

المركز الجامعي الونشريسي - تسمسليت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

دورالمورد البشري في تحقيق الجودة

دراسة حالة :مفتشية أملاك الدولة بمهدية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ: غراس عبد القادر

إعداد الطالبان :

- بوسكين الزهراء

-وناس عقيلة

لجنة المناقشة

رئيسا

الأستاذ :بوكريدي عبد القادر

مشرفا

الأستاذ :غراس عبد القادر

ممتحنا

الأستاذ : بوزكري جيلالي

السنة الجامعية 2017/2018

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة الإنسان الوحيد الذي قدم لي الكثير ورحل دون أن يأخذ مقابل ذلك ولو القليل ، ستبقى أيها الكريم مدرستي الأولى ومعلمي الأول في هذا الوجود رحمه الله تعالى وأسكنه فسيح جنانه .

إلى أمي الغالية التي أبت إلا إن تكمل مشوار أبي حفظها الله لي ورعاها.

إلى كل من ساعدني في مشوار حياتي العلمية إلى كل الإخوة وزوجاتهم والأخوات وأزواجهم وإلى كل الأصدقاء والصديقات ، وإلى كل من يعرفني وإلى كل جميع طلبة إدارة أعمال .

الطالبة بوسكين الزهراء

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أبي الغالي رحمه الله وأمي حماها الله

لي والى زوجي وأولادي وكل الإخوة والأخوات

و إلى كل من ساعدني في مشوار حياتي العلمية

وكل الأصدقاء والصديقات والى كل جميع طلبة إدارة أعمال .

الطالبة وناس عقيلة

pdfelement

التشكر

بعد انجازنا لهذا العمل وجدنا أنفسنا نقف وقفة شكر وحمد لله العلي القدير على

هدية لنا إلى طريق العلم ونتقدم بتشكراتنا لكل من الأستاذ المؤطر غراس

عبد القادر الذي ساعدنا في إتمام هذا العمل كما نشكر كافة أساتذة قسم علوم

التسيير - إدارة أعمال - ونخصص الشكر لكافة موظفي مفتشية أملاك الدولة مهديّة

وعلى رأسهم مفتش أملاك الدولة عبد القادر بحيح الذي لم ييخل علينا بمساعداته

وإرشاداته القيمة، وإلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

وفي الختام نسأل العذر عن أي خطأ صدر منا في إتمام هذا البحث ، لأن الكمال

محال لغير ذي الجلال .

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمة ومأمدي علاقتها في تحقيق الجودة حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مفتشية أملاك الدولة لدائرة مهديّة بولاية تيارت خلال الفترة ما بين 2017-2018، ومن خلالها قمنا بمقابلة شخصية وطرحنا مجموعة من الأسئلة لرئيس المفتشية تدور حول الموظف وما مدى اهتمام المفتشية في تحقيق جودة خدماتها، إضافة إلى القيام بتوزيع استبيان على 70 عامل واعتمدنا في الدراسة على برنامج spss لتفريغ البيانات وتحليلها، حيث توصلنا أن للمورد البشري دور فعال في المساهمة لتحقيق الجودة .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة .

Abstract :

This research aims to identify the role played by human resources in the organization and its relation to achieving quality. We conducted a field study at the level of the State Property Inspectorate of the Department of Mahdiya in the State of Tiaret during the period between 2017-2018, during which we interviewed a person and posed a set of questions to the Head of the Inspector And the extent to which the Inspectorate is interested in achieving the quality of its services, in addition to the distribution of a questionnaire to 70 workers. In this study, we relied on the spss program for data unloading and analysis, where we found that the human resource has an effective role in contributing to quality.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ،ب،ج	مقدمة
الفصل الأول : إدارة وتنمية الموارد البشرية من منظور الجودة	
05	المبحث الأول :المقاربة النظرية لإدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني:تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية
الفصل الثاني :الإطار النظري للجودة	
20	المبحث الأول : ماهية الجودة
20	المطلب الأول : تعريف الجودة ومراحل تطورها
24	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة
26	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: مضامين وأهتمامات الجودة
الفصل الثالث:دراسة حالة "مفتشية أملاك الدولة بمهدية "	
36	المبحث الأول: لمحة عامة حول مفتشية أملاك الدولة بمهدية
36	المطلب الأول: نبذة تاريخية للمؤسسة وتعريفها
37	المطلب الثاني: مهامها وهيكلها التنظيمي
42	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
43	المطلب الثاني:مناقشة نتائج الدراسة

64	الخاتمة
66	قائمة المراجع
68	الملاحق



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الوظائف الأساسية للموارد البشرية	01
11	الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى	02
14	مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة	03
21	تعريف الجودة	04
41	المخطط التنظيمي لمديرية الأملاك الوطنية	05
43	التمثيل البياني بالدائرة النسيبية لعدد الأسئلة الموزعة	06
44	التمثيل البياني بالدائرة النسيبية (الجنس ، للمؤهل العلمي)	07،08
45	التمثيل البياني بالدائرة النسيبية (المستوى الوظيفي، سنوات التوظيف)	10،09
46	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال (02،01)	12،11
47	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال (03،04)	14،13
48	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال (05،06)	16،15
49	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال (07،08)	18،17
50	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال (09،10)	20،19
51	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات السؤال 12	22،21
52	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 01	23
53	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 02	24
54	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 03	25
55	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 04	26
56	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 05	27
57	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 06	28
58	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 07	29
59	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 08	30
60	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 09	31
61	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 10	32
62	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 11	33
63	التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 12	34

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب	01
43	معامل الثبات بقياس ألفا كرونباخ، عدد الاستبيانات الموزعة	02
44	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي)	2
45	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير (المستوى الوظيفي، سنوات التوظيف)	3
46	يبين احتمالات السؤال (01،02)	4
47	يبين احتمالات السؤال (03،04)	5
48	يبين احتمالات السؤال (05،06)	6
49	يبين احتمالات السؤال (07،08)	7
50	يبين احتمالات السؤال (09،10)	8
51	يبين احتمالات السؤال (11،12)	9
52	يبين احتمالات العبارة 01	10
53	يبين احتمالات العبارة 02	11
54	يبين احتمالات العبارة 03	12
55	يبين احتمالات العبارة 04	13
56	يبين احتمالات العبارة 05	14
57	يبين احتمالات العبارة 06	15
58	يبين احتمالات العبارة 07	16
59	يبين احتمالات العبارة 08	17
60	يبين احتمالات العبارة 09	18
61	يبين احتمالات العبارة 10	19
62	يبين احتمالات العبارة 11	20
63	يبين احتمالات العبارة 12	21

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	جدول حساب ثبات أداة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا
01	جدول تكراري لمتغير الجنس
02	جدول تكراري لمتغير (سنوات التوظيف ، المؤهل العلمي)
03	جدول تكراري لمتغير (المركز الوظيفي ،السؤال 01)
04	جدول تكراري لمتغير السؤال (02، 03)
05	جدول تكراري لمتغير السؤال (04،05)
06	جدول تكراري لمتغير السؤال (06،07)
07	جدول تكراري لمتغير السؤال (08،09)
08	جدول تكراري لمتغير السؤال (10،11)
09	جدول تكراري لمتغير السؤال 12
10	جدول تكراري لمتغير العبارة (01،02)
11	جدول تكراري لمتغير العبارة (03،04)
12	جدول تكراري لمتغير العبارة (05،06)
13	جدول تكراري لمتغير العبارة (07،08)
14	جدول تكراري لمتغير العبارة (09،10)
15	جدول تكراري لمتغير العبارة (11،12)
16	إستبيان

قائمة الرموز والمختصرات

الرمز	الدلالة
Q	الجودة
TQM	إدارة الجودة الشاملة
AFNOR	الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية
EOQ	المنظمة الأوروبية للجودة
ASQC	الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة

إن أي منظمة أو شركة تأخذ بالفكر الإداري الحديث والمعاصر، إنما تحافظ بذلك على قوتها وقدرتها على الوجود والمنافسة، وتضمن بقاءها وإستمراريتها وذلك من خلال المحافظة على قوة وفاعلية مواردها البشرية.

فالفكر الإداري الحديث والمعاصر - غير التقليدي - ينظر إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على أنه استثمار أو تكلفة ذات عائد مباشر أو غير مباشر وهذا ما يختلف تماما عن الفكر الإداري التقليدي السائد في كثير من بلدان العالم النامي والذي ينظر إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على أنه تكلفة ليست ذات عائد ، بل ينظر إليها على أنها خسارة في حين أن جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة، لن يتحقق إلا من خلال الموارد بشرية والإدارة المتخصصة والمحترفة والتي تكتسبها من خلال التدريب المستمر والفعال وتحت إشراف ومتابعة إدارة الموارد البشرية فالمؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبيرا بالموارد البشري وبالتالي فإن التسيير الجيد والناجح لهذه الكفاءات يجعل المؤسسة في أعلى مستوياتها .

ومن هذا المنحى وفي ضوء ما تقدم تبلور معالم المشكلة التي نحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة وأمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة المورد البشري في تفعيل الجودة داخل المؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الإشكاليات الفرعية التالية :

- كيف يتم تنمية المورد البشري ؟
- كيف يتم إنجاح تطبيق نظام الجودة ؟
- ما مدى إلتزام مفتشية أملاك الدولة بتطبيق نظام الجودة ؟

الفرضيات:

بهدف الإجابة على التساؤلات السابقة ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

- للمورد البشري دور فعال في تحقيق الجودة وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب والطرق الفعالة .
- الجودة أداة أساسية في نجاح أو فشل أي منظمة .
- تتبنى مفتشية أملاك الدولة نظام تفعيل الجودة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور المورد البشري في تحقيق الجودة على مستوى المؤسسة .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على مفتشية أملاك الدولة بدائرة مهديّة ولاية تيارت

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية من 01 جانفي 2018 الى 30 افريل 2018

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاستناد في الجانب النظري على مصادر المعلومات من كتب ومجلات علمية والانترنت ،اما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فاتبعنا المنهج الاستقرائي أسلوب دراسة حالة ، محاولين في ذلك إسقاط المعلومات والبيانات النظرية على مفتشية أملاك الدولة الدراسات السابقة :

1- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية- دراسة حالة-ولاية أدرار

منهج الدراسة المتبع :المنهج النظري بالإضافة إلى دراسة حالة

هدف الدراسة : يتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية

النتيجة المتوصل إليها :- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة ، وتحقيق مستوى عال من الجودة ، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون ، وانخفاض نسبة التسرب الوظيفي ونسبة الغياب.

2- دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية د.يزيد ذيب عبد الله محمد الجامعة الأردنية -الأردن سنة (2016/12/10) .

منهج الدراسة المتبع :المنهج النظري والمنهج الاستقرائي الاستبيان .

هدف الدراسة : تحديد الآثار التي تلعبها الموارد البشرية بمتغيراتها المختلفة (العدد-الخبرة-الكفاءة) في الحصول على شهادة الجودة في القطاع الصحي الأردني .

النتيجة المتوصل إليها : وجود علاقة اثر بين (عدد الموارد البشرية - خبرة الموارد البشرية- كفاءة الموارد البشرية-تدريب الموارد البشرية) والحصول على الجودة الشاملة .

جانب التقصير : لم يظهر جانب التقصير في الدراسة لاعتمادها على الأسلوب الاستقرائي

كانت الدراسة تدور حول أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة .

3- دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية الجزائر .

منهج الدراسة المتبع : المنهج النظري بالإضافة إلى دراسة حالة النتيجة المتوصل إليها : نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير كل الإمكانيات اللازمة وأهمها الموارد البشرية .

جانب التقصير : وجود فجوة بين القيم المرغوبة في الجودة من الإدارة والعاملين والقيم السائدة في المؤسسة كانت الدراسة تدور حول الموارد البشرية في إنجاز تطبيق إدارة الجودة من خلال تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير .

متغيرات الدراسة :

دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي ودراسة العلاقة بين المتغير المستقل والذي يمثل السبب المورد البشري والمتغير التابع والمتمثل في المشكلة وهي الجودة .

تقسيمات الدراسة :

من اجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أقسام ، و تناولنا في الفصل الأول إدارة وتنمية الموارد البشرية من منظور الجودة والفصل ثاني الإطار النظري للجودة والفصل الثالث دراسة حالة من خلال محاولتنا إسقاط الدراسة على مفتشية أملاك الدولة بمهدية .

صعوبات الدراسة :

الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث نلخصها فيما يلي :

- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية
- نقص في المراجع الخاصة بمؤلفين جزائريين مما خلق صعوبة في عدم التوفيق بين الجانب النظري والجانب الميداني

الفصل الأول

إدارة وتنمية الموارد البشرية

من منظور الجودة

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

تمهيد :

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة مختلف الصعوبات ومن بين أهم أدواتها لمواجهة التحدي هي الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لدى يجب على إدارة الموارد البشرية وفي ظروفها الراهنة إن تتخلى على أدوارها التقليدية وتعتمد على وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية وإنشاء هيئات سياسية واقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام .

المبحث الأول :المقاربة النظرية لإدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تمثل الطاقة الخلاقة والمبدعة التي تتولى استثمار الموارد الطبيعية إضافة إلى تحقيق التقدم العلمي والتقني والاقتصادي في كل المجتمعات تعتمد على القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للموارد البشرية وعلى كفاءتها ، ويجسد مفهوم تنمية الموارد البشرية هذا الطرح فهي تمثل العملية الضرورية لتنمية وصقل وتحريك القدرات والكفاءات البشرية بجوانبها العلمية والفنية والسلوكية ، فالموارد البشرية هي المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية الإنماء الشامل وهي الأساس في نجاح أي بناء اقتصادي فالتخلف لا يرتبط بالبلد أو الدولة ، قدر ارتباطه بهذه الموارد والقوى العاملة على أساس أنها القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتطوير و التجديد .

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹.

¹ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة القاهرة ، 2003 ، ص 33.

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، و من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة¹ . المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة².

فالموارد البشرية هو مصطلح يقصد به تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال

- صفة الرغبة في أداء الأعمال³

أي قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية ، ونجاح المؤسسة يعود إلى ماتملكه من مهارات وقدرات بشرية ،ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة مايلي⁴ :
أن تكون نادرة ،بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين، كقدرتها على الابتكار -الإبداع- قبول التحديات ...

- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل

المهارات والخبرات وكذلك القدرات على العمل

¹ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية 2003/2002 ص15

² نفس المرجع راوية أحسن ص 17.

³ خالد بن سعد عبد العزيزين سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطوحي، ردمك، الرياض، 1998، ص63

⁴ صلاح عبد الباقي، قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص145

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

أن يصعب على المنافسين تقليده ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب ولعل أفضل مثال الموارد البشرية اليابانية.

الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعريف¹ :

- هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة ، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى اعلي مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم ...
- أو هي وظيفة أو إدارة أساسية في المؤسسة ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي فيها،وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بالمؤسسة وتشمل هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب ، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجياتها المستقبلية وأهدافها والعمل على تدريب وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية ، وتوفير شروط توظيف عادلة لها،ومناخ عمل مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أدائه بمستوى عالي من الفاعلية وتحفيزها ومساعدتها لتحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المؤسسة.

أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية لبعض المفكرين والباحثين²:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

¹ احمد يوسف دودين ،إدارة الجودة الشاملة،الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان -الأردن، 2014 ص73

²المستشار في التربية محمد عقوبي - الموارد البشرية - Human Resources ص 2

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

جلوبيك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط

الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها .

شروذن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

سميث جي وجرانت جي: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها .

الفرع الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

هي أهم عناصر العمل والإنتاج في الجودة ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه و ورقابة جودته، وهي التي تسوقه ، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء الأمور بكفاءة ، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها¹ .

أدوار وعلاقة إدارة القوى البشرية بإدارة الجودة الشاملة

- 1- العمل على تطوير نوعية جيدة من الحياة للعاملين في المنظمة .
- 2- التعاون مع متخذي القرارات في المنظمة بوضع سياسات خاصة بالقوى البشرية والمسؤول يزود متخذي القرارات بالمعلومات .
- 3- القيام بدور تجديدي في المنظمة .
- 4- تزويد المنظمة بقوى بشرية مدربة ذات فعالية عالية للعمل .
- 5- تنفيذ السياسات المتعلقة بالقوى البشرية ، وهذا ينصب على القيام بمسؤوليات ذات العلاقة مثل إجراء المقابلات واختيار الموظفين وتقييم أدائهم وترقيتهم .

¹ أحمد يوسف دودين نفس المرجع السابق ص74

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

6- القيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة بالقوى البشرية .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنه وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل¹:

- 1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقابتها.
- 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

¹ د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

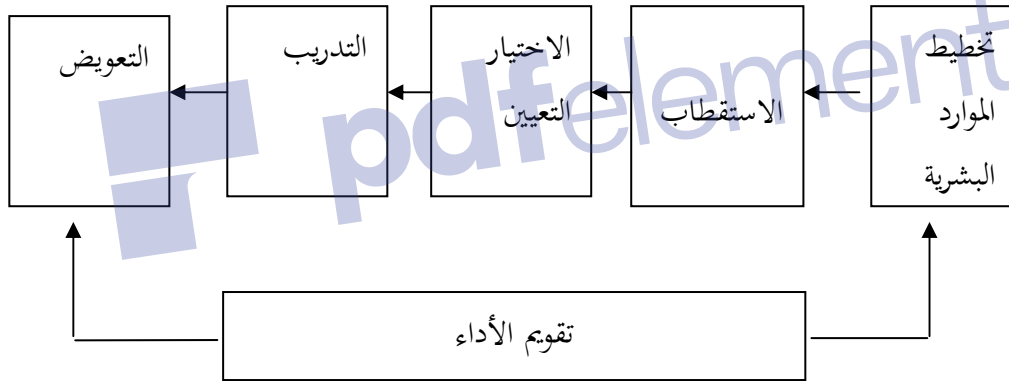
الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

- 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية "القوى العاملة" البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث انه أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي وذلك لان العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب الخطة للموارد البشرية كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل رقم 01: الوظائف الأساسية للموارد البشرية



المصدر : محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج ، ادارة الموارد البشرية الرضوان للنشر والتوزيع 2013 ص 49 ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة، والمهارات المطلوبة، في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

يعرف مايكل أمستر ونج Michel Armstrong تخطيط القوى العاملة على " أنه عملية تحليل

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المتغيرة المختلفة، وتنمية السياسات والفاعلية على المدى البعيد¹

غير انه آخريين ينظرون إلى تخطيط القوى العاملة على انه العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة الملائمة، وتحديد الأهداف، وخلق السياسات والأنظمة والبرامج التي تضمن كفاءة وفعالية هذه القوى العاملة، تحت الظروف المتغيرة المختلفة.

والجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيمايلي²:

- 1- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجاً، إلى الجانب انه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة، وليس شيئاً يحدث من قبيل الصدفة.
- 2- يمثل التخطيط عملية مستمرة، وذلك لان المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المنظمة دائمة التغير.
- 3- أهمية الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء والنمو.
- 4- يعد التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، حيث ان ذلك سوف يحدد سياسات المنظمة وأولوياتها، التي سوف تتأثر بدورها بتوفر الموارد البشرية.
- 5- أهمية الحاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من حيث الكم والكيف.
- 6- اعتماد مستوى الموارد على مايمكن اتاحته.
- 7- ينبغي ان تكون الموارد البشرية على مستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المنظمة. كما ينبغي أن تتوفر عملية التخطيط مايلي:

-تحديد واضح لرسالة المنظمة Organization Mission

-التزام Commitment المسؤولين برسالة المنظمة

-تحديد واضح للفرضيات التي تعتمد عليها الخطة

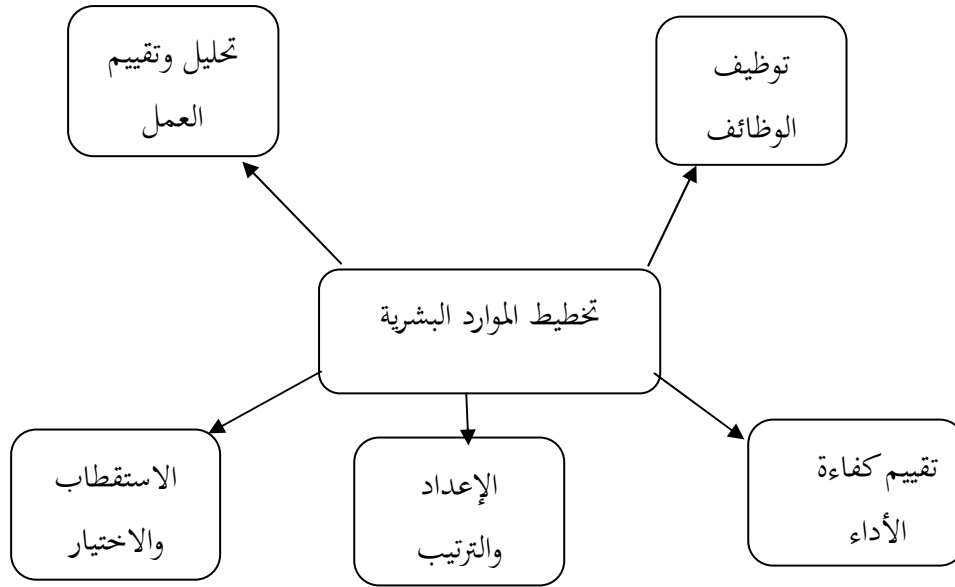
-خطة عمل Plan of action تبني في ضوء الموارد التي يمكن الحصول عليها بما في ذلك التدريب والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

¹ باري كوشوار، إدارة الموارد البشرية للجميع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص24، 23.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج مرجع سبق ذكره ص52، 51.

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

شكل رقم 02: الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"¹.

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة².

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

² بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقة - الجزائر

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها¹ ".
 وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة².
 عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه³ ".
 وبالتالي يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

المطلب الثاني: طرق تنمية الموارد البشرية

لقد تناولنا في هذا المبحث كيفية تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم الأساليب الناجحة في صقل وتحريك الكفاءات البشرية باعتبارها المحور الذي تدور حوله عملية الإنماء .

1-الإستقطاب : " يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁴.

¹ ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 ص28

² لعل بوكيمش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقلة -الجزائر-

³ أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975ص195

⁴ أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000، ص 162.

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

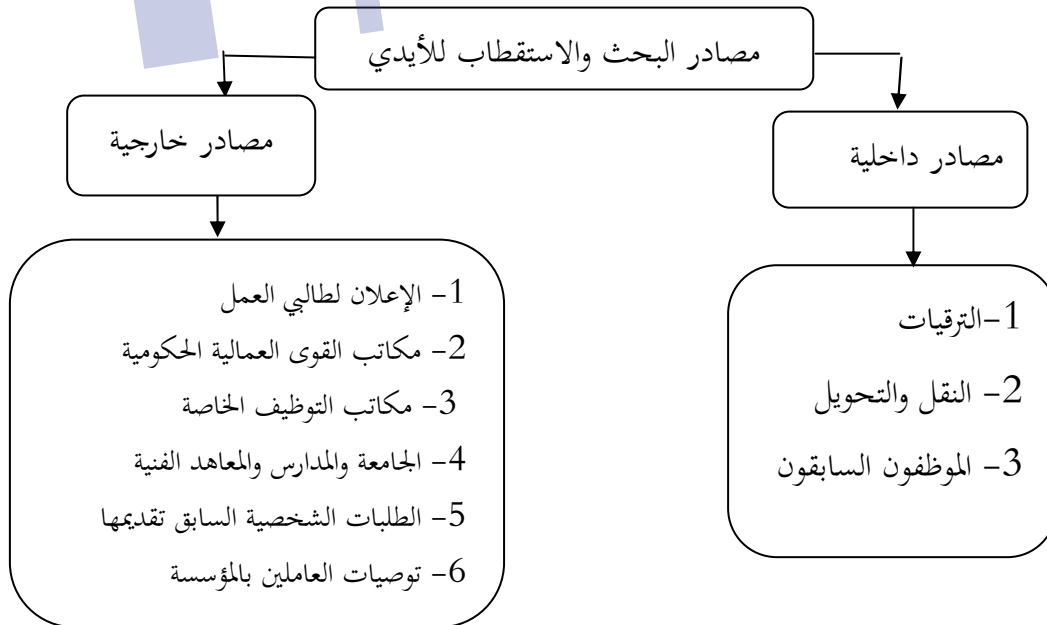
والجدول التالي يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

جدول رقم 01: الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.

أساليب الاستقطاب
1-الإعلان: -إعلانات داخلية. -إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. -إعلانات من خلال الإذاعة والتلفزيون.
2-إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
3-دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.
4- التدريب الصيفي.
5- زيارة المدارس والجامعات.

المصدر: احمد ماهر، المرجع السابق، ص 150.

شكل رقم 03: مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار

الجامعية، د ط، 2001، ص 128

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

2-الإختيار: الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للتوظيف وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة¹.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للتوظيف، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الإختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضا "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"².

وعلى العموم فإن الإختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الإختيار المتكاملة كالمقابلة والإختيار.

3-التدريب : بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقا، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

4-وظيفة تحديد هيكل الأجور والحوافز:

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز. وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القول أن الأجور والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003، ص 141.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 1975/1973، ص 203.

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

تحديد الأجر والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

5- مفهوم الأجر: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل¹.

6- الحوافز: هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:²

- 1- تشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المؤسسة.
- 2- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغيير والوفاء بالأهداف
- 3- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي
- 4- إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- 5- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيما للمرونة والإبتكارية وسرعة الاستجابة
- 6- التركيز على اطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها
- 7- تدفق وانسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب
- 8- مسايرة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المؤسسة الأساسية.
- 9- مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته .
- 10- إيجاد مناخ مؤسسي متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو مستويات الأداء .

¹ د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 323.

² أحمد يوسف دودين مرجع سابق ص 75،76

الفصل الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية من منظور الجودة

خلاصة الفصل :

يظهر لنا أن الموارد البشرية تملك مكانة أساسية في ظل نظام الجودة ، نظرا لان الفرد هو المحرك الأساسي لأي منظمة فإن قدرات المؤسسة تكمن في ماتملكه من طاقات بشرية مؤهلة ومكونة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية ، وتنمية الموارد البشرية لاينتهى عند تكوين القدرات الفردية للموظفين بل يمتد إلى تحفيزها مقابل ماتبدله من مجهودات لخدمة المؤسسة ، كما يجب إن تهتم المؤسسة بمنح موظفيها مزايا أخرى مثل المعاشات التأمينات الخاصة بالمرض والبطالة وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات .



الفصل الثاني

الإطار النظري للجودة

pdfelement

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

تمهيد :

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أهم نقطة فيه وقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأولته الحكومات والمنظمات اهتمام خاص، فالجودة اعتبرت الوظيفة الأولى لأي منظمة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة فقد أصبحت بمثابة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية والتي تبنى بها فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالنظر إلى الجودة على أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة لتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة .



المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

إن الجودة تعتبر القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، لدى لابد لنا من التطرق إلى مفاهيم الجودة .

الفرع الأول : تعريف الجودة

"كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاد.عده جيدا (ووجد جيدا او طلب جيدا)، وأجاد الشئ يجوده (جوده) إي صار جيد ".¹

الجودة كمصطلح Quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities والتي معناها طبيعة الشئ ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة ،المورد ،العميل ،المجتمع.... وغيره).²

وقد تطرق لمفهوم الجودة مجموعة من الباحثين المهتمين والرواد الأوائل من بينهم مايلي :

عرفها Joseph Juran بأنها "هي الملائمة للغرض او الاستعمال ،أي أن السلع والخدمات يجب أن تلي احتياجات مستخدميها"³

يعرفها قاموس websder (1985): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة ويعرفها Oxford: أنها درجة التميز أو الأفضلية "⁴

كما عرفها kauro Ishikawa "الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الاهداف وغيرها".⁵

وعرفها Joseph Jablonski "الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"⁶

من الملاحظ و من خلال التعاريف التي تم استعراضها يتبين أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في مجال ضيق ، بلي أخذ أبعاد مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية ويمكن أن نستخلص مايلي:⁷

¹ يوسف جحيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، داتر اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ص55.

² محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ،2004،ص32

³ الداركة مأمون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ،2001،ص19

⁴ رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ،2008،ص29.

⁵ خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد، الرياض ،1997،ص72

⁶ خالد بن سعد ،مرجع سبق ذكره ص70

⁷ حمود خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة عمان ،2000،ص42

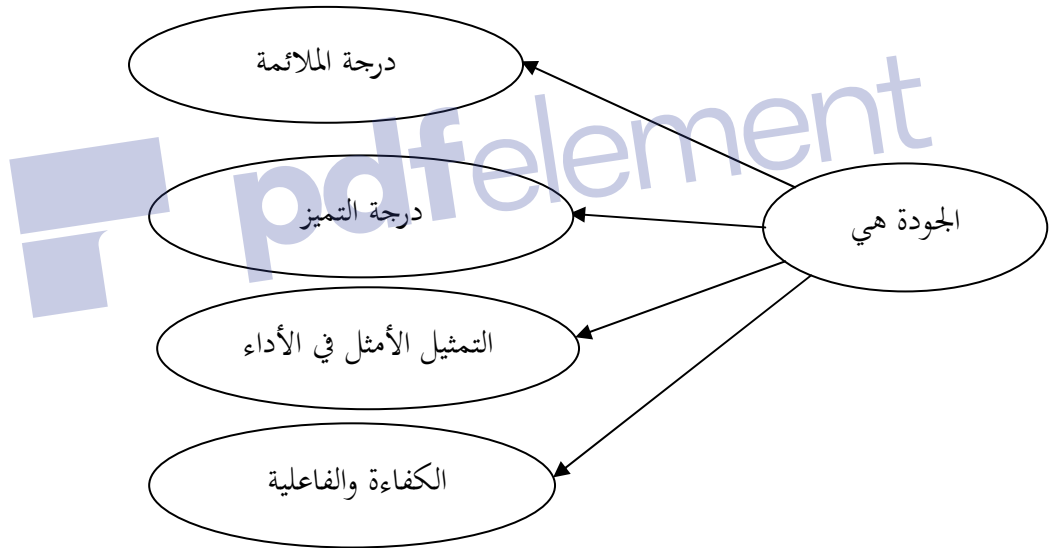
الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

أ- إن الجودة لا تعكس التصور لا الشائع لها والتي تعني الأحسن بشكل مطلق بل الشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته .

ب- إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية .

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

الشكل رقم (04): تعريف الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على التعاريف السابقة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة

من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات ، و لكنها كانت من خلال تطور مستقر و ثابت . وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى اقرن الماضي و هذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل أساسية و هي¹:

1- مرحلة التفتيش أو الفحص :

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ،وان عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

2-مرحلة ضبط الجودة إحصائيا :في هذه المرحلة تعتمد الجودة على أساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة وتعتبر هذه المرحلة أكثر تطور مقارنة بمرحلة الفحص ، فهي تركز على إرضاء العميل وتلبية احتياجاته ، كما تركز على منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية ، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة .

3-مرحلة توكيد أو ضمان الجودة :

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة نحو مفهوم الجودة ، وذلك طبقا لما تشير اليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي :

- 1- قياس أو تقدير تكلفة الجودة ،حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة ، وذلك وصولا إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات ، لاني مرحلة الرقابة فقط ، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة ، حيث تتمثل تكلفة الجودة في :
 - تكاليف الإصلاح .
 - تكاليف إعادة التشغيل .
 - تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم .

2-النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة

على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع ،حتى وصول المنتج إلى الزبون ، لذلك فان تحقيق

¹ منتهى احمد علي ملاح "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها هيئة التدريس " رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، ص 18

أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة ، بما في ذلك الإنتاج

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المراحل كونها اعتمدت على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها، وتهدف إلى ضمان تميز جودة المنتج ، شرط الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته المحور الأساسي حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والخارجي على السواء ، وطبقا هذا المفهوم فقد يكون الزبون احد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة ، كما قد يكون الزبون مؤسسة خارجية تتعامل مع المنظمة ، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقتصر فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج (الزبون الخارجي) بل امتد ليشمل أيضا كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر (الزبون الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها .

إن كل مرحلة من المراحل السابقة ، لم تكن منفصلة عن سابقتها ، فالرقابة الإحصائية مثلا تتضمن المعنية وتأكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة ، إدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة .



الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

المطلب الثاني: محددات وإبعاد الجودة

الفرع الأول : محددات الجودة

يمكن للسلع أو الخدمات إن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال الاعتماد على أربع محددات وهي:¹

1-التصميم : يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة ، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للسلعة أو الخدمة واعتبار التكاليف عند التقييم للسلع والخدمات .

2-التوافق مع المصمم (جودة الخدمة): يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق السلعة أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ،وهذا بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3-سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات ، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها

4-خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء السلعة أو الخدمة كما هو متوقع .

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

وتمثلت أبعاد الجودة الشاملة في مايلي:²

الأداء : هو الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة

الميزات : هي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الامان ،سهولة الاستخدام التكنولوجيا المتقدمة .

الاعتمادية : تشير إلى قدرة المنتج على أداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن

الصلاحية : هي العمر التشغيلي المتوقع ، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة

المطابقة : هي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية ، وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق .

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القوى التنافسية، دار الفكر العربي ، القاهرة 2003،ص16

² الحراشة حسين محمد "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" ، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2010 ،ص26

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

الخدمات المطبقة:¹ تتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح ، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح ، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والسياسة في التعامل مع العميل.

الجمالية : هي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه مثل الشكل ، التصميم الصوت الطعم الرائحة أو اللمس التي بها المنتج أو الخدمة .



¹الحراشة حسين محمد، مرجع سابق ص26

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى العمل على تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة .

المطلب الأول : مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين الى ان هناك بعض التعاريف التي اظهرت تصور فتعددت ارائهم واختلفت تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم الى هذا المدخل الإداري الحديث فقد كان لكل منهم إسهامات ومبادئ وتجدد بينا الإشارة إلى تحليل مفهوم الجودة الشاملة :¹

1-الإدارة : تطوير القدرات التنظيمية والقيادية الإدارية لتصبح قادرة التحسين المستمر والحفاظ على جودة الاداء

2-الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع او خدمات وقد تصل الى محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات .

3-الشاملة : يعني بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة والتعريف الدقيق لحجات المستفيد ورغباته من سلع وخدمات والعمل على بذل الجهد الجماعي والفردى في سبيل تحقيق الغايات .

تعريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

عرّفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة² (ASQC) الجودة على أنها : "مجموعة من المميزات، والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن " واستنادا إلى هذا التعريف فإنّ الجودة هي الملاءمة بين خصائص المنتج واحتياجات الزبائن، أي :مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبائن. عرّفت المنظمة الأوروبية للجودة (EOQ) الجودة على أنها "مجموعة من الصفات التي، يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"³

¹ الطائي يوسف جحيم واخرون ، نظم الجودة في منظمات الإنتاجية والخدمية ، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر ، عمان ص194

American Society for Quality Control

² Jay HEIZER & Barry RENDER, **Operations Management**, prentice- hall, 2001, p. 171.

The European Organization for Quality.

³فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

2007 ، ص / 23 . جامعة منتوري، قسنطينة، 2006

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

وقد عرّفت الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) الجودة على أنها "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين الضمنية والصريحة"¹ ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه وترجمتها إلى مجموعة من الموصفات التي على ضرورة تحديد رغبات الزبائن الضمنية والصريحة تبنى عليها عملية التصميم والإنتاج لإشباع رغبات الزبون.

تعريف Shucler "إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المدراء و الموظفون بشكل مستمر و دؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية، وفي أقصر وقت."²

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة، و فلسفة جديدة، هدفها التميز في الأداء، و القيام بالعمل صحيحا من المرة الأولى، و ذلك ضمن عمل تعاوني بين المدراء و الموظفين.

تعريف Odgers أودجرز "إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنّها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات، إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين، في الأداء، و التصرف السليم في المنظمة."³

نلاحظ أن التعريف يركز على إحداث تغيير هام في ثقافة المنظمة و طرق الأداء.

تعريف Crosby كروسبي "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، (تعريف لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية."⁴

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة، منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب و منع حدوث المشكلات، و إتباع تحفيز العمل الإداري و التنظيمي على الأداء الجديد، و الاستخدام الأفضل للموارد المختلفة.

l'Association Française de Normalisation.

¹Pierre EIGLIER, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004 P. 73

² فريد زين الدين، المنهج العملي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية: مرجع سابق ص 24

³ فريد زين الدين سابق مرجع سابق ص 24

⁴ هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 349

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و القواعد المتمثلة في:¹

- 1- التركيز على العميل.
- 2- التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- 3- التحسين المستمر في الإبداع.
- 4- التزام الإدارة العليا
- 5- القرارات المبنية على الحقائق .

المطلب الثاني : إهتمامات ومضامين الجودة

الفرع الأول : مضامين إدارة الجودة الشاملة

تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية و المفاهيم، التي تشكل إطارها و مفهومها و فلسفتها و هي كالتالي:²

- 1- الشمول: حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، ولذلك لا بد من إحداث تغيير جذري و شامل، لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها.
- 2- أسلوب عمل جماعي تعاوني: إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات و مواهب و خبرات وإمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها.
- 3- مفهوم الأدوار المتكاملة: فكل فرد داخل المنظمة له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة.
- 4- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية: إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العملاء على جميع العاملين بالمنظمة.
- 5- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى: و ذلك يجعل عدد الأخطاء في العمل عند أدنى حد، و هذا يساعد على جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، ويجعل الزبون في حالة رضا.
- 6- تحسين الجودة هو تحسين للربحية: إن تحسين الجودة و بشكل مستمر من خلال إدارة الجودة الشاملة يعني زيادة رضا المستهلك و تحقيق رغباته، مما يدفعه إلى اقتناء سلع وخدمات المنظمة، و يساعد على جذب عملاء جدد، مما يوسع حصة المنظمة في السوق مستقبلاً، و يحسن من ربحيتها.

¹ بومدين يوسف جامعة بومرداس، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ص27

² عمروصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الاردن 2009 ص 42

7- التكلفة الكلية الشاملة وليس تكلفة تصنيع السلعة أو الخدمة: تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة، وهي تشمل جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، وهي تشمل:

تكلفة المنتج وفق المعايير المحددة، تكلفة التقييم تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي، تكلفة خسارة حصة من السوق، تكلفة الفرص الضائعة، تكلفة سوء السمعة خارجياً، و تكلفة التخزين للمواد والسلع المنتهية الصنع.

8- إدارة الجودة الشاملة رحلة ومسيرة طويلة: وليست محطة وصول، بمعنى آخر فهي رحلة طويلة الأجل، رحلة إستراتيجية تقوم المنظمة من خلالها باختراق المستقبل والتكيف معه، في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من أجل توطيد نفسها في السوق، بواسطة تحقيق مستوى جودة عالي لإرضاء العملاء. و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة لها صفة الإستمرارية، وهي رحلة ليس لها نهاية.

الفرع الثاني: اهتمامات إدارة الجودة الشاملة¹

إن إدارة الجودة الشاملة أمراً حيويًا يتوجه إلى التعامل مع المتطلبات التالية:

- 1- ضمان انتشار مفهوم الجودة، في كافة مرافق المنظمة و مستوياتها، و قبول العاملين جميعاً مسؤولية المشاركة في تحقيقها، و تحمل نتائج القصور فيها.
- 2- العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة، و صياغتها في سياسات واضحة، تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق و تثبيت، معاني و آليات، و معايير الجودة الشاملة في المنظمة.
- 3- تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة و تحديد معاييرها، و متابعة تنفيذ برامجها و تقييم مدى الإلتزام بها.
- 4- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات و مجالات النشاط، على معاني و آليات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و التأكيد على استمرارية التدريب، لتحديد و تحديث المفاهيم.
- 5- ضمان مطابقة مواصفات و أداء السلعة أو الخدمة لإحتياجات العملاء و توقعاتهم، و ضمان التطابق بين مواصفات السلعة أو الخدمة حسب التصميم المعتمد لها، و بين مواصفاتها أثناء و بعد تمام إنتاجها.
- 6- ضمان التطابق أو الإقتراب مع المستويات العالمية المعتمدة، أو المعارف عليها، مواصفات السلع والخدمات.
- 7- ضمان تخطيط وقت التصميم و الإنتاج و التسويق، حيث تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت، بالقياس لما يحققه المنافسون، و في توافق مع رغبات و احتياجات العملاء .

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص130

الفرع الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في العديد من مجالات متعلقة بإدارة الموارد البشرية منها¹:

1- التغيير في أدوار العاملين :

أ- الوظائف والمهام : في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة ، وذلك بتقديم مقترحات عن تحسين العملية .

ب- فرق العمل : هي الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام واحد أنواع العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على العاملين من كافة الموظفين لأداء عمل أو مهمة معينة ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة .

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين) : في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل :المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2- التغيير في أداء العاملين²:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت :
أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فرق العمل تتوفر لديها بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون بذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات وذلك من الخرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بها .

ب- المكافآت الخاصة : يقوم فريق العمل بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فان هناك نتائج خاصة تحتاج مكافآت خاصة وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة توجد عدة أنواع للمكافآت الخاصة :

1- مكافآت تعتمد النتائج القابلة للقياس وقد تكون أولية مثل :انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض التالف والفاقد في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية قابلة للقياس مثل :عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث .

¹ احمد يوسف دودين مرجع سابق ص 82

² احمد يوسف دودين مرجع سابق ص 83

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

2- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون ، أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية و سنوية تمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين الجودة الأداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات .

3- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد : وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل .

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

د- تقييم الأداء : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين ، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة وتقييم أداء زملاء العملاء بعضهم بعض.

هـ- الأجور والحوافز : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز ، ومنها ماهو مادي ومنها ماهو غير مادي .

3- التغيير في قسم الموارد البشرية¹:
القسم الذي يهتم بتخطيط وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي :

أ- زيادة مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمه وزيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقا لمعايير أكثر صرامة عن ذي قبل .

ب- زيادة لعدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم ، نتيجة زيادة العبء الملقى عليها في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة استحداث وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليه ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ج- التدريب : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة ليس فقط للمتخصصين الخبراء والمدربين ، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتم بتحسين العمليات الإنتاجية ، وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل .

¹ احمد يوسف دودين مرجع سابق ص84،85

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

د-علاقات العمل : في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها .

4-اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية :في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت

عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها ، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما ان الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بكل العاملين بالمنظمة وبصفة عامة ، فان التحول إلى مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال :

1-إن فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزما بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فان العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب .

2-أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت وذلك التعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة .

3-أصبح فريق الإنتاج قادرا على القياس ، التحليل ، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار .

4-زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم .

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة وقد تبين لنا من خلاله بأنّ الجودة في المورد البشري تعني القدرة على إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في النجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط، وإنما أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر و الشامل آخذة كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة.



الفصل الثالث
دراسة حالة
مفتشية أملاك الدولة بمهدية

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

تمهيد :

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والتكنولوجية تلجأ معظم المؤسسات العمومية لتحقيق الجودة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية ومن خلال دراستنا هذه نركز اهتمامنا على المورد البشري باعتبارها العجلة المحركة للاقتصاد من خلال تنمية المورد البشري وتحسين قدراته ومهارته للحصول على كفاءات عالية تساهم في تحقيق الجودة وكنموذج للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الجودة من خلال تحسين كفاءة المورد البشري اخترنا مفتشية أملاك الدولة لمناقشة ذلك ،والتي سيتم فيها دراسة هذا الموضوع من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها توزيع استمارة استبيان ويتم تحليل أهم النتائج إحصائياً بواسطة برنامج (SPSS) واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف المفتشية .

وسيتم التطرق لكل هذا من خلال مبحثين يمثل المبحث الأول لمحة عامة لمفتشية أملاك الدولة والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية وإجراءات الدراسة .



الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

المبحث الأول: لمحة عامة حول مفتشية أملاك الدولة لدائرة مهديّة ولاية تيارت

لقد تناولنا في هذا المبحث لمحة عامة لمفتشية أملاك الدولة والتعرف على مختلف مصالحها وهيكلها التنظيمية .

المطلب الأول : نبذة تاريخية لمؤسسة وتعريفها

تواجدت مفتشيات أملاك الدولة بالجزائر منذ الحقبة الاستعمارية ، لكن بعد الاستقلال أبقىّت الحكومة المؤقتة آنذاك على نفس التنظيم الإداري السائد في تلك الفترة لضمان السير الحسن لممتلكاتها نظرا للفترة الحرجة التي كانت تمر بها ، بحكم الاستعمار الذي دام 132 سنة وبعد خروج المستعمر حاولت السيطرة على الوضع وحصر استرجاع كل ممتلكاتها ، حيث كانت الأراضي الفلاحية والسكنات والمصانع وغيرها من الممتلكات الشاغرة ، ومفتشية أملاك الدولة كانت المصلحة المختصة في ذلك الوقت وهي اليوم إحدى المصالح المنبثقة عن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة المالية ، المديرية العامة للأملاك الوطنية بما أنّها تتميز بنشاطها التحصيلي للمال لصالح خزينة الدولة¹.

الفرع الأول: نشأة مفتشية أملاك الدولة بمهديّة

تم إنشاء مفتشية أملاك الدولة بمهديّة طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 09 أكتوبر 1991 المتضمن تعيين مفتشيات أملاك الدولة وتحديد دوائر اختصاصها حيث أنّ المفتشية تقع في دائرة اختصاصها تضم البلديات التالية: مهديّة، حمادية، عين دزاريت، الناظورة، بوقارة، السبعين، رشايقة وذلك وفقا للقرار الوزاري المؤرخ في 27 جوان 2001، وجاء هذا التنظيم الجيد تنفيذا لإستراتيجية الإصلاح الإداري وذلك بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن ونجد هذا المبدأ مطابقا لمراسيم وقوانين التنظيمية لاسيما ماييلي: المرسوم التنفيذي رقم 91/65 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن تنظيما للمصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري أما عن تاريخ إفتتاح الرسمي لمفتشية أملاك الدولة بمهديّة فكان ذلك عام 1992.

¹ مصلحة الأمانة العامة بمفتشية أملاك الدولة بمهديّة

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

تعتبر إدارة أملاك الدولة من مصالحي الأولى التي أنشأها المستعمر الفرنسي وقت دخوله الجزائر وبالضبط في سنة 1848 ومنذ ذلك التاريخ إلى يومنا هذا لاتزال إدارة أملاك الدولة قائمة وهذا نظرا للدور البالغ الأهمية الذي تلعبه في الحياة اليومية والعادية للفرد والمجتمع باعتباره إدارة عامة حيث أنها هي الهيئة المكلفة بالحماية والحفاظة على أملاك الدولة وتسييرها¹.

كذلك تتمتع بحق المراقبة الدائمة على استعمال أملاك الدولة العامة والخاصة المخصصة والغيرمخصصة . كما نستطيع القول أن إدارة أملاك الدولة تقوم بدورين الخبير والموثق لفائدة الدولة وجماعاتها المحلية كخبير عند قيام أعوانها بتقييم كل ممتلكات العقارية والمنقولة التي تمتلكها الدولة والمجموعات.

المطلب الثاني : مهامها وهيكلها التنظيمي

لقد كانت مفتشية أملاك الدولة قبل صدور المرسوم 91/65 منحصر أغلبيتها في متابعة التحصيل ،غير أن صدور هذا المرسوم فتح عنه إلحاق جملة من المهام التابعة لمديرية أملاك الدولة بالمفتشية حسب المرسوم رقم 91/65 المؤرخ في 1991/03/02 والمتعلق بالتنظيم الداخلي لمفتشيات أملاك الدولة والمحافظات العقارية والخاصة ماجاء في المادة 15 وتمثل مهام المفتشية فيمايلي :

- تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة لأملاك الدولة .
- تحصيل أساس كل ناتج أو عائدات لأملاك الدولة .
- التعرف على العقارات التابعة لأملاك الدولة في إطار تأسيس الجرد العام ومسكنه
- تسيير الأملاك الشاغرة والتي لا وارث لها .
- الاستطلاعات والتحقيقات الإدارية .
- البيوع المبادلات لعقارات أملاك الدولة .

إن الأشياء المحجوزة أو المصادرة من قبل المحكمة المتخصصة إقليميا تقوم بتقديمها الى مفتشية أملاك الدولة وذلك لبيعها في المزاد العلني ،وهذا بعد أن يستطلع مفتش أملاك الدولة على حالة الأشياء المحجوزة أو المصادرة .

¹ مصلحة الأمانة العامة بمفتشية أملاك الدولة بمهدية

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

صلاحيات مصالح أملاك الدولة :¹

تميز مصالح أملاك الدولة بتعدد صلاحياتها التي تبرز في :

- المراقبة الدائمة لأملاك الدولة .
 - التسيير الإداري لها .
 - مسك السجلات قوام ممتلكات الدولة والجرد العام لها .
 - المساعدة القانونية للجماعات في مجال العمليات العقارية .
 - القيام بعمليات الخبرة والتقييم العقاري في عمليات الاكتساب (البيع، الأيجار، نزع الملكية) من اجل المنفعة القانونية للجماعات في مجال العمليات العقارية .
 - تسيير التركات الشاغرة والممتلكات الخاضعة للحراسة القضائية
 - القيام ببيع العقارات والمنقولات .
 - تحصيل عائدات أملاك الدولة .
 - تمثيل الدولة أمام المحاكم إذا تعلق الدعوي بأملاك الدولة .
- ومن كل هذا تستنتج أن إدارة أملاك الدولة هي المتصرف الوحيد في أملاك الدولة من حيث حمايتها وتمثيلها أمام المحاكم .

المصالح المتواجدة في المؤسسة :

مفتشية أملاك الدولة لدائرتي مهديّة وحماديّة التابعة إقليميا لمديرية أملاك الدولة لولاية تيارت تحت وصاية وزارة

المالية جاءت على اثر توسيع مهام إدارة الأملاك الوطنية وذلك بإعطاء أهمية للمصالح

الخارجية وتنقسم إلى :

قسم تسيير مفتشية أملاك الدولة :

يتولى هذا القسم المهام التالية :

- متابعة عمليات التحصيل الخاصة بالدولة .
- تسيير الأملاك الوطنية الخاصة بالدولة .
- متابعة وتحضير وبيع المنقولات .

¹ مصلحة الأمانة العامة بمفتشية أملاك الدولة بمهديّة

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

- تسيير الأملاك الشاغرة والتي لا ارث لها

قسم الاستطلاع والجرد العام للأملاك الدولة:¹

المقصود بالجرد العام للأملاك الوطنية التسجيل الوصفي والتقييمي لجميع الأملاك الخاصة والعامة التابعة لدولة والبلدية والتي تحوزها مختلف المنشآت والمؤسسات والهياكل التي تنتمي إليها أو تخص المؤسسات العمومية .

- دور الجرد :

-مسك سجلات الأملاك الوطنية

-إحصاء الأملاك التابعة للدولة

أشكال الجرد : هناك نوعان

- جرد الأملاك المنقولة

- جرد الأملاك العقارية

قسم المحاسبة :

- تحصيل جميع الإيرادات للأملاك الدولة

- متابعة وتسجيل المحاصيل التابعة للأملاك الدولة

- توقيت المحاسبة يوميا وشهريا و سنويا

قسم الخبرات والتقييمات :

-تقييم العقارات والمنقولات والمحلات التجارية التابعة للأملاك الدولة أو الأملاك المكتسبة أو المؤجرة من طرف الإدارات العامة التابعة للدولة .

- متابعة تصاعد السوق العقارية والمنقولات المحلية وإرسال محاضر تحاليل تقنية

- متابعة وضبط سجل التقييمات والخبرة

¹ مصلحة الموظفين بمفتشية أملاك الدولة بمهدية

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

مهامها: 1

من أهم مهام المصلحة التقييمات هي تنظيم وتنفيذ عملية التقييم حيث تقوم المصلحة بتحرير تقرير التقييم الذي يعتبر خلاصة عملية التقييم كما تقوم أيضا بإعداد جداول إحصائية ترسل إلى الإدارة المركزية (المديرية العامة) وتمثل القيمة النهائية للبيع أو الكراء وهذا بالنسبة للعقارات اولا المنقولات كما ينحصر تدخل إدارة أملاك الدولة بتقييم المحلات المتنازل عليها بموجب القانون 07/81 المؤرخ في 1981/08/07 المتنازل على المحلات ذات الطابع السكني والتجاري والحرفي والمهني كما ان لديها مهام أخرى نذكر منها :

- تقييم الأراضي الصالحة للبناء والمتنازل عنها .
- تقييم الأراضي الفلاحية .
- تقييم العقارات المبنية .
- تقييم المنقولات .

يحتاج خبير التقييم إلى خبرة مناسبة لتقييم العقارات التي يمكن له الحكم على تأثير قوى المجتمع المختلفة على أسعار الأملاك بل أحيانا توفر بعض الجامعات برامج تدريبية لفترة زمنية تؤهل المتدرب للتقدم والحصول على درجة خبير تقييم ونفس الأمر تقوم به بعض المؤسسات المالية، كما يحتاج خبير التقييم الى عدة أغراض التي من اجلها يجري التقييم لأسباب عدة منها :

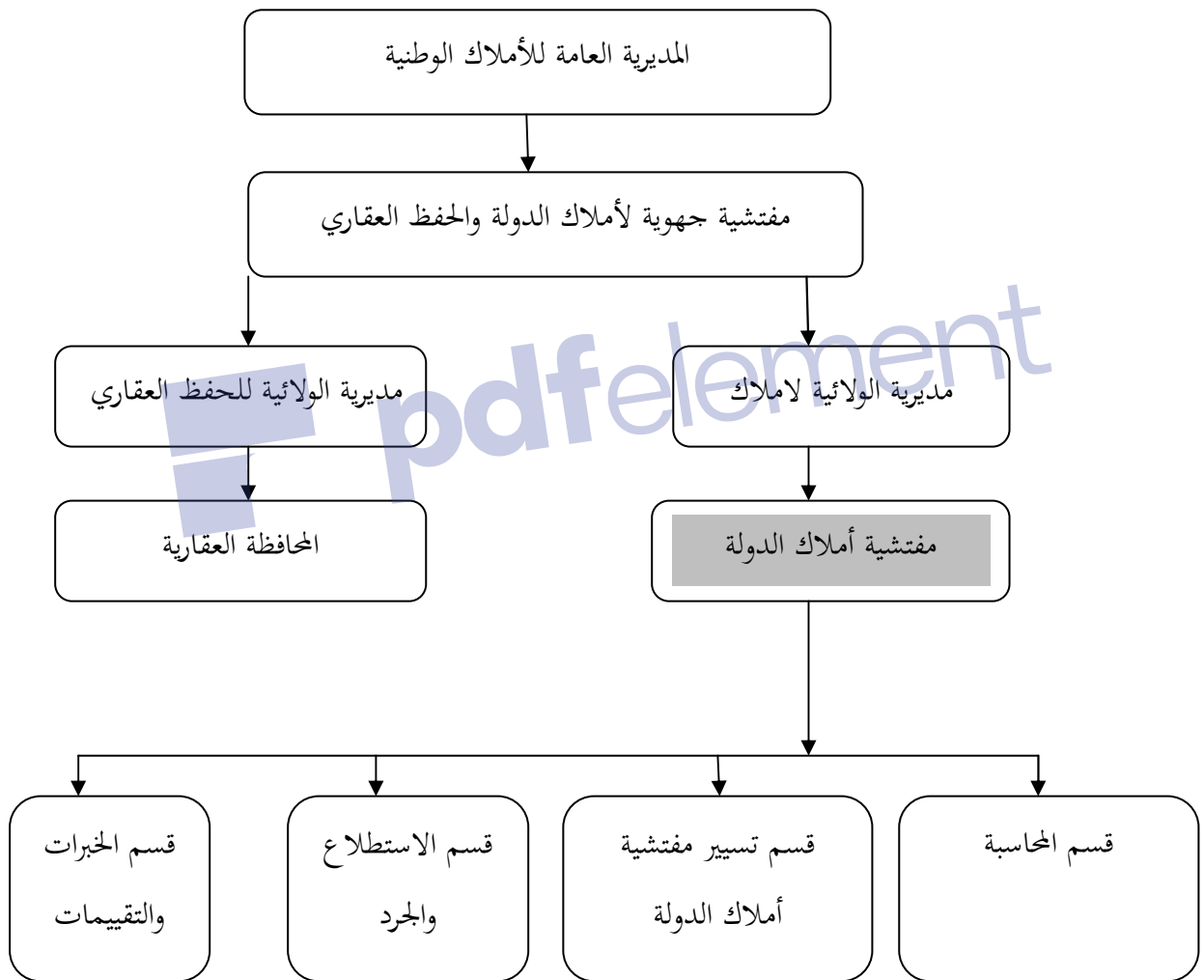
- تحديد السعر الذي يطلبه البائع .
- مساعدة الزبون لتحديد الثمن العادل للشراء .
- تحديد قيمة العقار .
- تحديد قيمة نسبية لأملاك يتم تبادلها بين الأطراف .
- تحديد أملاك يتم تبادلها عند اندماج او تصفية او إفلاس شركات
- تحديد قيمة التامين الواجب على الأملاك
- تحديد خسائر الأملاك نتيجة حريق او عواصف او زلازل... الخ
- تقييم الأملاك في أثناء القضايا بين الأطراف المتعددة .

¹ مصلحة الموظفين بمفتشية أملاك الدولة بمهدية

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

- تحديد الضرائب العقارية عند بيع الأملاك .
- تقييم الأملاك أثناء القضايا بين الأطراف المتعددة .
- تحديد نسب قيمة أعمال توسعات مستقبلية .
- تحديد قيمة أعمال لاستخدام الأملاك الشاغرة .

الشكل رقم 05 : المخطط التنظيمي لمديرية الأملاك الوطنية



المصدر : مصلحة الموظفين بمفتشية أملاك الدولة بمهدية

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة و مناقشة نتائج الدراسة

إن مرحلة جمع البيانات والتي تكون بعد تحديد التساؤلات أو الفرضيات ، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث ، وبفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة اذ كلما كانت ادوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج دقيقة وصحيحة والعكس ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفق مشكل البحث ومنهج الدراسة المتبع ،ومن خلال دراستنا تم استخدام مختلف الدراسات .

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم النتائج على مختلف عمال المؤسسة .

فعينة الدراسة حاليا تتكون من 70 عاملا وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 30 من مجموع الاستبانة الموزعة صالحة للتحليل والباقي تم إلغاؤها لعدم اكتمال الإجابات ووجود تناقضات في الإجابات استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1-المقابلة :

تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات ، يستعان بها في تشخيص لتحديد أساليب التوجيه ، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة ، وهذا من اجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض إضافة إلى مقابلات شخصية مع بعض العمال من اجل جمع المعلومات لإتمام الدراسة .

2- الإستبيان :

لتحقيق أهداف الدراسة وكشف العلاقة بين الجودة والمورد البشري ، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يخص الأسئلة التي وظيفتها في الاستبيان هي أسئلة مغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها .وقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه ليتم تدارك أي خطأ ليتسم بالوضوح والدقة ويحقق الأهداف العلمية للاستبيان.

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

ثبات أداة الدراسة

بعد تفريغ بيانات أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات أداة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم 02:

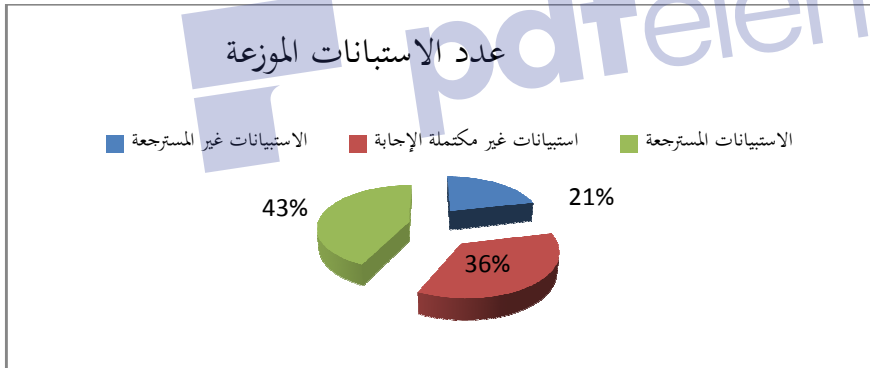
عدد الأسئلة	الثبات
24	,703

المصدر : من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الثبات الكمي للدراسة قد بلغت نسبة 70.3% وهي نسبة أكبر من

60% مما تدل على صدق وثبات الإستبيان.

الشكل رقم 06:



الجدول رقم 03 : عدد الإستبيانات الموزعة

النوع	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات غير المسترجعة	15	21.42%
استبيانات غير مكتملة الإجابة	25	35.71%
الاستبيانات المسترجعة	30	42.86%
المجموع	70	100%

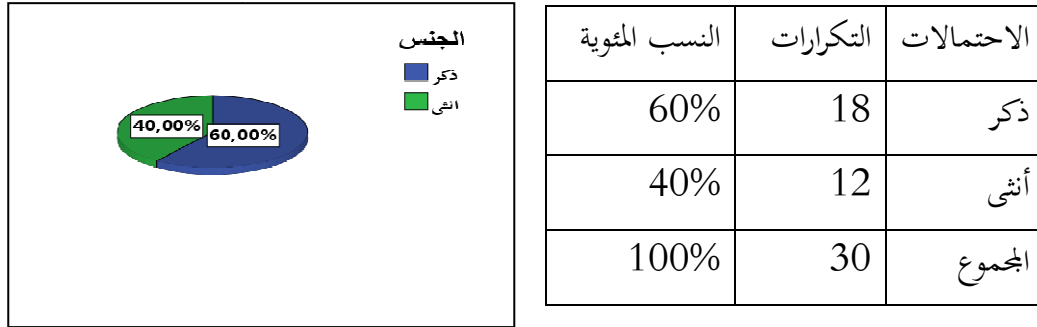
المصدر : من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

تحليل ومناقشة بيانات المحاور

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

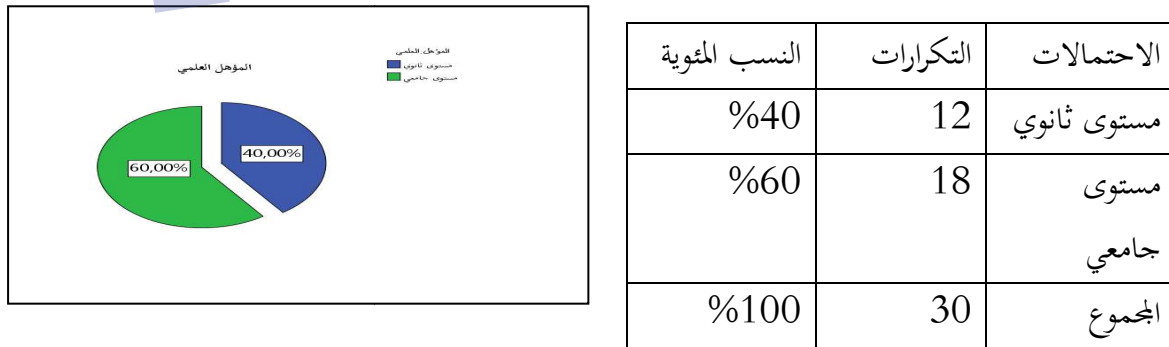
الجدول 04: يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس الشكل 07: يمثل الدائرة البيانية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال قراءة الجدول نسبة الإناث قدرت بـ 40% تتقارب مع نسبة الذكور والتي قدرت بـ 60% نتيجة للوظيفة التي لا تتطلب جهد كبير

الجدول 05: توزيعات تكرارية لمتغير المؤهل العلمي الشكل 08: يمثل الدائرة البيانية لمتغير المؤهل العلمي

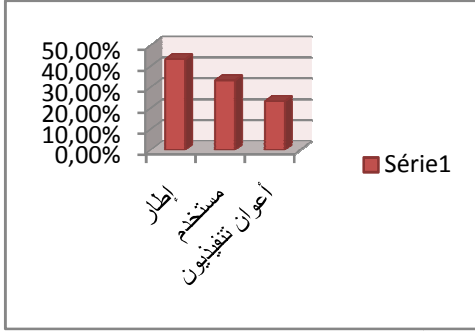


المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة العاملين من ذوي المستوى الجامعي تشكل الغالبية العظمى وتقدر بحوالي 60% بينما نجد أن فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي تقدر بـ 40% ومن هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد عمى الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية كأساس عند عملية التوظيف.

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 06: توزيعات تكرارية لمتغير م. الوظيفي الشكل 09: التمثيل البياني بالأعمدة لمتغير م. و



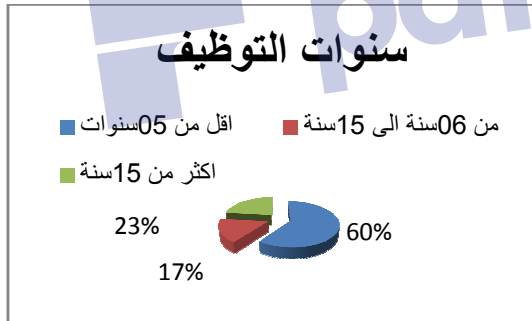
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
إطار	13	43.33%
مستخدم	10	33.33%
أعوان تنفيذيون	7	23.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن فئة الإطارات تمثل نسبة كبيرة 43.33% لاعتماد المفتشية على الجامعيين وتليها فئة أعوان الإدارة بنسبة 33.33% أما أعوان حف البيانات قدرت نسبتها على 23.33% وهذا ما يدل على الموضوعية والكفاءة للنتائج الاستبيان .

الجدول 07: توزيعات تكرارية لمتغير سنوات التوظيف

الشكل 10: يمثل الدائرة البيانية لمتغير سنوات



الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 05 سنوات	16	53.33%
من 06 الى 15 سنة	09	30.00%
أكثر من 15 سنة	05	16.67%
المجموع	30	100%

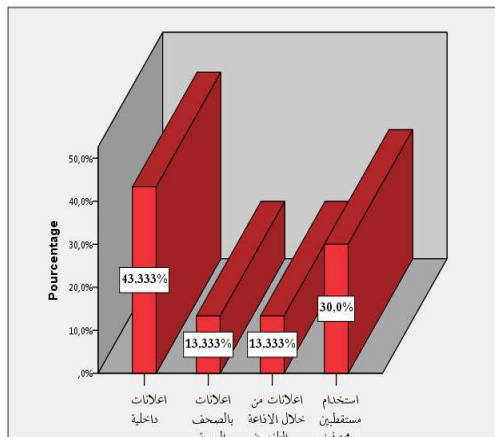
المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال الجدول يبدو ان فئة العمال الجدد نسبة كبيرة حيث بلغت 53.33% بحكم خروج العمال على التقاعد وكذلك نسبة 30% لهم اقدمية من 06 الى 15 سنة تعتمد المؤسسة على خبرة العمال .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الجدول 08: يمثل احتمالات السؤال 01 الشكل 11: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 01

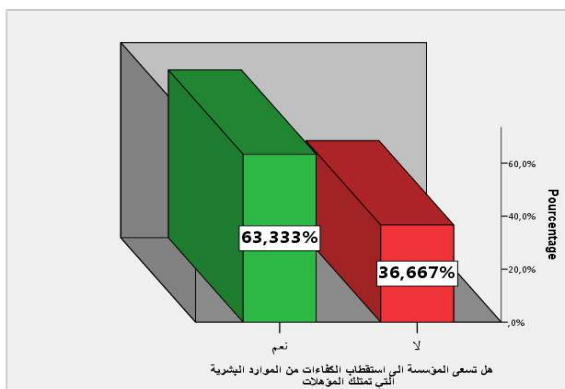


الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
إعلانات داخلية	13	43.33%
إ.صحف، دوريات	4	13.33%
إ.الإذاعة، تلفزيون	4	13.33%
إ.مستقلين محترفين	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن المفتشية تعتمد بنسبة كبيرة تقدر بـ 43.33% على أساليب استقطابها به الإعلانات الداخلية لتوظيف العمال المتعاقدين بالدرجة الأولى فلهم خبرة ونسبة 30% على المحترفين فهي تهتم بانتقاء المورد البشري لتحقيق الجودة.

الجدول 09: يمثل احتمالات السؤال 02 الشكل 12: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 02



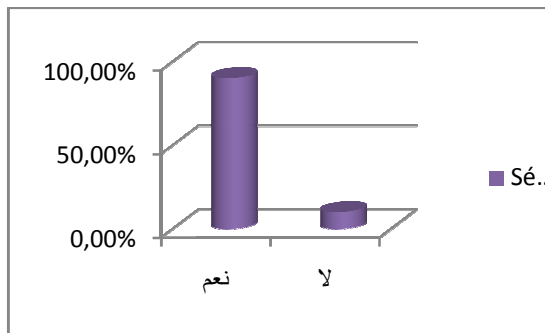
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	19	63.333%
لا	11	36.667%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان حسب مخرجات spss

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن نسبة 63.333% من الفئة المستجوبة بنعم بان المفتشية تسعى إلى استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية وخاصة التي تمتلك المؤهلات العلمية وذلك لما تحققه من جودة في أداء العمل والتميز

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 10: يمثل احتمالات السؤال 03 الشكل 13 : التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 03

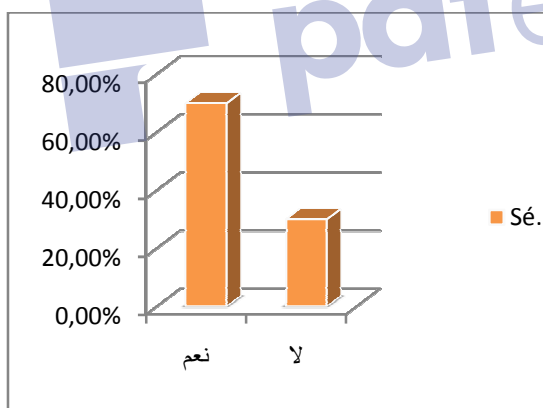


الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	90.0%
لا	03	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن نسبة 90.0% والتي تمثل إجابة 17 فرد من العينة المستجوبة تؤكد أنها تقوم باستخدام حرفيين أثناء الاستقطاب، و10.0% والتي تمثل 3 فرد من العينة المستجوبة تنفي استخدام حرفيين أثناء الاستقطاب .

الجدول 11: يمثل احتمالات السؤال 04 الشكل 14 : التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 04



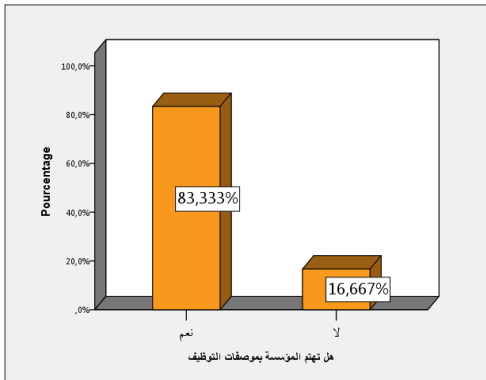
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين والنسبة الكبيرة والتي قدرت بـ 70% للإجابة بنعم يظهر أن المفتشية تعمل على الاعتماد على المقابلة أثناء انتقاء الموظفين و30% تنفي الإجابة .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 12 : يمثل احتمالات السؤال 05 الشكل 15: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 05

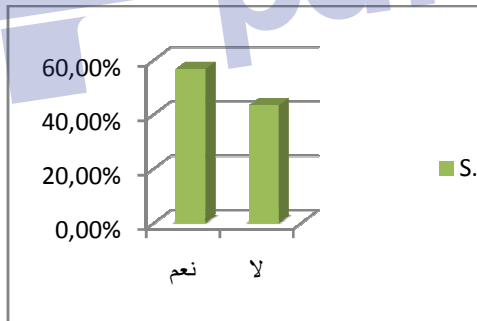


الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	83.333%
لا	5	16.667%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال المعطيات يظهر أن نسبة 83.333% تعتمد على موصفات في التوظيف ونسبة 16.667% تنفي الاعتماد على موصفات في التوظيف وبالتالي فالمفتشية تولي اهتمام كبير عند الانتقال .

الجدول 13: يمثل احتمالات السؤال 06 الشكل 16: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 06



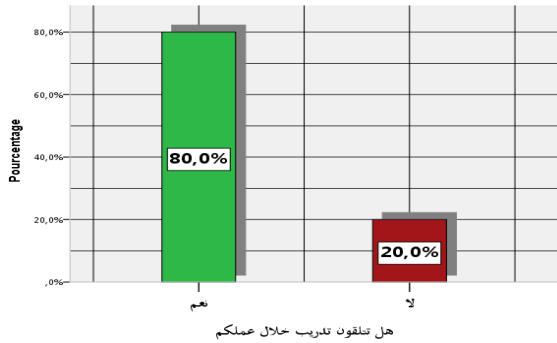
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	17	56.667%
لا	13	43.333%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل كانت نسبة 56.667% تمثل إجابة 17 فرد من العينة على الموافقة على إتقان الوسائل العلمية والتكنولوجيا ونسبة 43.333% تنفي الإجابة إلا أنه كانت إجابة الاعتماد على التقنيات الحديثة لمواجهة التحديات أكبر مما يدل على أن المفتشية أثناء الاختيار تعتمد على إتقان الوسائل العلمية والتكنولوجيا .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 14: يمثل احتمالات السؤال 07 الشكل 17: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 07

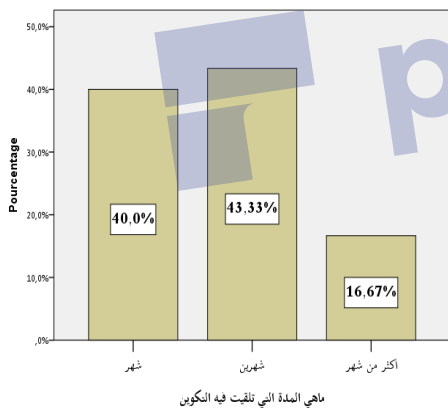


الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%80.0
لا	6	%20.0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الموظفين كانت إجاباتهم بنسبة كبيرة تقدر بـ 80.0% على تلقيهم التدريب أثناء العمل وهذا يعتبر كتكوين داخل العمل .

الجدول 15: يمثل احتمالات السؤال 08 الشكل 18: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 08



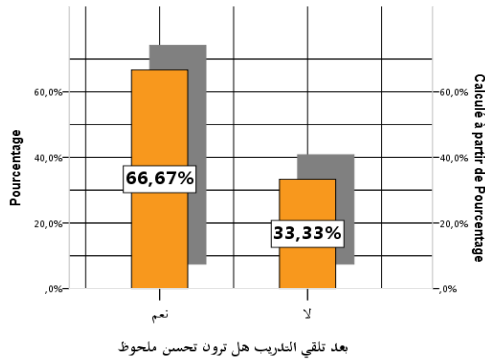
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
شهر	12	%40.0
شهرين	13	%43.33
أكثر من شهر	5	%16.67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 43.33% من العينة المستجوبة والتي تمثل 13 فرد أجابوا بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت شهرين، أما نسبة 40% والتي تمثل 12 فرد أجابوا بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت شهر ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المفتشية تلقوا تدريباً في مدة شهرين وهذا ما يوحي بمتوسط المدة نسبياً للأثر الكبير للتدريب على المورد البشري .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الشكل 19: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 09



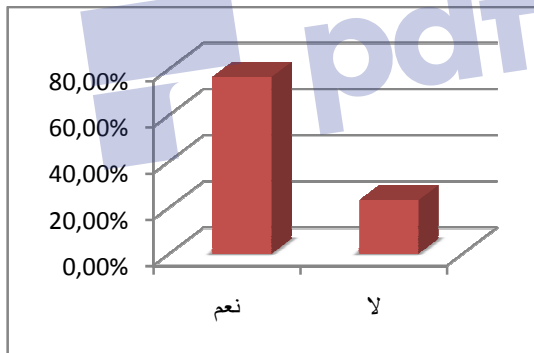
الجدول 16: يمثل احتمالات السؤال 09

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	66.67%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال المعطيات المبين في الجدول فنسبة 66.67% أنه يوجد تحسن ملحوظ بعد تلقي التدريب لما له أهمية في تطوير مهارات المورد البشري وتنميته للأداء الجيد .

الشكل 20: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 10



الجدول 17: يمثل احتمالات السؤال 10

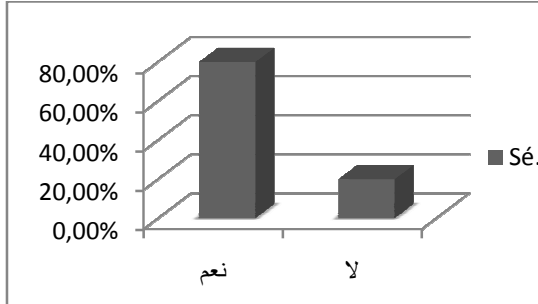
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	76.667%
لا	07	23.333%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن المفتشية تقوم بتحفيز العمال عند اداء العمل لمدى تأثيره على المورد البشري من خلال نسبة الإجابة بنعم والتي قدرت بـ 76.667% من خلال إجابات أفراد الذي كان عددهم 23 من العينة المدروسة .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الشكل 21: التمثيل البياني بالأعمدة السؤال 11



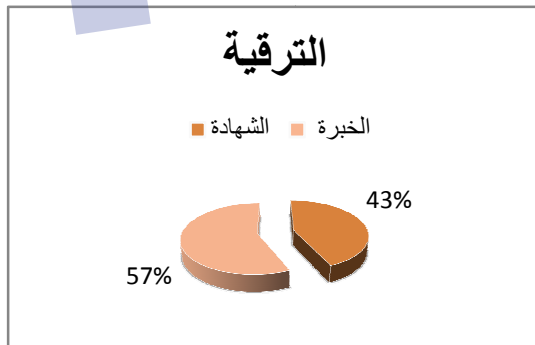
الجدول 18 : يمثل احتمالات السؤال 11

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%80.0
لا	6	%20.0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن المفتشية تقوم بتحفيز العمال عند الإبداع والتغيير في العمل من خلال نسبة الإجابة بنعم والتي قدرت بـ 80.0% من خلال إجابات أفراد الذي كان عددهم 24 من العينة المدروسة وهذا مما يحفزهم على الإبداع والتغيير .

الجدول 19 : يمثل احتمالات السؤال 12 الشكل 22: التمثيل البياني بالدائرة السؤال 12



الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الشهادة	13	%43.333
الخبرة	17	%56.667
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال تحليل المعطيات تتم عملية الترقية على أساس الخبرة والتي قدرت نسبتها بـ 56.667% وعلى أساس الشهادة بـ 43.333% غير انه تعتمد الترقية على اساس الخبرة اكثر .

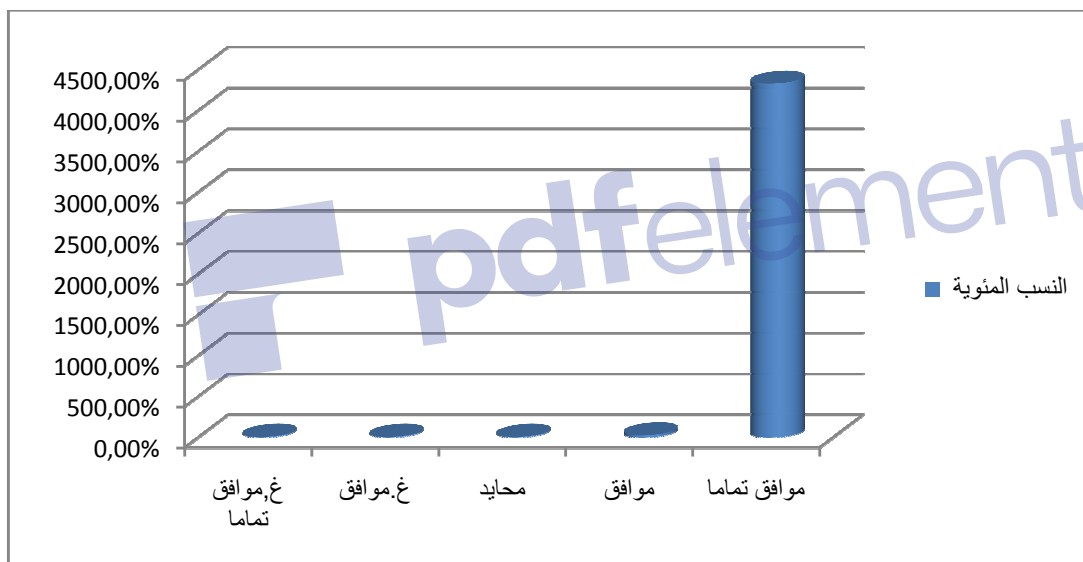
الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

المحور الثالث : الجودة

الجدول 20 : يمثل احتمالات العبارة 01

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	3	3	3	8	13	30
النسب المئوية	%10.0	10.0%	10.0%	36.7%	53.3%	%100

الشكل 23: التمثيل البياني بالأعمدة للاحتتمالات للعبارة 01



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

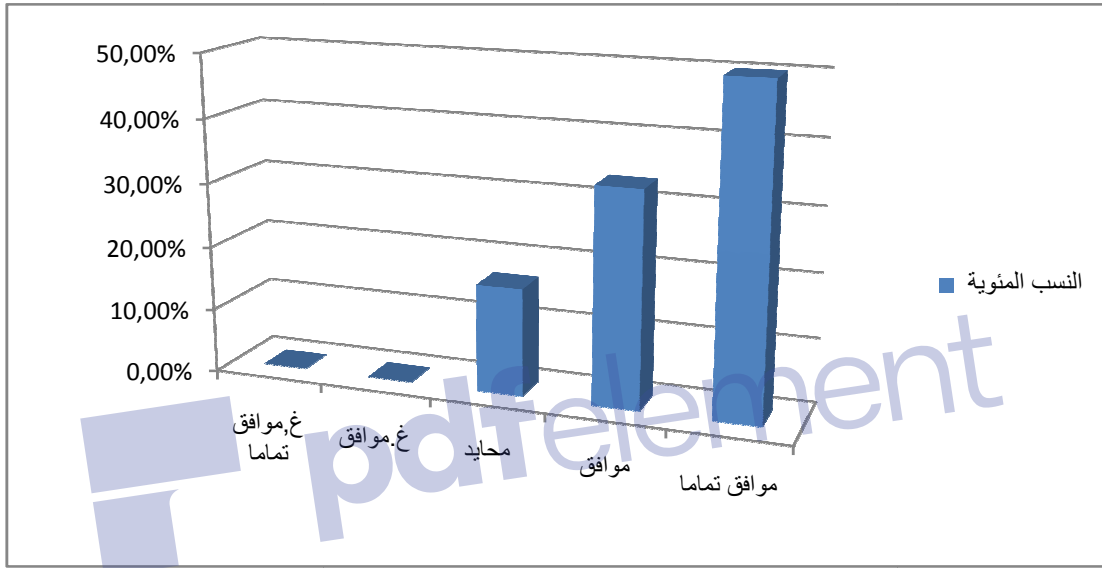
من خلال بيانات الجدول يتضح أن المفتشية تحرص على توضيح الأهداف للعمال وإشراكهم في تحقيقها فنسبة 43.3% كانت توافق عبارة موافق تماما و 36.7% تقابل العبارة موافق مما يؤكد على صدق العبارة .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 21: يمثل احتمالات العبارة 02

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	-	-	5	10	15	30
النسب المئوية	-	-	%16.7	%33.3	50%	%100

الشكل 24: التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 02



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال المعطيات نلاحظ أن نسبة 50% تقابل عبارة موافق تماما و 33.3% لموافق و 16.7%

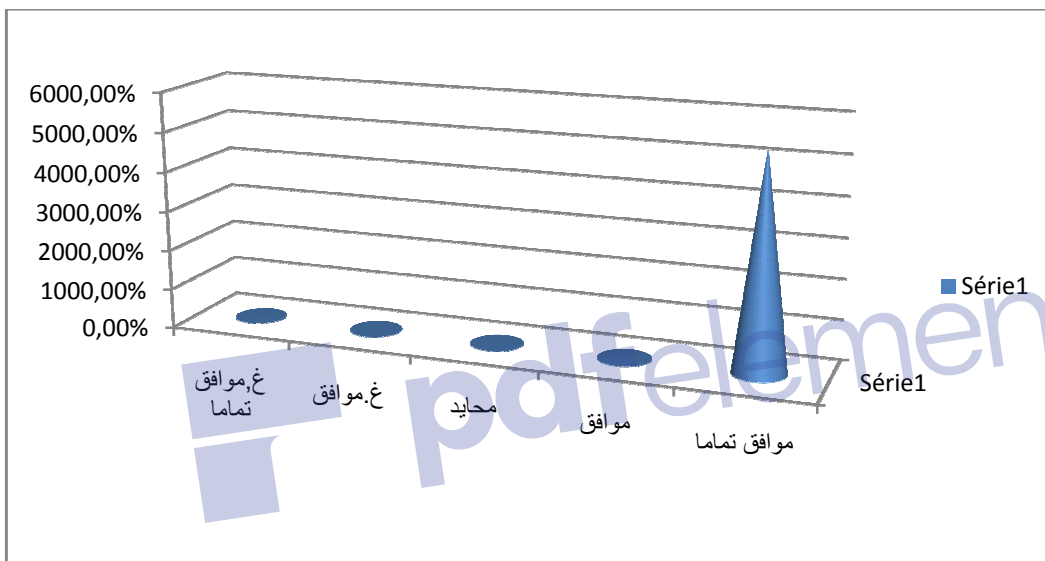
لعبارة موحايد مما يدل على انه تحرص المفتشية على تتبنى أسلوب تنفيذ العمل جماعيا وبروح الفريق واعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 22 : يمثل احتمالات العبارة 03

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	3	1	2	8	16	30
النسب المئوية	%10.0	%3.3	%6.7	%26.7	%53.3	%100

الشكل 25 : التمثيل البياني بالأعمدة للاحتتمالات العبارة 03



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

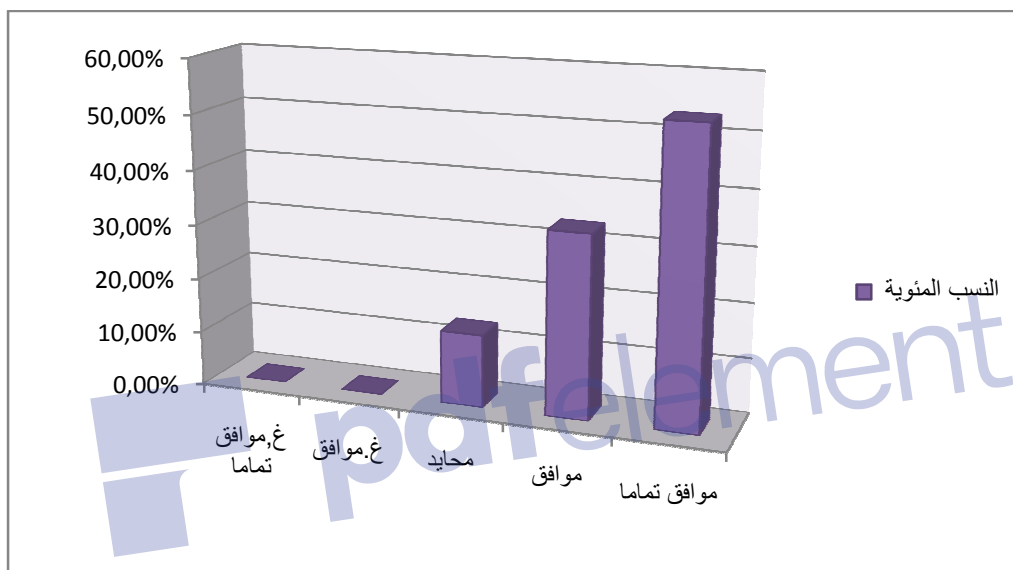
من خلال بيانات الجدول فأعلى نسبة والتي قدرت بـ 53.3% المقابلة للعيينة المستجوبة 16 فرد على موافقتهم تماما على أن المفتشية تقوم بتفويض جزء من المسؤوليات لبعض العمال الأكفاء ليتم الحرص على تقديم جودة الخدمة .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 23 : يمثل احتمالات العبارة 04

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	-	-	4	10	16	30
النسب المئوية	-	-	%13.3	%33.3	%53.3	%100

الشكل 26 : التمثيل البياني بالأعمدة للاحتتمالات العبارة 04



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

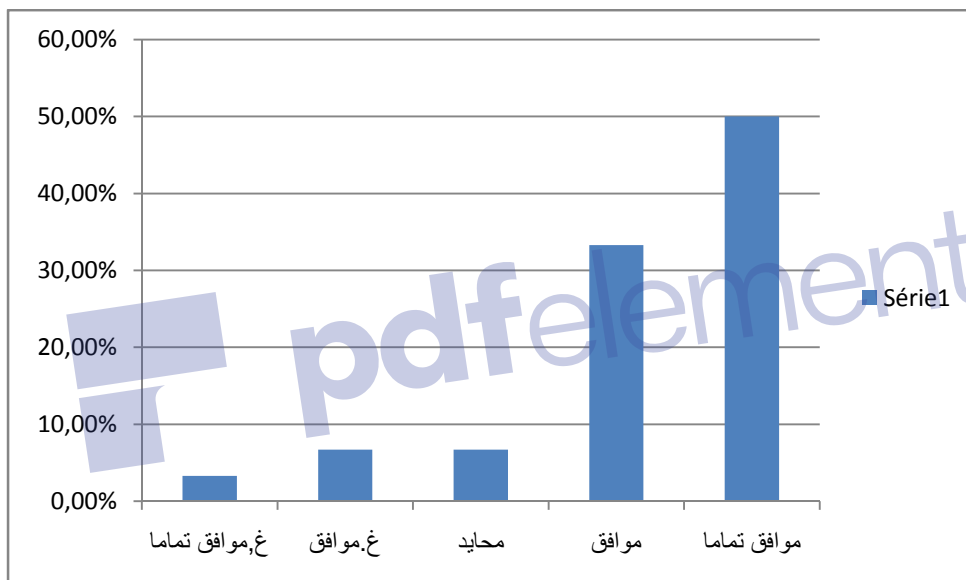
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 53.3% وهي أعلى نسبة توافق عبارة موافق تماما و نسبة 33.3% لعبارة موافق و نسبة 13.3% لمحايد غير أن العينة المستجوبة اغلب أفرادها المستجوبين يؤكدون على أن المفتشية تلتزم باللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء وذلك للقيام بعمل جيد وذا جودة عالية .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 24 : يمثل احتمالات العبارة 05

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	1	2	2	10	15	30
النسب المئوية	%3.3	%6.7	%6.7	%33.3	%50.0	%100

الشكل 27: التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبار 05



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

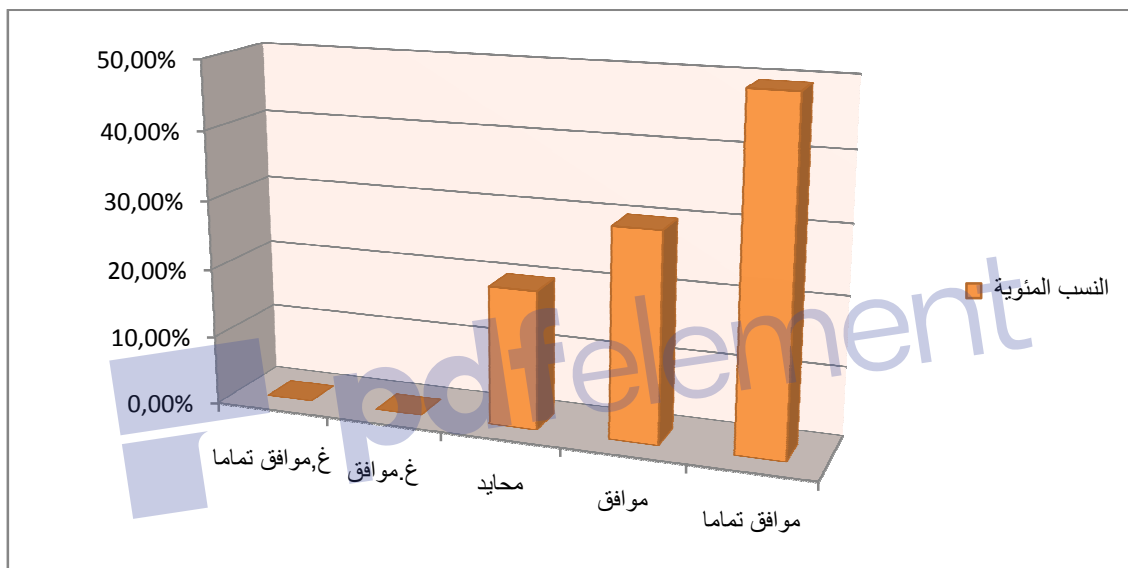
من المعطيات المدرجة في الجدول نلاحظ ان نسبة 50.0% والتي تقابل 15 من عدد الأفراد المستجوبين توافق تماما ونسبة 33.3% تقابل 10 من الأفراد المستجوبين توافق على أن المفتشية تقدم الخدمة بدرجة عالية من الدقة وفي المواعيد المحددة مما يدل على حرص المفتشية على جودة الخدمة .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 25 : يمثل احتمالات العبارة 06

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	-	-	6	9	15	30
النسب المئوية	-	-	%20.0	%30.0	49.3%	%100

الشكل 28: التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 06



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

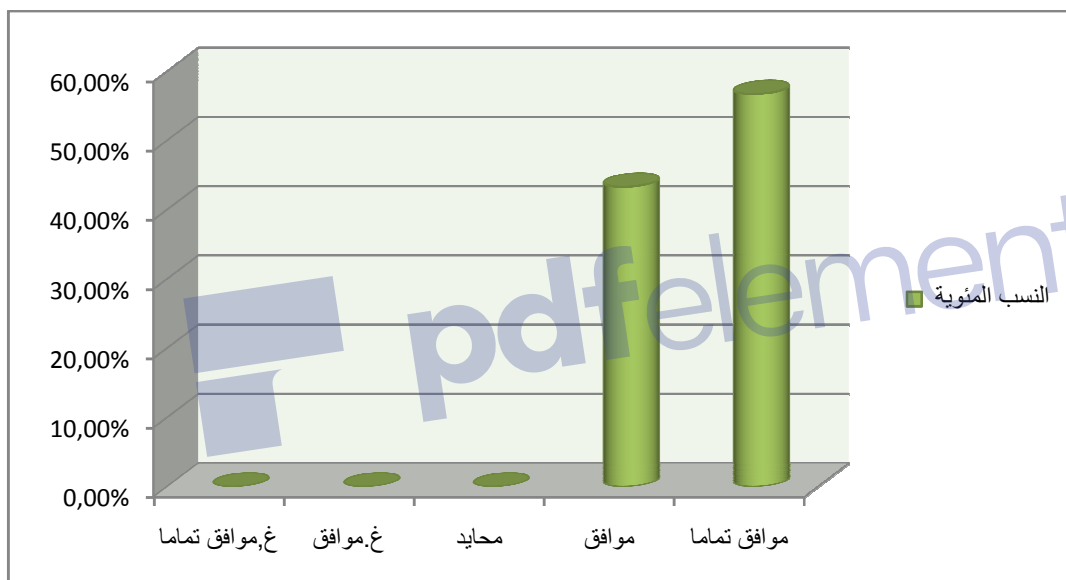
من خلال الجدول يظهر أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 49.3% والتي تقابل 15 من عدد أفراد العينة المستجوبة توافق تماما ونسبة 30.0% من العينة والتي تمثل إجابة 9 أفراد توافق أيضا على أن المفتشية لها القدرة على التجاوب مع العميل .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 26 : يمثل احتمالات العبارة 07

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	-	-	-	13	17	30
النسب المئوية	-	-	-	%43.3	%56.7	%100

الشكل 29 : التمثيل البياني بالأعمدة للاحتتمالات للعبارة 07



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

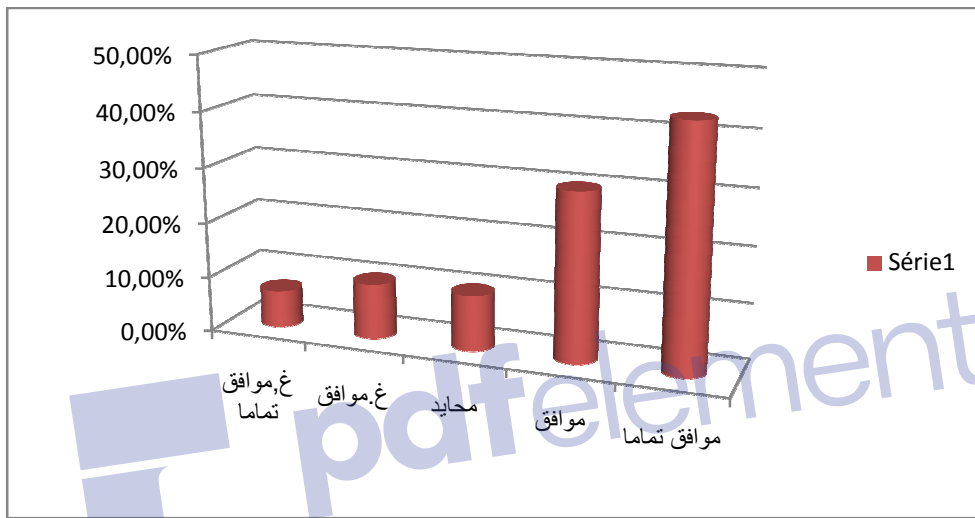
نلاحظ من خلال البيانات يظهر أن اغلب الأفراد توافق تماما وتوافق على ان عمال المفتشية يلتزمون بأخلاقيات المهنة والعمل حيث قدرت النسب بـ %56.7 لعبارة توافق تماما و %43.3 لتأكيد العبارة وهي ميزة ايجابية للمنظمة تحفز العملاء على التعامل مع الموظفين .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 27 : يمثل احتمالات العبارة 08

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	2	3	3	9	13	30
النسب المئوية	%6.7	%10.0	%10.0	%30.0	%43.0	%100

الشكل 30 : التمثيل البياني بالأعمدة لاحتمالات العبارة 08



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

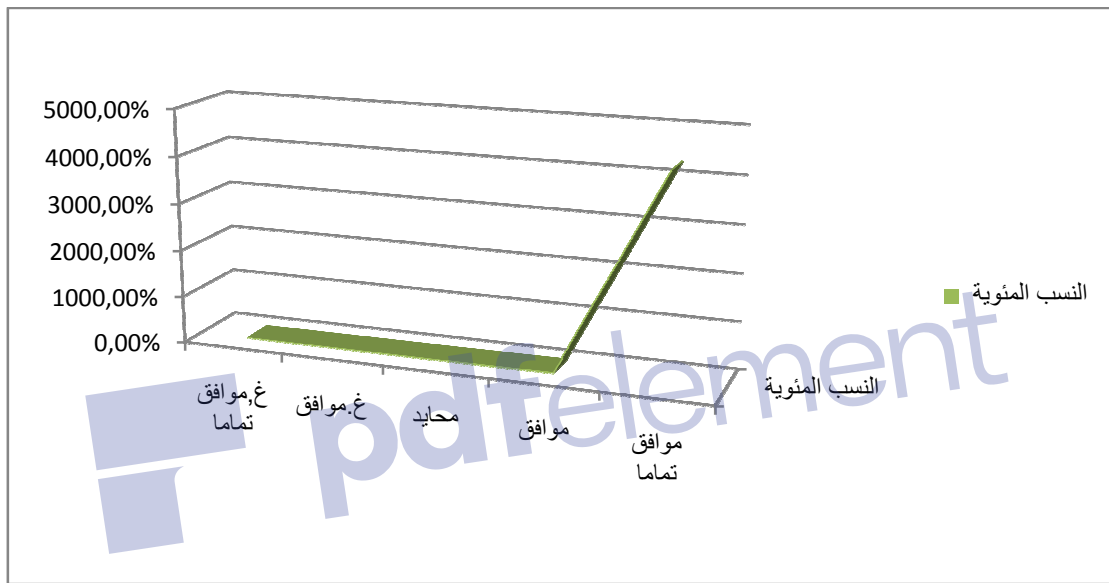
من خلال بيانات الجدول اغلب المستجوبين من أفراد العينة والذين عددهم 13 ونسبة 43.0% على موافقتهم تماما ونسبة 30.0% توافق على أن المفتشية لها القدرة على زيادة الفعالية ورفع القدرة العملية ومنهم من كانت إجابتهم بعدم الموافقة بنسبة 10.0% والمحايدة بنسبة 10.0% .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 28 : يمثل احتمالات العبارة 09

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	2	3	4	8	13	30
النسب المئوية	6.7%	10.0%	13.0%	26.0%	43.0%	100%

الشكل 31: التمثيل البياني للاحتتمالات للعبارة 09



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

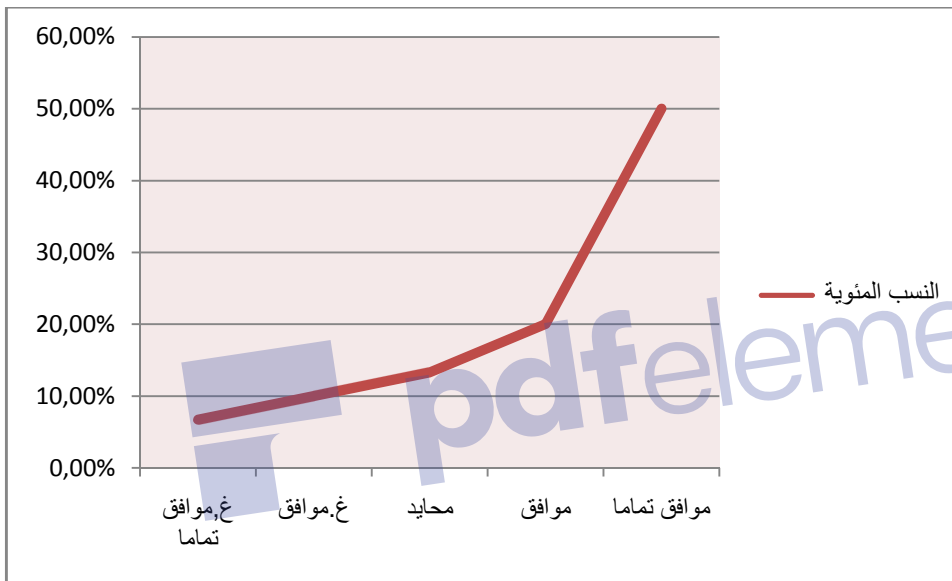
من خلال بيانات الجدول كانت اجابة أفراد العينة المستجوبة والذين عددهم 13 بنسبة 43.0% على موافقتهم تماما ونسبة 26.0% توافق على أن المفتشية تقوم بتحديد مدة بقاء المنتج أو الخدمة ومنهم من كانت إجابتهم بعدم الموافقة والتي كانت نسبتهم 10.0% وعدم الموافق تماما بـ 6.7% والمحايدة بنسبة 13.0% .

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 29 : يمثل احتمالات العبارة 10

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	2	3	4	6	15	30
النسب المئوية	6.7%	10.0%	13.3%	20.0%	50.0%	100%

الشكل 32: التمثيل البياني لاحتمال العبارة 10



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

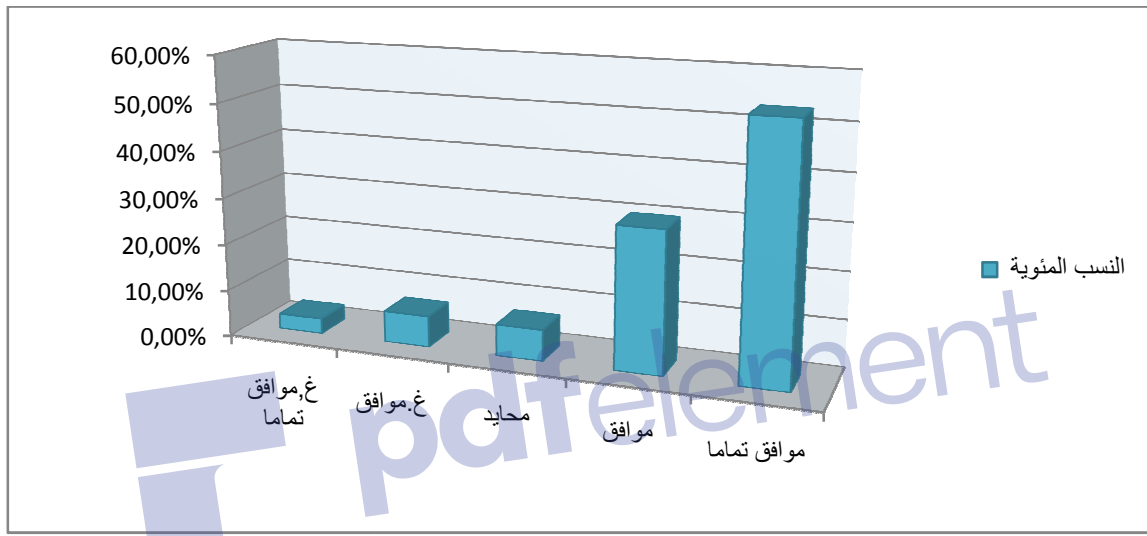
من خلال بيانات الجدول كانت إجابة أفراد العينة المستجوبة والذين عددهم 15 بنسبة 50.0% على موافقتهم تماما ونسبة 20.0% توافق على أن المفتشية تقوم بتقديم الإرشادات والتوجيهات للعملاء ومنهم من كانت إجابته محايدة بنسبة 13.3% وعدم الموافقة 10.0% وعدم الموافقة تماما بـ 6.7%.

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 30: يمثل احتمالات العبارة 11

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	1	2	2	9	16	30
النسب المئوية	%3.3	%6.7	%6.7	%30.0	%53.0	%100

الشكل 33: التمثيل البياني بالأعمدة للاحتتمالات العبارة 11



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

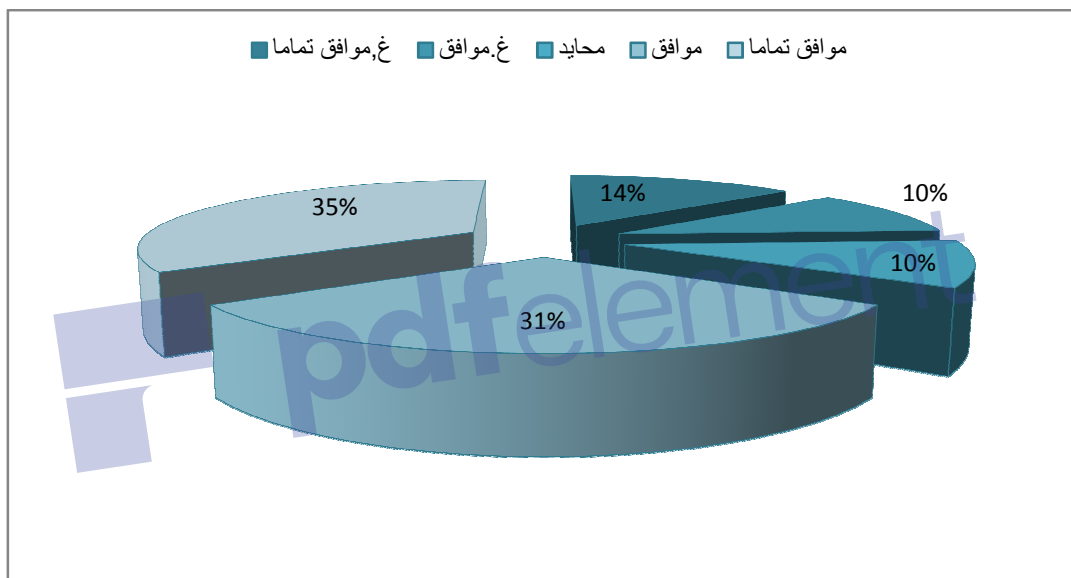
من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن نسبة 53.0% من العينة المستجوبة و التي تمثل 16 فردا أجابوا موافق تماما ونسبة 30% والتي تمثل 09 أفراد أجابوا بموافق على ان المفتشية تجعل من المستخدمين من التدريب والتكوين مصدر لصنع القرار ،ومنهم من كان محايدين وغير موافقين لكن بنسب اقل مما يدل على أن المفتشية تجعل المستخدمين من التدريب والتكوين مصدر لصنع القرار.

الفصل الثالث: دور المورد البشري في تطبيق الجودة بمفتشية أملاك الدولة

الجدول 31 : يمثل احتمالات العبارة 12

الاحتمالات	غ.موافق تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع
التكرارات	4	3	3	9	10	30
النسب المئوية	10%	10%	14%	31%	35%	%100

الشكل 34 : التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاحتمالات العبارة 12



المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن نسبة 35% من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 فردا أجابوا موافق تماما ونسبة 31% والتي تمثل 09 أفراد أجابوا بموافق على ان يتفاعل العامل مع المتغيرات ،ومنهم من كانوا محايدين وغير موافقين.

لقد بينت الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها أن المفتشية تعمل على تفعيل تطبيق ادارة الجودة ،وهذا مؤشر جيد مما يدل على أن تسيير العملية الإدارية في الاتجاه الصحيح.

خاتمة :

من خلال دراستنا التي تمحورت حول المورد البشري ومدى مساهمته في تحقيق الجودة ، ودور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبما خصصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز على العنصر البشري لانه الأساس في تقديم الخدمات ،لذا فإن المؤسسات العمومية ملتزمة في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء هذا العنصر ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج التحسين المستمر في إطار تبني تطبيق الجودة الشاملة ولقد خلصنا من خلال تناولنا لهذا البحث إلى جملة من النتائج التي نوردتها في الآتي :

نتائج الدراسة :

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى مايلي :

- الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ونجاح لتطبيقها ،الموارد البشرية هي المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية الإنماء الشامل وهي الأساس في نجاح أي بناء اقتصادي
- إدارة الموارد البشرية هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر و رضا العميل.
- وجود علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- من خلال دراستنا الميدانية لمفتشية أملاك الدولة واعتمادنا على المنهج الاستقرائي ومن خلال الإجابات على الاستبيان توصلنا إلى مايلي :
- تعتمد المؤسسة على الأنظمة والأساليب المتطورة .
- تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية لما لها دور في تحقيق الجودة .
- تطوير الموظفين بشكل مستمر وتدريبهم على مواجهة التحديات .

نتائج اختبار الفروض:

للحصول على الإجابات المقنعة لكل التساؤلات المطروحة في موضوع دراستنا نبدأ باختبار الفرضيات . بالنسبة للفرضية الأولى :بعد تطرقنا إلى الجانب النظري و الاستبيان الذي قمنا به لدى مفتشية أملاك الدولة تبين بوضوح أن للمورد البشري دور فعال في تحقيق الجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب وطرق فعالة مما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية : من خلال الدراسة توصلنا الى أن الجودة أداة أساسية في نجاح أو فشل أي منظمة و من خلالها يتم إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و تحويله من النمط القديم إلى نمط جديد، يقوم على أساس جعل العاملين، يعملون في فرق عمل ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للفرضية الثالثة : بعد تطرقنا إلى الجانب التطبيقي و الاستبيان الذي قمنا به على مستوى مفتشية أملاك الدولة تبين ان مفتشية أملاك الدولة تتبنى نظام تفعيل الجودة.

الاقتراحات والتوصيات :

من خلال دراستنا الميدانية لمفتشية أملاك الدولة تورد جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تسهيل تبني تطبيق الجودة نذكرها فيما يلي :

- ضرورة تحسيس العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية الجودة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

-على إدارة المؤسسة إن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها إن تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه.

-خلق آلية لقياس الجودة .

-اخذ بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.

أفاق الدراسة :

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي تمكنا من الحصول عليها، وباعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تقترح الدراسة عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

-تقويم البرامج وتنويعها لتحقيق الجودة .

-التطوير والتحسين المستمر وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وبناءها على أسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة.

-أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية .

وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله غير أنه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلو من النقص والأخطاء.

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية :

- 01- أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000 .
- 02 - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003.
- 03- الطائي يوسف جحيم وآخرون ، نظم الجودة في منظمات الإنتاجية والخدمية ، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر ، عمان .
- 04- احمد يوسف دودين ،ادارة الجودة الشاملة،الاكاديميون للنشر والتوزيع عمان -الأردن ،2014
- 05- الحراشة حسين محمد "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" ، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع عمان 2010.
- 06- الدراكة مأمون ،ادارة الجودة الشاملة ،دار الصفاء للنشر ،عمان 2001.
- 07 -باري كشوار،ادارة الموارد البشرية للجميع ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2003.
- 08- بن زاهي منصور،الشايب محمد الساسي،التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ورقة -الجزائر-
- 09- بومدين يوسف جامعة بومرداس 'إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز .
- 10 -توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القوى التنافسية، دار الفكر العربي ، القاهرة 2003.
- 11- حمود خضير كاظم ، ادارة الجودة الشاملة ،دار المسيرة عمان 2000.
- 12-خالد بن سعد،ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد، الرياض 1997، 1998 .
- 13- راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية 2003/2002 .
- 14-رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن 2008.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، 2001.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،قضايا إدارية معاصرة ،الدار الجامعية،الإسكندرية،1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002.

- 17- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 1975/1973.
- 18- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002
- 19 -عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة القاهرة ،2003 .
- 20- محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل للنشر ، عمان 2004.
- 21-محمد جاسم الشعبان ،محمد صالح الابعج ، ادارة الموارد البشرية الرضوان للنشر والتوزيع 2013 .
- 22-موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000 ، .
- 23 - ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 .
- 24-لعلى بوكيمش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ،ورقلة -الجزائر-
- 25-فريد زين الدين، المنهج العملي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية
- 26-هايل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج و العمليات دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 200
- 27-يوسف جحيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ،داتر اليازوري للنشر والتوزيع عمان 2008.
- 28- عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الاردن 2009 .
- 29-المذكرات :- فتيحة حبشي، " إدارة الجودة الشاملة "أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 .، ص / 23 .جامعة منتوري، قسنطينة، 2006
- منتهى احمد علي ملاح "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يرواها هيئة التدريس " رسالة ماجستر ،غير منشورة ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا .
- 30-مقالات : المستشار في التربية محمد عقوني- الموارد البشرية - **Human Resources**
- 31-قائمة الكتب باللغة الفرنسية :
- Jay HEIZER & Barry RENDER, **Operations Management**, prentice- hall, 2001
- Pierre EIGLIER, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition économique, 2004.

الملحق رقم (01)

حساب ثبات أداة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	24

Statistiques

الجنس

N	Valide	Manquante
	30	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	18	60,0	60,0	60,0
	2	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (02)

جدول تكراري لمتغير سنوات التوظيف

Statistiques

السن

N	Valide	30
	Manquante	0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	16	53,3	53,3	53,3
2	9	30,0	30,0	83,3
3	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



جدول تكراري لمتغير المؤهل العلمي

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	30
	Manquante	0

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	12	40,0	40,0	40,0
2	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (03)

جدول تكراري لمتغير المركز الوظيفي

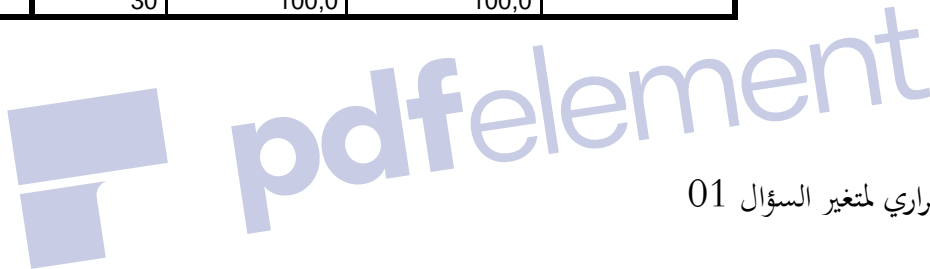
Statistiques

المركز الوظيفي

N	Valide	30
	Manquante	0

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	13	43,3	43,3	43,3
2	10	33,3	33,3	76,7
3	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



جدول تكراري لمتغير السؤال 01

Statistiques

س1

N	Valide	30
	Manquante	0

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	23	76,7	76,7	76,7
2	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

الملحق رقم (04)

جدول تكراري لمتغير السؤال 02

Statistiques

س2

N	Valide	30
	Manquante	0

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	13	43,3	43,3	43,3
2	4	13,3	13,3	56,7
3	4	13,3	13,3	70,0
4	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير السؤال 03

Statistiques

س3

N	Valide	30
	Manquante	0

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	25	83,3	83,3	83,3
2	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

الملحق رقم (05)

جدول تكراري لمتغير السؤال 04

Statistiques

س4

N	Valide	30
	Manquante	0

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	19	63,3	63,3	63,3
2	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



جدول تكراري لمتغير السؤال 05

Statistiques

س5

N	Valide	30
	Manquante	0

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	27	90,0	90,0	90,0
2	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (06)

جدول تكراري لمتغير السؤال 06

Statistiques

س6

N	Valide	30
	Manquante	0

س6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	21	70,0	70,0	70,0
	2	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير السؤال 07

Statistiques

س7

N	Valide	30
	Manquante	0

س7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	17	56,7	56,7	56,7
	2	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (07)

جدول تكراري لمتغير السؤال 08

Statistiques

س8

N	Valide	30
	Manquante	0

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	24	80,0	80,0	80,0
2	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير السؤال 09

Statistiques

س9

N	Valide	30
	Manquante	0

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	7	23,3	23,3	23,3
2	12	40,0	40,0	63,3
3	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

الملحق رقم (08)

جدول تكراري لمتغير السؤال 10

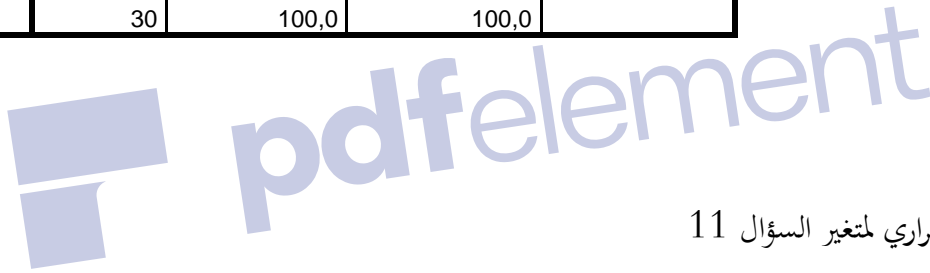
Statistiques

س10

N	Valide	30
	Manquante	0

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	12	40,0	40,0	40,0
2	13	43,3	43,3	83,3
3	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



جدول تكراري لمتغير السؤال 11

Statistiques

س11

N	Valide	30
	Manquante	0

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	23	76,7	76,7	76,7
2	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (09)

جدول تكراري لمتغير السؤال 12

Statistiques

س12

N	Valide	30
	Manquante	0

س12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	20	66,7	66,7	66,7
	2	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

 pdfelement

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

الملحق رقم (10)

جدول تكراري لمتغير العبارة 01

Statistiques

1ع

N	Valide	30
	Manquante	0

1ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	3	10,0	10,0	20,0
	3	3	10,0	10,0	30,0
	4	8	26,7	26,7	56,7
	5	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 02

Statistiques

2ع

N	Valide	30
	Manquante	0

2ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	-	-	-	-
	2	-	-	-	-
	3	5	16,7	16,7	16,7
	4	10	33,3	33,3	50,00
	5	15	49,47	49,47	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات SPSS

الملحق رقم (11)

جدول تكراري لمتغير العبارة 03

Statistiques

3ع

N	Valide	30
	Manquante	0

3ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	1	3,3	3,3	13,3
	3	2	6,7	6,7	20,0
	4	8	26,7	26,7	46,7
	5	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 04

Statistiques

4ع

N	Valide	30
	Manquante	0

4ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	-	-	-	-
	2	-	-	-	-
	3	4	13,3	13,3	13,3
	4	10	33,3	33,3	46,6
	5	16	53,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات spss

الملحق رقم (12)

جدول تكراري لمتغير العبارة 05

Statistiques

5ع

N	Valide	30
	Manquante	0

5ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	3,3	3,3	3,3
2	2	6,7	6,7	10,0
3	2	6,7	6,7	16,7
4	10	33,3	33,3	50,0
5	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 06

Statistiques

6ع

N	Valide	30
	Manquante	0

6ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	6	20,0	20,0	20,0
4	9	30,0	30,0	50,0
5	15	49,3	49,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (13)

جدول تكراري لمتغير العبارة 07

Statistiques

7ε

N	Valide	30
	Manquante	0

7ε

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	14	43,3	43,3	43,3
5	16	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 08

Statistiques

8ε

N	Valide	30
	Manquante	0

8ε

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	6,7	6,7	6,7
2	3	10,0	10,0	16,7
3	3	10,0	10,0	26,7
4	9	30,0	30,0	56,7
5	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (14)

جدول تكراري لمتغير العبارة 09

Statistiques

9ع

N	Valide	30
	Manquante	0

9ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	6,7	6,7	6,7
2	3	10,0	10,0	16,7
3	4	13,3	13,3	30,0
4	8	26,7	26,7	56,7
5	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 10

Statistiques

10ع

N	Valide	30
	Manquante	0

10ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	6,7	6,7	6,7
2	3	10,0	10,0	16,7
3	4	13,3	13,3	30,0
4	6	20,0	20,0	50,0
5	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (15)

Statistiques

جدول تكراري لمتغير العبارة 11

11ع

N	Valide	30
	Manquante	0

11ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	3,3	3,3	3,3
2	2	6,7	6,7	10,0
3	2	6,7	6,7	16,7
4	9	30,0	30,0	46,7
5	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جدول تكراري لمتغير العبارة 12

Statistiques

12ع

N	Valide	29
	Manquante	1

12ع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	4	13,3	13,8	13,8
2	3	10,0	10,3	24,1
3	3	10,0	10,3	34,5
4	9	30,0	31,0	65,5
5	10	33,3	34,5	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquante Système manquant	1	3,3		
Total	30	100,0		

الملحق رقم (16)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلات
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يوم : 2018/01/01

تخصص - إدارة أعمال -

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي / سيديتي

في إطار تحضير رسالة ماستر بعنوان "دور المورد البشري في تحقيق الجودة" دراسة حالة مؤسسة مفتشية أملاك الدولة بمهدية ولاية تيارت .
نضع بين يديك مجموعة أسئلة الرجاء الإجابة عنها وفق ماتراه مناسب لتعبئة الاستبيان ،أملين منكم توخي الدقة و الموضوعية لما له من اثر ايجابي في إنجاح هذا البحث علما أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولا تستعمل إلا في خدمة البحث العلمي، شاكرين لكم

من إعداد الطالبتان:

- بوسكين الزهراء

- وناس عقيلة

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: مستوى ثانوي مستوى جامعي
- المركز الوظيفي: إطار تتخدم أعوان تنفيذيون
- سنوات التوظيف: أقل من 05 سنوات من 15 سنة من 16 سنة

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

أولا: الاستقطاب

- 1- أساليب الاستقطاب: إعلانات داخلية إعلانات بالصحف اليومية والدوريات
- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون استخدام مستقبطين محترفين لهذا الغرض
- 2- هل تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية لا نعم
- 3- استخدام مستقبطين محترفين للقيام بهذه العلمية لا نعم
- ثانيا: الاختيار
- 4- الاعتماد على المقابلة عند الاختيار لا نعم
- 5- هل تعتمد بموصفات التوظيف (المؤهل العلمي، الخبرة) عند شغل الوظائف الشاغرة؟ لا نعم
- 6- إتقان التعامل مع الوسائل العلمية والتكنولوجية لا نعم

ثالثا: التدريب

- 7- هل تتلقون التدريب والتعليم خلال عملكم؟ لا نعم
- 8- ماهي المدة التي تلقيتم فيها التكوين؟ شهر شهرين أكثر من شهر
- 9- بعد تلقيكم التدريب هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى أدائكم نعم لا

رابعا: تحديد هيكل الأجور والحوافز

- 10- هل تشعر أن المنظمة تحفزك لأداء عملك؟ لا نعم
- 11- هل يتم تقديم الحوافز المادية عند الإبداع والتغيير في العمل نعم لا
- 12- تتم عملية الترقية على أساس الشهادة الخبرة

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بالجودة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: الاعتمادية درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة					
1- تحرص المفتشية على توضيح الأهداف للعمال وإشراكهم في تحقيقها .					
2- تبني المفتشية أسلوب تنفيذ العمل جماعيا وبروح الفريق واعتبار الجودة مسؤولية الجميع.					
3- تفويض جزء من المسؤوليات لبعض العمال الأكفاء					
ثانياً: الخدمات المطبقة					
4- الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء.					
5- تقدم المفتشية الخدمة بدرجة عالية من الدقة وفي المواعيد المحددة.					
6- القدرة على التجاوب مع العميل .					
ثالثاً: الصلاحية والجمالية					
7- الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل .					
8- القدرة على زيادة الفعالية ورفع القدرة العملية .					
9- تحديد مدة بقاء المنتج أو الخدمة.					
رابعاً: المحددات					
10- تقديم الإرشادات والتوجيهات للعملاء .					
11- جعل المستفيدين من التدريب والتكوين مصدر لصنع القرار .					
12- يتفاعل العامل مع المتغيرات .					