، 2004، p 312)  
وقد وضع المبادئ الأساسية الأولى للجودة في أواخر القرن العشرين عندما كان يعمل موظفا في شركة الكهرباء في شيكاغو إذ اكتشف أثر الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج وكانت فلسفته في الإدارة تشدد على تخفيض الاختلالات وكان يشدد على تشجيع العاملين ومشاركتهم، إذ فكر في كيفية تحفيز موظفي الشركة بشكل جيد وجعلهم قادرين على الاسهام في ادخال تحسينات مستمرة عن طريق فهمهم للعمليات وكيفية تحسينها. (عطية، 2009، ص 71)  
ويرى ديمينغ بأن 80 % من الفشل في تحقيق الجودة المرغوبة يعود إلى النظام الذي تتبناه الإدارة وبإمكانها تغييره و 20 % فقط إلى العاملين.

• أبرز اسهاماته:

صمم ديمينغ عجلة سميت "عجلة ديمينج" والمعروفة بـ **P D C A** حيث قسم مراحل تحقيق الجودة الى أربعة مراحل هي: خطط، نفذ، افحص وحسن، وهي عملية متواصلة لتحسين الجودة. (المحياوي ق، 2009، ص 83) نبينها في الشكل التالي:



الشكل رقم (08): يوضح "عجلة ديمينج"

(المحياوي ق، 2009، ص 95)

حيث:

- **خطط Plan**: تضم تحديد الأهداف وجمع المعلومات ثم تحديد المشاكل وضع خطة التحسين على حسب الإمكانيات المتاحة.

- **نفذ Do**: تبدأ من اختيار أساليب التنفيذ، ثم تنفيذ الخطة مع امكانية التغيير في كل مرحلة وتوثيق ذلك.

- **افحص Check**: فيها يتم تقييم كل الملاحظات والمعلومات المجموعة خلال التنفيذ، ومقارنتها مع النتائج المحدد مسبقا في عملية التخطيط.

- **حسن Act**: في حالة تطابق النتائج المحققة مع المخططة توثق النتائج الايجابية ويعلم بها كافة الأطراف المعنيين، وفي حالة عدم التطابق يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

ثم تعاد دورة العجلة من جديد للاستمرار في التحسين. (Seddiki، 2004، ص 312)

وضع "ديمينج" أربعة عشرة مبدأ تجتمع في برنامج متكامل يجب الاعتماد عليه لتحقيق جودة المنتجات وهذه المبادئ هي: (الدرادكة و الشبيلي، 2002، ص 54)

- اتفاق أهداف المؤسسة مع التغيير والتطوير.
  - تبني قيادة المؤسسة لسياسة التغيير والتطوير.
  - بناء جودة المنتج وعدم الاعتماد على الفحص لكشف الأخطاء.
  - تكوين علاقات قوية وطويلة الأمد بين المؤسسة وكل الأطراف التي تتعامل معها أساساً
- التميز في الأداء.
- التحسين المستمر للمنتج أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
  - القيام بعملية التدريب بشكل دائم.
  - التركيز على دور القيادة في عملية التطوير.
  - تشجيع فريق العمل وإزالة الخوف.
  - إزالة الحواجز بين أقسام الشركات.
  - التوقف عن تهديد العاملين ولومهم.
  - التشجيع الدائم للعاملين وتحسين طريقتهم في الأداء.
  - تكريس مبدأ اعتزاز العاملين بعملهم.
  - إنشاء برنامج التعليم والتحسين الذاتي.
  - التزام القيادة الدائم بالجودة والإنتاجية.
- واستخلص "ديمنج" سبعة أمراض قاتلة كما سماها واعتبرها معوقات تحول دون تحقيق الجودة وتحسين الأداء في المنظمة وهي:
- تغير أهداف المنظمة وعدم ثباتها اتجاه التحسين عند التخطيط لعملية الإنتاج.
  - الاهتمام بالأهداف قريبة الأمد والمتمثلة في الربح المادي.
  - تقييم الأداء بالطرق التقليدية واعتمادها في الحكم على المستقبل المهني للعاملين.
  - عدم استقرار العاملين وخاصة القيادة الأمر الذي يؤثر على سياسات العمل.
  - اعتماد البيانات الكمية المتاحة فقط في اتخاذ القرارات.
  - عدم الانطلاق في بناء جودة المنتج من الخطوة الأولى.
  - إنفاق تكاليف كبيرة غير ضرورية للمنظمة.

### ✓ جوزيف جوران

عالم الأمريكي وأستاذ في الجامعة، اهتم بدراسة الجودة وأدخل عليها مفاهيم جذرية ونظريات أساسية، نشر عدة منشورات كمصادر أساسية في تحسين الجودة تم تداولها في معظم دول العالم. وقد اهتم بالأخطاء والعيوب أثناء الأداء التشغيلي، وعلى الوقت الضائع أكثر من تركيزه على أخطاء الجودة ذاتها، كما ركز على الرقابة على الجودة، ويعتبر أن الجودة هي المواصفات التي تشبع حاجات المستهلك وتتوفر في المنتج الخالي من العيوب والنقائص.

#### • أبرز اسهاماته:

- وضع ثلاث خطوات لتحسين الجودة سميت بـ "ثالوث الجودة" وهي: (الهام، 2012، ص 100)
- تخطيط الجودة: الذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الزبائن، تطوير خصائص المنتج، تحويل الضوابط الى عمليات.
  - ضبط الجودة: وتشمل اختيار موضوعات التحكم، وضبط وحدات القياس وقياس الأداء الفعلي واستخدام أنظمة كشف المبيعات.
  - تحسين الجودة: يشمل تحديد المشاريع، وتنظيم فرق العمل وتشخيص الأسباب وإيجاد الحلول الفعالة.
- وضع جوزيف جوران عدة مبادئ منها:
- اعتبر عملية تطوير المنتج عملية مستمرة وهي صميم إدارة الجودة الشاملة.
  - صاغ طرقاً لإنشاء منظمة موجهة نحو العميل.
  - أكد على وجوب أن يدخل التركيز على العميل في صميم كل عملية.
  - أدرك أن العقل البشري هو الأكثر فعالية من كل الأدوات في تحقيق الجودة الشاملة.
- قدم جوران نموذجاً يستند على تنمية برنامج الإنتاج أو الخدمات يلبي احتياجات العملاء، وهذا المدخل يتضمن الخطوط العريضة الآتية: (أحمد، 2003، ص 61)
- لاقتناع بالحاجة إلى التطوير.
  - اتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق أهداف التطوير.
  - التدريب.
  - اصلاح العمليات والأنظمة التقليدية بوتيرة ودائمة لتنفيذ الخطط وحل المشكلات. (أحمد، 2003، ص 61)

✓ فليب كروبسي:

عمل "كروبسي" كمفتش للإنتاج في إحدى الشركات الأمريكية، ثم ارتقى في المراكز الوظيفية إلى أن أصبح نائب رئيس الشركة لشؤون الجودة وقد أخذ اهتمامه مجالا آخرًا على خلاف برنامجه في إدارة الجودة الشاملة يقوم على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، وكذلك اهتم بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما أيضا التكلفة الإجمالية للجودة وهو أول القائلين بأنها ستختفي كليا إذا تحققت المطابقة مع المواصفات، وهو أول المنادين بفكرة العيوب الصفرية (ZERO DEFECTS) منذ 1965 على خلاف فكرة المستويات المقبولة من الجودة والنسب المسموحة من الأخطاء، واجتمعت لديه معارف كبيرة بعد خبرة 25 سنة في مجال الجودة،

نشرها في كتابين حولها هما "النوعية الحرة" عام 1979 و"النوعية بلا دموع: فن قتال الإدارة الحرة".

• أبرز إسهاماته:

وضع مسلمات لإدارة الجودة هي:

- الجودة مرتبطة وجوبا بمطابقة المنتج للمواصفات.
- الجودة هي وسيلة اتصال بين جميع مراحل وأجزاء النظام الانتاجي.
- منع حدوث الأخطاء والعيوب هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة.
- اعتبر الإنتاج بلا عيوب هو المعيار الأساسي للأداء.
- اتخذ من التكلفة التي تدفعها المؤسسة نتيجة عدم مطابقة المواصفات مقياسا للجودة. (الدرادكة و الشبيلي، 2002، ص 55)

وضع خطوات تحسين المؤسسة بأربعة عشرة خطوة هي: (زاهر، 2005، ص 101)

- وضع الجودة في أعلى أولويات الادارة والتزامها بها.
- تشكيل فريق يبحث في تطوير الجودة.
- الاعتماد على الطرق الموضوعية لقياس الجودة.
- الوعي بالجودة.
- تحديد تكلفة الجودة.
- الاجراء التصحيحي.

- التخطيط الصحيح لمنتج بدون أخطاء.
- تدريب وتعليم المشرفين.
- وضع يوم سنوي خاص بالخلو من العيوب.
- تحديد الأهداف.
- التخلص من أسباب العيوب
- تقدير من يحققون أداءً متميزاً في تحسين الجودة.
- وضع مجالس للجودة تقوم بالتنسيق بين أعضاء فرق تحسين الجودة لتبادل الخبرات.
- الاستدامة في تكرار العمليات السابقة من طرف فريق عمل.

#### ✓ آرماند فيجنوم:

باحث أمريكي عمل في شركة "جنرال اليكتريك" بنيويورك سنة 1944 ثم عمل كأستاذ في جامعة اساشوتس التكنولوجية،

وهو أول من استخدم عبارة الرقابة على الجودة الشاملة عام 1956 من خلال إحدى مقالاته التي نشرت في مجلة "REVIEW BUSINESS HARVARD"، (الدرادكة و الشبيلي، 2002، ص 22)

حيث قدم هذه الفكرة كنظام لاستمرار الجودة من طرف جميع العاملين في المؤسسة والتوفيق بين احتياجات العملاء، وللتخلص من تكاليف الجودة بالحصول على منتجات جيدة بطريقة صحيحة من المرة الأولى أو اكتشاف وتصحيح الأخطاء.

#### ● أبرز إسهاماته:

قدم تصنيفاً مهماً لتكاليف الجودة والذي قد اعتمده الجمعية الأمريكية ويضم أربعة أقسام أساسية هي:

- **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف الناجمة عن كل الأنشطة الموضوعة لتجنب وقوع الأخطاء وأداء المهام بطريقة صائبة من المرة الأولى وتشمل تأهيل وتنمية الأفراد في كل المستويات حول أنشطة تخطيط ومراقبة الجودة وكل الأنشطة المتعلقة بها.

- **تكاليف التقويم:** وهي التكاليف المرتبطة بتقويم المنتج للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المحددة، وتشمل تكاليف فحص المدخلات وفحص مراحل الإنتاج وفحص المنتج النهائي قبل التسويق.

- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن الفشل في مطابقة المنتج مع المواصفات، وعن كل الأنشطة التصحيحية كتكلفة التالف من المواد أو المنتجات، وتكلفة الإصلاح وغيرها.

- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناتجة عن الفشل في تحقيق معايير جودة المنتج بعد التسليم الى الزبون كتكاليف الضمان، تخفيض الأسعار، تكاليف شكاوى الزبائن، تكاليف الأضرار التي تلحق بالعميل بسبب المنتجات المعيبة وتكون هذه التكلفة غالباً ضخمة لأنه ينجم عنها اهتزاز سمعة ومصداقية المنظمة في السوق. (السامرائي، 2007، ص 334)

وبذلك يمكن تصنيفها الى صنفين من التكلفة، تكلفة ايجابية تتمثل في تكلفة الوقاية وتكلفة التقويم وتكلفة سلبية تتمثل في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

كما أكد "فينجنوم" على أن الرقابة على الجودة الشاملة هي نظام فعال يقوم على تحقيق التكامل بين جهود كل الأطراف والمصالح داخل المنظمة، والتي تتحمل كلها مسؤولية تحقيق الجودة وتحسينها بالشكل الذي يجعل العملية الانتاجية أقل تكلفة وأكثر تحقيقاً لرضا الزبون.

وقد أطلق "فينجنوم" على عملية التكامل بين مختلف الأقسام مصطلح "الدورة الصناعية" التي تبدأ بدراسة احتياجات الزبون وتحديد المواصفات المطلوبة وتنتهي برضاه أيضاً.

أصدر كتابه الشهير سنة 1983 طور فيه مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة.

اعتبر "فينجنوم" أن الجودة مسؤولية العامل منذ المراحل الاولى من أدائه لعمله وسماه مفهوم الجودة من المنبع.

أكد "فينجنوم" على أن جودة الانتاج أهم من كميته وان تطلب الأمر توقيفه إذا حدث خلل في نوعيته. (موزاوي، 2004، ص 46)

✓ **كاورو إيشيكاوا:**

رائد في مجال الجودة الشاملة باليابان بعد معلمه "ديمينغ" الذي أخذ الكثير من أفكاره وأفكار "جوران" وتأثر بتوجههما الا أنه أضاف بصمته على هذا المجال فهو يعد الأب الروحي لـ "حلقات الجودة" لأنه كان السباق الى المناداة بتكوين مجموعات صغيرة من العمال الراغبين في ذلك ممن يشكلون هذه الحلقات، يتولى أعضاؤها التعرف على المشكلات التي تواجه أداء العمل وتبحث عن الحلول المناسبة لها من أجل تحسين الأداء وتطويره مع مراعاة القدرات الإنسانية، لتصيح بذلك هذه الحلقات جزءاً لا يتجزأ من نظام الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر بواسطة فرق العمل. (عطية، 2009، ص 80)

• أبرز إسهاماته:

ألف كتابين عنوان الأول "ما هي رقابة الجودة الشاملة؟" وعنوان الثاني "مرشد الرقابة على الجودة" (آل علي و الموسوي، 2002، ص 194)

طور مخطط العلاقة بين السبب والنتيجة أو الأثر لإسقاطها في تحسين الجودة حيث تمثل خرائط العلاقة بين مشكلة ما وكل الأسباب الممكنة والمؤثرة عليها، لاتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة. (الحملوي، 1998، ص 13)

اقترح إيشيكاوا مخططات لتتبع شكاوى العملاء، ومعرفة مواطن الأخطاء أو الضعف في جودة المنتج أو أداء المؤسسة.

وضع سبعة معايير لضبط الجودة هي:

- إشراك كل العاملين في المنظمة في اكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- التركيز على تدريب العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم حول أنظمة الجودة وأشكالها لرفع قدراتهم لتفعيل دورهم في أداء المؤسسة.
- اعتماد دورات الجودة لتحسين معلومات العمال وتحسينها لأن مستوى المؤسسة في حاجة مستمرة للتطوير والتنمية.
- التأكيد على ضرورة استعمال الطرق والأساليب الإحصائية لتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات.
- المراجعة والمراقبة المستمرة للجودة الشاملة لضبط الجودة.
- عقد مجلس الجودة المتكون من رئيس الجودة وأعضاء آخرين مرتين سنويا لتقويم عمل المؤسسة.
- توطيد العلاقة بين عمال المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية. (عطية، 2009، ص

### ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعمل المؤسسات الناجحة دائماً على تحسين مستوى جودة منتجاتها من سلع وخدمات مقدمة إلى زبائنها وذلك بهدف الاحتفاظ بهم وضمان وفائهم لها، ومن أجل ذلك تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضاهم المستمر والدائم، ومن أجل ذلك يجب توفير قاعدة عمل مناسبة لتطبيق هذه الفلسفة وتغيير ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد لخلق مناخ ملائم لها وتجنب معارضتها. ويتضمن هذا الجزء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وأدواتها ومراحل تطبيقها ومعوقاته، إضافة إلى علاقتها بالايزو ثم عرض للنموذج الياباني كنموذج رائد في هذه الفلسفة.

#### 1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها:

لقد أصدر معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل العناصر التالية: (زين الدين، 1996، ص 45)

- دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: للقيادة العليا دور أساسي عندما تؤمن وتتبنى مبادئ الجودة في التي تقوم بالتأسيس لها وتهيئة الأرضية الملائمة لها من خلال خلق ثقافة داعمة وتخصيص الامكانية اللازمة لها وتذليل الصعاب وازالة العقبات التي تعترض تطبيقها. (توفيق، 2005، ص 130)

- تعميق فكرة العميل يدير منظمة: تنصب جهود إدارة الجودة الشاملة نحو ارضاء العميل كان داخليا أو خارجيا بتقديم سلع وخدمات تلبي وتقوم احتياجاته وتوقعاته الأمر الذي يتطلب اتخاذ كل التدابير اللازمة لتحقيق ذلك وانشاء نظام معلومات يرصد تغير هذه الاحتياجات واجراء مسح وقياس دوري لمواكبة تطلعاته المستمرة لضمان وفائه الدائم لها. (زين الدين، 1996، ص 46)

- اعادة تشغيل ثقافة المنظمة: ان تغيير المعتقدات والقيم السائدة في المنظمة يؤثر بشكل كبير على خلق توجهات جديدة نحو التطوير وغرس ثقافة ادارية تختلف عن الثقافة التقليدية وتكرس لقبول التغيير الحاصل عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فهي بمثابة البنية التحتية لبناء كل المفاهيم الحديثة التي ترسخ اللامركزية وتشجيع الموظفين وتقوية روح التعاون والمشاركة بينهم وفتح شبكة الاتصالات داخل المنظمة وكل ما يعزز خدمة العميل الداخلي والخارجي. (كارول، 2004، ص 78)

وترتكز تقنية "سيجما" على العنصر البشري المتميز فهي تقوم على التحليل المستمر للبيانات لإيجاد مواطن القصور في العمليات أو المنتجات لمعالجتها بشكل مستمر، الأمر الذي يضمن دقة

الالتزام بالمواصفات المطلوبة وتجنب الأخطاء ويحقق أعلى مستويات ضبط الجودة والمحافظة عليها. (بن عنتر، 2008، ص 182)

- **وضع معايير للأداء:** إن من شروط نجاح إدارة الجودة الشاملة هو تحديد معايير لقياس جودة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية ككل داخل المنظمة، ومقارنتها بالمنظمات الرائدة في نفس مجال العمل، بهدف تحسين معايير أداء العاملين والأداء الكلي للمنظمة في تصميم المنتج والخدمة. (المحياوي ق، 2009، ص 106)

- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** هذا يتطلب تغيير النظر الى المورد البشري والايان بأنه المورد الأهم الذي يستحق الاهتمام في المنظمة وليس مجرد أداة إنتاج، الأمر الذي يفرض اعادة النظر في كل العمليات المتعلقة به وتطويرها من سياسة التوظيف بمراحلها والتدريب وتقويم الأداء والتحفيز بشكل مستمر والسماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار والتحسين الدائم، الأمر الذي يؤدي الى تدعيم الأداء المرغوب ما ينعكس على برنامج إدارة الجودة الشاملة ونجاحه واستمراريته التي تعتمد اعتمادا كبيرا على دافعية الأفراد نحو التحسين، لذا ينبغي على المنظمة العمل على رفع هذه الدافعية وتعزيزها دائما من خلال تقديم الحوافز المناسبة مادية ومعنوية. (عقيلي، 2001، ص 147)

- **تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** وهي نمط السلطة الديمقراطية التشاركية التي تشجع العمل الجماعي وروح التعاون وتؤمن بالعنصر البشري وتحقق التوازن بحيث لا تهتم بهم على حساب العمل ولا تهتم بالعمل على حساب العاملين، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة نمطا قياديا لديه قيم تؤمن بالتطوير والتغيير ولديه رؤية مستقبلية قادرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين على التعاون وعمل الفريق الجماعي وليس المنافسة الفردية. (توفيق، 2005، ص 132)

- **التدريب والتحسين المستمر:** يُنظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتطوير إمكانات الأفراد في وظائفهم وتحقيق أفضل النتائج، ويكتسب التدريب أهمية خاصة لأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لزيادة معارف الفرد ومهاراته وفهمه للدوافع المتعلقة بوظيفته، كما يضم التحسين المستمر كلاً من التحسين المتزايد والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد كجزء من العمليات الروتينية وجميع وحدات العمل داخل المؤسسة.

فالتحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة هو قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ أنظمة مبتكرة تحقق باستمرار الرضا التام للعملاء من خلال تقديم منتجات جديدة وتقليل الأخطاء والسلع المعيبة والتالفة والسعي المستمر لتحسين استجابة المؤسسة وأداءها. (العزاوي م، 2005، ص 60)

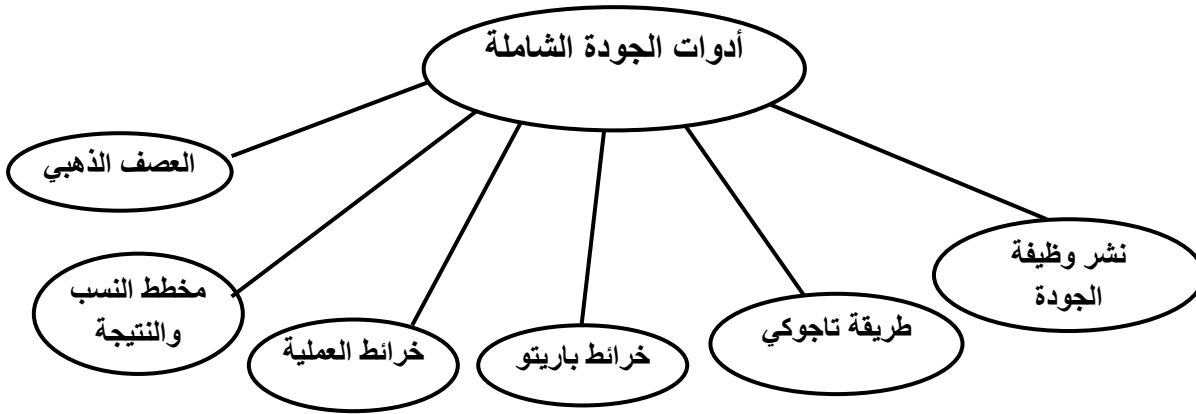
- **تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين:** ويتطلب ذلك كسر الحدود بين الأقسام وتشكيل فرق عمل ينبغي أن تضم خمسة إلى ثمانية أعضاء من كل إدارة من الفروع المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره فعلياً والتي ستتأثر بنتائج المشروع، ونظراً لأن هذه الفرق ستكون مسؤولة عن إجراء التحسينات، يجب أن يكون أعضاؤها موضع ثقة ولديهم الحافز للعمل والتطوير، وينبغي كذلك تمكينهم من مراجعة وتقييم العمل الذي تنطوي عليه العملية وتقديم اقتراحات للتحسين، وتشمل المشاركة في عملية التحسين جميع الموظفين وكذلك الموردين والزبائن لأنهم شركاء في تحقيق الجودة. (زين الدين، 1996، ص 50)

- **بناء نظام معلومات:** لقد فشلت جميع محاولات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دون توفير وبناء نظم معلومات فعالة قائمة على قواعد البيانات، ولذلك يجب أن يحظى تصميم وإدارة نظم المعلومات الحديثة المتطورة باهتمام الإدارة العليا كشرط لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه من الضروري تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات وذلك بالاعتماد على عدة أساليب من بينها: العصف الذهني، ودراسات الاتجاهات، وخرائط تدفق المعلومات، وبحوث العمليات، والأساليب الإحصائية المختلفة، بحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة... وهذا ما توفره نظم المعلومات للتحكم في جميع العمليات داخل المؤسسة. (المحياوي ق، 2009، ص 107)

ومنه نستخلص أن استيفاء هذه المتطلبات أمر ضروري لتحقيق الجودة الشاملة وهو يتطلب وقتاً وجهداً وتغييرات جذرية في أنماط التفكير وأساليب الإدارة وأساليب القيادة وطرق العمل.

## 2- أدوات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تدريب الموظفين في المؤسسة على العديد من الأساليب والأدوات نلخص أهمها في الشكل التالي:



الشكل رقم (09): يمثل أدوات ادارة الجودة

(الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة، 2006، ص 152)

#### - نشر وظيفة الجودة:

هي برامج فعالة لترجمة متطلبات العملاء وتحويلها إلى مواصفات تصميم، وتستخدم هذه البرامج لتحديد التصاميم الوظيفية التي ترضي الزبائن وتحويل متطلباتهم إلى أهداف تصميمية. (الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة، 2006، ص 109)

#### - العصف الفكري:

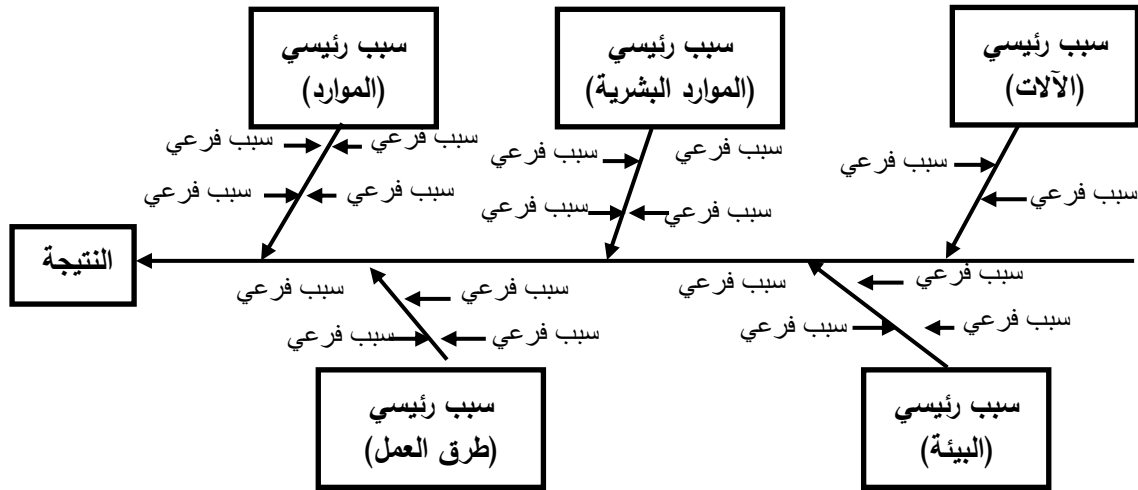
وضعه "أليكس إيسبورن" في عام 1938، ويضع قواعد تنفيذه بحيث يمكن جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الجماعية دون التشويش على أفكار الآخرين، (عياش، 2011، ص 131)

وتوليد أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والجماعات في جو من الحرية، والهدف من ذلك هو توليد وإتاحة الفرصة لظهور جميع الأفكار والآراء من أجل حل مشكلة معينة، أي جعل العقل متحمساً ومستعداً للتفكير في جميع الاتجاهات، وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، أما أصل العصف الذهني (تحفيز العقل، الإثارة، الإيمطار)، فحل المشكلات هو حالة يتحد فيها طرفان أحدهما الآخر - العقل البشري من جهة والمشكلة التي تتطلب حلاً من جهة أخرى - وعلى العقل أن يدور حول المشكلة وينظر إليها من عدة جوانب، ويحيطها بكل الحيل الممكنة ويحاول اختراقها وهي تقوم على فكرة أنه يجب أن يحاول ذلك، وهذه الحيل تتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة مثل عاصفة من الإجراءات والخطوات التي تشجع على الإبداع. (السيد كردي، 2010)

- أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب - التأثير أو النتيجة)

يعتبر هذا المخطط أحد إسهامات العالم الياباني "إيشيكاوا"، حيث يطلق عليه البعض اسم هيكل السمكة بسبب شكل المخطط، حيث يتم تحديد المشكلة أولاً ويتم تمثيلها في موضع رأس السمكة، ومنه يمتد خط الوسط (العمود الفقري) والفرع الرئيسي، ومن الأخير يتم استخدام الفروع الثانوية لتحديد المواقع المحتملة لمشاكل الجودة تُستخدم هذه الطريقة لتحديد مواقع مشاكل الجودة المحتملة، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد المشكلة بدقة ثم تحديد الأسباب الرئيسية وإعطاء كل مجموعة من هذه الأسباب عنواناً رئيسياً، مثل العوامل البشرية، والبيئة، وعناصر التصميم، والآلات... إلخ. ثم يتم تقسيم كل سبب من هذه الأسباب إلى عدد من الأسباب الفرعية، مع تحديد أقوى الأسباب التي تخلق المشكلة وتجاهل الأسباب الأخرى، لإنشاء هذا المخطط يلزم توفير معلومات عن المواد والآلات والمعدات والأفراد، وذلك لأن هذه العوامل تساعد في إنشاء قائمة تحليل أولية وإذا أمكن إنشاؤه بشكل منظم يمكن أن يساعد في تسليط الضوء على مشاكل الجودة والفحص.

يوضح الشكل أدناه مخطط عظم السمكة (السبب والأثر)



الشكل رقم (10): يوضح مخطط السبب والأثر

(جودة م، 2006، ص 272)

- خريطة باريتو Chart Pareto:

يعتقد ألفريد باريتو أن 80% من المشاكل التي تحدث في بيئة العمل هي مشاكل ثانوية، وأن 20% من المشاكل التي يجب أخذها في الاعتبار أو العوامل الحيوية القليلة لها تأثير كبير، وأن

العوامل التافهة الكثيرة أو 80% من الأنشطة سببها 20% من العوامل الحيوية، ويعتقد أن المديرين يمكنهم مواجهة 80% من المشاكل من خلال التركيز على 20%.

تستند مخططات باريتو، والمعروفة أيضًا باسم تحليل باريتو أو مبدأ 20/80 على تجميع البيانات الإحصائية حول تواتر حدوث كل مشكلة والخسائر الناجمة عن كل مشكلة، فالتكرار يوضح حالة اللانظام التي تعاني منها العمليات. (السامرائي، 2007، ص 354)

يمكن إنشاء خريطة باريتو للمشاكل التي تعترض المؤسسة من خلال المراحل الآتية:

- سرد جميع الأسباب المحتملة.
- مراقبة العملية لفترة كافية للتمكن من تحديد تواتر حدوث كل سبب.
- ترتيب الأسباب أو السمات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أو من الأعلى إلى الأسفل.
- رسم خريطة باريتو التي توضح الأسباب أو السمات على المحور الأفقي، وقيم المقياس (التكرار، والوقت، والتكلفة) على المحور الرأسي الأيسر والنسب المئوية الإجمالية على المحور الرأسي الأيمن، مع وضع مستطيل فوق كل سبب أو سمة يمثل ارتفاعه تكرار الحدوث والتكلفة وغيرها. (المحياوي ق، 2009، ص 143)

#### -طريقة تاجوشي Technique Taguchi:

ويستند هذا النهج إلى افتراض أساسي مفاده أن غالبية مشاكل الجودة ناتجة عن سوء تصميم المنتج أو العملية، ويمكن مواجهة ذلك من خلال:

- القضاء على الآثار المعاكسة أكثر اقتصادا من القضاء على الأسباب، بعبارة أخرى إزالة الظروف التي تسبب عدم التوافق بين المنتج ورغبات المستهلك أكثر اقتصادا من إزالة عدم التوافق بعد حدوثه.

• لقد لوحظ أنه كلما زاد انحراف المنتج عما يريده المستهلكون، زادت تكلفة تدهور الجودة، وهو ما يعرف بدالة خسارة الجودة.

- لكي يلبي المنتج رغبات المستهلك، من الضروري الانخراط في التحسين المستمر للجودة.

(الصيرفي، 2007، ص 160)

### - خرائط العمليات

وفقاً لهذا النهج يتم اختيار عملية الإنتاج وتمييزها من خلال مراحلها المتتالية، ويتم تمثيل هذه المراحل في شكل مخطط جريان العمليات للمنتج، وتشخيص مشاكل الجودة وهذا المخطط يبين تنظيم المعلومات حول العملية. (الصيرفي، 2006، ص 109)

### 3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها عبر مراحل متتالية ومتتابعة، ولكل منها أهميتها ودورها الحاسم في مصير المؤسسة، وهذه المراحل هي:

#### - مرحلة الإعداد:

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنها تساهم في تحديد مدى فوائد تطبيق هذا النهج الإداري الحديث مقارنة بالتكاليف المحتملة، وفي هذه المرحلة يتم توفير عمليات التدريب المناسبة بحيث يكون لدى المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين فهم أفضل خلال هذه المرحلة لعوائد الجودة الشاملة على المنظمة، فيقومون بإعادة تحديد أهدافها بما يتوافق مع السعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمر، ووضع السياسات التي تدعم الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر وتطوير الهياكل التنظيمية المناسبة لمعالجة قضايا الجودة داخل المؤسسة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. (جابلونسكي، 1996)

#### - مرحلة التخطيط:

هذه هي بداية التجسيد الفعلي لإدارة الجودة الشاملة وتشير إلى عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد والخطوات اللازمة لتحقيقها من أجل الحصول على خطة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة. (جودة م، 2006، ص 14)

وتتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية:

- استخراج عناصر القوة ومواطن ضعف المؤسسة، عن طريق تحليل البيئة الداخلية.
- الاستعداد المسبق للفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة، عن طريق تحليل البيئة الخارجية.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

• اختيار مدير للجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

#### -مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة، تكون المنظمة جاهزة للشروع في عملية التحسين المستمر، وأهم الخطوات اللازمة لنجاح هذا التحسين هي:

• **اختيار المدربين وتدريبهم:** المدربون هم مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من داخل المنظمة، وتعتبر مهامهم امتداداً لعمل مدير الجودة، ويقومون بعملية تدريب فني على متطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وبالتالي يخضعون لتدريب مكثف لاكتساب الخبرة اللازمة للقيام بمهامهم، ثم يتم توجيههم إلى موضوع من اختيارهم حسب قدراتهم وتفضيلاتهم، حيث يتم توجيه بعضهم إلى التدريب على الأدوات الفنية، مثل استخدام نموذج باريتو، والبعض الآخر إلى مقدمة عن مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة... إلخ.

• **تدريب فريق الإدارة والعمال:** بمجرد أن يصبح المدربون جاهزين، يشرفون على عملية التدريب للإدارة والموظفين ويضعون برنامجاً تدريبياً، ويمكن تلخيص البرنامج التدريبي في عدة نقاط رئيسية:

✓ توعية المشاركين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهانهم وتوضيح أهم مبادئ وأساسيات النظام.

✓ مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة وكيفية الاستفادة منها.

✓ التدريب المتعلق بالتوجيه إلى الأهداف المراد تحقيقها.

✓ شرح استراتيجية المنظمة وأسباب استخدام إدارة الجودة الشاملة كمنهجية، وشرح للمشاركين الأهداف المرورية والجدول الزمنية لتحقيقها والجهود المبذولة لتحقيقها.

✓ تدريب خاص على شروط تحفيز العمل الجماعي والاجتماعات الناجحة.

✓ تدريب عملي على كيفية حل مشاكل الجودة وكيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في مختلف وظائف المؤسسة.

✓ يشمل التدريب أيضاً اكتساب المهارات الشخصية، مثل التدريب على القيادة والتدريب على اتخاذ القرارات... وغيرها.. (جابلونسكي، 1996)

#### - مرحلة الرقابة والتقييم:

يُبنى نظام إدارة الجودة الشاملة على أساس المراقبة الملازمة أو المرحلية الدقيقة والمتابعة البعدية لتقييم الجهود المبذولة في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات الموضوعية مسبقاً وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الاختلالات وإزالة أوجه القصور، ولكي يكون نظام التقييم ناجحاً يجب أن يكون بسيطاً وفعالاً من حيث التكلفة وموضوعياً، وكذلك قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

وقد تقوم المنظمات بعملية تقييم ذاتي من خلال مجلس الجودة أو فريق الجودة، كما تستعين بعض المنظمات أيضاً بخبراء خارجيين متخصصين في هذا المجال.

#### - المرحلة المتقدمة:

في هذه المرحلة، يتم دراسة ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من قبل لجنة إدارة الجودة الشاملة وموظفيها في ضوء الخبرة التي اكتسبوها، وتقوم المنظمة بدراسة التغييرات الإيجابية والإنجازات التي تحققت وتسعى إلى نشر خبراتها ونجاحاتها، وتقوم بتحفيز الموظفين على الاستمرار ومشاركة خبراتهم مع المنظمات الأخرى، في هذه المرحلة، يجب إعادة التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة ليست وجهة بل رحلة استراتيجية مستمرة. (توفيق، 2005، ص 268)

#### 4- معوقات تحقيق الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في ظل الظروف الراهنة وتحديات المحيط قد يصطدم بعدة عقبات وتعرضه بعض المعوقات التي تؤدي إلى فشله أو تبطئ من نجاحه، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين: إن نشر إدارة الجودة الشاملة ونجاحها في أي منظمة، سواء في قطاع الخدمات أو الإنتاج يتطلب توافر عدد من الشروط ومن أهم هذه الشروط أن يكون المشرفون والمرؤوسون على دراية بمبادئها ومراحل تطبيقها والمؤشرات

التي تقاس بها، وأن يستعينوا بتجارب المنظمات التي طبقتها بنجاح، ويتحقق النجاح الحقيقي لهذه الفلسفة من خلال الاستمرار والاصرار في التطبيق حسب ظروف كل منظمة.

- **اتخاذ القرار في التطبيق قبل تهيئة مناخ ملائم في المؤسسة:** من خلال البحث الميداني في عدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأكد أن سبب الفشل هو التسرع في اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفر المتطلبات الكافية لنجاحها، بما في ذلك خلق ثقافة تنظيمية تتناسب مع متطلباتها، ففي العديد من المنظمات العربية لا تكون أبعاد الثقافة التنظيمية في وضعها الحالي مواتية على الإطلاق، مما يشير إلى ضرورة تغيير البيئة التنظيمية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- **تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة:** يتطلب نهج إدارة الجودة الشاملة بعض الوقت قبل أن يتم تطبيقه فعلياً وتحقيق نتائج ملموسة، وفي حين أنه قد تكون هناك مكافآت فورية من نقطة التطبيق، إلا أن هذا ليس هو المبدأ، ولذلك إذا كانت المؤسسة تتوقع نتائج سريعة من تطبيق هذا النهج وتتعجل في تطبيقه فمن المؤكد أنها لن تقدم كل الدعم اللازم وستكتفي بدعم غير مكتمل من أجل التباهي بنتائج سريعة ومرئية. (خان، 2008)

- **إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة:** في حين أنه قد تبين أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك أيضاً سياسات تعيقها، فسياسات الحوافز التقليدية والحوافز الفردية التي تخلق تنافساً بين الأفراد وليس بين المجموعات، وكذلك أساليب التقييم التي تشغل القائمين عليها بجوانب بعيدة كل البعد عن الإبداع والابتكار، والإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كلها لا تتوافق مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين:** تؤكد الاستطلاعات والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة وأثرها في تفعيل عمليات الإدارة والقيادة هي حجر الزاوية لتحقيق الجودة، فهذه الأخيرة من منظور إداري تتغير باستمرار نحو الأفضل، وهذا يتطلب قيادة مبدعة ومتحفزة لديها إيمان راسخ بالمفهوم الواسع والعميق بالجودة تسعى جاهدة لتهيئة مناخ ملائم وإقناع المرؤوسين على مختلف المستويات بمفهوم وممارسة الجودة الشاملة والاستماع إلى آرائهم لتحقيق ذلك وفتح قنوات التواصل معهم وبينهم في كل الاتجاهات.

- **عدم توافر معلومات عن الانجازات المحققة:** ومن ناحية أخرى فإن تقديم المعلومات عن حجم النتائج المحققة وعرضها أمام جميع الموظفين يساعد على زيادة التزامهم بالخطط المطلوبة

لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزازهم بما أنجزته أيديهم من أعمال، الأمر الذي يدفعهم إلى الحماس والتحفيز للتحسين المستمر ويدفعهم نحو التحسين المستمر.

- **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة على التغيير الجذري السريع، بل على تحقيق نجاحات صغيرة مع مرور الوقت، فالتغيير التدريجي ومعالجة المشاكل بالتتابع هو أفضل طريقة لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى أن العديد من المشاكل التنظيمية ليست جديدة بل هي عبارة عن تراكم المشاكل على مدى فترة طويلة من الزمن، والتي لا يمكن حلها بشكل فوري وسريع نظراً لصعوبتها. (خان، 2008)

- **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** يبالغ البعض في أهمية التكنولوجيا (المعدات والأجهزة الحديثة) إلى الحد الذي يطغى فيه على أهمية الموارد البشرية، انطلاقاً من حقيقة أن التكنولوجيا قد جلبت فوائد غير محدودة ومطلقة للمؤسسات التي سلكت طريق التحديث التكنولوجي، إلا أنه وبالرغم من الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم العديد من الفوائد لأداء المؤسسة إلا أن الموارد البشرية هي التي تضيف قيمة للتكنولوجيا، فالتكنولوجيا متاحة ويمكن الحصول عليها ولكن القدرة على استيعابها هي التي تأتي فقط من خلال تطوير رأس المال البشري الذي يمكنه الاستفادة منها وتوظيفها لصالح المؤسسة.

- **عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين:** إن مراعاة العملاء والموردين أمر أساسي في نهج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنه من خلال الاستماع والمشاركة والمناقشة يمكن تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها، ما يشعرهم بالرضا التام عن المؤسسة ومنتجاتها، ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى الموردين كأطراف فاعلة في ثقافة المؤسسة ويُنظر إليهم كشركاء لها من خلال الخدمات التي يقدمونها بما يتجاوز عملية توريد ما يحتاجه العميل، ولذلك فإن الاعتماد على أن المنظمة تعرف ما يريده العميل دون الاستماع إلى صوته سيكون ضربة قاضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وهي في مهدها وبالتالي لن يكون تطبيقها ناجحاً.

- **تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا وضع رؤية لمستقبل المنظمة، ليس فقط من حيث تحقيق الأرباح على المدى القصير، ولذلك لا ينبغي عليها أن تعتبر الوقت الذي تقضيه في التفكير مضيعة للوقت والجهد، بل استثماراً في وضع الخطوط العريضة الأساسية التي ستوجه المنظمة.

- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: إن نجاح نهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في الدول المتقدمة لا يعني بالضرورة أنه سيطبق وينجح في جميع الدول، وخاصة في العالم العربي، فهناك شروط قد يصعب توفرها على الأقل في الأمد القريب. (خان، 2008)

#### 5- إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو في حد ذاته نظام فرعي ضمن النظام الأكبر للمؤسسة ككل، وله علاقات مع الأنظمة الأخرى داخل المؤسسة (العمل، الإنتاج، التسويق...) ومختلف الأنظمة الإدارية والتقنية والبشرية، ويجب أن يكون هناك ترابط وتوافق وتفاعل إيجابي بينها أيضاً، وتتوقف سلامة النظام وفاعليته وكفاءته على درجة الانسجام والتجانس بين أجزائه الثلاثة (مدخلات، عمليات، مخرجات) وبين مكونات كل جزء، وكذلك على درجة توافقه مع معطيات البيئة التي يطبق عليها، وتعتمد جودة مخرجاته على جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها النظام، وتعتمد قدرة المنظمة على الحصول على المدخلات المناسبة والاستمرار في تنفيذ عمليات جيدة على مدى قبول البيئة (المستهلكين) للمخرجات وجودتها. (السلمي، 2002، ص 138)

والشكل التالي يوضح لنا عملية تطبيق النظام المفتوح على الجودة الشاملة:



الشكل رقم (11): إدارة الجودة الشاملة كنظام مفتوح

(الدرادكة و الشيبلي، 2002، ص 44)

من هذا الشكل يمكن ملاحظة أن أجزاء إدارة الجودة الشاملة والجودة الشاملة كنظام مفتوح تعتمد جميعها على الجودة وتخدمها، وبالتالي فهي متكاملة لتحقيق مستويات الجودة المحددة والمرغوبة في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، كما يوضح أيضاً أن التغذية الراجعة تلعب دوراً مهماً في معرفة كفاءة وفعالية هذا النظام وفي التحسين المستمر.

#### 1-5 مكونات نظام الجودة الشاملة:

يتكون نظام الجودة الشاملة من ثلاثة أجزاء هي:

- **المدخلات:** وتشمل المعلومات الأساسية المستخدمة كأساس لتصميم مستويات الجودة المطلوبة ومعاييرها وطرق تحقيقها، في ضوء سياسة الجودة التي تتبعها المنظمة وفي ضوء الدراسات الاستقصائية التي أجريت على متطلبات العملاء في السوق. (الدرادكة و الشيبلي، 2002، ص

(44)

وتضم هذه المعلومات: (السلمي، 2002، ص 139)

- الأهداف والاستراتيجية التنظيمية.
- السياسات الإدارية حسب مجال النشاط.
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
- هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارات والتدريب.
- طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ونوعية الخدمات التي تقدمها.
- طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة ومستوى تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- التكنولوجيا المستخدمة في عمليات المنظمة.
- الموارد والقدرات المالية والمادية المتاحة.

ويتم تصنيف جميع الخصائص والمواصفات وجدولة ووضع خطط الممارسة اللازمة لتنفيذها

وتحديد المتطلبات الرئيسية لتحقيقها. (الدرادكة و الشبيلي، 2002، ص 45)

- **العمليات:** عملية إدارة الجودة الشاملة هي نشاط يتم تنفيذه بمدخلات لتحقيق مستوى مستهدف

من الجودة في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك ما يلي: (السلمي، 2002، ص 140)

- تعريف أهداف ومستويات الجودة.
- تعريف سياسة الجودة.
- تطوير خطة الجودة.
- تنظيم وتنسيق عمليات الجودة.
- توجيه الموظفين للامتثال لمفاهيم وأهداف الجودة.
- مراقبة وتقييم مستويات الجودة.
- ضمان الجودة، أي ضمان استمرار مستويات الجودة في الوفاء بالمعايير المستهدفة.
- تحسين الجودة.

وبالنظر إلى هذه العمليات، يتضح أن هذا الجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة هو الركيزة

الأساسية لتحقيق أهداف هذا النظام، وأن إدارة العمليات بالطريقة الصحيحة وعدم الخطأ في المرة

الأولى يلبي متطلبات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة، ولكن كفاءة وفاعلية هذه العمليات ودرجة

نجاحها في تحقيق الأهداف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المدخلات، لذا فإن الجزء الخاص

بالمدخلات لا يقل أهمية عن العمليات بل هو أساسها.

- المخرجات تعتبر مخرجات نظام الجودة الشاملة هي الأساس والمعايير التي يعتمد عليها الأداء في جميع مراحل الانتاج من أجل الوصول إلى جودة المنتج المستهدف بما يرضي المستفيدين والمستهلكين، ولأن المدخلات تتبلور في مخرجات العمليات المستخدمة، فهي دليل على الحيوية والفعالية وهذه الأسس هي: (السلمي، 2002، ص 140)

- أهداف الجودة ومستويات الجودة المطلوبة من قبل كل قسم وعملية.
- السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع في تسيير أعمالهم لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.

- الخطط والبرامج التي تهدف إلى تعميق وتأكيد مفهوم ومستوى الجودة في مدخلات وعمليات ومخرجات الوكالة.
- أسس تشكيل فرق تحسين الجودة.
- مقاييس الجودة.
- مؤشرات تحسين الجودة.

ومن هنا يتضح أن مخرجات نظام الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج من السلع والخدمات الموجهة للمستهلك فقط بل تشمل أيضاً نهاية كل مسار عملية ونتائجها، وكذلك العمليات الأخرى التي تنتج عنها، ودراسة كل جزء من أجزاء نظام إدارة الجودة الشاملة يبين أنها أجزاء متكاملة وثابتة، متجددة باستمرار من أجل مواكبة متطلبات وتوقعات العملاء والحفاظ على النجاح المستمر.

## 5-2 أنشطة نظام إدارة الجودة الشاملة: (السلمي، 2002، ص 187)

- يقوم نظام ادارة الجودة الشاملة على عدة أنشطة أهمها:
- بحث وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة واحتياجات ومتطلبات المستفيدين من المنتج والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.
  - فحص البيئة الداخلية لتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة والتأهب للمعوقات.
  - تحديد مواصفات المخرجات (الدقة، السرعة، التكلفة...) التي تعكس احتياجات وتطلعات المستفيدين وقدرات المنظمة وتطلعاتها.

- تصميم العمليات التي تحقق المنتجات المطلوبة للمستخدمين، وفق مواصفات محددة، وتحديد مواصفات عمليات التنفيذ تلك، وتركز عملية التصميم على تحديد شكل المخرجات النهائية التي ستقدمها المنظمة للمستخدمين.

- تخطيط الجودة هو عملية تحديد مواصفات الجودة (السرعة والدقة والتكلفة)، ومعايير الجودة (المستويات المقبولة للمنتج، مثل حدود التكلفة والسرعة وما إلى ذلك) ومقاييس الجودة (الجودة المحققة وطرق ووسائل قياس مدى مطابقتها لما تم تحديده).

والطرق المستخدمة لقياس كل مؤشر هي: (بون و جريجز، 1995، ص 92)

- الكمية والتكلفة: انخفاض أو ارتفاع الميزانية، الربح أو الخسارة...
- الدقة: حجم الخلل، التقارب، الأخطاء...
- الوقت: من خلال التعرف وتحديد الوقت الإضافي والوقت الناقص وتوفير الوقت...
- المرونة: من خلال التغيير السريع وتنفيذ المتطلبات الجديدة.
- رضا العملاء: الشكاوي

#### 6- الجودة الشاملة ومعايير المنظمة العالمية للتجارة ISO

لا يكتمل اعتماد نظام إدارة الجودة الشامل دون تطبيق المعيار الدولي ISO حيث يمكن للمنظمة إثبات وجودها على المستوى العالمي الذي لا يقبل أو يعترف بالمؤسسات غير المؤهلة من حيث الجودة، وتلعب المواصفات والمقاييس دوراً حاسماً في التأكد من أن المنظمة لديها طرق ثابتة لتحديد الخصائص النوعية والجودة المناسبة للمواد الداخلة في عملية الإنتاج، وكذلك محددات الفحص والنقل والتخزين والاستخدام، وفقاً للمعايير المطلوبة، والمتوفرة في منتجاتها وخدماتها. والمواصفات هي أدوات علمية لإدارة الجودة، والتي يمكن من خلالها بالإضافة إلى تحقيق الجودة في العمليات والأنظمة، توفير منتجات وخدمات بمستوى الجودة المطلوبة من قبل العميل، وهو الهدف الرئيسي من صياغتها.

#### 6-1 مفهوم الايزو ونشأتها:

كلمة ISO مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS، وتعني المكافئ أو المتساوي، وبالتالي فإن كلمة ISO تعني مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متشابهة، وهو معيار يفيد نظام الجودة في المؤسسة. (سيد مصطفى، 2005، ص 157)

و "ISO" هي اختصار لاسم المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس The International For Standardisation Organisation تأسست في عام 1946 ومقرها في جنيف سويسرا وهي اتحاد دولي يضم هيئات التقييس ل 173 هيئة وفقاً لآخر إحصاء من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الجزائر، وهي منظمة غير حكومية ذات مركز استشاري لدى منظمة التجارة العالمية (WTO)، تهدف إلى إصدار المواصفات القياسية الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات ذات الصلة بغرض تسهيل التجارة في السلع والخدمات على المستوى العالمي وفي جميع المجالات، باستثناء المواصفات القياسية الخاصة بالصناعة الكهربائية والإلكترونيات، والتي تقع ضمن اختصاص اللجنة الكهروتقنية الدولية. (المنسي، 2011، ص 9)

تُعرّف معايير الأيزو بأنها معايير جوهرية تُستخدم لقياس الجودة والأداء، يتم تطويرها بشكل مشترك بين المؤسسات والعملاء والهيئات المختصة وتستخدم كأساس للمقارنة على مدى فترة من الزمن.

## 6-2 أهمية المواصفات القياسية الأيزو

تكمن أهمية نظام إدارة الجودة في تحقيق الفوائد التالية:

- المساهمة في تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة.
- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي ترشد الإجراءات والبيانات الإدارية والفنية وتساهم في تحقيق أداء أفضل لجميع العمليات.
- المساهمة في خفض تكلفة العمليات الإنتاجية وخفض أسعار منتجات المؤسسة من خلال رفع مستويات أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة وتقليل المنتجات المعيبة والمسترجعة.
- تحسين مستوى العلاقات مع العملاء.
- تمكين المؤسسة من إجراء المراجعات الذاتية والتقييمات الذاتية.
- تحفيز ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على المساهمة في المراجعات الدورية الداخلية للنظام المطبق، للوصول إلى أعلى مستوى ممكن للحفاظ على الشهادات الممنوحة، والابتعاد عن العمل التقليدي غير العلمي وطمأننتهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق وتوفير الشعور بالأمان.
- استقرار الجودة وتطويرها من خلال الاهتمام بالمراجعة والتقييم المستمر لنظام الجودة.

- مساعدة المؤسسة على زيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية المحلية والخارجية.  
(منذر صالح، 2016)

### 3-6 سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000

تُعرّف بأنها مجموعة من المعايير الموثقة لإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وقد نشرتها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) في عام 1987، وهي تحدد وتصف العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة التي يجب على المؤسسة تصميمها واعتمادها لضمان أن منتجاتها (السلع أو الخدمات) تلبّي أو تتجاوز احتياجات ومتطلبات وتوقعات عملائها ومستهلكيها. (ختم، 2016، ص 89)

يتألف نظام إدارة الجودة ISO 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة، والتي أعيد ترقيمها وتنظيمها في إصدار عام 2000 من نسختها لعام 1994، ثم أعيد مرة أخرى في إصدار عام 2015 ونلخص أهمها في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (02): يمثل تفرعات الايزو 9000 ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات لاختبار وتطبيق نظام الجودة	جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة، وتشمل 20 متطلباً	المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز وخدمات ما بعد البيع
ISO 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز، وتشمل 18 متطلباً	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعات الكيماوية مثلاً)
ISO 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل 16 متطلباً	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي
ISO 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة	جميع مجالات الصناعة والخدمات

(حمود خ، 2000، ص 118)

## 4-6 خطوات الحصول على الإيزو 9000

- مرحلة ما قبل التسجيل: وتتمثل في عدة اجراءات:

• قرار الإدارة العليا بقبول متطلبات المواصفة القياسية ISO 9000 والامتنال لها، ويستند القبول على اقتناع الإدارة العليا على جميع مستوياتها، ثم إقناع المستويات الأخرى من الإدارة بالفوائد التي ستجنيها المنظمة من تطبيق نظام الأيزو. ( الطائي، آل علي، و الموسوي، 2004، ص 108)

- فهم طبيعة المواصفة الدولية ومكوناتها.
- تنظيم فريق عمل لإنشاء وتنفيذ نظام الجودة.
- إعداد خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ، مع تحديد الأنشطة المطلوبة.
- التشاور مع النقابات والجمعيات التجارية لشرح مفهوم ومحتوى وفوائد تطبيق النظام وتجنب مقاومة التغيير.

- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين لإعداد وتأهيل نظم الجودة.
- تقييم نظم الجودة الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء المقارنات.
- إعداد وثائق الجودة (مثل وثائق سير العمل).
- تعديل الهيكل التنظيمي. (حمود خ، 2010، ص 120)
- تدريب الأفراد على الجوانب المختلفة للنظام وكيفية تنفيذه.
- فحص نظام إدارة الجودة الحالي.
- وضع خطة تحدد الأنشطة المطلوبة وتحدد بنود العمل.

- الحصول على الشهادة:

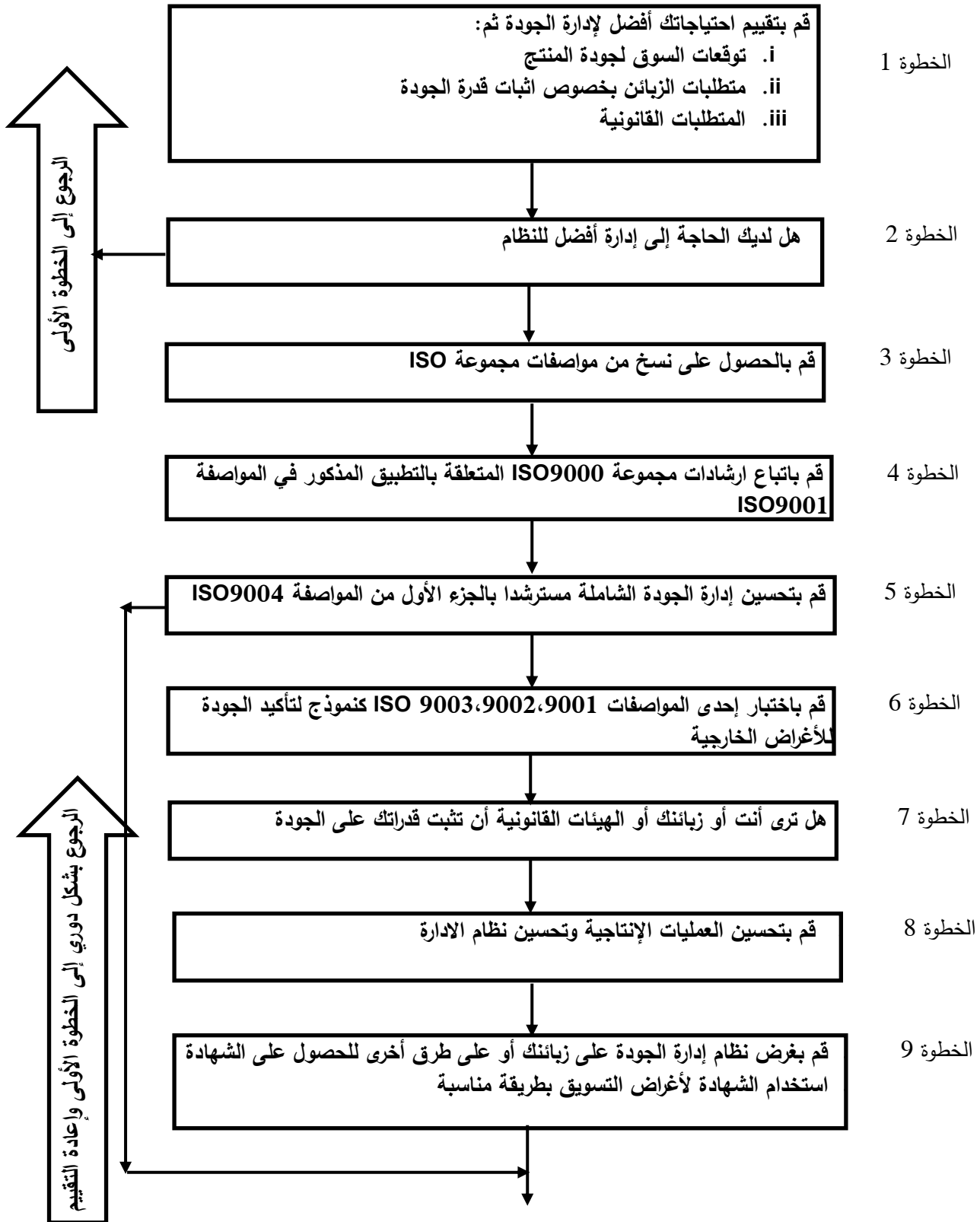
للحصول على الشهادة، يجب على المؤسسة اختيار شريك لإجراء التدقيق، وهي هيئات معترف بها دوليًا أو محليًا وتضم ما يلي:

- استيفاء الشروط المتعلقة بالتقييم.
- إكمال مرحلة التحقيق.
- إصدار سياسة الجودة الخاصة بالشركة.
- تحديد موعد لتنفيذ النظام الجديد واختباره لمدة شهر واحد على الأقل.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على التقييم السابق.

- إجراء عمليات تدقيق إضافية ومراجعات إدارية شاملة واتخاذ إجراءات تصحيحية.
- الخضوع لتدقيق رسمي من قبل الهيئة المعتمدة.

- مرحلة ما بعد التسجيل:

في هذه المرحلة تتم مراجعة صلاحية شهادة الايزو من خلال نشر دليل الجودة، وهذا مخطط لمراحل الحصول على الشهادة:



الشكل رقم (12): يمثل خطوات الحصول على شهادة الايزو

(منشورات مؤسسة المواصفات ISO9000 www. iso. Org)

## 7- النموذج الياباني في الجودة الشاملة:

ويهدف النموذج إلى تشجيع وتسهيل تطوير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية، وقد منح اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (UJSE) جائزة الجودة في عام 1951 وربطها باسم "ويليام ديمنج" (W. Echowards) مؤسس حركة الجودة آنذاك، وفي ذلك الوقت كانت الجائزة تُمنح فقط لمنظمات الأعمال اليابانية، ولكن تم توسيع نطاقها لاحقاً لتشمل منظمات الأعمال الأجنبية التي أبدت اهتمامها بالجائزة وتقدمت بطلب للحصول عليها وفقاً لمعايير محددة.

يركز النموذج فقط على العمليات التي تؤدي إلى الجودة الشاملة ولا يأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تنتج عن تلك العمليات، ويتم التركيز على العمليات باتباع منهجية "كايزن" ولا يقتصر التحسين على مجال محدد، بل يشمل جميع مجالات العمل داخل المؤسسة. (السلمي، 1998، ص 93)

تعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (Porter & Tanner, 2004, p 201)

- التوجه: يتم تحديد التوجه من خلال السياسات ويشمل:

- السياسة الخاصة بالجودة وإدارة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.
- وضوح السياسة (الأهداف والأولويات).
- طرق ووسائل تفعيل السياسة في النظام.
- ربط السياسة بالأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- نشر السياسة على جميع المستخدمين.

- الدعم: يشمل

• التنظيم:

- ✓ كفاية الهيكل التنظيمي لتنفيذ مراقبة الجودة ومشاركة العاملين.
- ✓ خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.
- ✓ حالة التنسيق بين الوظائف والمصالح المختلفة.
- ✓ حالة وموقف فريق العمل وحالة العلاقات بين المؤسسة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها (مثل المقاولين ومؤسسات التوزيع).

• المعلومات:

- ✓ حالة المنظمة وقدرتها على جمع المعلومات الخارجية.
- ✓ حالة المنظمة وقدرتها على جمع المعلومات الداخلية.
- ✓ حالة تطبيق الأساليب الإحصائية.
- ✓ حالة الاحتفاظ بالمعلومات.
- ✓ الحالة التنظيمية فيما يتعلق بكيفية استخدام المعلومات.
- ✓ حالة المنظمة فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

• توحيد المقاييس:

- ✓ كفاية نظام التوحيد القياسي.
- ✓ عملية وضع المعايير ومراجعتها وإلغائها.
- ✓ حالة محتوى معايير القياس الحالية.
- ✓ مستوى استخدام معايير القياس المعمول بها.

• الموارد البشرية:

- ✓ خطة التعليم والتدريب.
- ✓ مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية إدارة الجودة.
- ✓ مستوى دعم وتشجيع التطوير الذاتي للموظفين.
- ✓ مستوى الوعي بأهمية الأساليب الإحصائية.
- ✓ مستوى الاستفادة من دوائر الجودة والاعتماد على مقترحاتها.
- ✓ مستوى الدعم لتنمية الموارد البشرية في المنظمات التي تتعامل معها المنظمة.

- التنفيذ: ويشمل:

• ضمان الجودة

- ✓ حالة إدارة النظام أنشطة ضمان الجودة.
- ✓ نظام إدارة الجودة.
- ✓ حالة التشخيص.
- ✓ حالة إطلاق المنتجات الجديدة (بما في ذلك تقارير الجودة ومراجعات التصميم).
- ✓ حالة وموقع تحليل العمليات وإدارة التحسين داخل المؤسسة.

- ✓ مستوى مراقبة الجودة وتقييمها ومراجعتها.
- ✓ مستوى استخدام أدوات القياس.
- ✓ حالة التخزين والتعبئة والتغليف والنقل والمبيعات والخدمات المساعدة.
- ✓ القدرة التنظيمية على فهم احتياجات العملاء.
- ✓ القدرة التنظيمية للحفاظ على موثوقية المنتج وسلامته وضمان حماية البيئة.

• الاستدامة:

- ✓ مقدار دوران عجلة PDCA Deming.
- ✓ أساليب ومستويات الرقابة.
- ✓ مدى استخدام الإجراءات والمقاييس الدائمة والمؤقتة.
- ✓ مدى ارتباط نظام ضمان الجودة بالأنظمة التشغيلية. -التحسين.

• التحسين:

- ✓ أساليب تحديد أولويات القضايا العالقة داخل المؤسسة.
- ✓ الربط بين الأساليب التحليلية وتكنولوجيا المعلومات.
- النتيجة تقاس من خلال:

• التأثير:

- ✓ التأثيرات المادية (الجودة، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن...)
- ✓ الآثار غير الملموسة.
- ✓ رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- ✓ التأثير على مؤسسات العملاء.
- ✓ التأثير على المجتمعات المحلية والدولية.

• الخطط المستقبلية:

- ✓ إدراك الوضع الحالي.
- ✓ التخطيط المستقبلي لحل المشاكل في المستقبل.
- ✓ الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية والاستهلاكية المتغيرة والتخطيط وفقاً لذلك.
- ✓ ملاءمة الفلسفة والرؤية والتخطيط طويل الأجل.
- ✓ إدارة الجودة المستمرة

✓ القدرة على تجسيد الخطط المستقبلية.

#### ❖ التطوير التنظيمي حسب النموذج الياباني:

وفقاً للنهج الياباني يتسم تطوير الأداء التنظيمي بـ:

- التحسين المستمر وهو مسؤولية الجميع في المنظمة ولا يقتصر على مجموعات أو مستويات محددة.

- يركز التحسين المستمر على تحسين العمليات وليس على النتائج. يتم الوصول إلى أفضل النتائج من خلال مراجعة العمليات وتطويرها وتحسينها.

- يبدأ التحسين المستمر بدوائر أصغر على المستويات الأدنى ويتقدم إلى دوائر أكبر.

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المنظمة وليس وقفاً على جماعة أو مستوى معين.

- إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها للوصول إلى النتائج الأفضل.

- التحسين المستمر يبدأ من مستوى أدنى من دوائر صغيرة ويتطور ليصل إلى مستوى علامته إلى دائرة أكبر، أي أن عملية التحسين تبدأ بشكل متصاعد حتى تصل إلى أعلى مستويات التميز. (السلمي، 1998، ص 93)

#### ثالثاً: الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

جاء في مقدمة المواصفة القياسية ايزو 10015 الخاصة بإدارة الجودة وإرشادات التدريب بأن مبادئ إدارة الجودة تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية وكذا الحاجة إلى التدريب المناسب، وتعترف هذه المبادئ بأن العملاء عادة يقدرهم ويحترمهم التزام المنشأة بمواردها البشرية ومدى قدرتها على عرض استراتيجياتها لتحسين كفاءة أفرادها.

وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من العمليات الإدارية وكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتهيئة المناخ المناسب الذي يكون الأرضية الخصبة لتبني هذه الفلسفة ونجاحها باتباع خطوات واستراتيجيات تشمل كل هذه الأطراف وإدارة الموارد البشرية إحدى أهم هذه المكونات اللازمة لتطبيق مبادئ هذه الفلسفة.

واستناداً على التراث العلمي التراكمي سيتم في هذا الجزء ربط الموارد البشرية بالجودة الشاملة نظرياً انطلاقاً من كون العنصر البشري الركيزة الأساسية لهذه الأخيرة وعلاقة هذا الفرع من المنظمة بتحقيق مبادئها، وهيكله وظائف التوظيف والتدريب والتحفيز ضمن معاييرها.

### 1- العنصر البشري الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتلت المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من موارد المؤسسة، وأصبحت الأنظمة الإدارية الحديثة تهتم أكثر بهذا المورد كبرامج إدارة الجودة، الأمر الذي أقرته المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير.

يعود التركيز على جودة الموارد البشرية والإشارة إلى دورها الفعال وأهميتها إلى الرواد الأوائل للجودة حيث:

تناول ديمنج الموارد البشرية في سبعة من مبادئه الأربعة عشر للجودة، وعلى وجه الخصوص قام بتفعيل فرق العمل وإشراك العاملين في عمليات الجودة داخل المنظمة واعتبرهم أساس تطوير نظام الجودة داخل المنظمة.

أما جوران فقد لفت الانتباه إلى دور الموارد البشرية في تطوير نظم الجودة من خلال التخطيط والرقابة والتحسين في مثلث الجودة، واعتبر أن الموارد البشرية، بقدرتها على اكتساب معارف وخبرات جديدة من خلال التلمذة والتدريب والتحفيز، أهم عنصر يمكن تطويره.

وشدد كروسبي على أهمية التواصل بين العاملين والتنسيق بين جهودهم وأنشطتهم وكفاءاتهم من أجل تحقيق التكامل على مستوى الوظائف والعمليات التنظيمية وتعزيز نظام الجودة.

إضافة إلى أن مبادئ الجودة الشاملة الحديثة تركز على أهمية تشكيل فرق العمل وتوفير البيئة المناسبة حتى تتمكن فرق العمل من المشاركة بفاعلية أكبر في اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالمنظمة، وهذا ما يعزز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر الذي يقوم على السعي نحو التميز والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق التطلعات الفردية من خلال تطوير الإدارة التي تقدر الفرد، وفكرة الجودة الشاملة التي تدعو إلى الاستثمار في الكفاءات باعتبارها رأس مال بشري وفكري مهم تعزز ذلك. (Détie، 2003، p 44)

يكمن مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة في الأشخاص وليس الآلات، ولذلك تحرص على منح جميع أعضاء المنظمة فرصة المشاركة والمساهمة مما يجعلها نوعاً من الحركة الاجتماعية، فمن

تطبيقها في المنظمات الصناعية انتشرت إدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية والمؤسسات التعليمية والمكاتب الحكومية وحتى المنظمات غير الربحية. (العنزي و صالح، 2009، ص 91)

ولا يمكن لبرنامج إدارة الجودة الشاملة أن يكون ناجحاً إذا كانت الموارد البشرية ناقصة مهما كان حجم الموارد المالية والتقنية المستخدمة فالجودة تبدأ وتنتهي بالأشخاص، وذلك لأن الأشخاص هم الذين يديرون العمليات وينسقون عمل المنظمة، والجودة هي في الوقت نفسه تعبير عن التميز البشري، ولذلك يجب أن تركز الجهود المبذولة لتحسينها على الأشخاص بدلاً من الأساليب والآلات لأن مفتاح النجاح في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يكمن في الموارد البشرية. ونظراً لأن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالباً ما تأتي من الموظفين، فإن هناك اتجاهاً متزايداً لإلقاء المزيد من المسؤولية على الأفراد من خلال وضع أهداف يحاول كل فرد تحقيقها والوصول إلى جودة عالية تلبي متطلبات العملاء، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشاكل التي تواجهه في العمل.

وعلاوة على ذلك فمن الضروري لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة الاهتمام بالتغيير التنظيمي<sup>2</sup> الذي يعتبر عاملاً أساسياً ومفيداً لنجاحها، ويندرج التغيير التنظيمي تحت ما يُسمى بالمقاومة الفردية، وهو تجنب التعارض مع أحد أهم العقبات التي تواجه برامج التحول المتمثل في السلوك السلبي الناشئ من الأفراد، والمتمثل في الدوران الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل... الخ من مظاهر عدم التقبل والتكيف.

وتجنباً لمثل هذه المقاومة ينبغي على المعنيين بالأمر أن يوضحوا لموظفيهم استناداً إلى المفاهيم والمبادئ، كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ولا سيما الأهداف والنتائج الإيجابية التي يرغبون في تحقيقها والتي ستعود عليهم حتماً بالنفع. (موزاوي، 2004، ص 84)

بالإضافة إلى الأجواء التي يهيئها تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، هذه الظروف هي نتيجة الاهتمام بالأفراد من خلال المبادئ التالية التي تؤكد عليها إدارة الجودة الشاملة:

- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.

- العمل في فرق أو العمل الجماعي يخلق روح التعاون بين الأفراد، مما يساهم في تنويع الأفكار وتوليد أفكار جديدة.

- التدريب بجميع أنواعه على المعرفة والمهارات والسلوكيات.

- التواصل الجيد لحل مشاكل الجودة.

- اعتماد نظام حوافز يشمل الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، وتوزيع الحوافز بطريقة عادلة وفق نظام قائم على أدلة موضوعية وليس لأسباب شخصية، وتحديد مكافآت سنوية لجميع الموظفين بناءً على الأداء التنظيمي.

- توفير بيئة عمل مواتية لتحسين الجودة. (جودة م، 2006، ص 135)

هذا وسيؤدي ربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمشاكل والاحتياجات والنتائج على المستوى التنظيمي إلى اعتبار إدارة الجودة الشاملة أمراً جديداً ويحظى بمزيد من الاهتمام داخل المؤسسة، وإذا ما تحمّل الموظفون المسؤولية والعمل الجماعي، فإنهم سيدخلون في نظام إدارة الجودة الشاملة ولن يصبحوا عبئاً على المنظمة. (العنزي و صالح، 2009، ص 92)

## 2- إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة:

إن تبني نظام الجودة الشاملة كتوجه استراتيجي لمواجهة التحديات التنافسية يتطلب تهيئة الموارد البشرية بدرجة أولى فنظام الجودة كما ذكرنا سابقاً يتكون من مجموعة قيم تمحورت حول الاهتمام بالعنصر البشري والتحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات ومشاركة العاملين في عملية التحسين، وتجسيد هذه القيم في واقع المنظمات يحتم على القيادة العليا تبليغ العاملين بهذه الرؤية لخلق التفاعل والاندماج معها وتبنيها والمشاركة في تحقيقها، إلا أن ذلك يتطلب إعادة هيكلة المنظمة على أساس فرق عمل ذاتية التوجه لتحقيق فعالية المشاركة الأمر الذي يتطلب تحول في استراتيجيات ونظم إدارة الموارد البشرية لتنسجم مع هذا التوجه.

وبناءً على هذا العرض، فإن إدارة الجودة تلعب دوراً موحهاً ومرشداً لرسم سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعداً استراتيجياً كونها شريكاً للقيادة العليا في بناء وتعزيز نظام الجودة، فهي تلعب دوراً هاماً ومحورياً في التغيير الثقافي المرتبط بالجودة على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، كما يستمر ويواصل هذا الدور في تنفيذ هذا التغيير وتعزيزه.

وفي هذا الصدد يرى (سمير محمد عبد الوهاب) أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال: (عبد الوهاب س، 2000، ص 49)

- السعي لتحديد ما هو متوقع من العاملين، وما هو تأثير التغيير عليهم وما يمكن أن يحدثه من تغييرات في أنماط العمل والعمليات الوظيفية والعلاقات التنظيمية، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين على التغلب على العقبات الناشئة عن مقاومتهم للتغيير والسيطرة على المخاوف المرتبطة بالتغيير يجب مساعدتهم على القيام بذلك.
- توفير التدريب على إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين.
- إعداد برنامج مشاركة لجميع الموظفين.
- تصميم الوظائف بحيث يتم تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.
- إنشاء نظام مكافآت يساهم في تطبيق إدارة الجودة، ويرتبط بروح الفريق ويساهم في خلق المهارات الأساسية للفريق.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية كجزء من نظام الجودة الشاملة المتكامل، يركز هذا النظام على تطوير إدارة الموارد البشرية وتكييف وظائفها مع الفلسفة الجديدة من أجل تطوير وتفصيل جودة الموارد البشرية، وضمان مشاركتها في عمليات الجودة في المنظمة وإقناعها كفلسفة في الثقافة التنظيمية لضمان فاعلية التدريب والتحفيز والتوظيف، وتحقيق موارد بشرية متشعبة بثقافة الجودة ومتشكلة على أسسها ومبادئها، وجعلها سلاحاً تنافسياً واستراتيجياً مهماً لتعظيم أرباح المنظمة وتقوية مركزها التنافسي. (Gratacap & Médan, 2001, p 81)

وإذا كانت إدارة الجودة الشاملة نظاماً يركز على إدارة التسويق لمخاطبة وتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمنظمة، فإن الموارد البشرية داخل المنظمة يتم تطويرها كعملاء داخليين مهمين ومؤثرين، وتحقيق رضاهم الوظيفي واستثمار كفاءاتهم وطاقاتهم وكفاءاتهم بهدف تعظيم الاستفادة منهم.

وتتخذ إدارة الجودة الشاملة نظرة شاملة وكلية لمختلف زوايا وجوانب المنظمة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية أداة مهمة لتحقيق جودة الموارد البشرية وتهيئتها لتكون متفاعلة ومتكاملة مع باقي متطلبات وعناصر الجودة من جودة العمليات وجودة المنتج وجودة المعلومات وجودة الخدمة القادمة من المنظمة، وتعتبر هذه الإدارة بمثابة أداة ولذلك فإن الإدارة هي التي تحدد موقع هذا

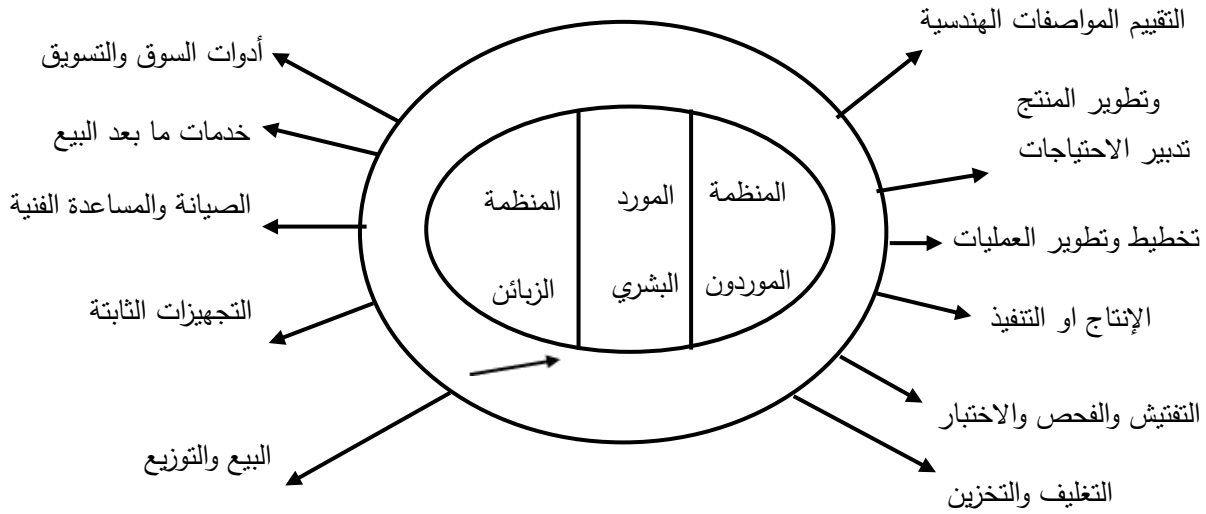
المورد ضمن عملية الجودة وتعمل على جعله عنصراً فعالاً ومؤثراً ومهماً من خلال وظائفها المختلفة، وخاصة من خلال التوظيف والتدريب والتحفيز. (زين الدين، 2000، ص 77)

تضمن إدارة الجودة الشاملة جودة كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية، وأن يؤدي كل عنصر مهامه بفعالية وكفاءة، وأن تتوفر له موارد ذات جودة، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً في عملية التوظيف من أجل الحصول على مدخلات الموارد البشرية الكفؤة والفعالة، ومن أجل تطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية وتحسين مهارات وكفاءات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم الفنية والتقنية وهي تركز على التحفيز كعملية دعم رئيسية لتعبئة الموارد البشرية لتقديم أفضل ما لديها من كفاءات وأداء بأفضل ما لديها، بالإضافة إلى ذلك عمليات التدريب لسد الفجوة بين مهارات وكفاءات هؤلاء الأفراد وبين التطورات التقنية والتكنولوجية في بيئة المنظمة، والتواصل الداخلي لربط الكفاءات ببعضها البعض، وضمان نقل المعلومات والخبرات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبين عناصر الجودة الأخرى مثل العمليات والمعلومات والخدمات وجودة المنتج النهائي.

( الشنواني، 1999، ص 497 )

وتحتل الموارد البشرية موقعاً محورياً في نظام الجودة الشاملة، لذلك تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في ظل هذا النظام وفي المنظمات التي تمتلك هذا النظام وتتبناه، وذلك لأن الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في ربط الموارد البشرية بمتطلبات الجودة الحديثة، مع التركيز على إنتاج قوى عاملة مؤهلة ومتحفزة وذات جودة عالية. (السلمي، 2002، ص 138)

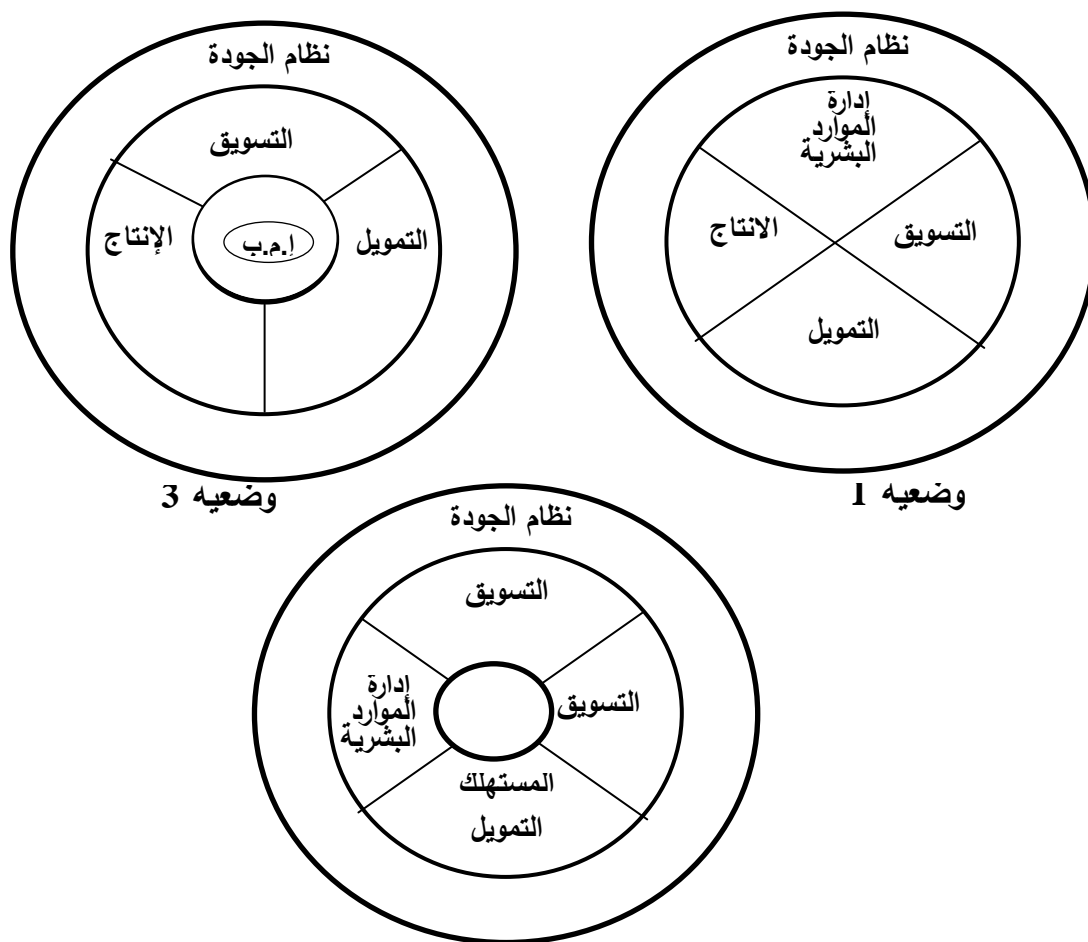
وضمن هذه النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، يمكن توضيح موقع الموارد البشرية ضمن نظام الجودة الشاملة في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): موقع المورد البشري ضمن نظام الجودة الشاملة

(أوبكر، 1995، ص 180)

يتضح من هذا الشكل السابق أن إدارة الموارد البشرية تقع في قلب نظام الجودة الشاملة وهي العنصر الوحيد الأكثر تأثيراً وتأثراً في الوقت نفسه بالتغيرات والتطورات التي تحدث في نظام الجودة الشاملة أو أحد الأطراف المكونة له، حيث أن جميع الأطراف الفاعلة في هذا النظام تخاطب وتتفاعل مع احتياجاتها ومتطلباتها، وهذا يسلط الضوء على الأهمية التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في عمليات وثقافة الجودة في المنظمة، وكذلك مكانتها في نظامها الشامل والمتكامل وضمن الجودة الشاملة، وتطويرها لتواكب هذه النظرة الجديدة. وفي ضوء أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن مبادئ الجودة الشاملة وتطوير مكانتها داخل المنظمة، يمكن تمثيل المواقع المختلفة لها في نظام الجودة الشاملة في الشكل التالي:



الشكل رقم (14): الوضعيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة

(مناصيرية، 2004، ص 43)

يوضح الشكل السابق ثلاثة مواقف مختلفة حول موقع إدارة الموارد البشرية ضمن نظام الجودة الشاملة، حيث الموقف الأول يتساوى في الأهمية مع الوظائف الأخرى، في حين أن الموقف الثاني أكثر تقدماً من الموقف الأول، والذي يعتبر أن رضا المستهلك هو هدف ومركز نظام الجودة الشاملة وتتساوى إدارة الموارد البشرية في الأهمية النسبية مع الوظائف الأخرى، أما الموقف الثالث فيمثل النظرة الأحدث في إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبرها (إدارة الموارد البشرية) هي محور نظام الجودة الشاملة والعنصر الأهم فيه، حيث يعطيها حقها ويجعلها بنفس أهمية المستهلكين والعملاء الخارجيين بل وأهم من المستهلكين والعملاء الخارجيين.

والمكانة المعاصرة والأهمية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمة والسعي لتحقيق وضمان جودتها جعلت من إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة وعنصر في نظام الجودة الشاملة، ويولى اهتمام

خاص لها وتفعيلها في المنظمة، وهذا ما يؤكد أن منهج الجودة الشاملة هو المنهج الأنسب لتطوير إدارة الموارد البشرية وتكييف وظائفها المختلفة مع المتطلبات الحديثة لجودة الموارد البشرية، مما يجعلها استثماراً فعالاً لتحقيق تطلعاتها ومصدراً للميزة التنافسية وتعظيم الفوائد التنظيمية.

### 3- توظيف الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة:

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الجودة على الاستخدام الأمثل لمهارات وكفاءات الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال، وبالتالي يعتمد على أداء الموظفين على جميع المستويات التنظيمية ويتطلب ذلك الاهتمام بالموظفين في جميع الجوانب، بدءاً من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار والتعيين واستيفاء شروط التوظيف.

لأن استراتيجية التوظيف الفعالة تحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية بأعلى كفاءة ومهارة وبأقل كلفة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية في ظل الظروف البيئية المحيطة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتضمن لها البقاء والاستمرار والنمو والربحية.

وبما أن برامج الجودة الشاملة في منظمات الأعمال تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقدمون الجودة للعملاء، فإن وظيفة التوظيف تعتبر نقطة أساسية في خلق وتأسيس ثقافة الجودة الشاملة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة، يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على التوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الاستعداد والقدرة على تعلم مهارات جديدة، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال خطوات عملية التوظيف، كما يهدف التوظيف الفعال في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى مساعدة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تزويدهم بصورة عن الوظيفة وإعطائهم صورة واضحة عن طبيعتها ومقارنتها مع كفاءاتهم الحالية لتحديد ما إذا كان بإمكانهم توليها. (العابدي، 2015، ص 87)

وتهدف إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف أفراد يتمتعون بدرجة عالية من المرونة في تنفيذ مهامهم والقدرة على تلبية رغبات عملائهم، مما يعيد التركيز على مستوى تأهيل هؤلاء الأفراد، وبما أن التوظيف الفعال يتطلب التركيز على محتوى الإعلانات والرسائل الإعلانية واختيار الوسائط الإعلانية الجيدة التي تتناسب مع الجودة الشاملة، فإن قسم إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في عملية التوظيف منذ الإعلان عن الحاجة إلى التوظيف. (هلال، 2000، ص 172)

ويتجلى دور قسم إدارة الموارد البشرية في الأساليب المستخدمة في تعيين الموظفين، مثل الاختبارات التي تكشف عن أهلية الفرد لشغل الوظيفة المطلوبة، مثل اختبارات الذكاء والاختبارات التي تهدف إلى الكشف عن قدرة الفرد العضلية على القيام بالوظيفة، وقدرة حل المشكلات ويجب أن تركز أيضاً على الكشف عن قدرة الفرد على بناء فريق عمل. (هوارى، 2015، ص 88)

وقد تتبنى المنظمات إحدى استراتيجيتي الاختيار أو كليهما (الاختيار الداخلي/الاختيار الخارجي)، وذلك حسب متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الاستراتيجية العامة للمنظمة والفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا.

وتؤدي استراتيجية الاختيار الداخلي - إذا ما أحسن استخدامها- إلى تطوير الكفاءات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في توليد الإبداع والابتكار في الأداء وفي التحسين المستمر للعمليات التنافسية.

وبالمثل، يمكن لاستراتيجيات الاختيار الخارجي أن تحقق بعض عناصر الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية الأفضل من خلال الاستخدام الأمثل والأفضل للمواهب الخارجية ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية.

وفي إطار إدارة الجودة الشاملة، تتعلق عملية التوظيف بمدى تمتع الفرد بالمهارات الفكرية والإبداع والمرونة والقدرة على تلبية رغبات العملاء وحل المشكلات وبناء فرق العمل لأداء وظيفة معينة، لذلك ينبغي على الإدارة أثناء عملية التوظيف أن تضمن العدالة والشفافية في الاختيار والتعيين.

#### 4- تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة

يمكن تعريف التدريب ضمن معايير الجودة الشاملة على أنه سلسلة من العمليات المنظمة والمنسقة التي تهدف إلى تحسين مستوى الأفراد في جميع جوانب عملهم من حيث التجهيزات، وتراكم المعرفة والحوافز. (السيسي، 2011، ص 232)

وهذا ما يسمى بالتدريب على الجودة والذي يشمل التدريب التقليدي واكتساب المعارف والمهارات التي تخدم بدرجة أولى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الوقت الذي باتت البرامج التدريبية التي تركز على حجم المخرجات والنتائج وسرعتها غير كافية، إذ يعتبر التدريب هو أحد العناصر الرئيسية في تنفيذ برنامج استراتيجية إدارة الجودة، ولكي يكون التدريب فعالاً يجب أن يكون التدريب

مخططاً ومنظماً ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، كما يجب أن يكون التدريب على الجودة عملية مستمرة تستجيب للتغيرات التكنولوجية وكذلك التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. ويمكن أن يكون التدريب داخلياً حيث يتم تصميم برامج التدريب داخل المؤسسة وفقاً لظروف وطبيعة العمل أو الخدمة المقدمة، أو خارجياً حيث تتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة، أو يتم الاعتماد على بعثات وزيارات ميدانية لمؤسسات خارج الدولة. وقد ظهر عدد من برامج التدريب على الجودة في الآونة الأخيرة أهمها: (حمداوي، 2009،

ص 92)

- برامج لتوجيه السلوك وإيجاد القيم المختلفة التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة.
- برامج لإدارة الضغوط الناشئة عن التغيير والتعامل مع كل ما هو جديد.
- برامج لتطوير مهارات الموظفين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- برامج لتطوير مجموعة من الكفاءات والاختصاصات للوظائف الحالية والجديدة.

#### 4-1 أهمية التدريب في ظل الجودة الشاملة

تتمحور أهمية التدريب في ظل الجودة الشاملة حول عدة نقاط أهمها:

- يعد التدريب من أهم آليات وأساليب إعداد الموظفين لاستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.
- يتضمن التدريب تعليم الموظفين منهجيات وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملهم اليومي وفي علاقاتهم مع العملاء الداخليين والخارجيين. (جودة م، 2006، ص 147)
- إن التدريب على إدارة الجودة الشاملة هو استثمار يعود بالنفع على المنظمة، وهو وسيلة للتعرف على منهجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، والقدرة على تحسين مستويات الجودة من خلال التعرف على هذه المنهجية الجديدة وتطبيقها، أو القدرة على الابتكار والإبداع والتكيف مع التطورات في البيئة الخارجية، والتطوير المستمر لمهارات وكفاءات الأفراد مع التدريب المستمر ضروري لغرض التحسين والتطوير المستمر.
- ويُعد التدريب أحد جوانب إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب إلى تلبية الاحتياجات. (السلمي، 2001، ص 248)

- إن التدريب في إدارة الجودة الشاملة يبتعد عن المفهوم التقليدي الذي يقوم على مجرد نقل المعلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم يرى أنه التنمية الشاملة للموارد البشرية.

#### 2-4 أهداف التدريب على الجودة:

إن أهداف التدريب على الجودة الشاملة هي: (جودة م، 2006، ص 145)

- زيادة معرفة المتدربين بالموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل تكامل الموظفين والتمكين والتحسين المستمر.

- تحسين مهارات المتدربين في مجال الجودة، مثل تحسين مهارات العلاقات مع العملاء واستخدام الأساليب الإحصائية لإدارة الجودة، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية.

- تغيير مواقف المتدربين بحيث يصبحون أكثر استباقية تجاه الجودة في مكان العمل.

- الهدف الرئيسي من التدريب هو توعية جميع الموظفين في المؤسسة ببرنامج الجودة الشاملة وتدابير التحسين، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تنظيم دورات تدريبية تركز على الأهداف الرئيسية والرؤية المستقبلية للمؤسسة واللغة المشتركة عند الحديث عن الجودة الشاملة.

#### 3-4 الفرق بين التدريب على الجودة والتدريب التقليدي:

إن التدريب في إطار الجودة الشاملة هو تدريب شامل لأنه متنوع في مواضيعه ومحتواه واستخداماته ويستهدف جميع العاملين في المؤسسة، ويختلف عن التدريب التقليدي بالطرق التالية:

- هناك مزيج من المواضيع التقنية وغير التقنية.

- هناك مصطلحات جديدة يجب التعرف عليها.

- هناك حالات مختلفة لإجراء التدريب الشامل وتطبيقه، مثل اجتماعات الفريق، وطرق مختلفة

لجمع البيانات.

- يعد التدريب الشامل أكثر شمولاً من التدريب العادي لأنه يقوي المنظمة بأكملها دون استبعاد

أي مستوى. (السيسي، 2011، ص 236)

- ويختلف عن التعليم في أن الأخير يركز على اكتساب مجموعة من المعارف والكفاءات

العلمية للاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، على عكس التدريب الذي يركز على اكتساب

المهارات والكفاءات اللازمة المرتبطة مباشرة بوظيفة معينة، ويهدف إلى تكوين الأفراد بشكل عام

وليس فيما يتعلق بوظيفة معينة. (بوخمخ، 2001، ص 108)

وقد تم إصدار مواصفة قياسية دولية جديدة ايزو ISO 10015 خاصة بإدارة الجودة - إرشادات للتدريب عام 2019 معتبرة أن العملية التدريبية الممنهجة والمخطط لها تصنع فوارق وإسهامات مهمة تساعد المنشأة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المتعلقة بالجودة، ومنه فإن فلسفة الجودة الشاملة تعتبر التدريب قلب تحقيق الجودة لأنه الأساس في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وجعل أفراد المنظمة يتبنون مبادئها لتكون هذه نقطة الانطلاق لهذه الفلسفة التي لن تتجح الا بتضافر جهود كل الأطراف داخل التنظيم.

#### 5- تحفيز الموارد البشرية ضمن معايير الجودة الشاملة

يرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدرجة كبيرة على مساهمة الأفراد، ما يجعل تطبيقها يتطلب خلق الدافعية لديهم نحو الاتقان واستخراج طاقاتهم الكامنة لبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق ولائهم وانتمائهم. (لرقت، 2016، ص 167)

ولذلك تساهم سياسات التحفيز في رفع معنويات الموظفين وتقدير جهودهم في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق الفوائد المرجوة يجب أن تعكس أنظمة التحفيز والمكافآت مساهمة أساليب الجودة في تحقيق الأهداف المؤسسة. (صدقاوي، 21، ص 471)

ويلعب التشجيع والتحفيز دوراً رئيسياً في تطوير وضمان استمرارية فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يراعي الأداء الجيد في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمكافآت التي يحصل عليها العنصر البشري في المنظمة سواء كانت الحوافز مادية أو غير المادية.

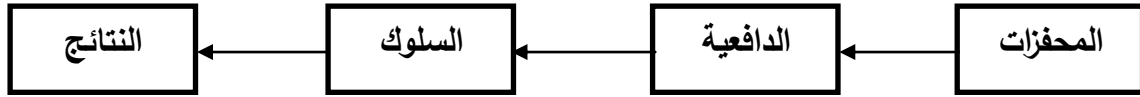
ويؤكد "دونالد بيروك" على أن "الجودة الشاملة لا تنبثق من الإمكانيات التي يضعها المديرون، بل من الرغبة في الحرفية التي تسود مكان العمل".

ويعتبر التحفيز أحد الركائز الأساسية للتوجيه والقيادة، والاهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وتتجلى أهمية التحفيز من خلال زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة أرباح العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

وبالإضافة إلى هذه العوامل، يمكن للحوافز أن تحفز الأفراد على تطوير السلوكيات داخل المنظمة والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية متوافقة مع إدارة الجودة الشاملة. (الهيبي، 2000، ص 288)

يوضح الرسم الشكل أدناه العلاقة بين الحوافز والنتائج.



الشكل رقم (15): العلاقة بين الحوافز والنتائج

(الهيبي، 2000، ص 230)

ووفقاً لديمينغ، "إن تقييمات الأداء أو المراجعات القائمة على الكفاءة أو المراجعات السنوية تغذي الأداء قصير الأجل، وتجهض الخطط طويلة الأجل، وتخلق الخوف، وتدمر العمل الجماعي وتؤجج المنافسة.

وهكذا، يمكن ملاحظة أنه بالإضافة إلى الأشكال المادية التقليدية للتحفيز، يتم تعزيز الأشكال المعنوية التي تراعي احتياجات الفرد واحتياجاته الأخرى.

وتسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف أسلوب التحفيز القائم على التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء من خلال الاعتماد على مجموعة من الآليات منها:

- القيادة التشاركية: وهي إحدى الأساليب الحديثة التي تهدف إلى إشراك الأفراد العاملين نفسياً وعاطفياً من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي عملية يتفاعل فيها الأفراد ذهنياً وعاطفياً مع مجموعات العمل داخل المنظمة بحيث يستطيعون حشد الجهد والطاقة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تعريفها على أنها "عملية التفاعل الذهني والعاطفي مع مجموعات العمل داخل المنظمة بطريقة تمكن الأفراد من حشد الجهد والطاقة اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة". (اللوزي، 1999، ص 238)

وتتضمن هذه القيادة التزام القائد بمعاملة الأفراد بلطف، وإعطائهم التوجيهات بطريقة مرغوبة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والقيام بدور نشط في تشجيع المشاركين على اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم، مع استخدام التعليمات والأوامر العامة عند توجيه سلوك الأفراد.

- التمكين: يعتبر التمكين أحد أدوات تحفيز الأفراد، ويعني تفويض السلطة في أحد جوانبه الثقة في المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل المسؤولية عنها، ويجب على المشرفين مراعاة قدرات مرؤوسيه ومهاراتهم، وتحليل الظروف المحيطة بهم والمهام المراد تفويضها، حتى يمكن أن يحقق تفويض السلطة هدف تحفيز الأفراد، وتشجيعهم على الإنجاز والتنفيذ بفاعلية. ( المغربي، 2009، ص 384)

هناك فرق بين إشراك الموظفين وتمكينهم فأشراك الموظفين يعني الحصول على مساهماتهم دون منحهم ملكية العمل الذي يقومون به، في حين أن تمكين الموظفين يعني منحهم ملكية العمل وجعلهم مسؤولين عن الخدمات الناشئة عن هذا العمل. ( السيسي، 2011، ص 237)

- التغذية الراجعة: تركز إدارة الجودة الشاملة على تشجيع الأفراد العاملين في المؤسسة على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية، وتحقيق كل هذه الآليات أهدافاً مهمة جداً تتمثل في تحفيز الأفراد العاملين وغرس الشعور بالولاء والانتماء وتقليل المقاومة وجعلهم منفتحين على كل ما هو جديد.

ووفقاً للمنهج الإسلامي فقد تم التأكيد على أهمية تحفيز الأفراد لتحقيق أفضل عمل ممكن، وذلك بالاعتماد على نظريات الثواب والعقاب، والترغيب والترهيب، لقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ سورة الزلزلة الآية: [07-08]. كما يقول سبحانه وتعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ سورة الأنعام الآية: [160]. ورسول الله صلى الله عليه وسلم كان له أعظم الأثر في توجيه أصحابه وتحفيزهم على العمل بكفاءة، ووضع الأساس الذي يحفزهم على العمل بكفاءة، فعن سعيد بن زيد أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (مَنْ أَحْيَا أَرْضًا مَيْتَةً فَهِيَ لَهُ)، وهذا يحفز لزراعة الأرض وتطهيرها من أجل المنفعة الفردية والاجتماعية.

ويبقى الاهتمام بالتحفيز أمر تحتمة الرغبة لتحسين أداء الفرد والتحكم في سلوكه بغرض رفع مستوى إنتاجيته لأن قدرات الأفراد ليست كافية للوصول الى انتاجية عالية اذا لم يكن هناك نظام حوافز قادر على تحريك دوافع الافراد من أجل الاستخدام الأمثل لطاقتهم الكامنة بشكل يخدم تحسين الأداء وتجويده.

### خلاصة الفصل:

مما سبق عرضه يمكن القول أن موضوع الجودة قضية مطروحة على كل المستويات في المجتمعات المعاصرة وليكون للجودة وجود فعلي في أرض الواقع لابد من خلق قيادة إدارية تؤمن بتطبيق منهج الجودة، وتنشر ثقافته بين جميع الأطراف في المؤسسة، وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية المتوافقة مع إمكانياتها المادية والبشرية، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى ميكانيزمات وآليات دقيقة لتنفيذها على أرض الواقع وتهيئة المناخ المناسب لها، إضافة إلى النفقات الكبيرة التي تتطلبها، خاصة ما يتعلق بتوفير البيئة العملية الضرورية من ميدان ومرافق واعداد للكوادر البشرية، لتتمكن المؤسسة من الحصول على مواصفات الجودة الشاملة، فالاهتمام العالمي المتزايد بها الغى كل الخيارات الأخرى دونها ووضعها ضرورة لنجاح أي نظام.

# الجانب الميداني

# الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

**تمهيد:**

يعتبر تحديد الإطار المنهجي للدراسة من أهم خطواتها و يتحدد هذا الأخير انطلاقاً من مجموع الدراسات وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك وضمن عناصر هذا الفصل تمت محاولة توضيح معالم هذا الإطار حيث يتضمن عرضاً لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وهي المنهج الذي تتم وفقه الدراسة و التعريف بمجالاتها من مجال مكاني و زمني و بشري وعينتها، إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية المرحلة التمهيديّة للبحث العلمي تسبق التطبيق الفعلي للأدوات في الدراسة الأساسية، وهي مرحلة مهمة تمكن الباحث من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، بغرض التحقق من سلامة التقنيات والوسائل المستخدمة، إضافة إلى ضبط متغيرات البحث والمعرفة بالموضوع المدروس كما وكيفاً.

#### 1. تعريف الدراسة الاستطلاعية

هي من أهم الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث والتي تمكنه من ضبط عدة متغيرات متعلقة ببحثه إضافة إلى أنها تطلعه وتكشف له الظروف المحيطة بالظاهرة موضع دراسته ليتمكن من الصياغة الدقيقة لفرضياته تمهيداً لبحثه المتعمق في الدراسة الأساسية. (غانم، 2004، ص 117)

هي دراسة تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة موضع الدراسة والتمكن من معرفة أهم الفروض التي يمكن الانطلاق منها واخضاعها للبحث العلمي. (ابراهيم، 2000، ص 38)

#### 2. أهداف الدراسة الاستطلاعية

تتجلى أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- الحصول على الموافقة والاتفاق على منهجية العمل وطريقة توزيع الاستبيان وجمعه.
- التعرف على ميدان الدراسة وجمع معلومات أولية حول خصائص المجتمع والعينة.
- اجراء مقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية والجودة في المؤسسة للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع البحث.

- تحديد طريقة المعاينة المناسبة لخصائص مجتمع البحث من أجل ضمان التمثيل الحقيقي.
- تحديد الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة الأساسية من خلال معاينة ميدان الدراسة.
- الحصول على معلومات ميدانية حول موضوع الدراسة للتمكن من الصياغة الدقيقة للإشكالية وفرضيات الدراسة.

- حساب الخصائص السيكومترية للأداة والتعرف على مدى صلاحيتها للتطبيق.
- اعادة ضبط أداة الدراسة لملاءمتها أكثر لعينة الدراسة.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن مواجهتها أثناء الدراسة الأساسية والعمل على تفاديها.

### 3. إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

مرت الدراسة الاستطلاعية بثلاثة مراحل أساسية وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الإجراءات هي باختصار:

#### 1.3 التحضير للدراسة

بعد بناء أداة الدراسة وتحكيمها وبغرض اختيار مكان إجراء الدراسة تم زيارة العديد من المؤسسات الصناعية والاقتصادية المتاحة والقريبة سواء من مكان السكن أو من الإقامة الجامعية ما يسهل للباحثة الوصول إليها، وتم التركيز على القطاع الخاص للمعرفة المسبقة بالاهتمام أكثر بتحقيق الجودة ومواجهة المنافسة على عكس القطاع العمومي الذي بات فيه أغلب الأشخاص ابتداءً من المدير مجرد موظفين اهتمامهم الأول هو الراتب فقط، وقد تبين أن المنطقة الصناعية واد البردي هي الوجهة الأنسب لتعدد الخيارات فيها وفعلا تمت زيارة عدة مؤسسات منها ما تبين أنه غير مناسب لطبيعة الدراسة ومنها من رفض الاستقبال والتعاون، وفي الأخير تم التمكن من الحصول على الموافقة من مؤسسة Pigma color والتي تبين أيضا أنها مناسبة لموضوع البحث خاصة أنه تم إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية الذي قدم معلومات حول ميدان الدراسة وأبدى الاستعداد لتقديم كل التسهيلات والمساعدات الممكنة، هذا إضافة إلى أن المؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001 حديثا ما يضمن تحقيقها لمعايير الجودة ومنه تم الاتفاق على خطة العمل.

#### 2.3 إجراء الدراسة

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من 22 فيفري 2025 أين تمت الزيارة الأولى وأخذ الموافقة المبدئية ثم العودة بعد الحصول على طلب التعاون من طرف الكلية وتقديمه إلى المدير بناء على طلب منه، ثم القيام بجولة استطلاعية داخل المؤسسة للتعرف على ظروف العمل عن قرب وبعدها تم تحديد توقيت العمل على توزيع الاستبيان وحصره في فترة استراحة الغداء من أجل عدم عرقلة أداء العمل، أين تم الانطلاق في ذلك منذ 23 فيفري إلى غاية 06 مارس 2025 حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان على العينة الاستطلاعية وشرحه وجمعه في نفس الوقت من طرف الباحثة شخصيا من أجل ضمان المصداقية والاجابة على تساؤلات العمال خاصة الفئة ذات المستوى التعليمي المحدود.

وتخلل ذلك إجراء مقابلات متعددة مع مدير الموارد البشرية والعاملين في ذات المصلحة، إضافة إلى مجموعة من المقابلات أيضا مع المكلف بالجودة ومدير المخبر وبعض المسؤولين فيه

عن فحص الجودة، كما تمت مقابلة مديري التخطيط ومصلحة التسويق بغرض الاحاطة بجوانب الظاهرة والالمام بميدان الدراسة أكثر، بالإضافة الى اجراء مقابلات مع العمال أيضا أثناء توزيع وشرح العبارات الصعبة وجمع معلومات أكثر حول المؤسسة من عدة جوانب.

ومن جراء الاحتكاك المباشر مع عينة الدراسة وسماع آرائها تم التعرف عن قرب على مجتمع البحث وخصائصه ومنه تحديد طريقة المعاينة المناسبة، وضبط الصياغة الدقيقة للإشكالية وفرضيات وأداة الدراسة انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها حيث تمت إضافة الفرضيات الفارقيتين، اضافة الى ضبط بعض البنود وتعديلها لتناسب الميدان والثقافة التنظيمية السائدة بين المبحوثين، وكذلك ايجاد بعض الحلول للمشكلات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية. وأخيرا بعد جمع الاستبيان وتفرغ البيانات في برنامج الحزم الاحصائية SPSS تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة والتعرف على مدى صلاحيتها للتطبيق.

#### 4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

التزمت الباحثة في هذه الدراسة بأسلوب العينة العشوائية مع الاقتصار على عينة قوامها ثلاثين (30) فردا مختارة بطريقة عشوائية باعتبارها كمية كافية من وجهة نظر المتخصصين ولأن خصائص المجتمع تقتضي ذلك بحكم التعداد الكلي المحدود والانشغال الشديد للعمال وكذلك حجم الاستبيان الذي يستغرق وقتا في الشرح والاجابة اضافة الى الزامها بفترة محددة لإجراء الدراسة ما جعلها تضطر لتخصيص الوقت الأكبر للدراسة الأساسية.

#### 5. نتائج الدراسة الاستطلاعية

- تم تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة الاستطلاعية كنتائج نهائية وهي كالآتي:
- معرفة الطريقة العملية لتوزيع الاستبيان وجمعه في أقل وقت ممكن.
  - جمع معلومات حول ميدان الدراسة وخصائص المجتمع والعينة.
  - الوقوف على مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتوظيف والتدريب والتحفيز باعتبارها الوظائف الجوهرية المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة ما عزز التراث النظري وأكد صحة اعتماد الفرضيات الفرعية.
  - الاطلاع على فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تركز على تحقيق الجودة الشاملة والاطلاع على شهادة الايزو الممنوحة لها حديثا.

- ملاحظة فروق في استجابات العمال ترجع لنمط الوظيفة وطبيعة العقد ما استوجب اضافة الفرضيتين الفارقيتين.

- اعادة ضبط أداة الدراسة لملاءمتها أكثر لعينة الدراسة بتعديل بعض المصطلحات بالاستعانة بمسؤول الموارد البشرية.

- التعرف على مدى تجاوب أفراد العينة مع أداة الدراسة وتحديد الحجم الممكن للعينة الأساسية بالتقريب.

-التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

#### 6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

هناك مواصفات وشروط ينبغي توفرها في أداة القياس لكي تعتبر أداة معتمدة وتعطي نتائج صحيحة تؤدي الى اتخاذ قرارات موضوعية وعادلة وهذه الخصائص هي صدق وثبات المقياس والذان يتم قياسهما بعدة طرق اخترنا منهم الطرق التالية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

- الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)

- ثبات التجزئة النصفية (معادلة سبيرمان براون)

- الثبات بمعامل ألفا كرونباخ

#### 1.6 الصدق:

يعرف صدق المقياس بأنه مدى قياسه لما صمم له وتحقيقه للهدف المرغوب الذي وضع لأجله، وهناك عدة طرق لقياسه وبغرض حساب صدق الأداة في دراستنا تم اختيار طريقتين هما: الصدق الظاهري وصدق المقارنة الطرفية.

#### 1.1.6 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

لأن المقياس الصادق هو الذي يقيس ما صمم لقياسه، تم عرض الاستبيانين في صورتها الأولية على 12 محكما من الأساتذة منهم تسعة متخصصين في علم النفس العمل والتنظيم وثلاثة من علوم التربية من جامعات البويرة، تيارت والمسيلة والواردة أسماؤهم في الملحق رقم (05)، وذلك من أجل الإفادة ببعض الملاحظات حول مدى صدق الأدوات وكفاءتهما في قياس متغيرات الدراسة، حيث طُلب منهم ابداء رأيهم من حيث:

- مدى ملاءمة الاستبيان للبيئة الجزائرية.

- مدى وضوح العبارات.
  - مدى تلاؤم العبارات مع مجتمع الدراسة.
  - مدى انتماء العبارة للبعد الذي تقيسه.
  - مدى مناسبة البدائل المقترحة.
  - أي ملاحظات يمكن اضافتها.
- وبناء على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم تقليص الاستبيان من 74 بند الى 70 بعد اضافة بعض البنود وحذف أخرى ليتم اخراجه في صورته النهائية باتباع الاجراءات التالية:
- تم استبعاد العبارات التي تبين أنها لا تقيس باتفاق محكمين أو أكثر منهم أي من خلال حساب نسبة القبول التي تساوي أو تفوق 83.33% والتي تم الحصول عليها بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة الموافقة على البند \%} = \frac{\text{عدد الموافقين}}{\text{عدد المحكمين}} \times 100$$

وبذلك تم استبعاد 7 بنود كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (03): يبين البنود التي تم استبعادها من الاستبيان**

النسبة %	البند	الرقم
72.73	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لإدماج العاملين الجدد	8
72.73	تغير الدورات التدريبية من سلوكاتي وأرائي	22
63.64	المهام الموكلة لي تتلاءم مع امكانياتي وقدراتي	34
72.73	نتيح المؤسسة فرص التكوين لتجديد المعارف والمهارات	35
54.55	أسعى دائما لتحسين أدائي ليكون أحسن من السابق	62
72.73	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي	69
72.73	يستطيع العاملون الوصول الى المسؤولين لنقل انشغالاتهم وشكاويهم	73

- تم تعديل بعض البنود التي قدم عليها المحكمون ملاحظات واعادة صياغتها لتتناسب الأبعاد التي تقيسها وتكون ملائمة أكثر لتجنب التكرار والتركيب وهي 11 بندا الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين البنود التي تم تعديلها في الاستبيان

الرقم	البند قبل التعديل	الملاحظة	البند بعد التعديل
5	الوسائل المستخدمة في الاعلان عن الوظائف الشاغرة تضمن الوصول لأكبر عدد ممكن	إعادة صياغة	تضمن الوسائل المستخدمة في الاعلان عن الوظائف الشاغرة تبليغ أكبر عدد ممكن من المترشحين
9	يخضع العاملون الجدد لفترة تجريبية قبل تثبيتهم	إعادة صياغة	الفترة التجريبية فعالة وكافية للمساعدة على التثبيت
25	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويسد حاجاتي الأساسية	مركبة	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية
28	التأمين الصحي والخدمات الاجتماعية توفر الراحة لي ولأسرتي	مركبة	يوجد نظام تأمين صحي يوفر الراحة لي ولأسرتي تلبى الخدمات الاجتماعية التي أتلقاها احتياجاتي
30	ظروف العمل المادية ووسائل الأمان متوفرة ومريحة	مركبة	ظروف العمل المادية مساعدة على العمل تتوفر بيئة العمل على وسائل الوقاية من الحوادث والأخطار
56	تتبنى الإدارة خطة لتقليص وقت العمليات الانتاجية	إعادة صياغة	تعمل الإدارة دائما على محاولة تقليص الوقت المستغرق في العمل
58	يتم دائما اختيار أحسن الموردين وأجود أنواع المواد الأولية	إعادة صياغة	تسعى المؤسسة دائما الى اختيار أجود أنواع المواد الأولية
59	يتم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر	إعادة صياغة	تستعين المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل
63	تقوم إدارة المؤسسة بانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم متطلبات شغلها	إعادة صياغة	تتبنى المؤسسة طريقة انتقاء للعمال تخدم تحقيق الجودة
67	يحدد نظام التحفيز المالي من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية	إعادة صياغة	يحدد نظام التحفيز المالي من خلال نتائج مراقبة الجودة
68	تمنح الإدارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز	إعادة صياغة	تمنح الإدارة مكافآت مقابل الإبداع في مجال الجودة

- الاحتفاظ بباقي الفقرات التي أجمع كل المحكمين أو أغلبهم على صدقها والمتمثلة في 56 عبارة والتي تم اجراء بعض الضبط اللغوي عليها فقط.

2.1.6 الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

- استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

تم ترتيب درجات مبحوثي العينة الاستطلاعية على الاستبيان الأول من أعلى درجة إلى أدنى درجة والمقدر عددهم بـ 30 فرد، ثم تم أخذ مجموعتين لكلا طرفي التوزيع كلاهما تمثل 33.33 % أي ثلث الأفراد فكان حجم كل مجموعة 10 أشخاص، الأولى للذين حصلوا على أعلى الدرجات

والثانية للذين أخذوا أدناها، ثم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب قيمة **T test** لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام البرنامج الاحصائي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (05): صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	Levene's Teste		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	33% من العينة الاستطلاعية	المجموعة
				قيمة F	مستوى الدلالة				
دال	0.000	15.59	6.91	2.50	0.131	15.50	142.70	10	العليا
						23.49	81.20	10	الدنيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أنّ قيمة اختبار التجانس ليفين **F** بلغت 2.50 ومستوى دلالة 0.131 وهو أكبر من 0.05 ما يعني عدم تجانس البيانات ويستوجب استخدام **T test** لعينتين مستقلتين غير متجانستين.

وبالنظر الى قيمة **T** البالغة 6.91 وهي قيمة دالة إحصائيا عند درجة حرية 15.59 ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يعني قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، الأمر الذي يدل على قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه فهو صادق.

#### - استبيان الجودة الشاملة

كذلك تم ترتيب درجات مبحوثي العينة الاستطلاعية على الاستبيان الثاني من أعلى درجة إلى أدنى درجة والمقدر عددهم بـ 30 فرد، ثم تم أخذ مجموعتين لكلا طرفي التوزيع كلاهما تمثل 33.33% أي ثلث الأفراد فكان حجم كل مجموعة 10 أشخاص، الأولى للذين حصلوا على أعلى الدرجات والثانية للذين أخذوا أدناها، ثم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب قيمة **T test** لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام البرنامج الاحصائي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06) صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الجودة الشاملة

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	Levene's Teste		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	33% من العينة الاستطلاعية	المجموعة
				قيمة F	مستوى الدلالة				
دال	0.000	18	9.78	0.008	8.87	15.50	150.40	10	العليا
						14.28	102.10	10	الدنيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس لـ **F** بلغت 8.87 ومستوى دلالة 0.008 وهو أصغر من 0.05 ما يعني وجود تجانس في البيانات ويستوجب استخدام **T test** لعينتين مستقلتين ومتجانستين.

وبالنظر الى قيمة **T** البالغة 9.87 وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة حرية 18 ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يعني قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، الأمر الذي يدل على قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه فهو صادق.

## 2.6 الثبات:

يعتبر الثبات خاصية أخرى يجب التأكد منها للجزم بأن الأداة قابلة للتطبيق وصالحة للقياس حيث يقصد به المحافظة على نفس النتائج وبدقة في حالة إعادة تطبيقه على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وبهدف التحقق من ثبات الاستبيان في هذه الدراسة تم احتسابه بطريقتين أيضاً هما التجزئة والنصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1.2.6 التجزئة النصفية (معادلة سبيرمان براون):

#### - استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان الأول الى نصفين يفترض أنهما متكافئين وهناك عدة طرق لذلك فقد يستخدم النصف الأول من الاستبيان مقابل نصفه الثاني أو الأسئلة ذات الترتيم الفردي مقابل الأسئلة ذات الترتيم الزوجي وهذه الأخيرة التي تم اعتمادها في الدراسة، ثم يتم بعد ذلك قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد في كلا الجزأين، ويلى ذلك مرحلة تصحيح

معامل الثبات باحتساب معادلة سبيرمان براون الذي يقدمه برنامج SPSS مباشرة أو يحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = 1/2 \text{ ر} + \text{ر}$$

حيث (ر) معامل الارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): معامل الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل بيرسون	سبيرمان براون	عدد البنود	حجم العينة
0.971	0.985	36	30

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (08) تبين أن قيمة الارتباط المصحح بلغت 0.985 لجميع فقرات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة ودالة احصائيا، وهذا يعني أن استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### - استبيان الجودة الشاملة

تم أيضا تجزئة الاستبيان الثاني الى نصفين الأسئلة ذات التقييم الفردي مقابل الأسئلة ذات التقييم الزوجي، ثم تم بعد ذلك بنفس الطريقة قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد في كلا الجزأين وتصحيح معامل الثبات باحتساب معادلة سبيرمان براون، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الجودة الشاملة

معامل بيرسون	سبيرمان براون	عدد البنود	حجم العينة
0.989	0.995	34	30

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (09) تبين أن قيمة الارتباط المصحح بلغت 0.995 لجميع فقرات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة ودالة احصائيا، وهذا يعني أن استبيان الجودة الشاملة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 2.2.6 معامل ألفا كرونباخ:

بهدف التحقق من ثبات المقياس تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss والذي تظهر نتائجه كالتالي:

#### - استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
36	0.971

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من الجدول يظهر معامل الثبات الذي بلغت قيمته 0.971 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية جدا، فهذه النسبة والبالغة 97% تؤدي الى الحكم على أن الاستبيان الأول يتمتع بدلالات ثبات عالية تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة.

#### - استبيان الجودة الشاملة

تم أيضا احتساب معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الجودة الشاملة وكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الجودة الشاملة

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
34	0.969

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من الجدول يظهر معامل الثبات الذي بلغت قيمته 0.969 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية جدا، فهذه النسبة والبالغة 97% تقريبا تؤدي الى الحكم على أن الاستبيان الثاني يتمتع بدلالات ثبات عالية تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة.

## ثانيا: الدراسة الأساسية:

### 1. منهج الدراسة:

ان طبيعة مشكلة الموضوع والحقائق التي يريد الباحث الوصول اليها وكيفية الوصول اليها وتفسيرها يفرض عليه تحديد المنهج المناسب لدراسته.

- **منهج البحث:** هو الطريق التي تؤدي الى الكشف عن الحقيقة عن طريق مجموعة من القواعد العامة تضبط سير العقل وتحدد عملياته للوصول الى نتيجة معلومة. (مسعد، 2000، ص 33)

ولما كان الهدف من هذه الدراسة هو كشف العلاقة القائمة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية فان ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر اطارا لكل البحوث التي تتناول الظواهر المختلفة فتجمع البيانات عنها بتقنيات وأدوات مناسبة وتصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا ويساعد على كشف الأسباب الكامنة وراءها فهو يصفها لنا ويحدد حجمها ثم يحللها باستخدام طرق منهجية ووسائل عديدة للكشف عن أبعادها ودرجة الارتباط بين متغيراتها و وعن علاقتها بالظواهر الأخرى بغرض فهمها وتفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

- **المنهج الوصفي:** هو مجموعة اجراءات بحثية متكاملة تصف الظاهرة بالاعتماد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ثم معالجتها وتحليلها تحليلا شاملا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والتوصل الى نتائج قابلة للتعميم على الموضوع محل البحث. (الراشدي، 2000)

### 2. حدود الدراسة:

#### 1.2 الحدود المكانية:

تم اجراء الدراسة في مؤسسة " PIGMA COLOR " المختصة بإنتاج أنواع الطلاء ومشتقاتها والواقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية وادي البردي ومقر ثانوي بمنطقة تاغزوت في ولاية البويرة والتي تحتوي ضمنا على ثلاثة فروع هي: EURL PIGMA COLOR, SARL UNIVERSAL COLOR, SARL VENIXIA COLOR، وهذه نبذة تعريفية عن المؤسسة:

### 1.1.2 تاريخ المؤسسة:

شركة **Pigma color** هي شركة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في صناعة وتسويق الدهانات ومشتقاتها، تأسست نتيجة شغف حقيقي بتصنيع الطلاء حيث بدأت في عام 2007 بإنتاج 15 درجة لونية في البداية في مصنع تاغزوت TAGHZOUT، وتم منح امتياز للشركة في إطار توسيع نشاطها في 2015/10/13 ليشمل المقر الجديد في المنطقة الصناعية بسيدي خالد دائرة وادي البردي ولاية البويرة والذي تم الانتهاء من مشروع بنائه في 18 شهرا، ومنذ ذلك الحين وبشكل تدريجي قامت الشركة بتطوير وتوزيع إنتاجها لتصل إلى المرحلة الحالية في عام 2025، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية لها 30.000 طن/ سنة على فترتين، وتم الانتقال من شركة صغيرة إلى شركة متوسطة الحجم توظف 577 عاملا برأسمال يفوق 175.000.000.00 دج.

### 2.1.2 القوى العاملة بالمؤسسة:

يتوزع العمال في المؤسسة على الفروع الثلاثة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): يمثل توزيع القوى العاملة في المؤسسة

المستوى الوظيفي الفرع	اطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذيين	المجموع
SARL VENIXIA COLOR	4	1	69	74
SARL UNIVERSAL COLOR	9	19	98	126
EURL PIGMA COLOR	31	105	241	377
المجموع	44	125	408	577

### 3.1.2 أقسام وهيكل المؤسسة:

تبلغ مساحة الشركة الأم 6542 مترًا مربعًا على مستوى المنطقة الصناعية سيدي خالد واد البردي تحتوي على:

- الإدارة العامة: تحتوي عدة أقسام هي مكتب المدير العام وإدارة الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الإنتاج، قسم المشتريات والإمداد، قسم التسويق، قسم البحث والتطوير، قسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة، قسم التخطيط والجدولة، قسم الصيانة والتطوير.

- ورشة الإنتاج: صناعة الدهانات ومشتقاتها وتغليفها.

- ورشة تخزين المواد الخام: والتي تستخدم لتخزين المواد الخام ومواد التغليف.
- ورشة تخزين المنتجات النهائية: يعمل هذا المستودع على التخزين وكذلك يعتبر أيضا كمنصة شحن وتسليم إلى الموزعين في جميع أنحاء التراب الوطني.
- مخبر: لمراقبة جودة المنتجات النهائية والمواد الخام وتطوير منتجات جديدة، حيث يعتبر المختبر الضامن للمنتجات المصنعة ومزود بالحلول وهو مجهز بخدمة التحليل الكيميائي وفريق خاص بالبحث والتطوير يتوفر على المعرفة حول استخدام المواد الخام للحصول على مجموعة واسعة من المنتجات النهائية التي تلبي متطلبات الزبائن.
- مقر ثانوي: متواجد في منطقة تاغزوت بورشات مصغرة خاص ببعض المنتجات فقط.
- أكاديمية: بمقر مستقل وسط ولاية البويرة بالشراكة مع الشركة الإيطالية VENIXIA متخصصة في تدريب الزبائن على طرق تطبيق منتجات الشركة المختلفة مع توفير الإقامة والاطعام لهم طيلة فترة التكوين مجانا بفندق مجهز يوفر أحسن الخدمات ويستقبل وفودا من VENIXIA وغيرها من الموردين والراغبين في التعامل مع الشركة من داخل وخارج الوطن.

#### 4.1.2 فلسفة المؤسسة:

- إنتاج طلاءات عالية الجودة والبحث المستمر عن رضا العملاء.
- شبكة توزيع وطنية ومشاريع تصدير عالمية.
- عدد العملاء 592 عميل للعام المالي 2021.
- عدد المنتجات 318 منتج.

#### 5.1.2 قيم المؤسسة:

للشركة مجموعة من القيم تتمثل في: المعرفة، الجودة، الالتزام، الوفرة، المسؤولية والثقة.

#### 6.1.2 أهداف المؤسسة:

- زيادة حجم الإنتاج وهامش الربح وخفض التكاليف.
- إشراك جميع العاملين في انجاح الشركة.
- تطوير برامج تدريبية لاكتساب المهارات بشكل مستمر.
- تحسين الجودة ورضا العملاء وولاء جميع الأطراف المعنية بالمنتج.
- تنفيذ نظام الإدارة التشاركية.

### 7.1.2 منتجات الشركة:

للشركة عدة تشكيلات من المنتجات هي:

#### - تشكيلة البناء:

طلاء معجون، طلاء مسحوق، فينيل أبيض إضافي، أبيض عادي، Vineco، لمسة نهائية من الساتان في 57 لوناً، طلاء جليسر وفثاليك، طلاء مانع للتسرب، أكريليك، مثبت، مقاوم للغاية، ورنيش مائي، صبغات في 16 لوناً، طلاء الساتان، طلاء صديق للبيئة، طلاء خارجي، ba13، لمسة نهائية من الساتان غير اللامع

#### - التشكيلة الصناعية:

التمهيدي السليولوزي، ورنيش السليولوز، بروتوكسفير، مارتيلو، علامات الطريق، مخفف صناعي، مخفف السليولوز، متساوي الأيزوماتيك، ورنيش خاص من الحديد المطاوع

#### - تشكيلة هيكل السيارة:

المعجون، جليكار.

#### - تشكيلة الأعمال الخشبية:

غراء الخشب، السطح السليولوزي، الورنيش السليولوزي، ورنيش البقع، الصبغة السليولوزية، الورنيش عديم اللون، معجون الزجاج.

#### - تشكيلة الديكور:

الشراكة مع شركة LOGGIA الإيطالية.

### 8.1.2 فلسفة الجودة في المؤسسة:

تسعى الإدارة العامة اليوم لتكون رائدة في دعم الاقتصاد الوطني والاستجابة للسياسات المعززة لريادة الأعمال التي وضعتها السلطات المعنية.

في هذا السياق، يعبر المدير العام لشركة Pigma color عن التزامه القوي بتحقيق تحسين مستمر من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001 النسخة 2015 حيث تم الحصول الشهادة في جاني 2025 من طرف الشركة البريطانية متعددة الجنسيات intertek والمتخصصة في التأمين والتفتيش واختبار المنتجات وإصدار الشهادات حيث تعد intertek للمنتجات الاستهلاكية والتجزئة من أكبر مختبرات السلع الاستهلاكية في العالم ولديها شبكة تضم

أكثر من 1000 مختبر في حوالي 100 دولة، ويتواجد المختبر المانح للاعتماد في الجزائر بالقبة والمتخصص في الصناعة والتأمين.

ولتنفيذ هذه الرؤية تم تحديد الأهداف التالية:

- تعزيز رضا العملاء.

- ضمان مطابقة المنتجات للمعايير المحددة.

- تطوير وتحسين نظام إدارة الجودة.

- زيادة الحصة السوقية على المستوى الوطني.

- رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.

ولتحقيق هذه الأهداف، يلتزم المدير العام بـ:

- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتلبية المتطلبات المعمول بها، بما في ذلك متطلبات العملاء

- الالتزام بالقواعد المعتمدة لضمان مطابقة المنتجات في جميع مراحل الإنتاج.

- إعطاء أولوية خاصة لنجاح وتحسين نظام إدارة الجودة.

- ضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

- يهدف نظام إدارة الجودة لديها إلى تحديد الأهداف ومحاوّر التحسين الممكنة لكل عملية، مع

مراعاة توقعات عملائها والأطراف المعنية والبيئة المحيطة.

كما تدعو شركة Pigma color جميع عاملها إلى التعاون والمشاركة الفعالة، حيث يعتمد

نجاح هذه المبادرة على التزامهم الكامل.

## 2.2 الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة في مدة ثلاثة أشهر تقريبا ابتداء من 15 مارس 2025 حيث تم إجراء

مقابلات عديدة مع مدير الموارد البشرية والمكلف بالجودة في المؤسسة إضافة إلى الالتقاء

بمجموعة من الزبائن أثناء قدومهم لتقديم طلباتهم وأخذ انطباعاتهم على منتجات الشركة إضافة

إلى ملاحظة طريقة التعامل معهم من طرف العاملين، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة البحث

وجمعه في نفس الوقت وكذلك إجراء مقابلات مع العمال وشرح العبارات الصعبة لهم وجمع

معلومات أكثر حول ميدان الدراسة إلى غاية 18 جوان 2025.

### 3.2 الحدود البشرية:

يعد حصر مجتمع البحث الذي يعتبر نقطة الانطلاق التي ينبغي على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته والذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المعروفة مسبقاً، تشترك في خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر التي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مجتمعة مشكلة الدراسة، والذين يختلف عددهم وحجمهم حسب هدف ودرجة دقة هذه الأخيرة، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم اختيار المؤسسة الاقتصادية **Pigma Color** ليصبح مجتمع البحث يتألف من مجموعة العمال الذين يعملون بها والبالغ عددهم 577 عاملاً.

### 3. عينة الدراسة:

من الصعب على الباحث في العلوم الاجتماعية أن يقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع الكلي للبحث وعليه وبغرض التوصل الى نتائج سليمة فإنه يسعى للحصول على عينة منه تمثله تمثيلاً صحيحاً ليتمكن في الأخير من تعميم النتائج النهائية عليه. تعرف العينة بأنها مجموعة المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين والتي يفترض أن تتصف بإحصائيات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع. (عبد الخالق و شوكت، 2007، ص 157) ويتم اختيار العينة بناء على طبيعة موضوع الدراسة ولذلك تم اختيار العينة العشوائية البسيطة باعتبارها الأنسب له ومن أجل المحافظة على التوزيع الطبيعي للصفات، حيث يمثل حجم هذه الأخيرة المفردات المختارة للبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي.

### 1.3 حجم عينة الدراسة:

تم احتساب عدد أفراد العينة من خلال معادلة ستيفن تومسون ( Stiven K. Thompson):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة ل لمستوى معنوية 0.05 ومستوى ثقة 0.95 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: القيمة الاحتمالية 0.50

$$n = \frac{577 \times (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times (577 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)} = \frac{554.6}{2.4004} \approx 231$$

ومنه تمت طباعة 231 استمارة ومحاولة توزيعها على العينة المختارة بطريقة عشوائية من بين قائمة اسمية مرفوقة بأرقام تسلسلية شاملة لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، الا أننا لم يتم التمكن من توزيع إلا 202 استرد منها 189 فقط واستبعد منها 11 لم يكمل فيها المبحوثون الاجابة عن كل الأسئلة لنتحصل في الأخير على 178 استمارة صالحة أي ما نسبته بالتقريب 31% من أفراد المجتمع.

وقد تم حسابها بالطريقة التالية:

$$30.84 = \frac{178 \times 100}{577} = \text{نسبة العينة}$$

### 2.3 خصائص أفراد العينة:

دراسة خصائص العينة هو معرفة مدى انتشار صفات معينة فيها بحساب تكرار ظهورها ونسبتها من العينة ككل، وقد تمت دراسة خاصيتين في عينة البحث هذا هما طبيعة العقد ونمط الوظيفة من أجل معرفة مدى تأثير هاتين الخاصيتين على استجاباتها واللتين تم وضعهما كفرضيتين جزئيتين.

### 1.2.3 من حيث طبيعة العقد:

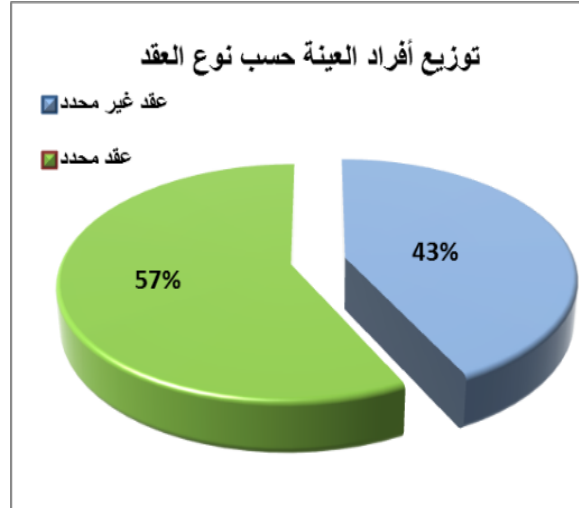
يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة العقد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

النسبة	التكرار	طبيعة العقد
57.30	102	عقد محدد
42.70	76	عقد غير محدد

المصدر: من اعداد الباحثة

ويظهر هذا التوزيع من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

من اعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج اكسال

### 2.2.3 من حيث نمط الوظيفة:

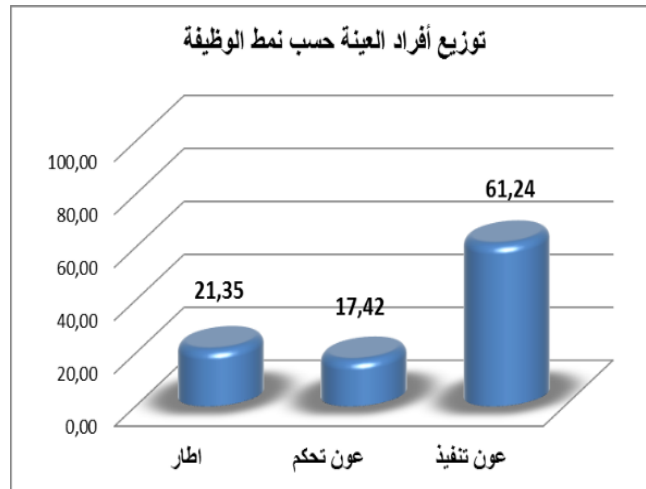
يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة العقد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة:

النسبة	التكرار	نمط الوظيفة
21,35	38	إطار
17,42	31	عون تحكم
61,24	109	عون تنفيذ

المصدر: من اعداد الباحثة

ويظهر هذا التوزيع من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة

من اعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج اكسال

#### 4. أدوات جمع البيانات:

يتطلب البحث العلمي توفر عدة معطيات كمية وكيفية يمكن الحصول عليها بعدة أدوات يختلف استخدامها من بحث إلى آخر وبكيفية مختلفة حتى تتلاءم وطبيعة المتغيرات التي يهدف الباحث إلى دراستها ميدانياً، فبعد تحديده لأهداف بحثه بوضوح وصياغة اشكاليته ووضع الفرضيات يتضح للباحث نوع المعلومات والبيانات التي يريد جمعها ويحدد نوع الأدوات المناسب لذلك ما يضمن تحقيق أهداف بحثه، وبالنظر إلى كل هذه الاعتبارات إضافة إلى ظروف الباحثة من حيث قدراتها والوقت المتاح وظروف مجتمع الدراسة فقد اعتمدت في دراستها الراهنة على الملاحظة البسيطة والمقابلة الاستطلاعية الحرة كأدوات ثانوية والاستبيان كأداة أساسية.

#### 1.4 الملاحظة البسيطة:

هي ملاحظة الظواهر والأحداث عفوية بدون إعداد وتخطيط سابق وبدون استخدام أدوات ووسائل مقننة، وهو نوع مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات المبدئية للمشكلة وميدان الدراسة التي يريد الباحث البحث وجمع المعلومات عنها. (الشريف ع، 1996، ص 118)

وهي أداة مهمة جداً في الدراسة لا يمكن الاستغناء عنها حيث سمحت للباحثة منذ المراحل الأولى للدراسة الاستطلاعية بالتعرف على المؤسسة وهياكلها ومرافقها المختلفة ثم رصد مختلف المتغيرات والمؤشرات في الواقع التنظيمي الفعلي كالظروف الفيزيائية والمادية في المؤسسة وأساليب المعاملة السائدة وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية وثقافة الجودة داخلها للتأكد من جهة من

ملاءمة ميدان الدراسة للمتغيرات المبحوثة وكذلك لاستغلالها في تعديل بنود الاستبيان والاستعانة بها في تدعيم تحليل وتفسير النتائج من جهة أخرى.

#### 2.4 المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: "محادثة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين تهدف الى الوصول لحقيقة معينة يسعى الباحث من خلالها الى تحقيق أهداف الدراسة. (عبيدات و آخرون، 1999، ص 143)

وتحتل أداة المقابلة مركزا مهما في البحث السوسولوجي فهي تسمح بأخذ معلومات بطريقة مباشرة وسهلة بهدف التعرف العميق على ميدان الدراسة من المجال الجغرافي وتاريخ المؤسسة وفروعها والمجال البشري من حيث عدد العاملين فيها وتوزيعهم وخصائصهم العامة، اضافة الى واقع المؤسسة وممارسات ادارة الموارد البشرية بها وكذلك رؤيتها المستقبلية ومدى اهتمامها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عدة أطراف بها، حيث طالت المقابلة مجموعة من المسؤولين هم مدير الموارد البشرية ومسؤول الجودة ومدير المخبر اضافة الى مسؤول التسويق الذي حالف الباحثة الحظ بمقابلة بعض الزبائن عنده أيضا والاستماع لأرائهم وملاحظة كيفية التعامل معهم عن قرب اضافة الى بعض العاملين أيضا، كما تم اطلاعها على سياسة الجودة، وساعدت كذلك نتائج هذه المقابلات في تعديل الاستبيان وتدعيم تحليل وتفسير النتائج.

#### 3.4 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة أساسية في البحث العلمي ويعرف على أنه نموذج يشمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بغرض الحصول على معلومات حول مشكلة البحث ويتم تطبيقه عن طريق المقابلة الشخصية أو يتم ارساله إلى المبحوثين عن بعد.

وانطلاقا من منهج البحث المعتمد ومشكلة البحث فقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات باعتبارها الأداة المناسبة والتي تمكن من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في فترة زمنية قصيرة، حيث تم بناؤه انطلاقا من التراث العلمي النظري وبالاعتماد خاصة على أهداف وظائف ادارة الموارد البشرية باعتبار أن الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة والاستبيانات المعدة من طرف الباحثين حول متغيرات الدراسة اضافة الى اسقاط خصوصية ميدان الدراسة وبالاستعانة بالأساتذة المحكمين تم وضع الاستبيان في صورته النهائية.

#### 1.3.4 مضمون الاستبيان:

يتكون الاستبيان النهائي من:

- بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة لمعرفة أكثر بالمجتمع المدروس واختبار صحة الفرضيات الفارقية وهي طبيعة العقد ونمط الوظيفة.

- استبيان يقيس مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية من 36 بنداً موزعين على ثلاثة محاور حسب كل وظيفة كالتالي:

• محور مستوى فعالية التوظيف يتضمن 11 بنداً.

• محور مستوى فعالية التدريب يتضمن 11 بنداً أيضاً.

• محور مستوى فعالية التحفيز يتضمن 14 بنداً.

- استبيان يقيس مدى تطبيق الجودة الشاملة ويتكون من 34 بند.

#### 2.3.4 تصحيح الاستبيان:

يقابل كل بند من بنود الاستبيان خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي ولكل بديل درجة معينة، وبما أن كل عباراته ايجابية فإنه يصحح حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يبين طريقة تصحيح بنود الاستبيان

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

ولتحديد قيم ومجالات المتوسطات الحسابية تم إيجاد طول المدى والذي يساوي  $(5 - 1 = 4)$  ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات  $(4 / 5 = 0.8)$  ثم بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أصغر قيمة في المقياس وهي الواحد (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ومنه يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 يقابل درجة لا أوافق بشدة (منخفض جدا)

- من 1.80 إلى أقل من 2.60 يقابل درجة لا أوافق (منخفض)

- من 2.60 إلى أقل من 3.40 يقابل درجة محايد (متوسط)

- من 3.40 إلى أقل من 4.2 يقابل درجة موافق (مرتفع)

- من 4.2 إلى 5 يقابل درجة أوافق بشدة (مرتفع جدا)

ومنه للحكم على المتوسطات الحسابية وفقا للمقياس وتجنبنا لتناول كل عبارة على حدى وابتعادا عن الحشو والتكرار تم تحديد المجالات الموافقة لمستوى كل محور وللاستبيان ككل انطلاقا من عدد البنود في كل محور وذلك بضرب المدى المتحصل عليه (0.8) في عدد بنود كل محور ثم اضافة الناتج كل مرة الى عدد البنود لأنه أصغر قيمة يمكن أن يتحصل عليها مبحوث في ذلك المحور (عدد البنود  $1 \times$ ) فكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (15): يبين حصر مجالات المتوسطات الحسابية**

المحور	عدد البنود	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
فعالية التوظيف	11	[19.8-11]	[28.6-19.8]	[37.4-28.6]	[46.2-37.4]	[55-46.2]
فعالية التدريب	11	[19.8-11]	[28.6-19.8]	[37.4-28.6]	[46.2-37.4]	[55-46.2]
فعالية التحفيز	14	[25.2-14]	[36.4-25.2]	[47.6-36.4]	[58.8-47.6]	[70-58.8]
وظائف ا م ب	36	[64.8-36]	[93.6-64.8]	[122.4-93.6]	[151.2-122.4]	[180-151.2]
الجودة الشاملة	34	[61.2-34]	[88.4-61.2]	[115.6-88.4]	[142.8-115.6]	[170-142.8]
المستوى	/	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

**5. الأساليب الإحصائية:**

إن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات المتحصل عليها في الدراسة يسهل الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة تحقق الإجابة عن الإشكالية المطروحة، واعتمادا على أساليب قياس المتغيرات تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها متمثلة في:

**1.5 الاحصاء الوصفي بحساب ما يلي:**

- **التكرارات:** أو التوزيع التكراري ويهدف إلى تبسيط العمليات الإحصائية، من خلال تبويبها في صورة ملائمة بما يتطلبه التحليل لتسهيل إجرائها بدقة وقد تم الاعتماد عليه في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- **النسب المئوية:** تم استعمالها لحساب صدق المحكمين وكذلك عند تحليل خصائص العينة بتحديد النسبة المئوية لظهور كل خاصية.

- المتوسط الحسابي: تم احتسابه من أجل تحليل النتائج في اختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية من خلال تحديد متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبيان الأول وعن الاستبيانين ككل.

- المتوسط النظري: هو مقياس إحصائي يُمثل القيمة المركزية المتوقعة لصفة معينة ضمن مجموعة كبيرة من الأفراد، ويُفترض أنها موزعة توزيعاً طبيعياً (منحنى غوس) ويُعبر المتوسط النظري عن النقطة التي يتمركز حولها التوزيع الاحتمالي للقيم، بحيث تكون احتمالية القيم الأقل أو الأكبر منها متماثلة، وتم احتسابه كذلك من أجل تحليل النتائج في اختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية من خلال مقارنته بالمتوسط الحسابي ومنه اصدار الحكم المناسب. ويتم حسابه بالطريقة التالية:

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{\text{مجموع البدائل}}{\text{عدد البدائل}} \times \text{عدد البنود}$$

- الانحراف المعياري: يمثل انحراف القيم عن متوسطها، وقد تم استخدامه مع المتوسط الحسابي من أجل تحديد انحرافات إجابات مفردات العينة عن كل محاور الاستبيانين.

#### 2.4 الاحصاء الاستدلالي بحساب ما يلي:

- اختبار كولوموغروف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov": لقياس التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة.

- اختبار ليفين "Levene's Test": لقياس تجانس البيانات بهدف تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة.

- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha": لقياس ثبات الاستبيان

- معادلة سبيرمان براون "Spearman-Brown Coefficient": لتصحيح معامل ثبات الاستبيان بالتجزئة النصفية.

- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": لاستخراج معامل الثبات بالتجزئة النصفية، وكذلك في اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية الارتباطية الثالثة والرابعة والخامسة.

- اختبار T لعينة واحدة "One-Sample T Test": لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والنظري لاختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية.

- اختبار T لعينتين مستقلتين "Independent Samples T Test": لحساب صدق المقارنة الطرفية، وكذلك لاختبار صحة الفرضية الجزئية الفارقية السادسة لانقسام العينة لمجموعتين من حيث طبيعة العقد.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه "One way ANOVA": لاختبار صحة الفرضية الجزئية السابعة لانقسام العينة لأكثر من مجموعتين حسب نمط الوظيفة.
- كما تم الاستعانة بالرسوم البيانية ومعالجة البيانات باستخدام برنامجي الاكسال والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 22.

# الفصل الخامس:

## معرض وتفسير النتائج

أولاً: التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات

ثانياً: معرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

رابعاً: استنتاج عام

تمهيد:

بعد محاولة الاحاطة بكل جوانب متغيري الدراسة من الناحية النظرية ولكي تكون هذه الدراسة أكثر أهمية وللتمكن من الاجابة على تساؤلاتنا المطروحة ينبغي أن تترجم على أرض الواقع لتحقيق المقارنة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المؤسسة محل الدراسة، ومعالجتها بالطريقة التي تمكن من التعميم على باقي المؤسسات الاقتصادية، ولذلك تم تحديد الاجراءات المنهجية لهذا البحث الميداني وجمع البيانات اللازمة له لكي يتم في هذا الفصل عرض هذه البيانات ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل اليها على ضوء الفرضيات، وأخيرا محاولة تفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أولاً: التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات:

قبل البدء في معالجة الفرضيات واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة يجب أولاً التحقق من خصائص البيانات والمتمثلة في تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة لدى عينة الدراسة، وذلك من خلال تطبيق اختبار كولموغوروف سميرنوف لأن العينة أكبر من 30 فرد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير وظائف ادارة المورد البشرية لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم (16): التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية

القرار	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير الأول
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
غير دال	0.200	178	0.061	وظائف ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار كولموغوروف سميرنوف لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية جاءت بمستوى دلالة 0.200 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  ما يعني أنها قيمة غير دالة احصائياً وذلك يعني قبول الفرضية التي تنفي وجود اختلاف بين توزيع بيانات العينة والتوزيع الطبيعي أي أن بيانات متغير وظائف ادارة الموارد البشرية تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (البارامترية) في معالجة مختلف فرضيات الدراسة.

2. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم (17): التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة

القرار	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير الثاني
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
غير دال	0.061	178	0.065	الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة اختبار كولموغوروف سميرنوف لمتغير الجودة الشاملة جاءت بمستوى دلالة 0.061 وهي أكبر من  $\alpha = 0.05$  ما يعني أنها غير دالة احصائياً وذلك يعني قبول الفرضية التي تنفي وجود اختلاف بين توزيع بيانات العينة والتوزيع الطبيعي أي أن بيانات متغير الجودة الشاملة تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (البارامترية) في معالجة مختلف فرضيات الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

في هذه الخطوة وبالنسبة للفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية قامت الباحثة بالحكم على مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة عن طريق الاحصاء الوصفي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن كل محور من محاور الاستبيان الأول وعن الاستبيانين ككل، ثم مقارنة المتوسطات النظرية لهذه المحاور باعتبار أن هذه الأخيرة (المتوسطات النظرية) تعني ميل الأفراد الى الحياد وتحقيق مستوى متوسط من الفعالية فان تسجيل درجات أعلى منها تدعم كون أفراد العينة يميلون الى تحقيق مستويات مرتفعة تقابل البدائل موافق أو موافق بشدة، وتسجيل درجات أقل منها تعني تحقيق مستويات منخفضة تقابل البدائل غير موافق وغير موافق بشدة من وجهة نظرهم باعتبار أن كل بنود الاستبيان ايجابية، ثم حساب One-Sample T Test للتأكد من دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية واستجابات المبحوثين وان كانت هذه الفروق تدعم صحة فرضيات البحث أم لا، ولمعرفة المستوى الدقيق لتحقيق المتغيرين تم تحديد المجالات التي تنتمي اليها المتوسطات الحسابية على سلم ليكرت والتي تم توضيحها سابقا.

وبغرض التحقق من الفرضيات العلائقية الرئيسية والجزئية الثلاثة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان الأول والاستبيان ككل وبين الاستبيان الثاني للحكم على وجود ودرجة العلاقة بين المتغيرين ثم ترتيب الوظائف من حيث قوة الارتباط، حيث يتم تحديدها بالقيمة المطلقة انطلاقا من تقسيم المجال الى خمس فئات كما يلي:

- أقل من 0.20: درجة الارتباط ضعيفة جدا.

- من 0.20 إلى 0.39: درجة الارتباط ضعيفة.

- من 0.40 إلى 0.59: درجة الارتباط متوسطة.

- من 0.60 إلى 0.79: درجة الارتباط قوية.

- أكبر من 0.80: درجة الارتباط قوية جدا.

وبما أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين  $[-1$  و  $+1$ ] فإن القيمة الموجبة تشير إلى وجود

علاقة طردية بين المتغيرين والقيمة السالبة تدل على العلاقة العكسية بينهما.

أما الفرضيتين الجزئيتين الفارقيتين فقد تم التحقق من تجانس البيانات أولا للتأكد من استيفاء شروط الاختبارات المستعملة بعد التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات والاختيار العشوائي لأفراد

العينة، ثم القيام بحساب t test لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار صحة الفرضية السادسة لأن متغير طبيعة العقد ينقسم الى مجموعتين (محدد وغير محدد)، وكذلك حساب قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way ANOVA) لاختبار صحة الفرضية السابعة لأن بيانات متغير نمط الوظيفة تنقسم لأكثر من مجموعتين للتمكن من الكشف عن وجود فروق في آراء المبحوثين حول تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى هذا المتغير.

### 1. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الجزئية الأولى: "مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة بيكما كولور".

#### 1.1 - مستوى فعالية التوظيف في مؤسسة Pigma color:

بغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول من الاستبيان الأول والتي تقيس مستوى فعالية التوظيف من وجهة نظر العمال، ثم حساب المتوسط النظري لهذا المحور والذي يساوي "33" فتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (18): يبين وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التوظيف

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين
41.62	33	7.26	8.62

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم 18 يتبين أنه يوجد فرق بين قيمتي المتوسطين الحسابي النظري قيمته 8.62 وبغرض التحقق من دلالة هذه الفروق تم حساب One-Sample T Test فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (19): يبين دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التوظيف

المتوسط النظري 33			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	177	15.85	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال قيمة T البالغة 15.85 عند درجة الحرية 177 وبدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائية، ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 18 البالغة 41.62 وهي أكبر من قيمة المتوسط النظري 33 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو مستوى أعلى من المتوسط.

ولمعرفة المستوى الدقيق لفعالية التوظيف انطلاقاً من المتوسط الحسابي المقدر بـ 41.62 والذي يقع ضمن المجال [37.4-46.2] (من الجدول رقم 15) وهو بذلك يميل الى البديل "موافق" الذي يقابله مستوى "مرتفع" من الفعالية.

أما قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 7.26 فيشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط. ومنه نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية التوظيف في المؤسسة.

## 2.1 - مستوى فعالية التدريب في مؤسسة Pigma color:

بغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثاني من الاستبيان الأول والتي تقيس مستوى فعالية التدريب من وجهة نظر العمال، ثم حساب المتوسط النظري لهذا المحور والذي يساوي "33" فتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (20): يبين وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التدريب

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين
38.57	33	9.86	5.57

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم 20 يتبين لنا أنه يوجد فرق بين قيمتي المتوسطين الحسابي النظري قيمته 5.57 وبغرض التحقق من دلالة هذه الفروق تم حساب One-Sample T Test فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (21): يبين دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التدريب

المتوسط النظري 33			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	177	7.54	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال قيمة T البالغة 7.54 عند درجة الحرية 177 وبدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائية، ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 20 البالغة 38.57 وهي أكبر من قيمة المتوسط النظري 33 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو مستوى أعلى من المتوسط.

ولمعرفة المستوى الدقيق لفعالية التدريب وانطلاقاً من المتوسط الحسابي المقدر بـ 38.57 والذي يقع ضمن المجال [37.4-46.2] (من الجدول رقم 15) وهو بذلك يميل الى البديل "موافق" الذي يقابله مستوى "مرتفع" من الفعالية.

أما قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 9.86 فيشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط. ومنه نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية التدريب في المؤسسة.

### 3.1 - مستوى فعالية التحفيز في مؤسسة Pigma color:

بغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث من الاستبيان الأول والتي تقيس مستوى فعالية التحفيز من وجهة نظر العمال، ثم حساب المتوسط النظري لهذا المحور والذي يساوي "42" فتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (22): يبين وصف استجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التحفيز

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين
43.54	42	12.41	1.55

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا أنه يوجد فرق طفيف بين قيمتي المتوسطين الحسابي النظري قيمته 1.55 وبغرض التحقق من دلالة هذه الفروق تم حساب One-Sample T Test فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (23): يبين دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود محور فعالية التحفيز

المتوسط النظري 42			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.098	177	1.66	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال قيمة T البالغة 1.66 عند درجة الحرية 177 وبدلالة 0.098 وهي أكبر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق غير دالة احصائياً وهذا يظهر من الفرق الطفيف بينهما، ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 22 البالغة 43.54 وهي قريبة من قيمة المتوسط النظري 42 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو المستوى المتوسط.

وللتأكد من هذا المستوى لفعالية التحفيز وانطلاقاً من المتوسط الحسابي المقدر بـ 43.54 والذي يقع ضمن المجال [36.4-47.6] (من الجدول رقم 15) وهو بذلك يميل الى البديل

"محايد" الذي يقابله فعلا مستوى "متوسط" من الفعالية.

أما قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 12.41 فيشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط. ومنه نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو تحقيق مستوى "متوسط" من فعالية التحفيز في المؤسسة.

#### 4.1 - مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة Pigma color:

بغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان الأول ككل والذي تقيس مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر العمال، ثم حساب المتوسط النظري لهذا الاستبيان والذي يساوي "108" فتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (24): يبين وصف استجابات المبحوثين على بنود استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين
123.63	108	25.80	15.63

فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم 24 يتبين لنا أنه يوجد فرق معتبر بين قيمتي المتوسطين الحسابي النظري قيمته 15.63 وبغرض التحقق من دلالة هذه الفروق تم حساب One-Sample T Test فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (25): يبين دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية

المتوسط النظري 108			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	177	8.09	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال قيمة T البالغة 8.09 عند درجة الحرية 177 وبدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائية، ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 24 البالغة 123.63 وهي أكبر من قيمة المتوسط النظري 108 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو مستوى أعلى من المتوسط.

ولمعرفة المستوى الدقيق لفعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وانطلاقا من المتوسط الحسابي المقدر بـ 123.63 والذي يقع ضمن المجال [122.4-151.2] (من الجدول رقم 15) وهو بذلك يميل الى البديل "موافق" الذي يقابله مستوى "مرتفع" من الفعالية، كما أظهرته الاستجابات الجزئية عن كل محور سابقا والتي جاء محورين منها ضمن المستوى "المرتفع" ويرجع كون المتوسط الحسابي الاجمالي قريب من بداية المجال الى حياد العمال اتجاه محور التحفيز.

أما قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 25.80 فتشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط. ومنه نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأن مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة بيقما كولور.

## 2. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الجزئية الثانية: "مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جدا في مؤسسة بيقما كولور."

بغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان الثاني والتي تقيس مستوى تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العمال، ثم حساب المتوسط النظري الذي يساوي "102" فتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (26): يبين وصف استجابات المبحوثين على بنود استبيان تحقيق الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين
127.61	102	21.07	25.61

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال الجدول رقم 26 يتبين لنا أنه يوجد فرق معتبر بين قيمتي المتوسطين الحسابي النظري قيمته 25.61 وبغرض التحقق من دلالة هذه الفروق تم حساب One-Sample T Test فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (27): يبين دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين على بنود استبيان الجودة الشاملة

المتوسط النظري 102			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	177	16.22	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من خلال قيمة T البالغة 16.22 عند درجة الحرية 177 وبدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائية، ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 26 البالغة 127.61 وهي أكبر من قيمة المتوسط النظري 102 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو مستوى أعلى من المتوسط.

ولمعرفة المستوى الدقيق لتحقيق الجودة الشاملة وانطلاقاً من المتوسط الحسابي المقدر بـ 127.61 والذي يقع ضمن المجال [115.6-142.8] (من الجدول رقم 15) وهو بذلك يميل الى البديل "موافق" الذي يقابله مستوى "مرتفع" من الجودة الشاملة.

أما قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 21.07 فتشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط. ومنه نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من الجودة الشاملة في المؤسسة.

وبالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية تماماً والقائلة بأن مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جداً في مؤسسة بيكما كولور.

### 3. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

بغرض اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة تم قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين على محور التوظيف ودرجاتهم على استبيان تحقيق الجودة الشاملة فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (28): يبين معامل الارتباط بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة

القرار	تحقيق الجودة الشاملة			فعالية التوظيف
	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	حجم العينة	
دال	0.000	0.56**	178	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

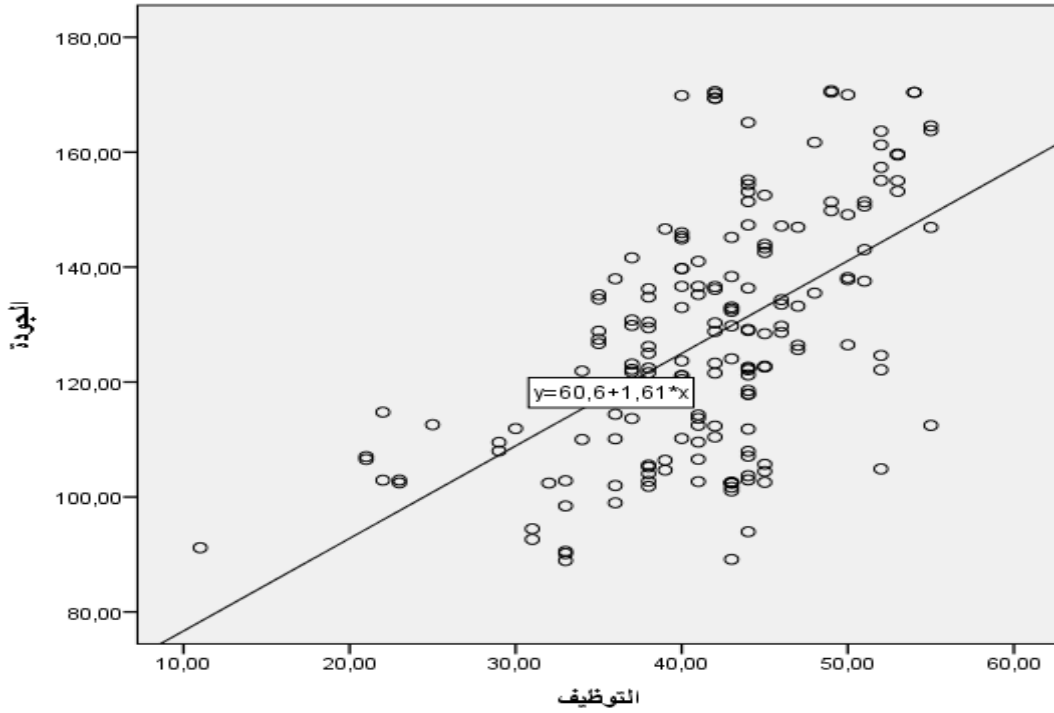
من الجدول رقم 28 ومن خلال قيمة R البالغة 0.56 عند مستوى دلالة sig = 0.000 وهي أصغر من  $\alpha=0.01$  نستنتج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت دالة احصائيا وتشير هذه النتيجة إلى تحقق فرضية البحث الجزئية الثالثة والقائلة:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

ومن خلال اشارة معامل الارتباط الموجبة والتي تدل على طردية العلاقة وايجابها فكلما ارتفع مستوى فعالية التوظيف كلما ارتفع معها مستوى تحقيق الجودة الشاملة، ومن خلال قيمة R يتضح أن درجة الارتباط متوسطة. ومنه نقول أنه:

"توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

والرسم البياني التالي يوضح خطية العلاقة بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة:



الشكل رقم (18): خطية العلاقة بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة

(برنامج spss 22)

#### 4. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

- الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق

الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

بغرض اختبار صحة الفرضية الجزئية الرابعة تم قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين على محور التدريب ودرجاتهم على استبيان تحقيق الجودة الشاملة فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (29): يبين معامل الارتباط بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة

القرار	تحقيق الجودة الشاملة			فعالية التدريب
	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	حجم العينة	
دال	0.000	0.41**	178	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

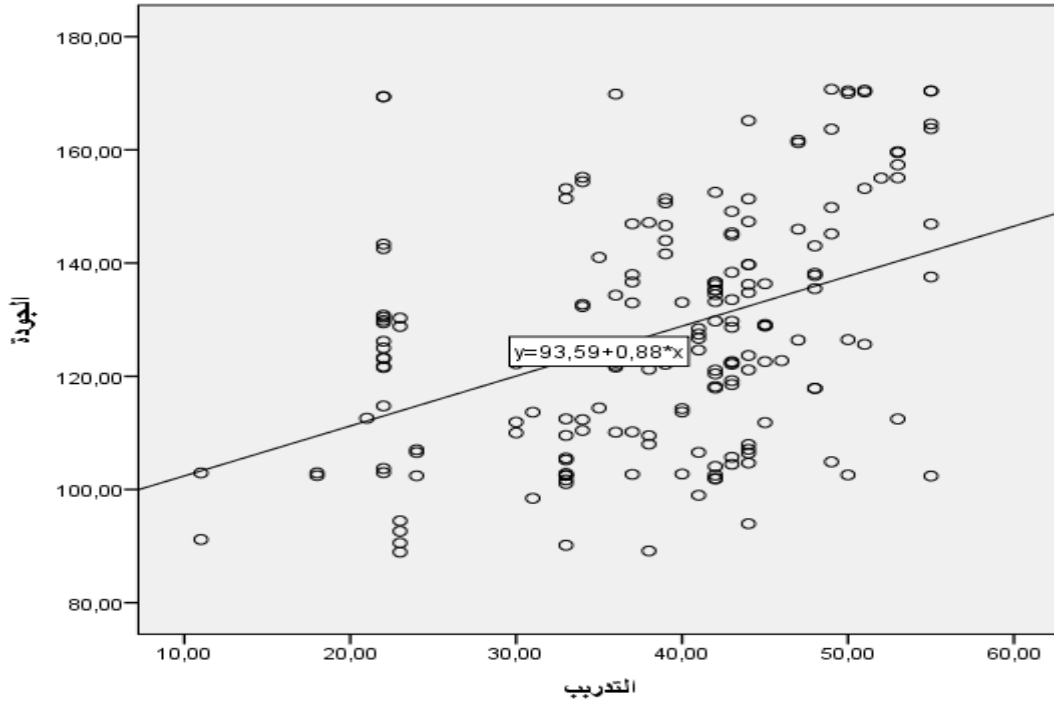
من الجدول رقم 29 ومن خلال قيمة R البالغة 0.41 عند مستوى دلالة  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من  $\alpha=0.01$  نستنتج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت دالة احصائياً وتشير هذه النتيجة إلى تحقق فرضية البحث الجزئية الرابعة والقائلة:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

ومن خلال اشارة معامل الارتباط الموجبة والتي تدل على طردية العلاقة وايجابها فكلما ارتفع مستوى فعالية التوظيف كلما ارتفع معها مستوى تحقيق الجودة الشاملة، ومن خلال قيمة R يتضح أن درجة الارتباط متوسطة. ومنه نقول أنه:

"توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائياً بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

والرسم البياني التالي يوضح خطية العلاقة بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة:



الشكل رقم (19): خطية العلاقة بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة

(برنامج spss 22)

5. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الخامسة:

- الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

بغرض اختبار صحة الفرضية الجزئية الخامسة تم قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين على محور التحفيز ودرجاتهم على استبيان تحقيق الجودة الشاملة فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (30): يبين معامل الارتباط بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة

القرار	تحقيق الجودة الشاملة			فعالية التحفيز
	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	حجم العينة	
دال	0.000	0.66**	178	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من الجدول رقم 30 ومن خلال قيمة R البالغة 0.66 عند مستوى دلالة sig = 0.000 وهي أصغر من  $\alpha=0.01$  نستنتج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت دالة احصائيا وتشير هذه النتيجة إلى تحقق فرضية البحث الجزئية الخامسة والقائلة:

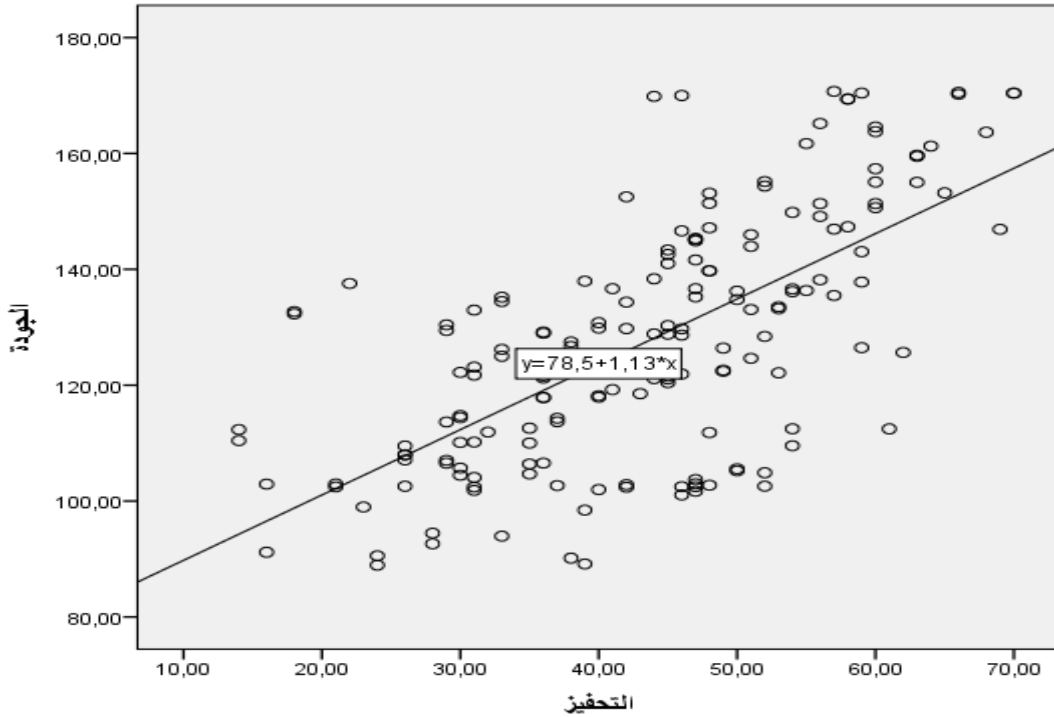
"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

ومن خلال اشارة معامل الارتباط الموجبة والتي تدل على طردية العلاقة وايجابها فكلما ارتفع مستوى فعالية التحفيز كلما ارتفع معها مستوى تحقيق الجودة الشاملة، ومن خلال قيمة R يتضح أن درجة الارتباط قوية.

ومنه نقول أنه:

"توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

والرسم البياني التالي يوضح خطية العلاقة بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة:



الشكل رقم (20): خطية العلاقة بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة

(برنامج spss 22)

#### 6. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية السادسة:

- الفرضية الجزئية السادسة: "توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد".

بغرض الكشف عن صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات واختبار ليفين F للتحقق تجانس العينتين من عدمه، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): دلالة الفروق بين العقدين المحدد وغير المحدد في تحقيق الجودة الشاملة

المتغير	طبيعة العقد	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين			اختبار الفروق لعينتين متجانستين		
					قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	القرار
الجودة الشاملة	عقد محدد	102	125.39	20.32	0.938	0.334	176	-1.63	0.105	غير دال
	عقد غير محدد	76	130.58	21.82						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن قيمة اختبار التجانس ليفين F عند مستوى دلالة 0.334 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  غير دالة إحصائياً ما يثبت تجانس البيانات، وهذا يستوجب استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الجودة الشاملة لدى العمال ذوي العقد المحدد وغير المحدد نلاحظ أن متوسط فئة العقد غير المحدد أكبر من متوسط فئة العقد المحدد وكذلك بالنسبة للانحراف المعياري، إلا أن قيمة اختبار الفروق T البالغة 1.63- بدرجة حرية 176 ومستوى دلالة 0.105 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  تشير إلى عدم دلالة هذه الفروق إحصائياً ورفض فرضية البحث التي تقول بوجود فروق دالة إحصائية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى متغير نوع العقد.

#### 7. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية السابعة:

- الفرضية الجزئية السابعة: "توجد فروق دالة إحصائية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى نمط الوظيفة".

بغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وقبل ذلك اختبار ليفين F للتحقق تجانس العينات، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): دلالة الفروق بين أنماط الوظائف في تحقيق الجودة الشاملة

القرار	نمط الوظيفة					اختبار ليفين		المتغير
	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة الاختبار F	
دال	0.033	3.465	2243	2	4486	بين المجموعات	0.463	0.774
			647.41	175	113296	داخل المجموعات		
				177	117783	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 أن قيمة اختبار التجانس ليفين F عند مستوى دلالة 0.463 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  غير دالة إحصائياً ما يدل أن البيانات متجانسة ويمكن استكمال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

وبالنظر إلى قيمته البالغة 3.465 عند درجة حرية 2 بين المجموعات و175 بين المجموعات بمستوى دلالة 0.033 وهي أصغر من  $\alpha = 0.05$  ما يعني أن الفروق بين متوسطات المجموعات دال احصائيا ما يؤدي الى تحقق فرضية البحث التي تؤكد وجود فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى متغير نمط الوظيفة. ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروق تمت مقارنة قيم الفروق بين المتوسطات بقيمة الفرق الحرج المحسوب بأسلوب "LSD" للمقارنات البعدية لتحقق تجانس البيانات وعدم تساوي العينات والذي جاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية الثنائية بين المجموعات

المجموعات	فرق المتوسطات	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig	القرار
عون تحكم - إطار	1.69	6.16	0.784	غير دال
إطار - عون تنفيذ	9.49	4.79	0.049	دال
عون تحكم - عون تنفيذ	11.18	5.18	0.032	دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

وعليه تبين من الجدول رقم 33 أن الفروق بين متوسطات أعوان التحكم والاطارات طفيفة لصالح أعوان التحكم من خلال الإشارة الموجبة للفرق وهذا ما أكده مستوى الدلالة 0.784 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  ما يعني أن هذه الفروق غير دالة احصائيا، ويظهر الجدول أن الفروق بين متوسطات الاطارات وأعوان التنفيذ وكذلك بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ كانت واضحة 9.49 و11.18 على الترتيب لصالح الاطارات في المرة الأولى ثم لصالح أعوان التحكم في المرة الثانية من خلال الإشارة الموجبة للفروق، وهذا ما أثبتته الدلالة الاحصائية أيضا حيث كانت على التوالي 0.049 و0.032 وكلاهما أقل من  $\alpha = 0.05$  ما يعني أن هذه الفروق دالة احصائيا، أي أن مصدر الفروق إنما هو فئة الأعوان التنفيذيين مع كلا المجموعتين الباقيتين.

#### 8. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور".

بغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية وبعد التحقق من كل فرضياتها الجزئية تم قياس معامل الارتباط بيرسون بين درجات المبحوثين على استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية ودرجاتهم على استبيان تحقيق الجودة الشاملة فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (34): يبين معامل الارتباط بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة

القرار	تحقيق الجودة الشاملة			فعالية وظائف ا م ب
	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	حجم العينة	
دال	0.000	0.64**	178	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

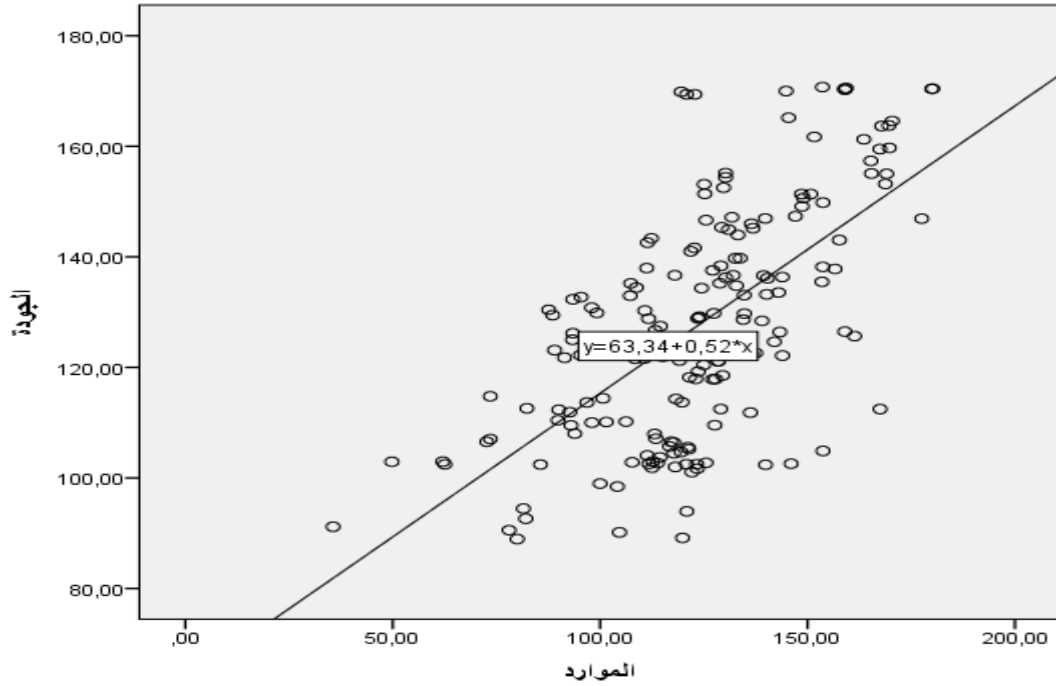
من الجدول رقم 34 ومن خلال قيمة R البالغة 0.64 عند مستوى دلالة  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من  $\alpha=0.01$  نستنتج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت دالة احصائيا وتشير هذه النتيجة إلى تحقق فرضية البحث الرئيسية والقائلة:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور." وهذا ما أكده سابقا تحقق جل فرضياتها الجزئية.

ومن خلال اشارة معامل الارتباط الموجبة والتي تدل على طردية العلاقة وإيجابها فكلما ارتفع مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية كلما ارتفع معها مستوى تحقيق الجودة الشاملة، ومن خلال قيمة R يتضح أن درجة الارتباط قوية، ومنه نقول أنه:

"توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

والرسم البياني التالي يوضح خطية العلاقة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة:



الشكل رقم (21): خطية العلاقة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة

(برنامج spss 22)

والجدول التالي يوضح ترتيب الوظائف الثلاثة من حيث درجة الارتباط بتحقيق الجودة الشاملة

في مؤسسة Pigma color.

الجدول رقم (35): يبين ترتيب الوظائف من حيث درجة الارتباط بتحقيق الجودة الشاملة

تحقيق الجودة الشاملة			الوظيفة
الترتيب	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	
02	0.000	0.56**	فعالية التوظيف
03	0.000	0.41**	فعالية التدريب
01	0.000	0.66**	فعالية التحفيز

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss 22

من الجدول رقم 35 ومن خلال قيم معامل الارتباط بيرسون والتي جاءت كلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$  كما تبين سابقا يتضح أن وظيفة التحفيز جاءت في المرتبة الأولى بدرجة ارتباط قوية مع تحقيق الجودة الشاملة تقدر بـ 0.66، تليها وظيفة التوظيف بدرجة متوسطة قدرت بـ 0.56، ثم تأتي في الأخير وظيفة التدريب بدرجة متوسطة قريبة من الضعيفة قدرت

بـ0.41 وهي الأقل ارتباطاً بتحقيق الجودة الشاملة حسب استجابات المبحوثين في مؤسسة Pigma .color

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

### 1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الجزئية الأولى: "مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة بيكما كولور".

#### 1.1. مستوى فعالية التوظيف في مؤسسة Pigma color:

من خلال تسجيل متوسط حسابي لاستجابات المبحوثين حول المحور الأول من الاستبيان أكبر من المتوسط النظري البالغ 33 واثبات أن الفرق بينهما دالة احصائياً، وانطلاقاً من قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 41.62 والواقعة ضمن المجال [37.4-46.2] على سلم ليكرت تبين أن أفراد العينة يتجهون نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية التوظيف في المؤسسة.

ذلك أن المسؤولين في المؤسسة على ثقة تامة بأن الموارد البشرية هي الركيزة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة وعملية التوظيف هي نقطة الانطلاق التي تكسبها قوى عاملة بالمواصفات المطلوبة لتكون دافعا لبلوغ هذه الأهداف، وهي العملية التي يمكنها اختزال وتوفير العديد من العمليات اللاحقة والتي تسعى الى تكييف هؤلاء العاملين وتحقيق الاستفادة القصوى من جهودهم مثل التدريب والرقابة وغيرها من العمليات التي تتطلب مخرجات مادية مكلفة من ناحية المصاريف والاستهلاك من وقت الانتاج، اضافة الى امكانية حصول أخطاء في الانتاج تكلف المؤسسة الكثير على المدى القصير والطويل كخسارة الزبائن والمكانة السوقية لها، كما أورد كل من جلال مصباح ورمضان خطوط بأنه بالإضافة إلى التكاليف التي تتكبدها المنظمة من حيث الرواتب والدورات التدريبية على توظيف عمال غير مناسبين يمكن أن تتضاعف أضعافاً مضاعفة بسبب الخسائر الناجمة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها هؤلاء العمال، ومنه تكمن الأهمية الحقيقية للتوظيف في وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة. (جلاب و خطوط، 2017، صفحة 122).

فتوظيف يد عاملة كفوة وذات خبرة من البداية هي مكسب مجاني لها وطريق مختصر للنجاح، الا أن عدم تحقيق مستوى مرتفع جدا قد يعود الى غياب بعض مقومات العملية كالعدالة والشفافية اللذان يعتبران عاملان رئيسيان تقاس بهما فعالية سياسة التوظيف كما تبين سابقا في الاطار النظري (ANDRE & BENFARES, 2011, p. 12).

ربما هذا ما يفسر قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 7.26 التي تشير الى وجود قيم شاذة بمستوى تشتت متوسط اضافة الى عدم تماثل أفراد العينة من عدة متغيرات سوسيو مهنية وتوزع المبحوثين على ثلاث فروع تختلف من حيث بيئة العمل والظروف المحيطة.

### 2.1. مستوى فعالية التدريب في مؤسسة Pigma color:

من خلال تسجيل متوسط حسابي لاستجابات المبحوثين حول المحور الثاني من الاستبيان أكبر من المتوسط النظري البالغ 33 واثبات أن الفروق بينهما دالة احصائيا، وانطلاقا من قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 38.57 والواقعة ضمن المجال [37.4-46.2] على سلم ليكرت تبين أن أفراد العينة يتجهون نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية التدريب في المؤسسة.

ويتجلى فعلا الاهتمام بالتدريب من خلال استراتيجية المؤسسة وفلسفة الجودة التي تتبناها والتي من أهم بنودها رفع كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر لإكسابهم مهارات جديدة ومعارف من شأنها أن تطور من طريقة ادائهم لعملهم بأقل جهد ووقت، لأن التدريب حسب أحمد السيد مصطفى يضمن الاستجابة للتغيرات المتعددة في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك تعيين عمال جدد، أو تغيير المهام أو إنشاء أنشطة جديدة، أو تغيير السياسات التشغيلية والإجراءات والمعدات الخاصة بالتطوير التكنولوجي. (مصطفى أ.، 2004، صفحة 226)، مثل تبني نظام الجودة الشاملة كي لا يصبح التدريب مغرما لا طائل منه ويعود على المؤسسة بعائد مادي يفوق تكلفته من خلال رفع إنتاجيتها.

اضافة الى أن المؤسسات المعاصرة تتأثر بتغيرات بيئية متلاحقة وسريعة من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة الشرسة باتت تفرض عليها المواكبة المستمرة للبقاء والاستمرار وهذا ما يتأتى بالتدريب المستمر اضافة الى أن سياسة الجودة تركز عليه باعتبارها فلسفة جديدة تتطلب تغييرات عديدة في الثقافة التنظيمية تستوجب التدريب عليها، وبالرغم من تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية في التدريب الا أن هذا المستوى يكاد يقترب من المتوسط وذلك يعود في نظر الباحثة الى اقتصار المنظمة على أنواع محددة من التدريب دون غيرها كغياب التدريب الخارجي والسلوكي وإهمال التدريب على المهارات الإدارية والإشرافية الذي يؤدي حسب ما أورده صلاح عبد الباقي إلى زيادة فعالية المشرفين في توجيه الأنشطة وتنسيقها والإشراف عليها وتطوير شبكات اتصال فعالة بين مختلف المستويات التنظيمية. (عبد الباقي ص.، 2002، صفحة 219)

إضافة إلى اقتصار التدريب المستمر على فئات معينة دون غيرها التي تتلقاه قبل الخدمة فقط وهذا ممكن ما يفسر قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 9.86، وكذلك أثبتته الفرضية الفارقية السابعة فيما بعد.

### 3.1. مستوى فعالية التحفيز في مؤسسة Pigma color:

من خلال تسجيل متوسط حسابي لاستجابات المبحوثين حول المحور الثالث من الاستبيان لا يختلف عن المتوسط النظري البالغ 42 بفروق دالة احصائية، وانطلاقاً من قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 43.54 الواقعة ضمن المجال [36.4 - 147.6] على سلم ليكرت تبين أن أفراد العينة يتجهون نحو تحقيق مستوى "متوسط" من فعالية التحفيز في المؤسسة.

من خلال الملاحظة المباشرة والمستمرة لبيئة العمل والاحتكاك بالعاملين طيلة فترة التواجد في المؤسسة تبين اهتمام الإدارة بعنصر التحفيز إيماناً منها بما قاله كل من غيبي وعبد العالي بأن تلبية احتياجات الأفراد يؤدي إلى أداء أفضل. (غيبي و عبد العالي، 2021، صفحة 597)

اذ يظهر توفيرها لقدر مقبول من الحوافز المادية على الأقل من تأمين صحي ونقل واطعام مجاني الا أن الباحثة لمست عدم رضا من العاملين عليها وهذا ما أكدته النتائج المتوصل اليها ويرجع ذلك في نظرها الى سببين اثنين أحدهما من العاملين والثاني من المؤسسة، فيما يخص العاملين ارتفع سقف تطلعاتهم ومتطلباتهم التي قد تفوق مستوى أدائهم بسبب الثقافة الاجتماعية المنتشرة التي حولت الكماليات الى ضروريات للحياة والبحث على الرفاهية وتقديم الحقوق على الواجبات وهذا يظهر خلا كبيراً في الثقافة التنظيمية السائدة خاصة لدى العمال التنفيذيين الذين يعتبرون خط الانتاج الأول ينبغي الاهتمام به وتداركه، أما من جهة المؤسسة فيبدو أن هناك نقص في التحفيز المعنوي والذي يمس مبدئاً أساسياً من مبادئ نظام التحفيز الفعال وهو مبدأ التنوع الذي يتعلق بنوع الحافز المقدم، حيث أن الأفراد حسب ما أورده كامل بربر يختلفون فيما بينهم في نوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف معرفة نوع الحافز الذي يفضله كل منهم من خلال المواقف المختلفة التي يواجهونها مع مرؤوسيهم وتعاملهم معهم، فيجب أن يكون نظام الحوافز مصمماً وفقاً لنوع العمال الموجودين في المنظمة، ونوع الأهداف التي يسعون لتحقيقها. (بربر، 2006، صفحة 111)، إضافة إلى ملاحظة بعض الاختلال في قنوات الاتصال والتي أشعرت العاملين باللامتناء اليها وخفضت من مستوى ولائهم وأثرت على العلاقات فيما بينهم والعلاقات بمسؤوليهم وهذا ما تفسره نسبة العقود المحددة بالمؤسسة والمقدرة بـ 67.42 والتي تبين أنها برغبة من كلا الطرفين،

وأن الكثير من المستخدمين ينوون المغادرة بمجرد إيجاد بديل أحسن، وقد يعود ذلك الى كون المستخدمين أصبحوا مطمئنين الى توفر العرض من العمالة بل وتجاوز الطلب بأضعاف كثيرة فأصبح بإمكانهم الحصول على أكفأ العاملين بشهادات وقدرات أعلى من المستوى المطلوب بسبب انتشار البطالة التي أتاحت لهم البديل بأقل التكاليف، الا أن هذا لا يخدم الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

أما قيمة الانحراف معياري المقدر بـ 12.41 فتعود في رأي الباحثة الى الاهتمام الملاحظ بفئة الاطارات وعمال التحكم الذين يبدون رضا أكثر من فئة العمال التنفيذيين وهذا ما تؤكد نسبة العقود غير المحدد منهم أيضا، وأثبتته فيما بعد الفرضية الفارقية السابعة.

#### 4.1. مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة Pigma color:

من خلال تسجيل متوسط حسابي لاستجابات المبحوثين حول الاستبيان الأول أكبر من المتوسط النظري البالغ 108 واثبات أن الفروق بينهما دالة احصائيا، وانطلاقا من قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 123.63 والواقعة ضمن المجال [151.2-122.4] على سلم ليكرت تبين أن أفراد العينة يتجهون نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأن مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة بيقما كولور.

وهذا ما أظهرته الاستجابات الجزئية عن كل محور سابقا حيث جاء محوري التوظيف والتدريب بمستوى مرتفع ومحور التحفيز بمستوى متوسط وهذا الأخير الذي أثر على المتوسط الحسابي الاجمالي وجعله يقترب من المستوى المتوسط أيضا، الا أن هذا لا ينفي أن المؤسسة استطاعت الى حد كبير أن تحقق أداء جيدا ويعتبر هذا المستوى مؤشرا يدل على أنها قطعت شوطا كبيرا نحو النجاح وحققت توازنا ايجابيا بين الامكانيات المتاحة والنتائج المحققة ويعكس تمكنها من ترسيخ ممارسات موارد بشرية فعالة تتجاوز الأداء المتوسط مع السعي المستمر نحو التحسين والتطوير لبلوغ مستويات أعلى في المستقبل، وكل من الأسباب السابقة في نظر الباحثة مجتمعة من ظروف بيئية واختلاف المتغيرات السوسيو مهنية وتعدد فروع المؤسسة ساهم في تحقيق انحراف معياري معتبر مقدر بـ 25.80.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الجزئية الثانية: "مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جدا في مؤسسة بيقما كولور".

من خلال تسجيل متوسط حسابي لاستجابات المبحوثين حول الاستبيان الثاني أكبر من المتوسط النظري البالغ 102 واثبات أن الفروق بينهما دالة احصائيا، وانطلاقا من قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 128.61 والواقعة ضمن المجال [115.6-142.8] على سلم ليكرت تبين أن أفراد العينة يتجهون نحو تحقيق مستوى "مرتفع" من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية تماما القائلة بأن مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جدا بمؤسسة بيقما كولور.

وقد انطلقت من هذه الفرضية بالنظر الى عدة مؤشرات أولها آراء المبحوثين الذين أجمعوا على اهتمام المؤسسة بالجودة وكذلك من خلال مقابلة العديد من المسؤولين الذين أكدوا على التزام الإدارة بتحقيق جودة المنتج والحرص على مراقبته في كل مراحل الانتاج، وقد وقفت الباحثة على ذلك من خلال زيارة مختلف وحدات الانتاج والتعبئة وكذلك المخبر الذي يعتبر نقطة القوة التي تركز عليها فلسفة الجودة في المؤسسة والمجهز بمعدات وكوادر محلية وأجنبية كفؤة ومجندة للرقابة المستمرة والدائمة، لتحقيق شعار إنتاج بدون أخطاء باستخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي الرقابة القبلية والرقابة المرحلية والرقابة البعدية الذي رسخته المرحلة الثالثة من مراحل تطور الجودة الشاملة كما أوردها عقيلي بحيث لا يباع الا المنتج المتأكد من موافقته لمعايير الجودة. ( عقيلي، 2001، صفحة 25)، اضافة الى بمتابعة السوق بصفة دورية والبحث على المواصفات المرغوبة وتوفير تشكيلات متنوعة تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن ووضع رضاهم من الأولويات وهذا بشهادة الزبائن أنفسهم، ما يعني أن المؤسسة تجسد مبدأ العميل يدير المؤسسة التي أوردها فريد عبد الفتاح زين الدين بأنها من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة من خلال رصد تغير احتياجاته واجراء مسح وقياس دوري لمواكبة تطلعاته المستمرة لضمان وفائه الدائم. (زين الدين ، 1996، صفحة 46).

كما أن المؤسسة توفر لزبائنها دورات تدريبية مجانية في أكاديمية مستقلة ومجهزة بكل وسائل الراحة وتخصص لها ميزانية معتبرة من التكلفة بإقامتهم واطعامهم وتأمين مدربين أكفاء فقط للتعريف بمنتجاتها وكيفية تطبيق كل منتج بالطريقة الصحيحة، هاته المبادرة المميزة التي تحسب

للمؤسسة بالرغم من أنها تبدو مغرما لا عائد منه على الأمد القريب الا أنها تخدم بعدا استراتيجيا على المدى البعيد يعود عليها بأرباح تساهم في نجاحها واكسابها ميزة تنافسية تضمن مكانتها في السوق، وهذا ما يجسد فعليا تعريف "كول" للجودة الشاملة بأنها نظام إداري يسعى الى تحقيق أرباح ثابتة طويلة الأمد من خلال اعطاء أولوية لتحقيق رضا العميل بدلا من التركيز على الأرباح المحدودة في الأجل القصير. (حمود خ.، 2000، صفحة 75)

الأمر الذي تؤكد حيازتها على شهادة الايزو وسعيها للمحافظة عليها رغم الرقابة الصارمة والدائمة للهيئة المانحة، اضافة الى سعيها لولوج السوق العالمية ومجال التصدير، الا أنه ورغم كل ذلك لم ترقى استجابات المبحوثين الى المستوى المرتفع جدا كما كان الافتراض الأولي في نظر الباحثة بسبب عدم التركيز على الموارد البشرية بدرجة كبيرة رغم أن ذلك من أهم مبادئ الجودة الشاملة خاصة فئة العمال التنفيذيين والذين يشكلون نسبة 70% من المجتمع ككل و61% من العينة والفئة الأهم باعتبارهم خط الانتاج الأول حيث يعتبر "توم بيترز" أن الجودة الشاملة تركز على قاعدة الهرم التنظيمي والمنفذين المباشرين للعمل، واقترح أن يكون شكل الهرم مقلوبا بحيث يصبح المدراء في القاعدة والعمال في قمته. (عقيلي، 2001، صفحة 124)

وكما تبين سابقا أبدى العمال حيادا نحو سياسة التحفيز ورضا متوسط يقترب من الضعيف أيضا عن التدريب، وقد ظهر ذلك باعتبار أن الاستبيان الذي يقيس مدى تحقيق الجودة الشاملة كان منطلقا من مبادئها الأساسية والذي يتضمن عبارات تقيس مدى الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه وتحفيزه، وبذلك حققت المؤسسة مستوى عال جدا من جودة المنتج ولكنها لم تصل الى نفس المستوى من الجودة الشاملة.

وتبقى كل من الأسباب المذكورة سابقا مجتمعة من ظروف بيئية وتعدد فروع المؤسسة واختلاف الفئات السوسيو مهنية خاصة وراء تسجيل انحراف معيارى معتبر مقدر بـ 21.07، وهذا ما أكدته الفرضية السابعة أيضا فيما بعد والتي أثبتت وجود فروق في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى النمط الوظيفي للمبحوثين، الا أنه يبقى المستوى المحقق مقبول وبيبرز نجاحا واضحا على المؤسسة.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق

الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور."

من خلال قيمة معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين على محور فعالية التوظيف واستبيان الجودة الشاملة والبالغة 0.56 ودالاتها الاحصائية عند  $\alpha=0.01$  ومن خلال اشارتها الموجبة تم التأكد من تحقق الفرضية الجزئية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور.

على الرغم من اتفاق أغلب استجابات المبحوثين على مستوى الفعالية المرتفع للتوظيف في المؤسسة الا أن هذا المستوى لم يرتبط بدرجة مرتفعة بتحقيق الجودة الشاملة على عكس ما يؤكد التراث النظري الذي يعتبر أن التوظيف الفعال يتطلب التركيز على محتوى الإعلانات والرسائل الاعلانية واختيار الوسائط الاعلانية الجيدة التي تتناسب مع الجودة الشاملة، وبذلك يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية التوظيف منذ الإعلان عن الحاجة إلى التوظيف. (هلال، 2000، صفحة 172)، اضافة الى أن استراتيجيات الاختيار الداخلي تؤدي إلى تطوير الكفاءات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في توليد الإبداع والابتكار في الأداء وفي التحسين المستمر للعمليات التنافسية، كما أثبتته أيضاً الدراسات السابقة التي تركز على أهمية عملية التوظيف في تحقيق العديد من أهداف المؤسسة والتي من بينها تحقيق الجودة الشاملة، لما لهذه العملية من امتداد للعديد من الوظائف الأخرى بل هي المغذية لكل أجزاء المؤسسة وأي خلل بها لا بد وأن يمس عدة مهام يصعب تداركها في حين أن نجاحها يعود على المؤسسة بالكثير من الأرباح قصيرة وطويلة الأمد.

الا أن الارتباط المتوسط يبقى مقبولاً لأن الظواهر الانسانية تتصف بالتعقيد وتداخل العديد من المؤثرات التي يصعب عزلها وتؤثر في نتائج الدراسات.

وقد أثبتت دراسة سبخاوي حنان 2017 الموسومة بـ "تسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة"، هذا الارتباط والتي استنتجت أن القيادة الإدارية تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار واستقطاب الكفاءات من العمال لتحقيق الجودة الشاملة.

وكذلك دراسة عمر سعد محمد العدوان 2012 الموسومة بـ "تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، التي استنتجت أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاستقطاب والتعيين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الا أن هذه النتائج تعارضت مع دراسة علاء الدين صباح الخير يوسف والطاهر أحمد محمد علي 2017 الموسومة بـ "دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، التي نفت وجود علاقة بين عملية التوظيف وتحقيق أبعاد رضا العملاء وتحسين الجودة.

ووافقت هذه الدراسة كذلك دراسة محمد جودت فارس، سليمان الطلاع وريم أبو نمر 2023 الموسومة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير بسيط، والتي خلصت الى تأثير أبعاد الاستقطاب والاختيار الى جانب متغيرات أخرى حسب استجابات المبحوثين على تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

#### 4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور."

من خلال قيمة معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين على محور فعالية التدريب واستبيان الجودة الشاملة والبالغة 0.41 ودالاتها الاحصائية عند  $\alpha=0.01$  ومن خلال اشارتها الموجبة تم التأكد من تحقق الفرضية الجزئية الرابعة بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور.

الأمر الذي أثبته التراث النظري سابقا باعتبار أن عملية التدريب من الركائز الأساسية والمؤثرة في تحقيق الجودة الشاملة ومن مبادئها الأولى، خاصة من خلال التدريب على الجودة الذي يعتبر الهدف الرئيسي منه -حسب محفوظ أحمد جودة- توعية جميع العمال بهذا النظام وبتدابير التحسين، عن طريق تنظيم دورات تدريبية تركز على الأهداف الرئيسية والرؤية المستقبلية للمؤسسة. (جودة م.، 2006، صفحة 145)

الا أنه بالرغم من تحقق الفرضية الا أن درجة الارتباط تكاد تكون دون الوسط أو ضعيفة على عكس ما كان متوقعا، وهذه النتائج قد تعود لطبيعة التدريب الذي تقدمه المؤسسة والذي تبين أن أغلبه يتم داخل بيئة العمل نفسها وأثناء عملية الانتاج وبإشراف المسؤولين المباشرين فقط أي بمثابة تراكم للخبرة بالممارسة الفعلية للوظيفة مع الاكتفاء بتخصيص دورات تدريبية خارجية للإطارات العليا فقط، وهذا النوع من التدريب من وجهة نظر العمال وان كان بمستوى مرتفع من الفعالية في تحسين الأداء الا أنه يعتبر غير كاف للإمام بمتطلبات الجودة الشاملة بشكل جيد، وهذا فعلا ما يتفق مع طرح وسيلة حمداوي في برنامجها التدريبي المقترح الذي يتضمن توجيه

السلوك وإدارة الضغوط الناشئة عن التغيير وتطوير مهارات العمال وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، إضافة إلى تطوير مجموعة من الكفاءات والاختصاصات للوظائف الحالية والجديدة. (حمداوي، 2009، صفحة 92)

وقد أكدت دراسة خان محمد ناصر 2008 الموسومة بـ "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، هذا الارتباط حيث خلصت إلى مساهمة التكوين الفعال والمستمر المبني على احتياجات المؤسسة في تحقيق كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يخدم أهداف المؤسسة المتعلقة بنجاح نظام الجودة الشاملة باعتبار التكوين والتدريب وجهان لعملة واحدة أحدهما متضمن في الآخر.

وكذلك انفقت النتائج هذه مع دراسة سبخاوي حنان 2017 الموسومة بـ "تسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة"، والتي ركزت على ضرورة استفادة أغلب العمال من دورات تكوينية لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وأيضاً دراسة عمر سعد محمد العدوان 2012 الموسومة بـ "تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، التي استنتجت أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العمال ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ووافقت هذه الدراسة أيضاً دراسة علاء الدين صباح الخير يوسف والطاهر أحمد محمد علي 2017 الموسومة بـ "دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، التي أثبتت وجود علاقة متوسطة بين عملية التدريب وتحقيق أبعاد رضا العملاء وتحسين الجودة.

كما انفقت النتائج كذلك مع دراسة محمد جودت فارس، سليمان الطلاع وريم أبو نمر 2023 الموسومة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط"، والتي خلصت إلى تأثير التدريب والتطوير إلى جانب متغيرات أخرى حسب استجابات المبحوثين على تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

وكذلك دراسة سدler 1996 Sadler الموسومة بـ "نقد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر نخبة من مديري ألاباما"، انتهت إلى أن التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان إيجابياً من وجهة نظر المديرين، وزودهم بمهارات قد أدت فعلاً إلى تمكينهم من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

- الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور."

من خلال قيمة معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين على محور فعالية التحفيز واستبيان الجودة الشاملة والبالغة 0.66 ودالاتها الاحصائية عند  $\alpha=0.01$  ومن خلال اشارتها الموجبة تم التأكد من تحقق الفرضية الجزئية الخامسة بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيقما كولور.

باعتبار أن الحوافز هي القوة المحركة للجهد الانساني والموجه الأساسي له من خلال تشكل دوافع بداخله تسعى لإشباع احتياجاته واستنادا على كل من نظريتي الحاجات الانسانية والعلاقات الانسانية فإنه يفترض أن أي طرف يريد توجيه هذا الجهد والاستفادة منه انما ينطلق أساسا من هذه الدوافع والتي تشبعها العديد من المصادر المتنوعة بتنوع هذه الحاجات الا أن الحوافز المادية وغير المادية تعتبر باتفاق النظريات والدراسات السابقة واستجابات المبحوثين في هذه الدراسة بأنها أهم هذه المصادر، وعلى الرغم من حياد أفراد العينة حول سياسة التحفيز بالمؤسسة الا أن هذه العلاقة تدل على أنه كلما كان الأفراد راضين على سياسة التحفيز كلما ارتفع مستوى تحقيق الجودة الشاملة بها.

وهذا ما أشار اليه الأستاذ علي لرقط في الإطار النظري عندما قال بأن نجاح ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يرتكز بدرجة كبيرة على مساهمة الأفراد، ما يجعل تطبيقها يتطلب خلق الدافعية لديهم نحو الاتقان واستخراج طاقاتهم الكامنة لبلوغ الأهداف المصطرة وتحقيق ولائهم وانتمائهم. (لرقط، 2016، صفحة 167)

كما أكده أيضا الأستاذ كمال صدقاوي في ذات الإطار بقوله تساهم سياسات التحفيز في رفع معنويات العمال وتقدير جهودهم في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق الفوائد المرجوة يجب أن تعكس أنظمة التحفيز والمكافآت مساهمة أساليب الجودة في تحقيق الأهداف المؤسسة. (صدقاوي، 21، صفحة 471)

كما أثبتت ذلك أيضا دراسة خان محمد ناصر 2008 الموسومة بـ "أهمية تسيير الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، والتي خلصت أيضا الى أن نظام التحفيز الجيد

والعادل يدفع الأفراد الى بذل جهد أكبر والعمل بروح الفريق والمشاركة بينهم وكل هذه السلوكيات تعزز مبادئ الجودة الشاملة.

وكذلك اتفقت هذه النتائج مع دراسة سبخاوي حنان 2017 الموسومة بـ "تسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة"، والتي استنتجت أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تسهم في تفعيل نظام الجودة الشاملة بغرس روح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء للمؤسسة، إضافة الى أن سياسة التحفيز التي تتبناها المؤسسة ترضي العمال خاصة المادية باعتبارها أداة لتطوير الأداء وتعزيز الولاء وإعطاء الطاقة اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

ودراسة عمر سعد محمد العدوان 2012 أيضا والموسومة بـ "تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، استنتجت أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين تحفيز العمال ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ووافقت نتائج هذه الدراسة كذلك دراسة محمد جودت فارس، سليمان الطلاع وريم أبو نمر 2023 الموسومة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط"، والتي خلصت الى تأثير الحوافز والتعويضات الى جانب متغيرات أخرى حسب استجابات المبحوثين على تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

#### 6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

- الفرضية الجزئية السادسة: "توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد".

بالرغم من اختلاف المتوسطات الحسابية بين الفئتين الا أن هذه الفروق غير دالة احصائيا ما أدى الى عدم تحقق الفرضية واستبعاد متغير نمط العقد كمتغير مؤثر على تحقيق الجودة الشاملة فلم تختلف استجاباتهم تبعا لهذا المتغير لتعرضهم لنفس الظروف المحيطة وعدم اعتبارهم بأن طبيعة العقد تعتبر امتيازا لفئة دون غيرها.

فبالرغم من التباين في طبيعة العقد الذي يربط المؤسسة بمواردها البشرية إلا أن العامل هذا ليس محددًا رئيسياً لتحقيق الجودة الشاملة بداخلها فهذه الأخيرة حسب ما تبين نظريا تركز على مجموعة ركائز تنظيمية وإدارية من وضوح الرؤية الاستراتيجية، القيادة الفعالة، سياسات التوظيف، أنظمة التدريب، آليات التحفيز، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار وعدة عوامل أخرى ومنه يتضح أن

الأداء الفردي والجماعي انما يتحدد بدرجة اندماج العاملين وتبنيهم لثقافة الجودة ومدى التزامهم بمتطلباتها ومبادئها بغض النظر عن السياق القانوني الذي يربطهم بالمؤسسة.

بالإضافة إلى أنه تبين في الاطار النظري سابقا أن فلسفة الجودة الشاملة تقوم أساسا على اعتبار أن المورد البشري هو عنصر أساسي في تحسين العمليات وتحقيق رضا الزبائن، الأمر الذي يفرض على المؤسسة - خاصة لحيازتها على شهادة الايزو- توفير بيئة عمل تتسم بالعدالة والتحفيز لجميع العاملين سواء كانوا مرتبطين بها بعقد دائم أو مؤقت، كما أنه توجد عدة عوامل أخرى تعتبر الأقوى تأثيراً في رفع جودة الأداء من طبيعة ومدة العقد، حيث يمكن لعامل بعقد محدد أن يكون أكثر التزاماً وكفاءة من آخر دائم في حال ما توفرت له ظروف العمل المشجعة وآليات المتابعة الفعالة.

ويمكن القول بذلك أن نجاح المؤسسة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ليس له علاقة مباشرة بطبيعة العقود، بل بمدى قدرتها وكفاءتها في إدارة مواردها البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية ايجابية قائمة على روح الانتماء والتعاون والتحسين المستمر، وهي العناصر التي تتجاوز حدود الإطار القانوني للعقد وتشكل صياغا أشمل وأعمق لترقية جودة الأداء المؤسسي.

#### 7. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

- الفرضية الجزئية السابعة: "توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة".

تم تسجيل فروق دالة احصائيا بين متوسطات المجموعات ما أدى الى تحقق فرضية البحث وهذا ما يؤكد فعلا ما صرح به المبحوثون أثناء المقابلات معهم، وهو الذي دفع الباحثة منذ البداية الى اضافة الفرضيات الفارقية والذي يفسر فعليا الانحرافات المعيارية المعتبرة باعتبار أن فئة الأعوان التنفيذيين يشكلون نسبة 61% من أفراد العينة والذي ثبت أيضا بالاختبارات البعدية أنهم مصدر هذه الفروق.

اذ يعتبر نظريا أن نمط الوظيفة أو المستوى الوظيفي من بين أهم العوامل المؤثرة على طبيعة الموارد البشرية، فهو مرتبط أساسا بالمستوى التعليمي ومستوى الاشراف والتفاعل مع بيئة العمل المحيطة بالعامل، وتحكم العلاقات التي يشكلها وتحدد العديد من المتغيرات التي تفسر اتجاهه وسلوكه اتجاه عمله ما يفسر ارتباطه بمدى تحقيق الجودة الشاملة، اضافة الى أن هذا التباين المسجل في التصورات بين المستويات قد يرجع أساسا الى اختلاف زاوية النظر لمفهوم الجودة

الشاملة تبعا الى الموقع الوظيفي وطبيعة المهام المسندة، فالإطارات وأعوان التحكم يقيمون الجودة الشاملة بالاعتماد على مؤشرات محددة كأنظمة المراقبة وحجم المبيعات، ما يجعلهم يميلون لتحقيق مبادئ الجودة، بينما فئة العمال التنفيذيين فيقيمون الجودة انطلاقاً من التجربة اليومية المباشرة لهم في بيئة العمل، بحيث يتعرضون لمشاكل عملية تجعلهم يحكمون بأن الجودة الشاملة فعلياً غير محققة.

إضافة الى أن الإطارات وأعوان التحكم غالباً يمتلكون مستوى وعي أعلى بمبادئ الجودة الشاملة ما يجعلهم يقيسون نجاحها بالتحسن التدريجي لمؤشرات الأداء، في حين أن العمال التنفيذيين قد يربطونها بالتحسن الملموس والفوري في بيئة العمل اليومية، فغياب هذا التحسن المباشر يعني غياب الجودة في نظرهم.

وهذا ربما يعكس أيضاً محدودية إشراك هاته الفئة في عمليات اتخاذ القرار والذي يعتبر من أساسيات الجودة الشاملة ما يجعلهم يشعرون بأنها مفهوم نظري يطبق على مستوى الإدارة فقط أكثر مما هو ممارسة فعلية في مستويات التنفيذ.

كما قد يشكل الضغط المهني الذي تتعرض له فئة الأعوان التنفيذيين من حيث كثافة المهام وتحديد آجال التنفيذ عاملاً أساسياً في جعلهم يفتقدون مبادئ الجودة الشاملة، وهنا تبرز أهمية البعد النفسي والاجتماعي في بيئة العمل بحيث تلعب ظروف العمل وأنظمة التحفيز والمكافآت دوراً أساسياً في تحقيق هذه المبادئ، والذي تبين سابقاً عدم رضا هذه الفئة عليه، وقد شكل الجزء الذي يقيس مدى الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه وتحفيزه ضمن استبيان الجودة الشاملة المصدر الدقيق لهذه الفروق كما سلف الذكر سابقاً.

وبناء على كل هاته المسببات تبين أن الإطارات وأعوان التحكم أكثر انخراطاً في إرساء السياسات الإستراتيجية وتقيداً بآليات الإشراف والرقابة، وتبقى الحلقة الأضعف في كل ذلك هي فئة الأعوان التنفيذيين.

وإثبات هذه الفروق هو مؤشر على أن المستوى المرتفع لكلا متغيري الدراسة ودرجة الارتباط بينهما إنما هي متفاوتة من فئة الى أخرى.

وهذا عكس ما أثبتته دراسة عمر سعد محمد العدوان 2012 الموسومة بـ "تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، والتي خلصت الى أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري، ربما يرجع ذلك لاختلاف البيئات والثقافات الاجتماعية والتنظيمية.

#### 8. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور."

بعدما تحققت جل الفرضيات الجزئية والتي أثبتت الارتباط بين المتغيرين بدرجات متفاوتة أقواها وظيفة التحفيز بدرجة ارتباط قوية تليها وظيفة التوظيف بدرجة متوسطة، ثم تأتي في الأخير وظيفة التدريب بدرجة متوسطة قريبة من الضعيفة في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين على استبيان فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية واستبيان تحقيق الجودة الشاملة والبالغة 0.64 ودالاتها الاحصائية عند  $\alpha=0.01$  ومن خلال اشارتها الموجبة تم التأكد من تحقق الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة بيكما كولور ، وهذا ما تُجمع عليه الدراسات والأبحاث السابقة والذي أفرزته النظرة الحديثة للعنصر البشري كأهم مورد من موارد المؤسسة المتجددة وبه يمكن التحكم في باقي الموارد غير المتجددة، فأى سياسة تتبناها المؤسسة يجب أن تركز على هذا المورد لتحقيق النجاح، كما أورد عمر وصفي عقيلي في مبادئ الجودة الشاملة بأن العنصر البشري يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الجودة والتميز، فهو الذي يقوم بعملية القيادة والتنفيذ لهذه الاستراتيجية. ( عقيلي، 2001، صفحة 51)

وكذلك لأنه مصدر الابداع والتميز في عصر تجاوز الكمية والوفرة الى النوعية والجودة باحتدام المنافسة وانفتاح السوق وثورة الذكاء الاصطناعي الذي أصبح سلاحا يمتلكه الجميع بأسهل الطرق ويبقى في نظري شرط البقاء والاستمرار مرهونا بمدى استغلال الذكاء البشري الذي لا يمكن تقليده بل يمكن تطويره وتعظيم الاستفادة القصوى منه لبلوغ الأهداف المسطرة.

حيث يرى عقيلي أيضا أنه وجب على المؤسسة اعادة النظر في كل العمليات المتعلقة بالموارد البشري وتطويرها من سياسة التوظيف بمراحلها والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز بشكل مستمر والسماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار والتحسين الدائم بما يؤدي الى تدعيم الأداء المرغوب وينعكس على برنامج إدارة الجودة الشاملة ونجاحه واستمراره التي تعتمد اعتمادا كبيرا على دافعية الأفراد نحو التحسين. ( عقيلي، 2001، صفحة 147)

وهذا ما أثبتته أيضا دراسة خان محمد ناصر 2008 الموسومة بـ "أهمية تسيير الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، والتي خلصت الى أن المؤسسة تستعمل المورد البشري بحنكة وتدفعه إلى بذل أقصى جهوده من أجل بلوغ أهدافها خصوصا تحقيق الجودة الشاملة، فهي تعمل على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي الى زيادة التواصل والمشاركة بين العاملين وبعث التعاون بينهم، وتحليلهم بروح الفريق ما يدعم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة. وكذلك اتفقت النتائج المتوصل اليها مع دراسة سبخاوي حنان 2017 الموسومة بـ "تسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة"، والتي استنتجت أن القيادة الإدارية تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار وفعالية الاتصال واجراء تغييرات مستمرة لكسب رضا الزبائن واستقطاب الكفاءات من العمال وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الجودة الشاملة.

اضافة الى ذلك أيدت دراسة سيد حياة كلاخي لطيفة 2018 الموسومة بـ "التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة" فكرة أن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الموارد البشرية التي تعتبر من أهم العناصر التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة واستمرارها، وركيزة أساسية من ركائزها، حيث يربط نجاح المنظمة يعتمد على أداء العاملين فيها بجميع مستوياتهم، ولا يتحقق ذلك الا بأن يكون هذا المورد محط اهتمام من جميع النواحي ابتداء من عملية التوظيف مرورا ببرامج التدريب والتنمية وصولا الى عمليات التحفيز والتمكين وتقويم الأداء لكسب وولاء وثقة الأفراد داخل المنظمة وتحقيق التحسين المستمر.

اضافة الى دراسة علاء الدين صباح الخير يوسف والطاهر أحمد محمد علي 2017 الموسومة بـ "دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، والتي انتهت الى وجود علاقة ارتباطية بين ادارة الموارد البشرية وتحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية، استنادا على العلاقة بين الوظائف والأبعاد المختارة.

ووافقت هذه الدراسة كذلك دراسة محمد جودت فارس، سليمان الطلاع وريم أبو نمر 2023 الموسومة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيل، والتي خلصت الى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها على الجودة الشاملة بنسبة مرتفعة.

### استنتاج عام:

بعد عرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة والتي أسفرت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية من خلال الوقوف على مستوى فعالية هذه الوظائف أولا بقياس مدى تحقيقها الغرض منها وتقليص الفجوة بين الأهداف المسطرة والمحققة، ثم قياس درجة الارتباط بين هذا المستوى ومدى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، اضافة الى الوقوف على الفروق المسجلة بين الفئات السوسيو مهنية المختلفة في تحقيقها، ومنه أجملنا نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة "بيقما كولور".
- مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".
- لا توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد.
- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة "بيقما كولور".

فوظيفة التوظيف أولا هي التي تضمن للمؤسسة الوفرة والجودة من اليد العاملة التي تغطي الشغور الفعلي والمستقبلي لمناصب العمل كما وكيفا والتي تعتبر قاعدة أساسية ترتبط فعاليتها ونجاحها بفعالية ونجاح الوظائف الباقية بل بفعالية ونجاح جل الوظائف والمصالح الأخرى في المؤسسة فهي الشريان الذي يزودها بالطاقات والكوادر البشرية الكفوة التي تصب الجهد المناسب في المكان المناسب والمقدار المناسب، مروراً بوظيفة التدريب بشتى أنواعه والذي يضمن اكتساب الأفراد القدرات والمهارات المناسبة لأداء المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه بأقل وقت وجهد والتي باتت تتغير في كل لحظة مع التغييرات المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، وصولاً الى التحفيز والذي

يعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية التي تسعى الى اشباع احتياجاتها وتحقيق أهدافها الشخصية من خلال هذه الوظيفة سواء كانت هذه الاحتياجات مادية أو معنوية فبقدر ما تحققه من اشباع بقدر ما يتشكل بداخل الفرد الدافع القوي للإنجاز والعمل والابداع وتعزيز شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ما يكسبها ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وبذلك تشكل المؤسسة قاعدة أساسية يقوم عليها نظام الجودة الشاملة الذي يعتبر المورد البشري المؤهل والمدرب والمحفز محور ارتكازه، على غرار باقي استراتيجيات المؤسسة، فبتحقيق هذه الميزة تستطيع المؤسسة الاقتصادية الاستجابة للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تميز محيطها الاقتصادي والذي يفرض عليها السعي الدائم نحو التكيف الايجابي معها ويمكنها من البقاء والاستمرار.

خاتمة

## خاتمة:

خلصت هذه الدراسة الى أن المورد البشري يعتبر اليوم المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية، حيث أنه لم يعد ينظر إليه بأنه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبح يعتبر رأس المال المعرفي والفكري الذي يحول الموارد الأخرى المادية والتكنولوجية المتاحة إلى قيمة مضافة، وفي ظل بيئة شديدة التنافس تتسم بالتغيير السريع تتأكد أهمية المورد البشري باعتباره عامل أساسي يمكن المؤسسة من التكيف والتطور وتبني نظام الجودة الشاملة كنهج استراتيجي يحقق لها التميز والاستدامة، حيث أجمعت أدبيات التسيير والإدارة الحديثة على أن المورد البشري بات يمثل العنصر الحيوي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث لم يعد يُنظر إليه بأنه عامل مساعد وحسب، وإنما أصبح المحرك الأساسي لاستراتيجيات المؤسس، والجودة الشاملة كنظام يركز على عدة قيم ومبادئ من أهمها التركيز على الزبون، تبني العمل الجماعي والتحسين المستمر، وكلها ممارسات لا يمكن أن تتجسد بدون موارد بشرية على دراية ووعي بمفاهيم الجودة الشاملة بل وتُسهّم في تكوين ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتميز. فالعنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنفيذ المتابعة والتقييم، وهو الذي يستثمر الموارد المادية والتكنولوجية بالطريقة الفعّالة التي تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق أصبح الاستثمار في تنمية وتطوير هذه الكفاءات البشرية مدخلاً أساسياً لتعزيز مستوى الأداء الفردي والجماعي اللذان يحققان جودة العمليات والمخرجات من منتجات وخدمات. هذه التنمية المرتبطة بعدة نشاطات ووظائف واستراتيجيات من طريقة استقطاب واختيار هذه الكفاءات وإشراكها في اتخاذ القرار، وتدريبها وتحفيزها مادياً ومعنوياً إضافة الى غرس روح التعاون والعمل الجماعي، تسهم في ترسيخ ثقافة الولاء والالتزام المؤسسي لدى العاملين، الأمر الذي يدعم قدرتهم على الابداع والابتكار والتكيف مع المتطلبات المتغيرة لسوق العمل. وبذلك يصبح المورد البشري بمثابة المحرك الاستراتيجي الرابط بين التأصيل النظري والتطبيقي في مجال الجودة الشاملة وهو الحلقة الفاصلة التي تترجم فلسفتها وأفكارها إلى ممارسات عملية واقعية وملموسة تعزز كفاءة المؤسسة وتضمن لها استدامة التنافسية وتحقق أهدافها طويلة المدى.

واستناداً على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم اثبات وجود علاقة بين فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث والذي تم التطرق اليه في جانبين أحدهما نظري يحاول الاحاطة بالمادة

العلمية لمتغيري الدراسة في فصلين، والآخر تطبيقي هو الآخر في فصلين يحاول اختبار هذا الكم النظري ومدى توافقه مع الواقع الاقتصادي الحالي بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة Pigma color لإنتاج الطلاء ومشتقاته بالبويرة كنموذج المؤسسة الاقتصادية، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 178 عاملا واتباع المنهج الوصفي باعتباره مناسباً للموضوع، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المتوصل إليها باستخدام أداة الاستبيان كأداة أساسية ومجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها اختبار t لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين ومعامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والنظرية والانحرافات المعيارية، وقد تم التوصل إلى أن مستوى كل من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة مرتفعين في مؤسسة " Pigma color"، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من فعالية التوظيف والتدريب والتحفيز وبين تحقيق الجودة الشاملة فيها، إضافة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تحقيقها تعزى إلى طبيعة العقد، بينما توجد فروق في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى نمط الوظيفة في المؤسسة.

#### الآفاق المستقبلية للبحث:

لأن من سمات البحث العلمي التراكم والاستمرار فإنه دائماً ما ينطلق بفكرة وينتهي بجملة من الأفكار فيكون هذا البحث جسراً رابطاً بين بحوث سبقتة وأضاف إليها بعض المستجدات لتثريتها وتبعثها من جديد، وبحوث تليه تمهيداً لها ويمكن أن تكون إشكاليات تنطلق منها، ومن خلال نتائج هذه الدراسة التي أكدت الدور الذي تلعبه فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية فإنه يمكن:

- تناول الموضوع بدقة أكثر وذلك من خلال تغيير منهج وأدوات جمع البيانات بالمقارنة بين مجموعات من العمال تختلف من حيث طريقة توظيفها ومدى تلقيها لدورات تدريبية واستفادتها من تحفيزات معينة ثم قياس أثر هذه المتغيرات عليها بالاعتماد على التقارير ومخرجات الرقابة الإحصائية لمدى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة ما يعطي للبحث أهمية أكبر من الناحية العملية.
- تناول إحدى الوظائف الثلاثة بتفصيل أكثر وقياس فعاليتها من خلال ضبط أهدافها المسبقة والوقوف على مدى تحقيقها بأساليب إحصائية أكثر دقة.

- كما يمكن الاكتفاء بدراسة تأثير الفروق السوسيو مهنية على تحقيق الجودة الشاملة بغرض مساعدة المسيرين على معرفة العوامل المساعدة على تحقيقها واستبعاد المعيقة لها.
- هذا من الشق الأكاديمي وبغرض اثراء البحث العلمي، أما فيما يخص الجانب الاقتصادي فقد تم استنتاج مجموعة جملة من الاقتراحات التي قد تسهم في تعزيز الاستفادة من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة والتي يمكن تنفيذ منها المؤسسة محل الدراسة وغيرها من المؤسسات وهي كالتالي:
- ينبغي على المؤسسات التركيز أكثر على ادره الموارد البشرية واعطائها البعد الاستراتيجي اللازم وجعلها شريكا أساسيا في صياغة فلسفة الجودة الشاملة ورؤية المؤسسة وفي تحقيق استراتيجياتها وأهدافها ككل باعتبارها محركا لعناصر النظام الانتاجي ككل.
- يتعين على ادارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات تحديد أطر تنظم وظائفها وكل نشاطاتها بما يخدم تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
- يجب على المؤسسات اعتماد سياسة توظيف متوافقة وأهداف الجودة الشاملة من خلال استعمال أنجح الوسائل التي تضمن استقطاب أكبر قدر ممكن من ذوي الكفاءات والقدرات العالية، وتطوير آليات علمية دقيقة لاختيار أكثرهم قدرة على التكيف والمشاركة في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة باستعمال أدوات تقييم عديدة، مع ضمان تخطيط استراتيجي للموارد البشرية يحقق اكتفاء المؤسسة من العمالة كما وكيفا.
- يعتبر التدريب عموما والتدريب على الجودة خصوصا عاملا أساسيا في نجاح نظام الجودة الشاملة لذلك يفترض على المؤسسات تصميم برامج تدريبية دورية موجهة تركز على اكساب العاملين مهارات فنية وادارية وسلوكية تشجع على الابتكار والتعاون والاندماج في فرق العمل والتحلي بالمسؤولية الجماعية وكل المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة، اضافة الى اعتماد الأساليب الحديثة التي تختصر الوقت والجهد والتي تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- الاهتمام بالاستثمار في المورد البشري يستلزم حتما تفعيل استراتيجيات تحفيزه ودفعه نحو بذل قصارى جهده في تحسين أدائه مقابل حصوله على أكبر قدر ممكن من المكافآت المادية والمعنوية والتي تعزز ولاءه وانتماءه للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

• ضرورة اخضاع كل ممارسات ادارة الموارد البشرية للموضوعية والعدالة واستعمال طرق غير ذاتية في اختيار الموظفين واخضاعهم للدورات التدريبية وتقييم أدائهم وتقديم الحوافز لهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة فقط.

• ينبغي على ادارة المؤسسة السعي الى بناء ثقافة تنظيمية تدعم الجودة الشاملة بغرس قيم الالتزام والمسؤولية والعمل على التحسين المستمر وروح الفريق من خلال تنظيم حملات توعوية وورشات داخلية وتشغيل أنظمة اتصال تضمن مشاركة الموظفين في كل مستويات العملية الإنتاجية.

• لابد من تطوير أنظمة تقييم شاملة ومترابطة فيما بينها تقيم كل وظائف ادارة الموارد البشرية ووظائف باقي المصالح في المؤسسة عموماً ومدى خدمتها لمتطلبات الجودة الشاملة، مع توفير استراتيجيات وخطط بديلة تعالج الانحرافات في الوقت المناسب.

• ويجب على إدارة الموارد البشرية تبني نموذج القيادة الفاعلة التي تنشر الوعي بأهمية الجودة وتحسن ادارة التغيير بكفاءة وتتسم بالمرونة في اتخاذ القرارات وتخلق جواً تنظيمياً إيجابياً تسوده الألفة والعلاقات الانسانية الطيبة وروح التعاون وتشجع على الابتكار والابداع بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة والمستدامة.

وبذلك نجمل القول بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد مصلحة مساعدة وإنما هي الأداة الاستراتيجية الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة، وأن المبدأ الأساسي لتحقيقها إنما هو تحقيق جودة كل مكونات المؤسسة وأجزائها وعملياتها وأفرادها في كل المستويات التنظيمية دون استثناء.

وخير ما أختتم به عملي هذا هو مقولة القاضي الفاضل (عبد الرحيم البيساني): "إنني رأيت أنه

لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غيّر هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان

يُسْتَحْسَن، ولو قُدِّم هذا لكان أفضل، ولو تُرِكَ هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل

على استيلاء النقص على جملة البشر"

فما هذا الا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه القصور، ويحتاج إلى التصويب والتنقيح،

فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.

# قائمة المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1) ابراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2) ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (1984). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- 3) أبو الكشك، محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 4) أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية.
- 5) أبو شيخه، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. المجلد الطبعة الثانية. عمان: دار فاء للنشر والتوزيع.
- 6) أبوبكر، مصطفى محمود. (1995). معوقات ومقومات تحقيق الجودة الشاملة. المؤتمر السنوي للتدريب. (صفحة 180). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 7) أحمد، ابراهيم أحمد. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 8) أرزقي، عبد النور. (30 جوان 2017). النجاح المهني. مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية. صفحة 20.
- 9) آل علي، رضا صاحب أبو حمد والموسوي، سنان كاظم. (2002). وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية. (المجلد 1). عمان: مؤسسة الوراق.
- 10) أنور، سلطان محمد سعيد. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 11) بربر، كامل. (2006). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. لبنان: دار المنهل اللبناني.
- 12) برحومة، عبد الحميد. (2008) الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية.

- 13) بزنوطي، سعاد نايف. (2004). *إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد*. (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14) بعزي، سمية وحصروري، لطفي. (ديسمبر 2018). واقع عملية التوظيف في المؤسسات الصحية العمومية. *الروائز*، صفحة 164.
- 15) بلكبير، خليفة محمد. (2007). مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة. *مذكرة ماجستير إدارة أعمال*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة.
- 16) بلوط، حسن إبراهيم. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. لبنان: دار النهضة العربية.
- 17) بن جده، عثمان وبوسوسة، نعيمة. (12 جانفي 2025). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات. *دراسات اقتصادية*. صفحة 244.
- 18) بن دريدي، منير. (2010). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز. *رسالة ماجستير علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية*. قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 19) بن شايب، محمد. (2004). تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق. *مذكرة ماجستير فرع تسيير*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
- 20) بن صوشة، رياض، نادية خريف. (2012). الأهمية الإستراتيجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية للجيوفيزياء. *الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات*. بسكرة: قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر.
- 21) بن عنتر، عبد الرحمان. (2008). إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. *مجلة الباحث*.
- 22) بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). *إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 23) بن عيشاوي، أحمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر. *مداخلة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء في المؤسسة*. (صفحة 5). سعيدة: جامعة مولاي الطاهر.

- 24) بن فرحات، السعيد. (2020). معايير الجودة الشاملة في التعليم. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 2020.
- 25) بن قرينة، محمد حمزة. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية. أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 26) بن ملوكة، اسماعيل ودريدش، حلمي. (30 ماي 2024). التحفيز المادي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية للعمال. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. صفحة 336.
- 27) بوحديد، ليلي وعائشي، كمال. (15 جوان 2015). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت. مجلة دراسات وأبحاث صفحة 204.
- 28) بوحفص، عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 29) بوخمخ، عبد الفتاح. (2001). ادارة الموارد البشرية. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري.
- 30) بوسهوة، الياس وصغير، جميلة. (16 جوان 2024). عملية التوظيف في المؤسسة العمومية وتحقيق مطلب العقلنة: قراءة سوسيولوجية في الشروط والأساليب المتبعة. مجلة الدراسات القانونية. صفحة 460.
- 31) بومدين، يوسف. (بلا تاريخ). تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 3.
- 32) بون، ديان وجريجز، وريك. (1995). الجودة في العمل، دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية. (المجلد 1). (سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، المترجمون). الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- 33) البوهي، فاروق شوقي. (بلا تاريخ). التخطيط التعليمي عملياته مدخله التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم. القاهرة: دار قباء.
- 34) تريس، ويليام. (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير. (سعد أحمد الجبالي، المترجمون) الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 35) توفيق، عبد الرحمان. (1994). موسوعة التدريب والتنمية البشرية العملية التدريبية. ج 2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 36) توفيق، عبد الرحمان. (2005). الجودة الشاملة الدليل الكامل. القاهرة: اصدارات بيمك.
- 37) جابلونسكي، جوزيف. (1996). إدارة الجودة الشاملة. (عبد الفتاح السيد النعماني، المترجمون). مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك.
- 38) جاد الرب، سيد محمد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. مصر.
- 39) جروسي، جيوفاني سي. (فبراير 1998) إدارة الجودة الشاملة مفهوم اجوف. مجلة التجارة والصناعة
- 40) جلاب، مصباح وخطوط، رمضان. (ديسمبر 2017). مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية. أبحاث نفسية وتربوية. صفحة 121.
- 41) الجمل، هشام مصطفى. (2007). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة. دار الفكر الجامعي.
- 42) جودة، محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 43) الجيلالي، بن عبوا والحبيب، ثابتي. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 44) حجازي، محمود حافظ. (2004). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. (المجلد 2). الأردن: دار وائل للنشر.
- 45) حدادة، سمية وحشماوي، محمد. (20 مارس 2020). تقييم الاجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر. المدبر. صفحة 7.
- 46) حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. (المجلد 1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 47) حمداش، شهيرة. (2001). سياسة التوظيف في الإدارة العمومية: حالة الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير. الجزائر: معهد العلوم السياسية جامعة الجزائر 3.

- 48) حمداوي، وسيلة. (2009). *الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية*. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 49) حمدي، صراح. (2009). *لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية*. *الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية*. (صفحة 6). مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 50) الحملاوي، رشاد. (1998). *إدارة الإنتاج والعمليات*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 51) حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 52) حمود، خضير كاظم. (2000). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 53) حمود، خضير كاظم. (2010). *المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000: 2000*. (المجلد 1). عمان: دار الصفاء.
- 54) حنا، نصر الله. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 55) الحناوي، محمد صالح. (1999). *مقدمة في الأعمال والمال*. مصر: الدار الجامعية.
- 56) حنفي، عبد الغفار. (1990). *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*. كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- 57) الخالق، فوزي وعبد وشوكت، علي احسان. (2007). *طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات*. عمان: المكتب العربي الحديث.
- 58) خان، محمد ناصر. (2008). *أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية*. *مذكرة ماجستير علوم التسيير*. بسكرة: جامعة محمد خيضر. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- 59) ختيم، محمد العيد. (2006). *أثر الانتقال من تأهيل الايزو الى تبني ادارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*. *أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية*. مسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف.
- 60) داركر، بيتر. (1996). *الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات*. (المجلد 1). (محمد عبد الكريم، المترجمون). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 61) الدرادكة، مأمون سليمان والشبيلي، طارق. (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة*. (المجلد 1). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- 62) الدرادكة، مأمون سليمان. (2006). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. (المجلد 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 63) درة، عبد الباري إبراهيم والصباع، زهير نعيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي*. (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
- 64) الدوسي، سليمان. (2006). *التحفيز عن طريق ادارة الذات*. (المجلد 1). عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 65) الراشدي، بشير صابح. (2000). *مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة*. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- 66) راوية، حسن. (2002). *السلوك التنظيمي المعاصر*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 67) رشيد، مجاهد. (2016). *نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم تخصص تخطيط*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر 3.
- 68) رضا، مهدي وقانة، حسين. (10 جوان 2022). *الدور الرقابي لمصالح الرقابة المالية ومفتشية الوظيفة العمومية على إجراءات لتوظيف في التشريع الجزائري*. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. صفحة 1952.
- 69) زاهر، ضياء الدين. (2005). *إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة*. (المجلد 1). القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 70) الزغبى، فايز وعبيدات، محمد. (1997). *أساسيات الإدارة الحديثة*. الأردن: المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 71) زين الدين، فريد عبد الفتاح. (1996). *المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية*. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- 72) زين الدين، فريد عبد الفتاح. (2000). *فن الإدارة اليابانية*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- 73) السامرائي، مهدي. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. (المجلد 1). عمان: دار جريز للنشر والتوزيع.

- 74) سرحان، فتحي. (2012). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. (المجلد 1). مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
- 75) سلطان، محمد سعيد. (1993). إدارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية.
- 76) السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. (المجلد 2). الكويت: وكالة المطبوعات.
- 77) السلمي، علي. (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 78) السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 79) السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 80) السيسي، صلاح الدين حسن. (2011). تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتاب.
- 81) شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق، للنشر والتوزيع.
- 82) شحادة، نظمي والجيوشي، محمد والباشا، محمد والحلبي، رياض. (2000). إدارة الموارد البشرية. (المجلد 1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 83) الشريف، عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي. (المجلد 1). الاسكندرية: طباعة والنشر والتوزيع الكتب الجامعية.
- 84) الشريف، مصطفى. (1985). تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي للعامل. رسالة ماجستير. الجزائر: معهد العلوم القانونية جامعة الجزائر.
- 85) الشماع، خليل محمد حسن. (2007). نظرية المنظمة. (المجلد 2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 86) الشنواني، صلاح الدين. (1999). ادره الأفراد والعلاقات الانسانية مدخل الأهداف. الاسكندرية: مؤسسة شبان الجامعة.
- 87) شنيق، عبد العزيز. (2008). الحوافز والفعالية التنظيمية. مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. سكيكدة: قسم علم الاجتماع والديموغرافيا. جامعة 20 أوت 1955.

- 88) شيلي، إلهام. (2020). اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة اضافات اقتصادية.
- 89) صالح، سفيان منذر. (23 ماي 2016). ادارة الجودة الشاملة الاتجاه الصحيح لنجاح المؤسسات. الحوار المتمدن. تاريخ الزيارة 04 جانفي 2025. //www. ahewar. org/debat/show Art aspaid
- 90) صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديثة.
- 91) صالح، محمد فالج. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 92) صدقاوي، كمال. (30 جوان 2021). ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد الاقتصادية قراءة نظرية وطرح أكاديمي. دراسات اقتصادية. صفحة 453.
- 93) صوالحي، ليلي وبداع، بوجمعة. (13 ماي 2025). التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. الفكر القانوني والسياسي. صفحة 792.
- 94) الصيرفي، محمد. (2006). ادارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 95) الصيرفي، محمد. (2007). الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو. (المجلد 1). الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 96) الطائي، حميد عبد النبي وآل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم. (2004). إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO. عمان.
- 97) الطائي، يوسف حجيم. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 98) الطيب، حسن البشر. (1981). الحالات الإدارية منهجها ومقوماتها. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- 99) العابد، ابو جعفر عبد الله. (2009). معايير الجودة ومؤثراتها في التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة الى ندوة حول جودة التعليم. طرابلس.
- 100) العابدي، هوارى. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار. شهادة الماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية. بسكرة: كلية العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 101) عاشور، أحمد صقر. (1993). *إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*. لبنان: دار النهضة العربية.
- 102) عامر، سعيد يسن. (2000). *إدارة الأفراد*. مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب.
- 103) عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. (المجلد 3). عمان: دار وائل للنشر.
- 104) عباس، سهيلة محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
- 105) عباس، نجمة. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة. *الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات*. بسكرة: قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر.
- 106) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة للنشر.
- 107) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر*. مصر: الدار الجامعة الجديدة.
- 108) عبد الرحمان، عبد الله محمد. (بلا تاريخ). *علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 109) عبد الرزاق، مولاي لخضر. (2002). *إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية*. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة تلمسان.
- 110) عبد الفتاح، رأفت السيد. (2001). *سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية*. (المجلد ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- 111) عبد الله، عقيل جاسم والعكيلي، طارق عبد الله الحسين. (1998). *تخطيط الموارد البشرية*. المكتب الجامعي الحديث.
- 112) عبد الله، علي. (2002). *تحليل المنظمات*. الجزائر: مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 113) عبد الهادي، حمدي أمين. (1976). *إدارة شؤون موظفي الدولة*. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 114) عبد الوهاب، سمير محمد. (2000). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 115) عبد الوهاب، علي. (201). *تحليل المنظمات العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 116) عبود، حنان محمد وعلي تيار، انتصار. (ربيع 2021). أثر ادارة الجودة الشاملة على تخطيط الموارد البشرية. *مجلة*.
- 117) عبيدات، محمد. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات*. (المجلد 2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 118) العبيدي، جاسم علي. (2012). تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وازرة التجارة العراقية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قياداتها العليا. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*.
- 119) العديلي، ناصر محمد. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.
- 120) العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2002). تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي. *مجلة الرشيد المصرفي*.
- 121) العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). *ادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 122) العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 123) عزيون، زهية. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. *رسالة ماجستير في علوم التسيير*. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- 124) العطية، ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. الأردن: دار الشرق وللنشر والتوزيع.
- 125) عطية، محسن علي. (2009). *الجودة الشاملة والجديد في التدريس*. (المجلد 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 126) عقيلي، عمر وصفي. (1996). *إدارة القوى العاملة*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- 127) عقيلي، عمر وصفي. (2001). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. وجهة نظر. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 128) عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. المجلد 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 129) عكش، علاء خليل محمد. (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. مذكرة ماجستير. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 130) العنزي، سالم علي وصالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 131) العنصري، عبد الله عبد العزيز. (1999). نظم الحوافز الادارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- 132) العنقري، عبد الله بن عبد العزيز. (1999). نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 133) عوض، أحمد محمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
- 134) عياش، قويدر. (2005). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. (صفحة 235). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- 135) عياش، قويدر. (2011). دارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E. N. A. D. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- 136) غربي، علي. (2004). تنمية الموارد البشرية. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.
- 137) غنيم، أحمد محمد. (2005). أساليب الإدارة في عصر العولمة. مصر: دار الحارثي.
- 138) غيثي، محمد المحجوب وعبد العالي، بشير. (25 أبريل 2021). فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين دراسة حالة لوكالة اتصالات الجزائر تندوف. مجاميع المعرفة.
- 139) فوزي، محمود وبدوي، أحمد. (2010). إدارة التعليم والجودة الشاملة. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 140) كارول، بستر فيلد. (2004). ادارة الجودة الشاملة. (راشد بن محمد الحمال، المترجمون). الرياض: جامعة الملك سعود.

- 141) كباح، خيرة وعمور، مختارية. (23 أكتوبر 2024) اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف. صفحة 317.
- 142) الكبيسي، عامر خضير. (2010). التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. (المجلد 1). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 143) كردي، أحمد السيد. (07 نوفمبر 2010). جلسات العصف الذهني. تاريخ الزيارة 03 جانفي 2025. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>
- 144) كينان. (1995). ترشيد وتحفيز الموظفين. (المجلد 1). (مركز التعريب ناجي حداد، المترجمون). لبنان: الدار العربية للعلوم.
- 145) لرقط، علي. (2016). واقع ادارة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر وتقديم تصور لتطويرها في ضوء مبادئ أسلوب ادارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في علوم التربية. بائنة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الحاج لخضر.
- 146) لفقيير، سهيلة. (2017). واقع تطبيق متطلبا نظام ادارة الجودة الشاملة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية واتجاهات الاطارات نحوها. رسالة ماجستير في علم النفس والارغوميا. كلية العلوم الاجتماعية الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله.
- 147) اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 148) ماهر، أحمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية للنشر.
- 149) محمد حسن غانم. (2004). مناهج البحث في علم النفس. القاهرة: دار غريب.
- 150) محمد، عبد الوهاب علي. (1982). الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 151) محمد، محمد علي. (1982). علم اجتماع التنظيم. (المجلد 1). الإسكندرية: دار المكتبة الجامعية.
- 152) المحياوي، قاسم نايف علوان. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 153) مد أبو النصر، حت محمد. (2012). الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- 154) مدّاس، فاروق. (2002). التنظيم وعلاقات العمل. دار مدني.
- 155) مدحت، محمد أبو النصر. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. (المجلد 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 156) مدلس، شكري. (2008). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. رسالة ماجستير. باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 157) المدهون، محمد إبراهيم. (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. غزة: إبداع للطباعة والنشر.
- 158) المرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون. مصر: الدار الجامعية.
- 159) مرماط، نبيلة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة، دراسة حالة جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 160) مسعد، محيي محمد. (2000). كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرات. (المجلد 2). الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 161) مصطفى، أحمد سيد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة.
- 162) مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 163) مصطفى، أحمد. (2001). مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.
- 164) معلوف، لويس. (1973). المنجد في اللغة والإعلام. (المجلد 24). لبنان: دار الشرق.
- 165) المغربي، عبد الحميد. (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة. مصر: المكتبة العصرية.
- 166) مناصرية، رشيد. (2004). دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز. مذكرة ماجستير. الاغواط: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الأغواط.
- 167) المنسي، حسن. (أفريل 2011). عالم المواصفات. مجلة عالم الجودة.

- 168) موزاوي، سامية. (2004). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة. *مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 169) موساوي، زهية. (2002). الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. *مجلة الباحث*.
- 170) موسعي عبد الوهاب. (2023). قياس فعالية عناصر المزيج التسويقي ودورها في التخطيط التسويقي باستخدام طريقة التحليل الهرمي. *أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية*. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 171) الموسوي، سنان. (2006). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*. الاردن: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- 172) مومن، قيس. (بلا تاريخ). *التممية الإدارية*. عمان: دار زهران للنشر.
- 173) ميا، علي. (2000). *دارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية*. مجلة جامعة تشرين سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- 174) ميموني، شهرزاد. (15 جوان 2022). *سياسة التشغيل في الجزائر ودور الجامعة في ترقية سوق العمل للشباب الجامعي*. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.
- 175) النجار، فريد. (1999). *إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 176) النياي، حمدي علي حليس. (1999). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة*. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة اليرموك.
- 177) هارت، لوي. (2002). *وسائل التدريب الفعالية*. (المجلد 1). (تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، المترجمون). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 178) الهام، تايب. (1999). *امكانية تطبيق الهندسة الادارية وادارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري*. اطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر3.

- 179) هلال، محمد عبد الغني حسن. (2000). *مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب*. (المجلد 2). القاهرة: مصر الجديدة لنشر والتوزيع.
- 180) هوارى، العابد. (2015). *ادارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية العابد هوارى*. رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية. بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر.
- 181) الهوارى، سيد. (1976) *الإدارة والأصول العلمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 182) الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2000). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. (المجلد 1). عمان، الاردن: دار حامد نعمان.
- 183) الوافي، خالد وأقطي، جوهرة. (29 جوان 2020). *سياسة التوظيف بين التحديات والحلول ولاية بسكرة أنموذجا 2020*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.
- 184) يوسف، محمد الحسن التيجاني. (بلا تاريخ). *التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) A Andre, L Benfares. (2011). *Les Diagnostics de l'emploi territorial repères RH. Performance de la gestion des ressources. La Direction de l'emploi*.
- 2) Anbuoli P(2016) . *Human resource management. Solapur: Laxmi book publication*.
- 3) Barrie, G Dale. (2003). *Managing Quality. the edition*. Black Well Publisher Ltd.
- 4) Battu, Naga Raju. (2006). *Human resource management*. New Delhi: Discovery publishing house.
- 5) Bernard, Martory et Corzet, Daniel. (2002). *Gestion des Ressources Humaines*. (5eme édition). Pilotage Social et Performances. Paris: Dunod.
- 6) Citeau, Jean Pierre. (2002). *Gestion des ressources humaines: Principes Généraux Et Cas Pratiques*. (4ème Édition). Armand Colin.
- 7) Détrie, Philippe. (2003). *Conduire une démarche qualité*. (4ème édition). Paris: les éditions d'organisation.
- 8) Gerbier, Jean et Peters, Thomas et Waterman, Robert. (1975) *Organization*. Paris: Dunod.
- 9) Gratacap, Anne et Médan, Pierre. (2001) *Management de la production-concepts-méthodes et cas*. Paris: dunod.
- 10) kotler,Philip et Dubois, Bernard et Manceau, delphine. (2004) *Marketing management*. paris: édition personéducation.
- 11) March, J. G et Simon, H. A. (1979) *les organisation problèmes psychosociologiques*, (traduit par: J. G Rouchy et G. P Runier. )Paris: Educations donad.

- 12) Muscalu, Emanuel. (2015). *Sources of Human Resources Recruitment organization Management and Economics Revisit Academies* (. Vol. 03). Issue 79.
- 13) Porte, L. J et Tanner, S. J. (2004) *Assessing business excellence*: Heinemann U K: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth.
- 14) Seddiki, Abdallah(2004) . *Management de la qualité d'inspection à l'esprit KAIZEN*. Alger: OPU.
- 15) Simon, Jean Ronée. (1987). *Le management d'une équipe*. paris: édition d'organisation.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): طلب تعاون في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Aklil Mohand Oulhadj - Bouira -  
Taslewi Aklil Mohand Oulhadj - Tabiraat -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أسكلي محمد أوجحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الرقم: 07/2025  
تاريخ: 11/02/2025

إلى السيد: مدير مؤسسة PIGMA COLOR

الموضوع: طلب تعاون في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه

تحية طيبة وبعد،

بشرفنا أن نتقدم إلى سياتكم المحترمة، بطلبنا الذي نضمنه رغبتنا في تعاون  
مصالحكم مع الطالبة: بن كروش فريحة المسجلة عندنا في السنة الخامسة دكتوراه LMD  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2025/2024،  
وذلك من أجل إجراء تريض ميداني لإتمام مقتضيات أطروحتها تحت عنوان:  
"فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة  
الاقتصادية".

لكم وافر الشكر والتقدير.

نائب العميد لما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة البويرة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
رئيس اللجنة  
نائب الرئيس  
أعضاء اللجنة  
العضو الأول  
العضو الثاني  
العضو الثالث  
العضو الرابع  
العضو الخامس  
العضو السادس  
العضو السابع  
العضو الثامن  
العضو التاسع  
العضو العاشر  
العضو الحادي عشر  
العضو الثاني عشر  
العضو الثالث عشر  
العضو الرابع عشر  
العضو الخامس عشر  
العضو السادس عشر  
العضو السابع عشر  
العضو الثامن عشر  
العضو التاسع عشر  
العضو العشرون

Avis favorable

Service DRH  
Rég. 0780293097980  
C.V. SUD Khaled Ouad Elouadi



الملحق رقم (03): استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

X•0٧•٤X •K١٤ C•A:١A :١١•X - X•0٤0:٤t -

Vice Rectorat de la Formation Supérieure de Troisième Cycle, l'Habilitation  
Universitaire, la Recherche Scientifiques et la Formation Supérieure de Post-Graduation



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل  
الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

استمارة استبيان

سيدي / سيدتي .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد...

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستمارة، والتي تخص الدراسة التي أقوم  
بإعدادها والموسومة بـ:

"فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة  
الاقتصادية"

دراسة ميدانية في مؤسسة PIGMA COLOR

آملا منكم التكرم بتعبئتها بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تراها مناسبة، علما أن  
هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي وليس لها أي علاقة بإدارة وتسيير  
المؤسسة، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر ضرورية لهذا نرجو من  
سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما أنه في مثل هذه  
الاستمارة لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر  
عن وجهة نظرك بصراحة وبموضوعية، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه  
الدراسة.

شاكرا ومقدرا لكم اهتمامكم وتعاونكم

تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام

نأمل التكرم بوضع (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم بموضوعية والإجابة عن جميع الأسئلة.

البيانات الشخصية

طبيعة عقد العمل:  عقد محدد  عقد غير محدد

نمط الوظيفية:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

محور فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>فعالية التوظيف</b>				
				1 تختار المؤسسة أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة حسب الكفاءة
				2 تجسد عملية اختيار العاملين مبادئ العدالة والشفافية
				3 تتعامل المؤسسة مع مكاتب ووكالات التشغيل بنزاهة
				4 يتم اجراء اختبارات ومقابلات لفحص المتقدمين للوظائف
				5 تضمن الوسائل المستخدمة في الاعلان عن الوظائف الشاغرة تبليغ أكبر عدد ممكن من المترشحين
				6 تركز المؤسسة على الخبرة المهنية أثناء اختيار العمال
				7 يتكيف العمال الجدد بسهولة مع مناخ المؤسسة
				8 الفترة التحريبية فعالة وكافية للمساعدة على التثبيت
				9 يتناسب عملي مع تخصصي ومؤهلتي العلمية
				10 تمكنني قدراتي من أداء مهامي بكفاءة
				11 تتوفر المؤسسة على عدد العمال المناسب لاحتياجات كل مصلحة وفرع
<b>فعالية التدريب</b>				
				12 يستفيد كل العمال بكل المستويات من دورات تدريبية
				13 يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لمتطلبات الوظائف
				14 تحسن الدورات التدريبية التي ألتقتها من أدائي لعملي

## قائمة الملاحق:

					15	تدفعني الدورات التدريبية الى أداء عملي بجدية
					16	تضاعف الدورات التدريبية من انتاجي
					17	يجعلني التدريب أحافظ على المعدات والأجهزة
					18	يساعدني التدريب على الترقية
					19	يجعلني التدريب أجز أكبر قدر من المهام بسرعة
					20	يساهم التدريب في التقليل من أخطائي أثناء العمل
					21	الامكانيات والميزانية المخصصة للدورات التدريبية كافية لنجاحه
					22	يتم اختيار مدربين متمكنين وأكفاء للقيام بالدورات التدريبية
						<b>فعالية التحفيز</b>
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					23	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله
					24	الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية
					25	تقدم الادارة المكافآت الاضافية بطريقة عادلة
					26	تتم الترقيات على أساس الجدارة والكفاءة
					27	يوجد نظام تأمين صحي يوفر الراحة لي ولأسرتي
					28	تلبي الخدمات الاجتماعية التي أتلقها احتياجاتي
					29	يشعري نظام التقاعد بالاستقرار
					30	ظروف العمل المادية مساعدة على العمل
					31	تتوفر بيئة العمل على وسائل الوقاية من الحوادث والأخطار
					32	يسود العمل جو من التعاون وروح الفريق الواحد
					33	يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين
					34	يتناسب مناصبي الذي اشغله مع خبرتي ومستواي العلمي
					35	تقدم الادارة مكافآت مقابل المبادرات والاقتراحات وتشجع عليها
					36	تفتح الادارة المجال للعاملين لتقديم مقترحاتهم والاستماع لانشغالاتهم

						<b>محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة</b>
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	تلتزم الادارة بتحقيق جودة المنتج
					2	تسعى الادارة دائما لتحسين خدماتها واكتساب المزيد من الزبائن
					3	تلتزم المؤسسة بمراقبة جودة الانتاج في كل مراحلها

## قائمة الملاحق:

4	تلتزم الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الجودة في منتجاتها
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع المصالح
6	تشجع الإدارة العمل الجماعي وفرق العمل
7	تستخدم الإدارة المنهج العلمي لتشخيص المشاكل وحلها
8	تقوم المؤسسة بمتابعة السوق للتعرف على مواصفات المنتج المرغوبة
9	تعتمد عملية الانتاج على متطلبات واحتياجات الزبائن
10	يتم تعديل المنتجات وفقا لاحتياجات الزبون
11	تضمن المؤسسة سهولة استقبال آراء الزبائن واقتراحاتهم
12	يتم أخذ شكاوي الزبائن بعين الاعتبار لمراجعة جودة المنتجات
13	توجد وسائل تواصل فعالة بين المؤسسة والزبائن
14	تسعى المؤسسة الى كسب رضا زبائنها وتحسين سمعتها في السوق
15	تسعى المؤسسة الى أن تكون جودة المنتج كما يتوقعها الزبون
16	تمتلك المؤسسة استراتيجية لتجنب أخطاء الانتاج قبل وقوعها
17	تسعى الإدارة دائما إلى التقليل من الأخطاء في الانتاج
18	تسعى المؤسسة الى تبسيط اجراءات العمل
19	تعمل الإدارة دائما على محاولة تقليص الوقت المستغرق في العمل
20	يخضع المنتج للمراقبة المستمرة لتحسين جودته
21	تسعى المؤسسة دائما الى اختيار أجود أنواع المواد الأولية
22	تستعين المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل
23	تحرص المؤسسة على تحسين المنتج بصفة دائمة
24	تحرص المؤسسة على جودة المنتج من أول عمليات الانتاج الى غاية تسويقه
25	تتبنى المؤسسة طريقة انتقاء للموظفين تخدم تحقيق الجودة
26	يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة المنتج
27	تهدف برامج التدريب الى التقليل من وقوع الأخطاء في الانتاج
28	تتم إدارة المؤسسة بالتدريب كعملية مستمرة خلال مسار العامل المهني
29	يتحدد نظام التحفيز المالي من خلال نتائج مراقبة الجودة
30	تمنح الإدارة مكافآت مقابل الابداع في مجال الجودة
31	تعطي الإدارة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الجودة
32	تعطي الإدارة للعامل هامشا من حرية التصرف في أداء عمله
33	تشجع الإدارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات
34	تسعى الإدارة الى الاستجابة لشكاوي العمال ومحاولة تحقيق رضاهم

الملحق رقم (04): طلب تحكيم استبيان

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم النفس العمل

شعبة علوم اجتماعية - علم النفس

والتنظيم

طلب تحكيم استبيان

الأستاذ(ة): ..... الدرجة العلمية: .....

التخصص: ..... الجامعة: .....

الأستاذ(ة) الفاضل(ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان "فعالية

وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" واستنادا

على الخلفية النظرية تم الاقتصار في الدراسة على ثلاث وظائف أساسية هي: توظيف الموارد البشرية،

تدريب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية. حيث كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- مستوى فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية مرتفع في مؤسسة " بيقما كولور " .

- مستوى تحقيق الجودة الشاملة مرتفع جدا في مؤسسة " بيقما كولور " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة " بيقما

كولور " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة " بيقما كولور " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين فعالية التحفيز وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة " بيقما كولور " .

- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى طبيعة العقد .

- توجد فروق دالة احصائيا في تحقيق الجودة الشاملة تعزى الى نمط الوظيفة .

مصطلحات الدراسة:

وظائف إدارة الموارد البشرية: هي مجموع النشاطات المنوطة بإدارة الموارد البشرية وهي في الدراسة الحالية ممثلة في ثلاث نشاطات أساسية هي التوظيف، التدريب والتحفيز.

الجودة الشاملة: هي نظام متكامل يضع رضا العميل الداخلي والخارجي أولى اهتماماته من خلال تحسين نظام الانتاج من أول مرحلة الى ما بعد التسويق.

التوظيف: هو القدرة على جذب الكفاءات وانتقاء الأجدر منها لشغل المناصب الشاغرة حاليا أو المتوقع شغورها مستقبلا ومن ثمة استكمال اجراءات دمجها وتثبيتها في المؤسسة.

التدريب: هو النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد ما يدفعهم إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية.

التحفيز: هو مجموعة من الوسائل التي تتيحها الإدارة بغرض إثارة وشحن مشاعر الفرد الداخلية والتي تقوده إلى توجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد الاستبيان التالي علما أن بدائل الإجابة هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

وتقديرا لخبرتكم العلمية والعملية، نرجو منكم الاطلاع على العبارات وإبداء آرائكم حولها من حيث:

✓ مدى ملاءمة الاستبيان للبيئة الجزائرية.

✓ مدى وضوح العبارات.

✓ مدى انتماء العبارة للبعد التي تقيسه.

✓ أي ملاحظات يمكن اضافتها.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

الطالبة: بن كروش فريحة

### البيانات الشخصية

طبيعة عقد العمل:  عقد محدد  عقد غير محدد

نمط الوظيفية:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

تعديل	لا تقيس	تقيس	عبارات المتغير الأول "فعالية وظائف ادارة الموارد البشرية"	
			المحور الأول: فعالية التوظيف	
			1	تختار المؤسسة أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من ناحية الكفاءة
			2	تجسد عملية اختيار العمال مبادئ العدالة والمصادقية
			3	تتعامل المؤسسة مع مكاتب ووكالات التشغيل بنزاهة
			4	يتم اجراء اختبارات ومقابلات لفحص المتقدمين للوظائف
			5	الوسائل المستخدمة في الاعلان عن الوظائف الشاغرة تضمن الوصول لأكثر عدد ممكن
			6	تركز المؤسسة على الخبرة المهنية أثناء اختيار العمال
			7	يتكيف العمال الجدد بسهولة مع مناخ المؤسسة
			8	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لادماج العمال الجدد
			9	يخضع العمال الجدد لفترة تجريبية قبل تثبيتهم
			10	وظيفتي تتناسب مع تخصصي ومؤهلاتي العلمية
			11	قدراتي تمكنني من أداء مهامي على أكمل وجه
			12	تتوفر المؤسسة على عدد العمال المناسب لاحتياجات كل مصلحة وفرع
تعديل	لا تقيس	تقيس	المحور الثاني: فعالية التدريب	
			13	يستفيد كل العمال بكل المستويات من دورات تدريبية
			14	يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة
			15	تحسن الدورات التدريبية التي تلقيتها من أدائي لعملي
			16	تدفعني الدورات التدريبية الى أداء عملي بمجدية
			17	ضاعفت الدورات التدريبية من انتاجي
			18	جعلني التدريب أحافظ على المعدات والأجهزة
			19	ساعدني التدريب على الترقية
			20	جعلني التدريب أنجز أكبر قدر من المهام في وقت أقل

21			الخضوع الى التدريب يقلل من أخطائي أثناء العمل
22			تغير الدورات التدريبية من سلوكاتي وأرائي
23			الامكانيات والميزانية المخصصة للدورات التدريبية كافية لنجاحه
24			يتم اختيار مدرين متمكنين وأكفاء للقيام بالدورات التدريبية
	تعديل	لا تقيس	<b>المحور الثالث: فعالية التحفيز</b>
25			الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويسد حاجاتي الأساسية
26			تقدم الادارة المكافآت والمزايا الاضافية بطريقة عادلة ومناسبة
27			تتم الترقيات على أساس الجدارة والكفاءة العالية
28			التأمين الصحي والخدمات الاجتماعية توفر الراحة لي ولأسرتي
29			نظام التقاعد يشعري بالاستقرار
30			ظروف العمل المادية ووسائل الأمان متوفرة ومريحة
31			يسود العمل جو من التعاون وروح الفريق الواحد والعلاقات الطيبة
32			يسود التقدير والاحترام المتبادل العلاقات بين الرؤساء والعمال
33			يتناسب مناصبي الذي اشغله مع خبرتي ومستواي العلمي
34			المهام الموكلة لي تتلاءم مع امكانياتي وقدراتي
35			تتيح المؤسسة فرص التكوين لتجديد المعارف والمهارات
36			تقدم الادارة مكافآت مقابل المبادرات والاقتراحات وتشجع عليها
37			تفتح الادارة المجال للعاملين لتقديم آرائهم وسماع شكاويهم

	تعديل	لا تقيس	<b>عبارات المتغير الثاني "تطبيق مبادئ الجودة الشاملة"</b>
1			تلتزم الادارة بتحقيق جودة المنتج وليس كميته فقط
2			تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية
3			تلتزم المؤسسة بالفحص الدائم لجودة الانتاج في كل مراحله
4			تلتزم الادارة بتوفير بيئة عمل ملائمة لتحقيق جودة شاملة لمنتجاتها

## قائمة الملاحق:

			5	تسعى الإدارة دائما لتحسين خدماتها واكتساب المزيد من الزبائن
			6	تشجع الإدارة العمل التعاوني الجماعي بدل العمل الفردي
			7	تستخدم الإدارة منهاجاً علمياً لتشخيص المشاكل وحلها
			8	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف على المواصفات المطلوبة في المنتج
			9	عملية الانتاج تعتمد على متطلبات واحتياجات الزبائن
			10	يتم تعديل المنتجات وفقاً لاحتياجات الزبون
			11	تضمن المؤسسة سهولة استقبال آراء الزبائن وشكاويهم
			12	يتم أخذ شكاوى الزبائن بعين الاعتبار لمراجعة جودة المنتجات
			13	توجد وسائل اتصال فعالة بين المؤسسة والزبائن
			14	تسعى المؤسسة الى كسب رضا زبائنها وتحسين سمعتها في السوق
			15	تسعى المؤسسة الى التطابق بين جودة المنتج الفعلية وما يتوقعه الزبون
			16	تمتلك المؤسسة استراتيجية لتجنب أخطاء الانتاج قبل وقوعها
			17	تسعى الإدارة دائماً إلى التقليل من الأخطاء
			18	تسعى المؤسسة الى تبسيط اجراءات العمل لأدائها بسهولة
			19	تبنى الإدارة خطة لتقليص وقت العمليات الانتاجية
			20	يخضع المنتج للمراقبة المستمرة لدرجة جودته
			21	يتم دائماً اختيار أحسن الموردين وأجود أنواع المواد الأولية
			22	يتم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر
			23	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للمنتج
			24	تحرص المؤسسة على جودة المنتج من أول عمليات الانتاج الى غاية تسويقه
			25	أسعى دائماً لتحسين أدائي ليكون أحسن من السابق
			26	تقوم إدارة المؤسسة بانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم متطلبات شغلها
			27	يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي ترفع الإنتاجية
			28	تهدف برامج التدريب لأعداد فريق عمل متخصص لمنع وقوع الأخطاء

## قائمة الملاحق:

29	تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين لتطوير مهاراتهم		
30	يتحدد نظام التحفيز المالي من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية		
31	تمنح الإدارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز		
32	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي		
33	تعطي الإدارة الفرصة للعاملين لبدء آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الجودة		
34	تعطي الإدارة للعامل هامشا من حرية التصرف في أداء عمله		
35	تعمل المؤسسة على تفعيل مشاركة العاملين في العمل وعملية اتخاذ القرارات		
36	يستطيع العمال الوصول الى المسؤولين لنقل انشغالهم وشكاويهم		
37	تسعى الإدارة الى الاستجابة لشكاوى العمال ومحاولة تحقيق رضاهم وتحقيق احتياجاتهم		

## الملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

لرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	مختار سليم كتاش	أستاذ التعليم العالي	علوم التربية	جامعة البويرة
02	عبد النور أرزقي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
03	ورديّة ساعد	أستاذ التعليم العالي	علوم التربية	جامعة البويرة
04	لخضر بن حامد	أستاذ التعليم العالي	علوم التربية	جامعة البويرة
05	كمال صدقاوي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة تيارت
06	عاشور علوطي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
07	سمير بن موسى	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة تيارت
08	عادل لحميدي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
09	علي بولداوي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
10	فاطمة شادي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
11	عبد المجيد بكاي	أستاذ محاضر ب	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة تيارت
12	أحمد قرينعي	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة تيارت

الملحق رقم (06): جداول النهائية spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الموارد	,061	178	,200 <sup>*</sup>	,987	178	,086

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجودة	,065	178	,061	,969	178	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Group Statistics

	المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الموارد_درجات	الدنيا	10	81,2000	23,49373	7,42937
	العليا	10	142,7000	15,49946	4,90136

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
د ر ج Equal variances assumed	2,497	,131	-6,910	18	,000	-61,50000	8,90050	-80,19926	42,80074

ا	Equal								
ت	variances								
ـ	not								
ا	assumed								
ل									-
م			-6,910	15,587	,000	-61,50000	8,90050	-80,40897	42,591
و									03
ا									
ر									
د									

Group Statistics

	المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجودة_درجات	الدنيا	10	102,1000	6,31489	1,99694
	العليا	10	150,4000	14,27663	4,51467

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الجودة_درجات	Equal variances assumed	8,874	,008	-9,784	18	,000	-48,30000	4,93660	-58,67141	37,92859
	Equal variances not assumed			-9,784	12,392	,000	-48,30000	4,93660	-59,01832	37,58168

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,941
		N of Items	18 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,944
		N of Items	18 <sup>b</sup>
	Total N of Items		36

Correlation Between Forms	,971
Spearman-Brown Coefficient	
Equal Length	,985
Unequal Length	,985
Guttman Split-Half Coefficient	,985

- a. The items are: ف1, ف3, ف5, ف7, ف9, ف11, ف13, ف15, ف17, ف19, ف21, ف23, ف25, ف27, ف29, ف31, ف33, ف35.
- b. The items are: ف2, ف4, ف6, ف8, ف10, ف12, ف14, ف16, ف18, ف20, ف22, ف24, ف26, ف28, ف30, ف32, ف34, ف36.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,937
		N of Items	17 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,937
		N of Items	17 <sup>b</sup>
		Total N of Items	34
		Correlation Between Forms	,989
Spearman-Brown Coefficient			
		Equal Length	,995
		Unequal Length	,995
		Guttman Split-Half Coefficient	,995

- a. The items are: س1, س3, س5, س7, س9, س11, س13, س15, س17, س19, س21, س23, س25, س27, س29, س31, س33.
- b. The items are: س2, س4, س6, س8, س10, س12, س14, س16, س18, س20, س22, س24, س26, س28, س30, س32, س34.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	36

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	34

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوظيف	178	41,6236	7,25865	,54406

**One-Sample Test**

	Test Value = 33					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوظيف	15,850	177	,000	8,62360	7,5499	9,6973

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دريبات	178	38,5730	9,85704	,73882

**One-Sample Test**

	Test Value = 33					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دريبات	7,543	177	,000	5,57303	4,1150	7,0311

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز	178	43,5449	12,40971	,93015

**One-Sample Test**

	Test Value = 42					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحفيز	1,661	177	,098	1,54494	-,2907	3,3805

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الموارد	178	123,6327	25,79615	1,93350

**One-Sample Test**

	Test Value = 108					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الموارد	8,085	177	,000	15,63268	11,8170	19,4484

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجودة	178	127,6076	21,06955	1,57923

**One-Sample Test**

	Test Value = 102					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجودة	16,215	177	,000	25,60763	22,4911	28,7242

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
التوظيف	41,6236	7,25865	178
دريبات	38,5730	9,85704	178
التحفيز	43,5449	12,40971	178
الموارد	123,6327	25,79615	178
الجودة	127,6076	21,06955	178

**Correlations**

		التوظيف	دريبات	التحفيز	الموارد	الجودة
التوظيف	Pearson Correlation	1	,683**	,687**	,874**	,555**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178
دريبات	Pearson Correlation	,683**	1	,544**	,838**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178
التحفيز	Pearson Correlation	,687**	,544**	1	,889**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	178	178	178	178	178
الموارد	Pearson Correlation	,874**	,838**	,889**	1	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	178	178	178	178	178
الجودة	Pearson Correlation	,555**	,413**	,664**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Group Statistics**

	طبيعة العقد	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	-------------	---	------	----------------	-----------------

محدد عقد	102	125,3941	20,31764	2,01175
محدد غير عقد	76	130,5784	21,82075	2,50301

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الجودة									
Equal variances assumed	,938	,334	-1,631	176	,105	-5,18434	3,17782	-11,45588	1,08720
Equal variances not assumed			-1,614	155,125	,108	-5,18434	3,21126	-11,52778	1,15910

Test of Homogeneity of Variances

الجودة			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,774	2	175	,463

ANOVA

الجودة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4486,441	2	2243,220	3,465	,033
Within Groups	113296,707	175	647,410		
Total	117783,148	177			

Multiple Comparisons

Dependent Variable : الجودة

Scheffe

نمطالوظيفة (I) نمطالوظيفة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
اطار تحكم عون	-1,68696	6,15803	,963	-16,8902	13,5163
دتنفي عون	9,49055	4,79340	,144	-2,3436	21,3247
اطار تحكم عون	1,68696	6,15803	,963	-13,5163	16,8902
دتنفي عون	11,17752	5,17916	,100	-1,6090	23,9641
اطار دتنفي عون	-9,49055	4,79340	,144	-21,3247	2,3436
اطار تحكم عون	-11,17752	5,17916	,100	-23,9641	1,6090