

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## أهمية المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

تحت إشراف الأستاذ

• بوساحة محمد لخضر

إعداد الطلبة

• رزق الله رزيقة

• مساح كريمة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

الأستاذ: العيداني الياس

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الأستاذ: عيسى اسماعيل

السنة الجامعية 2015 - 2016

# شكر وتقدير

اللهم صلي على سيدنا و رسولنا و معلمنا محمد النبي الصادق الوعد الأمين

و على آله و صحبه أجمعين

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا و مباركاً على هذه الزعمة الطيبة و النافعة

نعمة العلم و البصيرة.

فائق الاحترام و التقدير و العرفان بالجميل الأستاذ المشرف " بوساحة محمد لخضر "

على صبره و مد يد العون في إنجاز هذا العمل و إلى الأساتذة الذين ساندوني

بمعهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

إلى كافة من أعانني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

وشكراً

# إهداء

الحمد لله الذي أحانني على هذا البحث إلى:

أمي الحبيبة و الحنونة التي عمرتني بالحب و العنان و ربتني أحسن تربية و أنارت  
درسي و أحانتني بالطلاقة و الدعوات في مسيرتي الدراسية، و أطال الله في عمرها.  
أبي العزيز الغالي الذي كان مرشدي و زارع النجاح، و الفلاح في داخلي حفظه  
الله و أطال عمره.

إلى زوجي العزيز و الطبيب "بهي" الذي كان مساندي الأول في هذا البحث.

إلى ابنتي حبة أبة الرحمان وولدي وهيب عبد الكريم.

إلى إخوتي ، طهية ، كريمة و فاطمة الزهراء و أولادها (حمر ، إبتسام، محمد،  
هيثم) و أخي محفوظ و زوجته سهام و أولاده (رتاج، و نور اليقين)، إلى كل الأهل و  
الأقارب (كريمة ، أم سري ، إبتسام ، علي ، محرم ، سليمان ، .....)

إلى صديقتي فضيلة و خديجة

إلى كل الأساتذة من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل الذين عرفهم قلبي و لم يذكروهم لساني

# إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل :

للذين قال في حقهما الله تبارك وتعالى : "ووصيناك بالوالدين إحساناً".

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أبي البنون الذي لم يبطل عليّ بأي شيء وإلى

من دفعته لي قدما للمضي

في دروب العلم إلى من تمرتهني بحطما وحنانها، أمي الغالية حفظها الله لي

وأطال في عمرها.

إلى إخوتي وحبتي

وكل الأساتذة

وكل طلبة السنة الثانية ماستر

إلى كل من اتسمته ذاكرتي ولم تسعه ذاكرتي.

كريمة

الفصل السادس

الصفحة	محتوى الفهرس
-	الشكر
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال البيانية
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
-	قائمة الإختصارات و الرموز
-	ملخص الدراسة
أ - ج	المقدمة العامة
6	الفصل الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
7	تمهيد الفصل الأول
8	المبحث الأول : عموميات حول الموارد البشرية
8	المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية وتنميتها
9	المطلب الثاني : أسباب الإهتمام بالموارد البشرية
10	المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية
11	المطلب الرابع: المتطلبات الضرورية للموارد البشرية
13	المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
15	المطلب الثاني : مراحل إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث : دور ووظائف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثالث : الكفاءة والعوامل المؤثرة عليها
21	المطلب الأول : تعريف الكفاءة أنواعها وتصنيفاتها
23	المطلب الثاني : أهمية الكفاءة وأبعادها
25	المطلب الثالث : تسيير الكفاءات أهدافها ومراحلها
28	المطلب الرابع: متطلبات إدارة الكفاءات
33	خاتمة الفصل الأول
34	الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول : عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

36	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
39	المطلب الثالث : أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الرابع: مبادئ وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة
44	المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
45	المطلب الثاني : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46	المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	المبحث الثالث : المورد البشري وإدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الأول : أساليب تنمية المورد البشري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
49	المطلب الثاني : تسيير المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة
52	المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
54	خاتمة الفصل الثاني
55	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "تيسمسيلت"
56	تمهيد الفصل الثالث
57	المبحث الأول : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر
57	المطلب الأول : نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر
57	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها
60	المطلب الثالث : الهياكل التنظيمية لمؤسسة إتصالات الجزائر وأنشطتها
63	المبحث الثاني : الدراسة التحليلية والإحصائية لمعطيات الدراسة
63	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
66	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
73	المبحث الثالث: تقدير العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الأول: التعريف بالنموذج
74	المطلب الثاني: تقدير واختبار النموذج
75	المطلب الثالث: إختبار نموذج العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
76	خاتمة الفصل الثالث
78-79	الخاتمة العامة
81-85	المراجع والمصادر
101-87	الملاحق

فائِزَةُ الأَشْكَالِ

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
أشكال الفصل الأول		
22	الموازنة بين الكفاءة والفعالية	الشكل رقم 1-1
27	مراحل تسيير الكفاءات	الشكل رقم 2-1
أشكال الفصل الثاني		
36	الإتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM	الشكل رقم 1-2
38	دورة ديمنج	الشكل رقم 2-2
أشكال الفصل الثالث		
58	المديريات الإقليمية لإتصالات الجزائر.	الشكل رقم 1-3
58	العلامة التجارية لإتصالات الجزائر.	الشكل رقم 2-3
61	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر الأم.	الشكل رقم 3-3
61	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت.	الشكل رقم 4-3
64	تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية بالنسبة للعمر.	الشكل رقم 5-3
65	تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية بالنسبة للخبرة.	الشكل رقم 6-3
65	تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية بالنسبة للمستوى التعليمي.	الشكل رقم 7-3
73	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	الشكل رقم 8-3

فائِزَةُ الجِزْرِ

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
جداول الفصل الثالث		
60-59	الخدمات المقدمة وصورها	الجدول رقم 1-3
63	نتائج عينة الدراسة بالنسبة للعمر	الجدول رقم 2-3
64	نتائج عينة الدراسة بالنسبة للخبرة	الجدول رقم 3-3
65	نتائج عينة الدراسة بالنسبة للمستوى العلمي	الجدول رقم 4-3
66	شرح مقياس ليكارت	الجدول رقم 5-3
68-67	المؤشرات الإحصائية لإتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول	الجدول رقم 6-3
71-70	المؤشرات الإحصائية لإتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 7-3
74	تقدير واختبار النموذج	الجدول رقم 8-3
75	إختبار ANOVA	الجدول رقم 9-3

فائِزَةُ المَلِاحِقِ

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 1	الوثائق المسلمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.
الملحق رقم 2	الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.
الملحق رقم 3	نتائج الإستبيان <i>SPSS</i>

فَلَمَّا فَتِنَاهُ أَتَىٰ الْفِتْيَانَ

الدلالة باللغة الفرنسية	الدلالة باللغة العربية	الرمز
<b><i>Total Quality Management</i></b>	ادارة الجودة الشاملة	<b><i>TQM</i></b>
<b><i>Statistical Package for Social Science</i></b>	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية	<b><i>SPSS</i></b>

ملفصل الأربعة

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتطوير والتحسين الإداري وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمات ومهمة إدارته وتسييره وتحسينه من أهم المهام وأصعبها ، برزت الحاجة إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية فالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية هي علاقة تكامل وتبادل فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنشطتها بأنظمة جديدة ، فانه بالمقابل مطلوب من إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وإنجاحه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

### Résumé :

L'étude a abordé la question de la qualité globale, qui est l'une des tendances récentes les plus importantes dans la gestion qui était très populaire et entièrement pour améliorer la performance des ressources humaines par la construction d'une culture profonde pour la gestion du sens global de la qualité sont approche du développement de l'amélioration de la gestion et considérant que l'élément humain de la ressource la plus importante dans les organisations et la gestion des tâches et de l'exécuter et l'améliorer les tâches les plus importantes et les plus difficiles, il y avait un besoin d'adopter une entrée complète de gestion de la qualité afin de développer et d'améliorer la performance des ressources humaines relation entre la gestion de la qualité totale et de la performance des ressources humaines est l'intégration et le partage de relation. Comme il est nécessaire de la gestion des ressources humaines afin d'adapter certains de ses nouveaux systèmes, il est en termes de l'application de la réussite globale de gestion de la qualité programme de fondation de base pour améliorer la performance de ce qui est un investissement au profit de l'organisation afin d'améliorer la performance des ressources humaines et le développement des compétences et des capacités pour être en mesure d'avoir accès à un rendement efficace.

المقدمة العلمية



## المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من المواضيع الهامة التي أخذت اهتماما كبيرا في مختلف منظمات الأعمال الحديثة من منظمات عامة إلى خاصة، ومن منظمات صناعية إلى تجارية وغيرها، ولمواكبة التطورات الحاصلة لا بد من وجود إدارة تهتم بالموارد البشرية باعتبارها عاملا مهما وأساسيا في التأثير على إنتاجية المنظمة، وذلك من خلال تدريبه وتكوينه وتحقيق رغباته لرفع كفاءته، ومن ثم تحفيزه نحو أداء العمل بجدارة .

وحتى تستطيع المنظمات المنافسة يجب أن تكون ما تقدمه من منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، وهذا يتطلب جودة شاملة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، وفي استراتيجياتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول إلى إرضاء العملاء وإسعادهم، وإبهارهم، من خلال تقديم سلع أو خدمات لا يتوقعونها.

## الإشكالية:

نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري في تحسين الميزة التنافسية، وباعتباره فاعل في تحقيق الجودة الشاملة الرامية الى إحداث تغييرات جذرية في مختلف المجالات من هذا المنطلق نطرح الإشكال الرئيسي التالي : ما مدى أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ؟

- ✓ ويتفرع الإشكال الرئيسي إلى اسئلة فرعية التالية :
- ✓ ما المقصود بالموارد البشرية وما أهميتها؟
- ✓ ما المقصود بالجودة الشاملة وما عوامل نجاحها؟
- ✓ هل يعتبر المورد البشري عنصر مهم في ادارة الجودة الشاملة بالفعل؟

## فرضيات الدراسة:

- ✓ المورد البشري مجموعة من الأفراد المؤهلين لأداء الاعمال من اجل تحقيق اهداف المنظمة و تكمن اهميته في كونه عنصر مهم وفعال داخل المنظمة.
- ✓ ادارة الجودة الشاملة هي تحسين في خدمات ومنتجات المنظمة.





✓ المورد البشري هو الركيزة الأساسية في ادارة الجودة الشاملة ويكمن نجاحها في عدة عوامل كتعليم المشرفين ليكونوا فاعلين ,دمج مبادرات الجودة مع وظائف المنظمة وتطوير الأداء وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها.

أسباب اختيار الموضوع : هناك عدة أسباب كانت وراء اختيارنا هذا الموضوع، أهمها:

- ✓ بحكم تخصصنا في مجال إدارة الأعمال فإن هذا الموضوع يتماشى مع تخصصنا ورغبة منا في تسليط الضوء على هذا الموضوع .
- ✓ الاهتمام بالمورد البشري في المنظمة أصبح ضرورة لا بد منها، وهذا ما لا يتوفر في المنظمة الجزائرية وهو ما تحتاج إليه للارتقاء إلى مستوى المنظمات العالمية .
- ✓ التطرق إلى موضوع الجودة الشاملة باعتباره عنصر مهم في المنظمات لمواجهة المنافسة .
- ✓ المساهمة في اعطاء الطالب لمحة عن مثل هذه المواضيع الحساسة.

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية دراستنا في:

- ✓ التأكيد على دور وأهمية الموارد البشري في اختيار أحسن وأكفؤ مورد بشري ورفع كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي كسب ميزة تنافسية .
- ✓ إبراز الخطوات والإجراءات الأساسية في تطبيق الجودة اللازمة.
- ✓ تطبيق ما ورد في الجانب النظري من دراستنا والخروج بمقترحات وتوصيات قد تستفيد منها.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا إلى:

- ✓ الظروف المعقدة والصعبة التي تمرّ بها المنظمات المعاصرة ودور المورد البشري في ظل هذه الظروف.
- ✓ توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ اكتشاف المكانة التي تحظى بها الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة ومعرفة كفاءته و فعليته باعتباره أهم مورد في المنظمة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- ✓ الحدود المكانية: دراسة مية الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة بالمديرية الاقليمية في اتصالات الجزائر



لولاية بتسمسيلات .

✓ الحدود الزمانية: الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر ماي من سنة 2016

✓ الحدود الموضوعية: وتمثلت في التركيز على كل ما يتعلق الموارد البشرية .

### منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي اما في الجزء التطبيقي استعملنا المنهج الاستقرائي في تحليل البيانات الإحصائية و قد تم الاعتماد على طريقة الإستبانة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي للمؤسسة الاقتصادية في ولاية تيسمسيلات.

### تقسيمات البحث:

لتبسيط هذا الموضوع وبعية الوصول إلى دراسة اقتصادية علمية هادفة قمنا بتقسيم موضوع البحث و المتمثل في أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث فصول :

حيث تناولنا في الفصل الأول بعنوان " عموميات حول إدارة الموارد البشرية " والذي ضم ثلاث مباحث الأول "أساسيات حول الموارد البشرية " و المبحث الثاني " مدخل إلى إدارة الموارد البشرية " و المبحث الثالث "كفاءة المورد البشري والعوامل المؤثرة عليها " .

أما في الفصل الثاني تناولنا موضوع إدارة الجودة الشاملة بعنوان "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة " والذي ضم ثلاث مباحث الأول " عموميات حول إدارة الجودة الشاملة " و المبحث الثاني "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" والمبحث الثالث "المورد البشرية و إدارة الجودة الشاملة " .

أما الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلات وضمت مبحثين الأول " تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " و المبحث الثاني " الدراسة التحليلية و الاحصائية لمعطيات الدراسة " .

**صعوبات البحث :** هناك مجموعة صعوبات منها :

✓ صعوبة الحصول على المعلومات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلات .

✓ ضيق الوقت المخصص للبحث .



✓ افتقار مكتبة المركز الجامعي لمثل هذه الدراسات.

**الدراسات السابقة :** لقد تناولنا موضوع أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في عدة دراسات ومن عدة جوانب كما أخذت هذه الدراسات عدة نواحي من حيث الأثر و العلاقة الموجودة بينهما ومن هذه الدراسات ما يلي :

1) محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2000-2001.

التدريب عنصر مهم في تطوير و تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية الذي يؤهله للقيام بمختلف اعماله حيث توصل الى النتائج التالية:

✓ التدريب ضروري حتمية تتبناها المنظمات بمختلف انواعها.

✓ للتدريب آثار ايجابية تعود بالفائدة على الفرد خصوصا و المجتمع عموما.

2) موزاوي سامية ،مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية.

باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أن ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو حيث توصلت الى النتائج التالية:

✓ الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصا من جانب منظمات العالم الثالث.

✓ اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو.

3) كما توجد بعض المجالات تبرز أهمية المورد البشري و كفاءته في ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بموضوع الدراسة،و نذكر على سبيل المثال "رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة ، مجلة الباحث ،عدد 11 ،سنة 2012 "

الفصل الأول

عموميات حول إدارة الموارد البشرية



## تمهيد الفصل الأول:

لا تستطيع المنظمات أن تحقق أهدافها إلا من خلال المورد البشري باعتباره العمود الفقري للمنظمة والمورد الحقيقي لها ، ولذلك لا بد من قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وإعطاء هذه الوظيفة المكانة اللائقة لها، وقد أصبحت الموارد البشرية في هذه المرحلة المعاصرة ضروري لأي منظمة لأنها لا تستطيع تحقيق التطور والتوازن خاصة في المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية.

ومن خلال هذا المنطلق سنحاول تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالموارد البشرية وفق الخطة التالية :

**المبحث الأول : مفهوم الموارد البشرية**

**المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثالث : كفاءة/المورد البشري والعوامل المؤثرة عليها .**



## المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

تحتاج المنظمة إلى مجموعة أفراد تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة وتحقيق أهدافهم ويجب على المنظمة تحديد احتياجاتها ومتطلباتها لضمان استمرارها .

### المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية وتنميتها

للموارد البشرية مجموعة من التعاريف حيث تحتاج مختلف المنظمات الى تنمية لضمان الاستمرارية كما يلي :

أولاً : تعريف الموارد البشرية:

1) يتفق معظم الكتاب أن الموارد البشرية هي: " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".<sup>(1)</sup>

2) الموارد البشرية هي: "مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، الأموال التكنولوجية والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل"<sup>(2)</sup>.

3) الموارد البشرية هي: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع".<sup>(3)</sup>

4) عرفت على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة".<sup>(4)</sup>

ونستخلص من مما سبق تعريف شامل عن الموارد البشرية وهم مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة ويتصفون بمهارات وقدرات مناسبة من اجل تحقيق أهداف العمل العامة وتحقيق أهدافه الخاصة .

ثانياً : تنمية الموارد البشرية :

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قلمة ، 2004 ، ص 25 .

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلا لده ، تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2008 ، ص 15.

<sup>3</sup> منير بن احمد بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013 ، ص 30.

<sup>4</sup> منير بن احمد بن دريدي ، مرجع سابق ، ص 31 .

- 1) إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم ، حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية في تحقيق الغرض المقصود ومن عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة .
- 2) تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة .
- 3) العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية معهم .
- 4) تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة وصولا إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة وضع نظام مكافأة ورواتب وحوافز قياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء. (1)
- 5) إتاحة فرص التقدم للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك إلى جانب ذلك إتاحة ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل المتعاون الفعال الذي يزيد من دخولهم .
- 6) توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، وتتفادى الاستخدام الذي يعرض الفرد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة ، والاستقلالية ، والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان. (2)

## المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالموارد البشرية

هناك عدة أسباب للاهتمام بالموارد البشري نذكر منها:

أولا: التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم .

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله مرجع سابق ، ص - ص: 13-14 .

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص32 .

ثانيا: الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم ، الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة في التفكير بإعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة .

ثالثا: ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال، وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمة العمالية .

رابعا: زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم ، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية ، وهذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم .

خامسا: تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية، والتقنية، والاجتماعية، والثقافية، ومانتج عنها من فرص متجددة وما تسببه لها من معوقات ومهددات .<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية

هناك مصدرين أساسيين للحصول على الموارد البشرية كالأتي :

أولا : المصادر الداخلية:

- 1) الترقية : من خلال وضع الإدارة العليا شروط معينة للترقية ووظيفة إلى الأعلى منها ، وتوضيح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الاخرى ، ولن تحقق برامج الترقية أهدافها إلا من خلاله للاختيار العادل بالتركيز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.<sup>(2)</sup>
- 2) عن طريق الزملاء والأصدقاء والمعارف : يتصل العاملون بأصدقائهم للعمل في المؤسسة، ولكن قد يؤخذ على هذه المصادر عدم كفايتهم في سد الشواغر.

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريدي ، مرجع سابق ، ص-ص91-92 .

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة، ط1، 2014 ، ص-ص 147-148 .



ثانيا : المصادر الخارجية:

- 1) التقدم المباشر للوظيفة : تستطيع المؤسسة الاعتماد على مواردها البشرية من خلال الافراد الذين يتقدمون بأنفسهم للوظيفة ، وبدافع ذاتي ، ولذا يجب معاملتهم بالحسن حتى لو لم تكن فائدة من خدماتهم والاحتفاظ بطلبائهم مستقبلا .
- 2) لإعلان : وهو وسيلة من وسائل الحصول على القوى العاملة ومنبع في الكثير من المؤسسات ويمتاز في الحصول عليهم ، وقيل أن المؤسسة التي شيدت لها مركزا أدبيا في محيط القوى العاملة وعرفت بحسن المعاملة للعاملين وكونها المكان المفضل للعمل لا تحتاج إلى الإعلان ولكن هناك ظروف تحتم استخدام الإعلان ووسائل الإعلان هي : الصحف اليومية ، الدورية ، الراديو ..... الخ .
- 3) المؤسسات الجامعية : تعتبر المدارس الفنية والجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ، وقد لجأت بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات وطيدة لبعض الجامعات بغرض جلب خريجها لاستخدامهم وقد تمنح المنح الدراسية لبعض الطلبة لاستخدام بعد التخرج ، وقد قامت بعض الجامعات بفتح مكاتب لغرض متابعة طلبتها للحصول على الأعمال ، كما تتوفر في بعض الجامعات كتيبات عن المؤسسات التي تحتاج إلى العمالة .
- 4) النقابات : وتلعب النقابات دورا كبيرا ، كمصدر من مصادر الحصول للعاملين وتصل الدراسات أن النقابات المهنية تتحكم في جوانب العرض بالنسبة لبعض المهن عن طريق إقامة برامج التلمذة الصناعية لأعضائها أو الاتفاق مع الإدارة من أن يقتصر التعيين ومن بين النقابة دون غيرهم .
- 5) المنظمات المهنية : والتي تقوم بتهيئة العمل لأعضائها واختياراتهم ومنحهم وشهادات إتقان المهن.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع : المتطلبات الضرورية للموارد البشرية

لقد تعددت وكثرت مختلف المتطلبات الضرورية للموارد البشرية منها:

أولا : مستوى التعليم : تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب من قبل الإعلان عن شاغل عن الوظيفة ويتطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب أحيانا جهة التخرج أو التقدير عند التخرج .

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 92-93 .

ثانيا : الدورات التدريبية : وقد يتطلب شغل الوظيفة أن يكون المرشح قد مر بدورة تدريبية معينة، إلى جانب الشهادة العلمية .

ثالثا: الخبرة السابقة : وتفضل بعض المؤسسات وتوفر خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي يشغلونها لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا ميسورا بالنسبة لطالب الوظيفة .<sup>(1)</sup>

رابعا: المهارات : هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارات إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة ، القدرة على التحليل ، والتفكير ، والتكيف والابتكار ، والقدرة على التدريب ..... الخ، ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته مثل توظيفه ، لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والموصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة ولتصميم نظام الأجور .

خامسا: الكفاءة : تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة ، حيث توفر المعرف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص ، المحصلين على الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج المختلفة .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص ، 98 .

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص 26 .



## المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشري

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية مهمة داخل المنظمة لإحتوائها على وظائف متعددة تساهم في اختيار الأفضل للموارد البشرية، بالإضافة إلى الأدوار التي تقوم بها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

للموارد البشرية مجموعة من التعاريف كما لها مجموع من الأهداف نذكر منها:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1) تعرف على أنها "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق

التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة".<sup>(1)</sup>

2) تعرف على أنها "إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة

وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية".<sup>(2)</sup>

3) تعرف بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة

ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>(3)</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي "إدارة تركز على استغلال الموارد المتاحة عن طريق

تخطيط وتوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة للوصول إلى أهداف محددة".

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

1) الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها

إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على

العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014، ص، 24.

<sup>2</sup> محمد سرور حريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص، 162.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، ص127.



(2) أهداف العاملين:

- ✓ العمل على تقييم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان فعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- ✓ انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

(2) أهداف المنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية للعاملين أو المنظمة.
- ✓ تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- ✓ الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- ✓ خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوارها أو منتجاتها أو خدماتها.
- ✓ خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>
- ✓ تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمر في إنجاح أهداف المنظمة.
- ✓ العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل واحد منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.<sup>(3)</sup>
- ✓ إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
- ✓ العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية.
- ✓ الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.
- ✓ تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

<sup>1</sup> منير بن أحمد دريدي، مرجع سابق، ص94.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 44.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، طبع، نشر، توزيع، القاهرة، 2000، ص73.

- ✓ تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين، وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
- ✓ وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين العاملين.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية

إن أي منظمة تمر بمجموعة من المراحل خلال نشأتها كالتالي:

أولاً: مرحلة الثورة الصناعية: شكلت الثورة الصناعية التي قامت في القرن الثامن عشر حدثاً بارزاً في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، وكان قيام الثورة الصناعية السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:

- 1) وجود المصانع واتساع الأعمال وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة ومختلفة.
- 2) تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة.
- 3) ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

ثانياً: مرحلة الإدارة العلمية (1900 - 1927): تزامنت ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى وأثرت على الإدارة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ويعتبر فردريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه الحركة العملية، وقد قام تايلور بتحديد المبادئ العلمية التالية:

- 1) تحديد مواصفات كل عمل.
- 2) اختيار أو وضع الشخص المناسب حتى يؤديه بطريقة علمية.
- 3) الحوافز وأهميتها للعاملين وخاصة الحوافز المادية.
- 4) التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.
- 5) سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري ، مرجع سابق، ص- ص: 22-24.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص- ص: 26-27.

ثالثاً: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932): أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية من خلال دراسات الهوثورن في مدينة شيكاغو بقيادة إلتون مايو، وقد وضع مايو عدة مبادئ هي:

- 1) الموازنة بين الفرد والجماعة والمنظمة.
  - 2) ارتباط الروح المعنوية للعاملين والمنظمة.
  - 3) أهمية الحواجز المادية والمعنوية للعاملين وأثرهما على إنتاجيتهم.
  - 4) النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكاره ومبادئه وأحاسيسه.
- ✓ مرحلة العلوم السلوكية (1940-1950):

تنظر للإنسان على أنه مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المنظمة لا تحقق أهدافها بوجود الموارد المادية، بل تحتاج إلى موارد بشرية كفأة لذا من الضروري الاهتمام به من خلال دراسته نفسياً واجتماعياً وسلوكياً وتلبية احتياجاته الضرورية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: دور ووظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أدوار إدارة الموارد البشرية باختلاف وظائفها وذلك كما يلي:

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية دورين رئيسيين، الأول استشاريين والثاني تنفيذي بالإضافة إلى دور رقابي نتيجة متابعة العنصر البشري وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 1) الدور الاستشاري: تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة والنصح للإدارة العليا في كافة المجالات، وكذلك التنفيذيين لمعالجة مشاكل العمل.
- 2) الدور التنفيذي: تقوم بالأدوار التنفيذية الخاصة بالموارد البشرية بالمنظمة من خلال الاحتفاظ بسجلات العاملين، وإعداد البحوث والدراسات وتقديم خدمات للعنصر البشري كالخدمات الطبية أو الإجتماعية.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

- 1) إجراء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها وأسلوب اختيار الأفراد وتعيينهم.

<sup>1</sup> عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2013، ص-ص 67-70.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص-ص 127-128.

- 2) استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية للعمل بالمنظمة والبحث عنهم في المصادر المختلفة.
  - 3) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.<sup>(1)</sup>
  - 4) اختيار العاملين الملائمين للوظائف الحالية والمستقبلية.
  - 5) إدارة الأجور والمرتبات، وكذلك الحوافز المختلفة لدفع العاملين لتحقيق النتائج المطلوبة.
  - 6) إدارة حركة العاملين من نقل وترقيته وحتى الإحالة بالتقاعد.
  - 7) تخطيط وإدارة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين:<sup>(2)</sup>
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: وتتمثل بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة، والطلب على العاملين وحجم عرضها الداخلي والخارجي وكلفتها.
  - ✓ اختيار الموارد البشرية: وهي الوظيفة التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإجراءات الاختيار و الاختيار لضمان تحديد الشخص المناسب في المكان الملائم والوقت المحدد.
  - ✓ إدارة الأداء وتقويمه: من خلال قياس أداء العاملين في المنظمة على وفق معايير ترتبط بالأداء كما ونوعاً، وتعد من أبرز وأهم وظائف الموارد البشرية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - ✓ الدافعية للعمل: وهي وظيفة تحدد اتجاهات وحاجات العاملين لغرض زيادة اندفاعهم بشكل إيجابي نحو العمل والمنظمة.
  - ✓ تدريب العاملين وتطويرهم: وهي الوظيفة المعينة باكتساب العاملين المهارات والمعرفة الخاصة بوظائفهم، وذلك للمساهمة في تصحيح الأغراض في الأداء الحالي للعاملين وتحسينه في المستقبل.
  - ✓ أنشطة الأجور والرواتب: وتتحدد مهمة هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العوائد الداخلية والخارجية وللوصول إلى الأجر أو الراتب الذي تستحقه كل وظيفة.
  - ✓ أنظمة الحوافز والعوائد: وهنا تهتم هذه الوظيفة بتحديد الحوافز العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز القياسية للأداء فضلاً عن المقابل غير المباشر للعاملين وأسرههم لزيادة ارتباطه بعضويته في المنظمة.
  - ✓ علاقات العمال: وهي السياسات المصممة لتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة من خلال تحسين تفاعلاتهم في العمل مع الزملاء والمدراء والبيئة الداخلية والخارجية لها.
  - ✓ انضباط العاملين: تؤكد هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص- ص: 73-74.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثمان، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص28.

- ✓ السلامة المهنية والأمن الصناعي: تركز هذه الوظيفة على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض، وإصابات العمل التي يتعرضون لها في المنظمة.<sup>(1)</sup>
- ✓ تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف، أي معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية المناسبين لها.
- ✓ الاستقطاب والاختيار والتعيين، تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم.
- ✓ الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.<sup>(2)</sup>
- ✓ توجيه الأفراد العاملين في المنظمة عن كيفية أداء العمل.
- ✓ تقييم الأداء من خلال تحليل وتصميم العمل لإنجاح الإنجاز الفردي والجماعي.
- ✓ العمل على خلق سياسات وتطبيقات تهتم بصيانة الموارد البشرية.
- ✓ التوسع في مشاركة العاملين في رسم سياسة المنظمة المستقبلية واتخاذ القرارات وخلق سياسة اتصال ناحية للعاملين في المنظمة.

- ✓ العمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استمرار قياس فعالية الموارد البشرية واستخدام نظام مكافئات فعال يرتبط بعملية التقييم وعملية التدريب.<sup>(3)</sup>

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر في إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

أولاً: البيئة الداخلية: تنبع من بيئة العمل الداخلي للمنشأة ممثلة في السياسات الإدارية ونظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، وحجم المنشأة وإمكاناتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز العوامل المؤثرة في نشاط المنشأة من داخلها ما يلي:

#### 1) مشاركة الأفراد في وضع سياسة المنشأة:

في ظل الإدارة الإستراتيجية الحديثة أصبح للعاملين في المنشأة دور بارز في رسم سياسات المنشأة من خلال إبداء المقترحات التنفيذية للقرارات التي تتخذها القيادة العليا بالإضافة إلى مفاهيم تفويض السلطات مما يعني أنه أصبح هناك فرصة مناسبة بدرجة أكبر للجهود الجماعية ولكن يعيق تنفيذ

<sup>1</sup> عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014، ص-ص 92-93.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص32.

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص-ص 47-50.

هذا الفهم الصحيح لمفهوم الإدارة الإستراتيجية الحديثة ما يحدث من الإعاققة على التنفيذ في الواقع العملي وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية دورها في رفع الوعي الفكري للعاملين من خلال تدريب الموارد البشرية لدعم قدراتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار.

## 2) العمالة المؤقتة أو الموسمية:

تحتاج المنظمات والمنشآت المختلفة إلى عمالة مؤقتة معاونة للعمالة الأساسية التي تتميز بالمهارة الفنية والتي تعمل بصفة دائمة وتحصل على جميع مميزات هذه المنشأة أو المؤسسة في حين العمالة المؤقتة تقوم بدور هام وبارز في مواسم أو أوقات معينة وتكون المنظمة بحاجة إليهم وبعد انتهاء هذا العمل تنقطع صلتهم المهنية بهذه المنظمة ويتيح على عاتق إدارة الموارد البشرية إعداد هؤلاء الأفراد ومساعدتهم على التكيف السريع مع المنظمة، كما يقع على عاتقها أيضا الفصل في الصراعات التي قد تنشأ بين العمالة الدائمة والمنظمة.

## 3) نقص المهارات الفنية:

وجود قطاعات من القوى العاملة التي تفتقر للمهارات الضرورية ومن ثم يسبب هذا النقص في المهارات إلى خسائر فادحة للمنظمات لتأثيره على الجودة والإنتاجية المنخفضة وزيادة معدل الحوادث، وزيادة شكاوي العملاء مما يؤدي إلى إحداث الخسائر المادية للمنظمة وبالتالي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إيجاد المهارات الفنية المتخصصة خاصة في حالات التغيير في الأنشطة والعمل على إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع الجانب المهاري للعاملين لديها.

## 4) البيئة الخارجية (العوامل الخارجية):

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن المجتمع المحيط بها فلا تتخذ المنظمة قراراتها دون دراسة السوق أو المجتمع المحيط بها.<sup>(1)</sup>

### ✓ العوامل التعليمية:

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال وكذلك مستوى الأمية.
- نوعية التعليم المهني الفني المتقدم، ونوعية الأفراد الذين يلتقون مثل هذا التعليم.
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجماعات من مجموع السكان.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص - ص: 133-134.

➤ مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.<sup>(1)</sup>

✓ العوامل الاجتماعية والحضارية:

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنشأة ويكون لها تأثير كبير على التخطيط طويل الأمد، ولذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة والعمل على التكيف معها، وهذه العوامل الاجتماعية تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تحدد اتجاهات ونوعية الأفراد والأفراد العاملين بالمنشأة والمدربين وكفاءتهم، وكذلك تحدد العلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم.

✓ العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسة إدارة الموارد البشرية و بالتالي على كفاءتها ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كما أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوى على سياسات الموارد البشرية بالمنشأة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup>محمد عبد الوهاب حسن عثماوي،مرجع سلبق،ص-ص:136-135 .



### المبحث الثالث: الكفاءة والعوامل المؤثرة عليها.

تعتبر الكفاءة البشرية في المنظمة محور اهتمام غالبية المنظمات إذ أنها تضمن التفوق الدائم والمستمر لها وتحسين أدائها من خلال عدة أساليب.

#### المطلب الأول: تعريف الكفاءة أنواعها وتصنيفاتها

للکفاءة مجموعة من التعاريف وعدة أنواع تختلف وفق عدة تصنيفات وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام.<sup>(1)</sup>

ثانياً: أنواع الكفاءة:

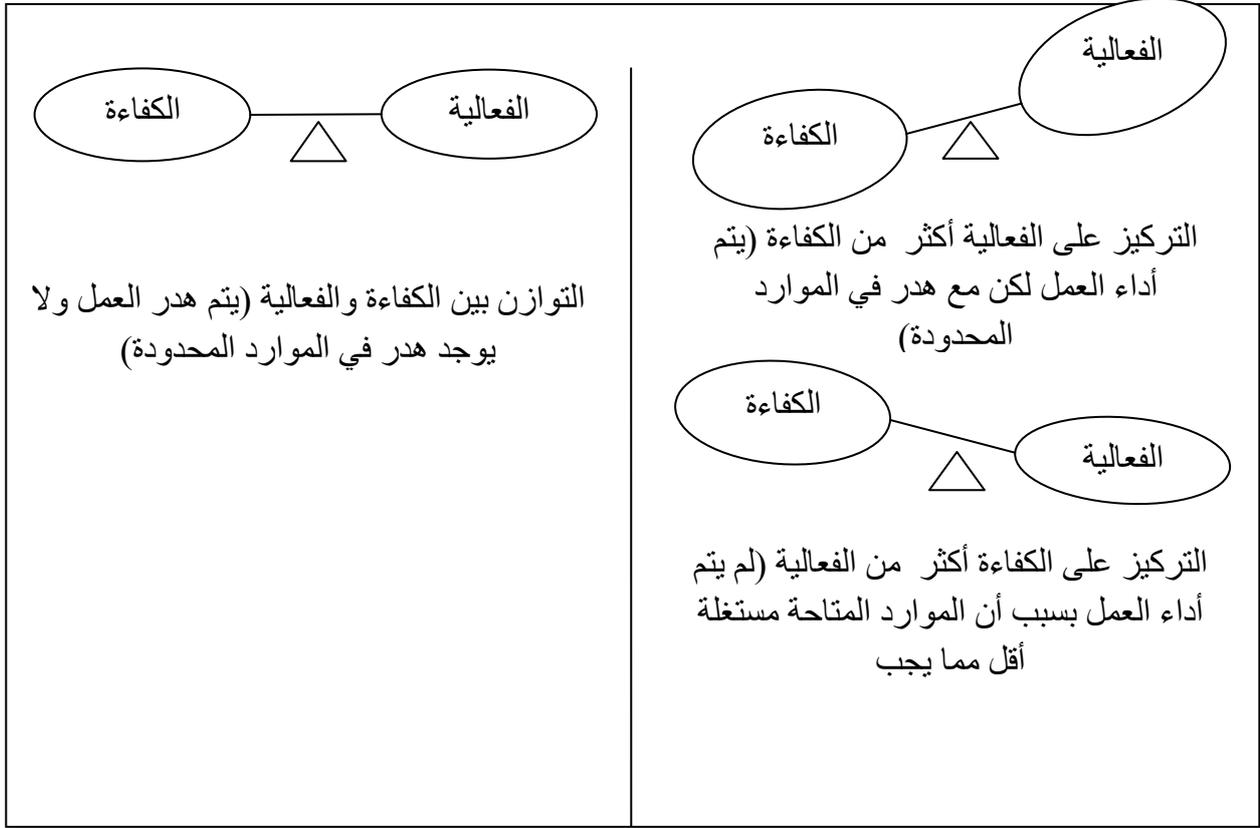
1) الكفاءة الإنتاجية أو الفنية: والتي تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات فهي إنتاج مستوى معين من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة أو هي الإنتاج بأقل قدر من المدخلات، وهذا يعني تحقيق الاستخدام الأقل للموارد المتاحة.

2) الكفاءة الاقتصادية: وتعني استخدام الطاقات والموارد المتاحة للمجتمع لإنتاج السلع والخدمات التي تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ويتوجب على إدارة المنظمة أن تعمل على إيجاد نوع من التوازن بين الكفاءة والفعالية، فمثلاً تتحقق الفعالية عندما تصل المنظمة إلى أهدافها.

والشكل يظهر الموازنة المطلوبة بين الكفاءة والفعالية:

<sup>1</sup>محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ط 2014/2015، ص40.

الشكل رقم 1-1: الموازنة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: شقيري نوري محمد، أسامة غرمي سلام، دراسة الجدولة الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار

المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2013، ص-ص 239-240.

ثالثا: تصنيفات الكفاءة: تصنف كالآتي:

- 1) الكفاءة الفكرية والتصويرية: هي القدرة على تطور منظمة ككل ، من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالبيئة الخارجي بكل عناصره ، وتفترض هذه القدرات حيازة الشخص على مجموعة صفات مثل: سعة الخيال، وفرة المعارف، مؤهلات ذهنية تمكنه من استيعاب الأفراد المجردة.
- 2) الكفاءات الإنسانية: تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة ، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته بمسؤوليه .
- 3) الكفاءة الخصوصية: هذا النوع من الكفاءات يكون فيه الفرد مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها في المنظمة.

- 4) الكفاءة الفردية: هي مجموعة معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة، أو في كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأول أو التكوين المتواصل وغيره.
- 5) الكفاءة الجماعية: هي تركيبة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الكفاءة وأبعادها.

تختلف أهمية الكفاءة كما تختلف أبعادها ونجد ذلك في ما يلي:

أولاً: أهمية الكفاءة :

1) على مستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- ✓ زيادة حطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة توجب ذلك.
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة.
- ✓ أمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم نحو تطوير كفاءتهم.
- ✓ ظروف التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2) على المستوى الجماعي : تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير الجماعة داخل المنظمة حيث تتجلى أهميتها من خلال:

- ✓ العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقات تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

<sup>1</sup>نابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، ط2009، ص-ص 123-129.

## الفصل الأول: ..... عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- ✓ اعتماد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل مشاكل عديدة.
- ✓ المساهمة في حل النزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر.
- 3) على مستوى إدارة الموارد البشرية : وذلك من خلال عدة نقاط كالآتي:
  - ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء.
  - ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليست على الفرد أو المنصب ، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات.
  - ✓ لا بد على إدارة الموارد البشرية مواجهة تحديات الاقتصادية الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولا يتأتى ذلك على بنشر واستخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والدينامكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.
- 4) على مستوى المنظمة: تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة والتي تميزها عن باقي المنافسين.
  - ✓ أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنقذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا ما جعل المنظمة تفتتح أن رأس مالها الحقيقي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.
  - ✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة لذلك يجب عليها أن تضع عامل الكفاءة ضمن أولياتها باعتباره السبيل الوحيد أمام استغلال موارد عمالها، وهذه الموارد إذا لم تستغل بصورة مستمرة فسوف تختفي ويطلق عليها الكفاءة الميئة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> رجيل آسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2010/2011، ص-ص 22-25.



ثانيا: أبعاد الكفاءة:

- 1) المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة يمكن تعبئتها من أجل تقديم تغيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط، ولكن أيضا الهيكله وأسلوب الحصول عليها.
- 2) المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركية اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- 3) الاستعداد : قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يكون. (1)

### المطلب الثالث: تسيير الكفاءات أهدافها ومراحلها.

تسيير الكفاءات حسب أهدافها و مراحلها كالتالي:

أولا: تعريف تسيير الكفاءات.

- 1) هو "مجموع الأنشطة المخصصة للاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد." (2)
- 2) يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد" (3)

<sup>1</sup> الحاج مداح عرايسي، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولج، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد7، جوان2010.

<sup>3</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014، ص24 .

3) التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة.<sup>1</sup>

وكتعريف شامل نقول ان تسيير الكفاءات هي " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات و ذلك بالتأثير في معارفهم و سلوكياتهم بطريقة مثلى تهدف تحقيق مهمة المؤسسة و التكيف مع التطورات الحاصلة ".  
ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات:

1) زيادة تحسين تنافسية المنظمة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما، بحثا عن أفضل تلاءم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءة الموارد البشرية المتوفرة.

2) توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمنظمة فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

3) تحديد و تقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

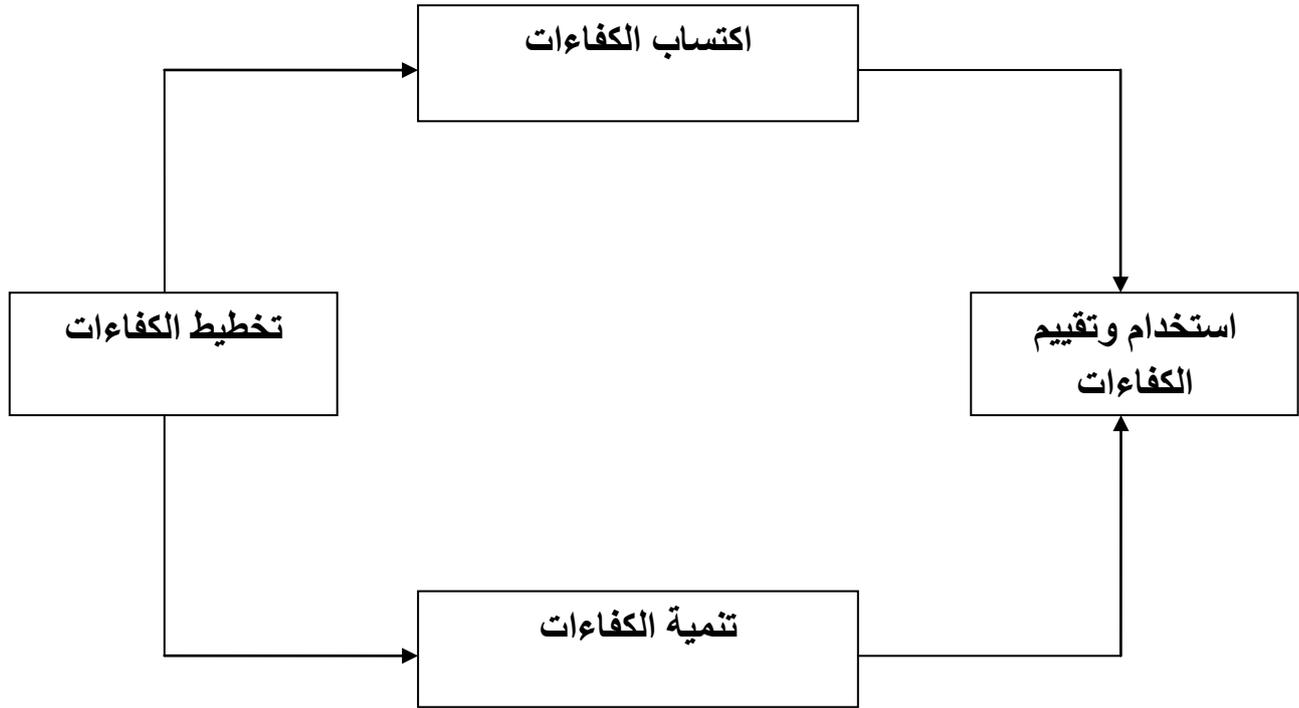
4) المساهمة في إبراز نموذج و تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن ) لهذا يجب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

5) التعريف بالمنظمات الكفؤة: يعتبر تسيير الكفاءات في المنظمات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المنظمات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح العمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار.

يهدف تسيير الكفاءات في المنظمة على البحث، استقطاب الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها ولكن أيضا إلى فرزها وتنقيتها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة استكمال شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقة، 2012، ص69.

الشكل 1-2: مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر: زكية بوسعد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص-ص 21-22.

✓ تخطيط الكفاءات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المصارف والعملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات GPEC للتوقع الاحتياجات من الكفاءات.

✓ اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

✓ تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

<sup>1</sup>عذراء بن شارف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، منشورات قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2008، ص-ص 273-274.

✓ استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تعبير للكفاءات.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع: متطلبات إدارة الكفاءات.

إن لإدارة الكفاءات عدة متطلبات متعددة منها:

أولاً: التدريب:

1) تعريف التدريب: يعرف بأنه: عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، كما سيساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.<sup>(2)</sup>

2) أهمية التدريب:

✓ زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم، حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

✓ رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نهج من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونستخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد من أجل توفير القدر المناسب من المهارات، يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> زكية بوسعد، مرجع سابق، ص-ص 21-22.

<sup>2</sup> حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، ط2008، ص-ص: 256-258.

## الفصل الأول:.....عموميات حول إدارة الموارد البشرية

✓ تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد، عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك تخفيض معدل تكرار العائد.

✓ يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك أن هذا التحقيق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين للعمل، هذه المراكز فوز خلوها لأي سبب من الأسباب فالأفراد المدربين لديهم الحافز أو الدافع للعمل وهو أصل استثماري فعال في التنظيم.<sup>(1)</sup>

### (3) أنواع التدريب:<sup>2</sup>

✓ التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين فيه:

➤ التدريب الفردي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته ، مع العلم على معالجة مع ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

➤ التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ، ولهذا الأسلوب تأثير ايجابي على الأفراد المنضمين إليها غيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء ، حيث أن للجماعة تأثير قويا على أعضائها.

✓ التمكين:

➤ تعريف التمكين: هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول على النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

➤ فوائد التمكين:

➤ تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.

➤ زيادة الإقبال على تدريب تعليم الأفراد.

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط4، 2014، ص22.  
<sup>2</sup>صلاح صلاح معمار، التدريب الأسطوري والمبادئ، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، ص23.

- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتقاء القدرات الابتكارية.
- توثيق العلاقات للأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به.<sup>(1)</sup>
- أشكال التمكين:
  - عملية التمكين الرسمية: وهي تلك التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.
  - عملية التمكين غير الرسمية: والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل: تقديم فكرة، أو منتج للمشرف.
  - عملية التمكين للمؤسسة: حيث نجد بأن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات"
  - عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- ✓ عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض الجمعيات والهيئات<sup>(2)</sup>.
- ✓ مبادئ عملية التمكين:
  - التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، وهناك أيضا أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطائفة أو في صغار المنشآت.
  - يعتمد التمكين على المحازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد نحتاج إلى نظام الانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، 2010، ص-ص 356-359.

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2005، ص44.

- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولا يجب أن يكون التمكين ساترا يفصل بين الإدارة والعاملين فيها.
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- التمكين ليست عملية مقطوعة أو مبتورة، وإنما تحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط، وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإداري الوسطى، والذين سوف يفقدون جزءا أساسيا وكبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.<sup>(1)</sup>
- ✓ التكوين:
- تعريف التكوين: عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.
- أهداف التكوين:
- تنمية المعارف، الكفاءات، والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة، يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.
- عوامل تحفيز العمال على التكوين:
- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، QWT في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص-ص 63-62.

## الفصل الأول:.....عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.<sup>(1)</sup>
- ✓ الاندماج:
- تعريف الاندماج للعاملين: هو إحدى أساليب حفز العاملين وتشجيعهم ليكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المنظمة.
- ✓ أهداف الاندماج:<sup>2</sup>
- إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد على التحديد الدقيق لهذه الأهداف.
- اندماج العاملين يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين.
- تعزيز شعور الملكية النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأرباح للمنفعة.
- تشكيل فرق اندماج العاملين يساعد على حل مشاكل العمل ومناقشات العاملين مع مدراءهم.
- المكافآت المادية والرواتب العالمية تجعل الفرد يعتز بعمله ويندمج في أعمال المنظمة، أي أن العامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره ورؤسائه باحترام وأن يشعر بأنه جزء من فريق يعمل لتحقيق هدف عام.
- كلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أو بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- حتى تستطيع المنظمة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتنزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي ، مرجع سابق، ص-ص 99-102.

<sup>2</sup> محفوظ حمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط4 ، 2009 ص-ص: 135-137 .



خاتمة الفصل الأول :

نستخلص أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المنظمة في رفع مردود ديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجور و الحوافز ،التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب ....إلخ هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد.

# الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثاني



## تمهيد الفصل الثاني:

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقود الماضية والمتمثلة في زيادة المنافسة العالمية زيادة الطلب من قبل المستهلك ، التنوع في المهارات القوى العاملة زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد لكافة العاملين بالمنظمات وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر للمنظمة وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

**المبحث الأول :** عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثاني :** تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثالث :** الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.



## المبحث الأول : عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تطوير وتحسين الأداء داخل المنظمة.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمختصون في إدارة الجودة الشاملة وتناولت أهم التعاريف كما يلي :

أولاً: " تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات كما يلي <sup>1</sup> :

- 1) الإدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .
- 2) الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .
- 3) الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة .

### 4) الشكل رقم 2-1 : الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



المصدر : يوسف حجيم الطائي ، وآخرون ، نظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ص 197 .

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 27 .

ثانيا: "هي مدخل أو طريقة لأداء العمل وتوسعي إلى زيادة قدرة المنظمات من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها"<sup>1</sup>

ثالثا: "التدفق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت"<sup>2</sup>

رابعا: عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة على إنها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة تعريفا شاملا "هي عمل المنظمة على تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام مختلف الأساليب لتزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال التحسين المستمر في العمليات والخدمات لهذه المنظمة".

#### المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة .

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية وكذلك فإن الشركات اليابانية قد حققت نجاحا باهرا من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي دفع الشركات الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد ، وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق"<sup>4</sup>.

أما عن مراحل إدارة الجودة الشاملة مرت بثلاثة مراحل أساسية هي :

أولا: مرحلة فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بدأت هذه المرحلة من منتصف الستينات وامتدت لحوالي عشرين سنة ، وتم من خلالها وضع الفلسفة والمبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا: مرحلة التساؤلات:

<sup>1</sup> خصير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص25.

<sup>2</sup> مامون سليمان الدراكة ، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 ، ص18 .

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي ، واخرون ، ادارة الجودة الشاملة والايزو ، ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، اعادة طباعة ، 2014 ، ص 15 .

<sup>4</sup> لعلى بوكميش ، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الازية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، ط1 ، 2011 ، ص-73-76.

تمتد هذه المرحلة من منتصف الثمانينات وحتى بداية التسعينات ، وتم خلالها التصدي لجملة من التساؤلات التي كانت تشكل تحديات حقيقية لاستمرار فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها :

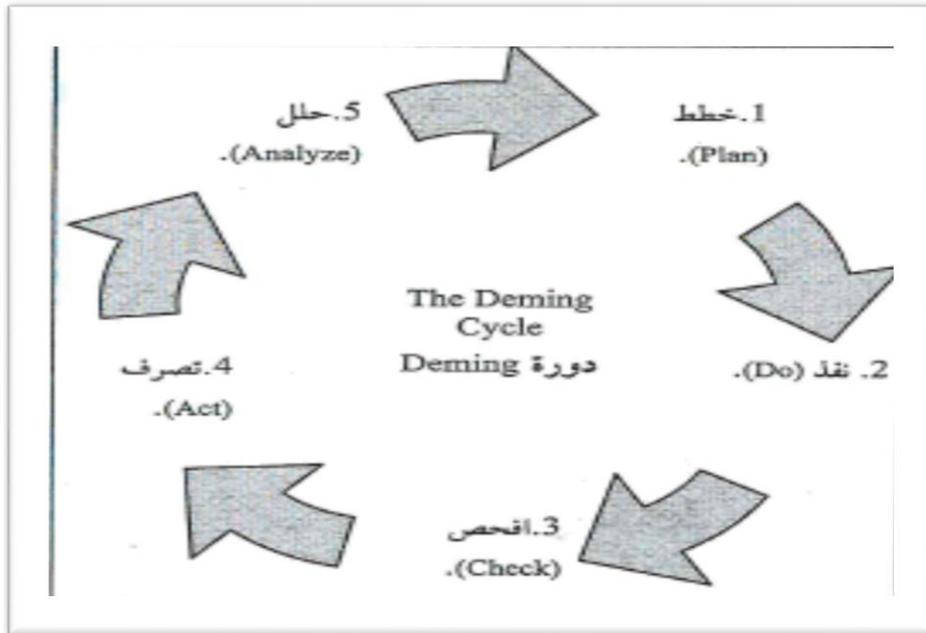
- 1) هل هناك نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 2) ما هي الأساليب والنماذج المتاحة التي تساعد المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3) ما هي محددات التطبيق وعوامل النجاح والفشل في استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة؟<sup>1</sup>

ثالثا: مرحلة بناء النظرية:

بدأت هذه المرحلة منذ 1994 وذلك عندما حول "أندرسون" وزملائه بناء نموذج مفاهيمي يتضمن العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة وشكل العلاقات التأثيرية المتتابة المتوقعة بينها بهدف تفسير الظاهرة الرئيسية وهي "رضا المستهلك" التي هي محور حركة إدارة الجودة الشاملة، كما يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة للعديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال إدوارد ديمينج ، جوزيف جوران وفليب كروس.<sup>2</sup>

1) إدوارد ديمينج : هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة وقد أدرك ديمينج ان الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الانتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج : خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف ، حلل وناقش عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات .

الشكل رقم 2-2: دورة ديمينج :



<sup>1</sup> محمد حمد جودة، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 17-20 .

- (2) جوزيف جوران : لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي ( العمليات ) ، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا يرى أن الجودة ( النوعية ) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحور على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص.<sup>1</sup>
- (3) فليب كروسي : لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمبيعات و أن المبيعات تساوي ( صفر ) في إطار العمليات الإنتاجية .

ويرى كروسي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة .

### المطلب الثالث : أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة جدا في المنظمة ولها عدة فوائد كما يلي:  
أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة .

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال:<sup>2</sup>

- (1) أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- (2) كونها تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها بل واستبقاها.
- (3) تحسن كثيرا من جودة المنتج أو الخدمة النهائية .
- (4) تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبذورة .
- (5) في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة للمنظمة في السوق .
- (6) تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .
- (7) تدعيم الترابط بين أطراف المنظمة ككل .

كما تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، 2000 ، ص - ص 94- 95 .

<sup>2</sup> لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 95-96 .

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 33 .



- ✓ تقليص الشكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات الجودة المقبولة .
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم .
- ✓ استخدام الأساليب المناسبة لضبط العملية .<sup>1</sup>

تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .

ثانيا : فوائد إدارة الجودة الشاملة : هناك عدة فوائد من بينها :<sup>2</sup>

1) تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة : فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس ، إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو " أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة " الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية .

2) زيادة الفعالية التنظيمية :

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات ، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم .

3) كسب رضا المجتمع:<sup>3</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث التسويق لتحديد الموصفات التي تخص المستهلك مرورا بمرحلة التصميم ، ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع .

4) تقوية المركز التنافسي للمنظمة :

<sup>1</sup> كامل امينة كتابة حسيب ، ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسيلت ، 2013 ، ص20.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص 35 .

<sup>3</sup> مؤيد الفضل الطائي وآخرون ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 205.

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج الذي يضيف على المنظمة شكلا إيجابيا ويجعلها أكثر تميزا من المنافسين ، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية .

#### 5) المحافظة على حيوية المنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب دائما منها عدم الوقوف عند محطة معينة ، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها ، أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار فهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة .<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : مبادئ وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة مبادئ وعوامل نجاح للإدارة الجودة الشاملة التي تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء .

أولا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

نقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أهمها :<sup>2</sup>

- 1) التركيز على الزبون : إن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة التي تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها ، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المنظمة ، وهم الذين يتوقف أدائهم على تحقيق مستوى الجودة المطلوب .
- 2) التركيز على العمليات والنتائج معا : فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد الحلول مستمرة للمشاكل تفترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات .
- 3) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : إن أعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام المعايير المقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء ومن خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن ، فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق، ص- ص 36-37 .

<sup>2</sup> بومدين يوسف ، دراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حلة المعمل الجزائري للمصبرات ، مذكرة تخرج دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامع الجزائر ، 2006 ، ص- ص 59-96 .

شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين ومنها عدم التأخر عن الاقلاع ووصول الحقائق سليمة وإخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة وأثناء الطيران عند الوصول .

4) التزام الإدارة العليا بالجودة : تمارس الإدارة العليا دورا قياديا في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم .

5) التحسين المستمر :

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية :

✓ الوقت : سواء فيما يخص التصميم ، التنفيذ او المراقبة ، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم ، إعداد الآلات ، دراسة الطلبات ، دراسة شكاوي الزبائن وغيرها .

✓ المستوى التكنولوجي : ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاقتراحات وكذلك نظام التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتناعها .

✓ ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.<sup>2</sup>

6) مشاركة العاملين و تكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة و بالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز و هو أيضا من سيتولى عملية القيادة لهذه المنهجية لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق و حلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز و العمل على وضع الحلول المناسبة و تمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

<sup>2</sup> موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأزو وا دارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، دفعة 2003/2004 ، ص 52-54 .

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ذكره ، ص 23 .



ثانيا : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من العوامل التي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1) تجنب تفويض الإدارة العليا و المسؤوليات لخبراء من الخارج و العمل على جعل جميع الموظفين يشاركون في عملية إدارة الجودة الشاملة.
- 2) يجب تشكيل فرق العمل و بناؤها بشكل صحيح ، و تعليم المشرفين كيف يكونوا فاعلين ، و كيف يؤثرون في مرؤوسيههم.
- 3) العمل على تغيير شامل في ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 4) دمج مبادرات الجودة مع وظائف المؤسسة المختلفة.
- 5) على المؤسسة أن تتجنب التفكير في الجودة ضمن مناهج و السعي إلى إحداث التغيير و التعديل بشكل يلائم حاجات المؤسسات و كل حسب وضعه.
- 6) تجنب الارتباك و اللبس في الفروقات بين التعليم ، الوعي ، الالهام ، و بناء المهارات بحيث يجب أن يكون هناك وقت آخر لكي يتعلموا مهارات عملية يستطيعوا لاستخداميها و بالتالي يطوروا أداءهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق كره ، صص 40- 41 .



## المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق و بالتالي إذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم ، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير الثقافة المنظمة و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

### المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك عدة متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

أولاً: دعم الإدارة العليا : من الضروري إقناع الإدارة أولاً و قبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي تحدث في المنظمة.

ثانياً: التركيز على العميل : إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل و إبعاده ، و بالتالي فإن إقناع الإدارة و العاملين بالتوجيه نحو العميل متطلب أساسي ، و بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و احتياجاتهم و أن تفعل من نظام التغذية العكسية<sup>1</sup>

ثالثاً: قياس الأداء : و يتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية و الجودة. رابعاً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إذ يدعو ديمغ إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي و التدريب المستمر فإن بأداء الفرق العمل و دورها في تحقيق رضا العميل.

خامساً: التعليم و التدريب المستمر : و هذا يعني العمل على تنمية و تدريب العنصر البشري و الحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

سادساً: القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة : و التي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى و يقدم لها لدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.<sup>2</sup>

سابعاً: فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة ، و السبب في ذلك ناتج عن القول :

"أنك مهما كنت كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك و مكانتك لا تتجسد في فرديتك ، و إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً و شاملاً ، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلاً عن العم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 205.

أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1 ، 2013، ص-ص 137-138 .<sup>2</sup>

<sup>3</sup> أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2013 ص 137-138.



### المطلب الثاني : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق و استخدام هذه المبادئ لتحقيق فوائد معينة وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:<sup>1</sup>  
أولاً: تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.

ثانياً: رفع مستوى الأداء.

ثالثاً: تخفيض تكاليف التشغيل.

رابعاً: العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل.

خامساً: زيادة ولاء العاملين للمنظمة .

سادساً: زيادة قدرة المنظمات على البقاء و الاستمرار.

أما الفوائد التي يتجنبها العاملون نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

(1) إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام قدراتهم و خبراتهم.

(2) تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل .

(3) توفير التدريب اللازم.

(4) إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

و من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد كذلك:<sup>2</sup>

✓ عمل المنتج (السلعة-الخدمة) صحيحاً من أول مرة و في كل مرة.

✓ تقليل عدد و نوعية الأخطاء.

✓ عدم إعادة الأعمال.

و من ثم فإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الربحية.

### المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحتاج ادارة الجودة الشاملة الى وقت طويل لتطبيقها في المنظمات ، سواء في المنظمات الصناعية او الخدمية الحكومية او الخاصة ،العسكرية او المدنية يمكن تلخيص عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في خمس مراحل كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع و التجديد، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 375.

<sup>2</sup>مصطفى كمال السيد الطائي، معايير الجودة الشاملة(الإدارة، الاحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 201، ص 22.

أولاً: مرحلة الإعداد: تعتبر مرحلة الإعداد المرحلة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنها تسبق مراحل البناء التي تليها ، ففي هذه المرحلة تتخذ الإدارة العليا القرار الاستراتيجي المتعلق بالتطبيق وتعلن عن التزامها ودعمها لكل جهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتم في هذه المرحلة الإعداد لتشكيل مجلس الجودة والذي يعتبر النجاح مسؤولاً عن تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات الجودة جميعها ، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بالتطبيق .

ثانياً: مرحلة التخطيط والتنظيم :

بعد تجهيز الظروف الملائمة والواقعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تبدأ مرحلة التخطيط والتنظيم ، حيث يقوم مجلس الجودة بإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة . حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ ، ويتم استخدام دائرة ديمنج .

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :

- 1) تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة ومواطن الضعف .
- 2) تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك لاستعداد لها مسبقاً .
- 3) صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة عشرة سنة<sup>2</sup> .

ثالثاً: مرحلة التخطيط :

يتم من خلال هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المادية والبشرية لذلك وبشكل عام يتم القيام بالإجراءات والتحضيرات التالية :

- 1) نشر مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة عبر كافة الأقسام والفروع للمنظمة .
- 2) تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 3) اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- 4) اختيار وتدريب الافراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة .
- 5) التوسع في التدريب ( أفراد أكثر وموضوعات أكثر) .

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة في اجهزة الشرطة العامة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، ط2 ، 2008 ، ص 209-210 .

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة مرجع سابق ذكره ، ص215 .



6) بناء نظام فرق التحسين .

7) نموذج عمل فرقة التحسين

رابعاً: مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر<sup>1</sup>.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تطبق إدارة الجودة الشاملة المنهج بنجاح ، لإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق ، بالإضافة الى جميع الشركاء الاخرين من مالكيين وعملاء وعاملين وموردين لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم لتضامن معها وتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الاخرى لتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 137 .

<sup>2</sup> أحمد بوعيشة ، مرجع سابق ، ص 141 .



### المبحث الثالث: المورد البشري وإدارة الجودة الشاملة

إننا الاهتمام بالعنصر البشري من قبل المنظمة امر ضروري حيث يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لنجاحها وهو السبيل لتحقيق الجودة الشاملة، فتسيير المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة يحضأ بأهمية ومكانة كبيرة جدا.

#### المطلب الأول : أساليب تنمية المورد البشري في فعالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة

هناك عدة أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة منها:<sup>1</sup>

أولاً: إدارة الجودة التدريبية : إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد.

ثانياً: يقصد بإدارة الجودة التدريبية : "ادارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق افضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية و البرامج التدريبية الفعالة من اجل ضمان تحقيق العائد من التدريب".

ثالثاً: صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في ادارة الجودة الشاملة :

من اجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسب أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراه مثل :

- 1) تحسين نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة المنتجات.
- 2) تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة .
- 3) اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام.
- 4) شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة .
- 5) جذب العاملين الى المؤسسة و زيادة روح الولاء والانتماء.
- 6) تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.
- 7) تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.

<sup>1</sup> رشيد مناصريه ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ،مجلة الباحث ،عدد 11 ، 2012 ، ص 193 .



رابعا: أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة:

تبرز أهمية الاتصال في ادارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الادارية:

- 1) التخطيط : يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانيات ، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.
- 2) التنظيم : إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فعالية التنظيم ، حيث إن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد ، يؤدي الى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.
- 3) التوجيه : للاتصال دور اساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز و التعرف على حاجات الأفراد و دوافعهم.
- 4) الرقابة : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء و الانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.
- 5) اتخاذ القرارات : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على انه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية .

### المطلب الثاني : تسيير المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة

باعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسنحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بتسيير المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لها.

أولا : تسيير المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات و طموحات و دوافع و سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل

أيضا موضع الاهتمام ، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس والأهم في إنجاح الإدارة وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.

و بالتالي على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي <sup>1</sup>:

(1) التغيير والتطوير لثقافة المنظمة ,قيمها وقيم الأفراد العاملين بها ، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة

بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى تغيير.

(2) تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة .

(3) مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.

(4) إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

(5) العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على

الإنسان ولكنها تنبع منه.

(6) المسؤولية لكل عضو في الفرق.

(7) تحفيز العمال.

(8) التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.

ثانيا: الركيزة الأساسية للإدارة الجودة الشاملة"جودة العنصر البشري:

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها ، فقد تم الاعتراف بأنه أهم

مورد من بين موارد المنظمة ، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها

برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة

المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر

البشري الركيزة الأساسية لها. غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد

البشرية ذات جودة عالية ، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من

القواعد و الإجراءات: <sup>2</sup>

(1) وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.

<sup>1</sup> أعر عزوي ، إدارة الجودة الشاملة و المورد البشري، مجلة الباحث للبحوث و الدراسات ،العدد 7 ، 2009، جامعة قاصدي مرباح، ص 49.

موازي سامية ،مرجع سابق، ص-ص 83-84 . <sup>2</sup>

- 2) الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- 3) جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- 4) اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- 5) منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

✓ التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدّل دوران العمل ، الغياب والتأخير إلى غير ذلك وكل هذه السلوكيات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العقاقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخرًا في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:

➤ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.

➤ العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.

➤ التدريب والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:

➤ يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.

➤ تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

➤ يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر.

✓ الإبداع: تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري

والإبداعي حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصا العملاء الخارجيين وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة.

والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهدات وقدرات الأفراد ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك ، يمنحهم فرصاً للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

✓ تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع.

### المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

تحتوي كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الإستراتيجيات كما يلي:

أولاً: إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة:

إن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تتطابق و تعكس قيم سياسة الجودة و كذلك رؤية رسالة المنظمة . حيث ان سياسات الموارد البشرية و ممارسات تسهل و تدعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة و فيما يلي توضيح لبعض الاستراتيجيات :<sup>1</sup>

1) التوظيف: يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة و خارجها كما يتضمن اختبار المرشحين و تعيينهم و اخيرا اعدادهم و توجيههم للعمل الجديد ،ومن خلال كا تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة .

2) التعويض: يعد نظام التعويض من اكثر الأنظمة اثاره للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم ادارة الجودة الشاملة . سابقا كانت نظم التعويض تعتمد اما على الدفع من اجل الأداء او الدفع من اجل المسؤولية (وصف الوظائف).وكل منها تعتمد على الأداء الفردي الذي يهيئ جوا تنافسيا بين العاملين و على



العكس من ذلك فإن فلسفة ادارة الجودة الشاملة تركز على المرونة و الاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة و المسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة الى ارضاء الزبائن كنتيجة قصوى.

### 3) التدريب و التطوير:

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت،العوملة،الخصخصة،الاندماج.....) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة ، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي و المهارات المختلفة لدى الأفراد و متابعة الأفكار و الأساليب الحديثة التي أصبحت سمات هذا القرن ،ومفتاح التدريب الفعال هو الفهم الحقيقي للموظفين و لاحتياجات التدريبية للشركة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة ، إذ نجاح أي منظمة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات ،وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مروراً بعملية التعويض و التقويم و برامج التدريب والتطوير ،و بناء فرق عمل ذاتية للإدارة و الانتهاء بالمشاركة و التعاون في إظهار المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.



### خاتمة الفصل الثاني:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام .

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات ، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط.

## الفصل الثالث

# دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "تيسميت"



### تمهيد الفصل الثالث:

نشهد في عصرنا الحاضر تطورات ملحوظة وتسارع المؤسسات لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية و مؤسسة اتصالات الجزائر هي الاخيرة تحاول التقدم وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل؛ بهدف رفع كفاءة المورد البشري، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، ، وتعتبر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني كما انها تخصص اقسام للنشاط التسويقي للتعريف بخدماتها للمواطن واظهار احداث خدماتها للتواصل معه باستمرار. وفي هذا الفصل سوف يتم التعرف اكثر على مؤسسة اتصالات الجزائر ودراسة بالخصوص اهتماماتها بالمورد البشري و اهميته في ادارة الجودة الشاملة و قد قمنا بدراسة حالة في نموذج مصغر لمؤسسة اتصالات الجزائر المتمثل في إحدى الوحدات العملية التابعة لها و الكائن مقرها بمدينة تيسمسيلت محاولين إسقاط الدراسة على المؤسسة الأم من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني : الدراسة التحليلية و الاحصائية لمعطيات الدراسة**

**المبحث الثالث: : تقدير العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة**



## المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر تمارس نشاطها في ظل القطاع العام تحت اسم (البريد والمواصلات) وهي تعد من أكبر الركائز للدول الحديثة , ذلك يعني أنها وجدت بعد الاستقلال مباشرة , وكانت في حقيقة الأمر إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدمتية , لها صبغة تجارية وتخضع للمعايير العالمية , وتعتمد في تسييرها للموازنات على ميزانية ملحقة وهي احد أدواتها التي تستعيد من خلالها مميزات وسلطاتها بصفتها قطاع عمومي و تتمثل مهمته في تسيير و تطوير شبكات البريد و المواصلات و بالتالي تساهم حاجيات البلاد في هذا الميدان بصفة مرضية.

لقد باشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في عملية الخصوص تدريجيا مع وجود صعوبات كبيرة وعراقيل مختلفة في العمل بينه وبين بريد الجزائر في جميع النواحي وذلك قصد مواصلة تقييم خدمات الاسرة والأفضل لزيائنها وسط محيط مفتوح على كبار المنافسين العالميين داخل الجزائر.

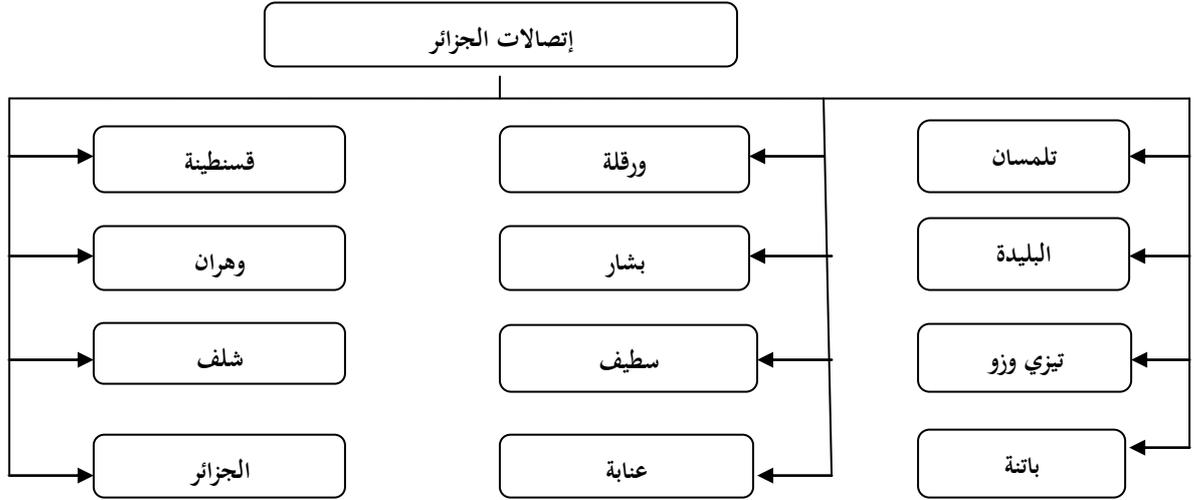
### المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها

1) تعريفها: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة والنشأة تأسست بموجب قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات, وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة ب"اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003, لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 12 مديريات إقليمية وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، باتنة، البليدة، تلمسان. تيزي وزو.



الشكل رقم 3-1:المديريات الاقليمية لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

2) فروعها: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي انشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات:

✓ فرع "اتصالات الجزائر": مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس من اهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

✓ اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع اساسي هام وهو الانترنت حيث اوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة و للاشارة كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي, البحث, التربية الوطنية, التكوين المهني, الصحة, الادارة, المحروقات, المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكة الانترنت "طريق شبكة جواب".

✓ اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيات الساتل و الاقمار الصناعية.

الشكل رقم 3-2: العلامة التجارية لاتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة



الجدول رقم 3-1: الخدمات المقدمة وصورها

الخدمات المقدمة	صور الخدمات
خدمة بطاقات أمان	
خدمة بطاقات التعبئة	
خدمة يدوم	
خدمة أثير	



	خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي
	خدمة العرض المهني

المصدر: من اعداد الطالبان

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: تضمنت الأهداف التالية:

1) من أجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.

2) من أجل الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

3) تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام

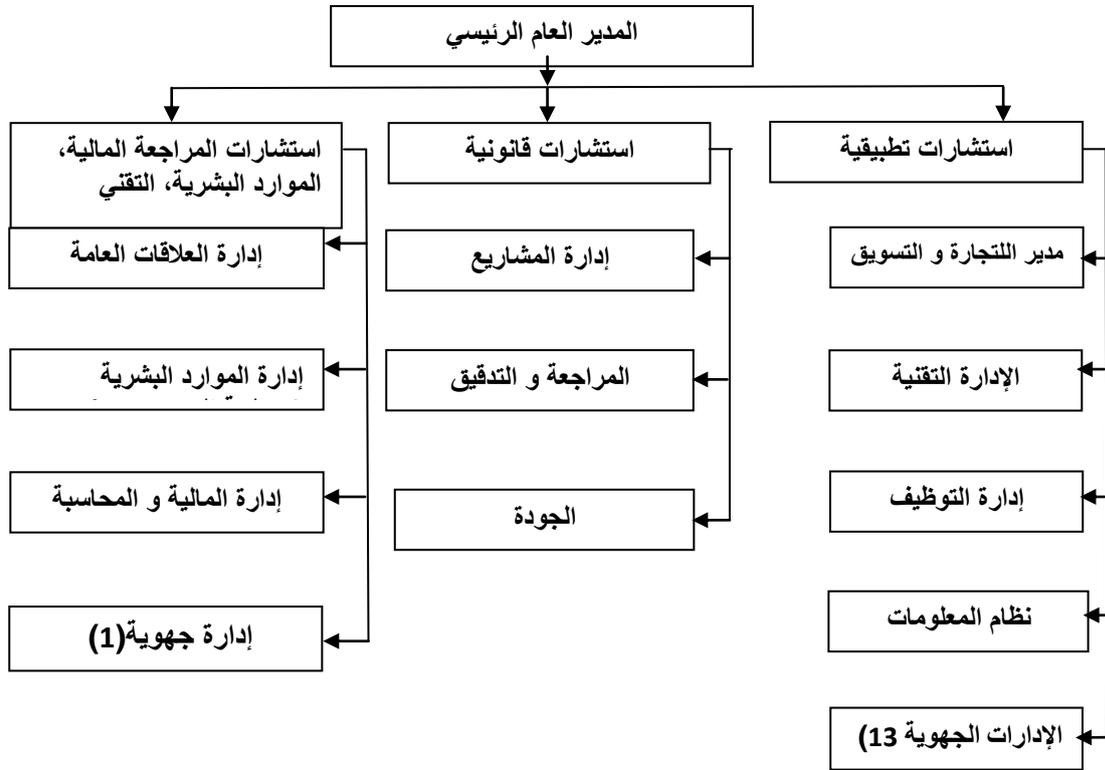
4) من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر

**المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها**

أولا: الهياكل التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين و الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر ,تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها .

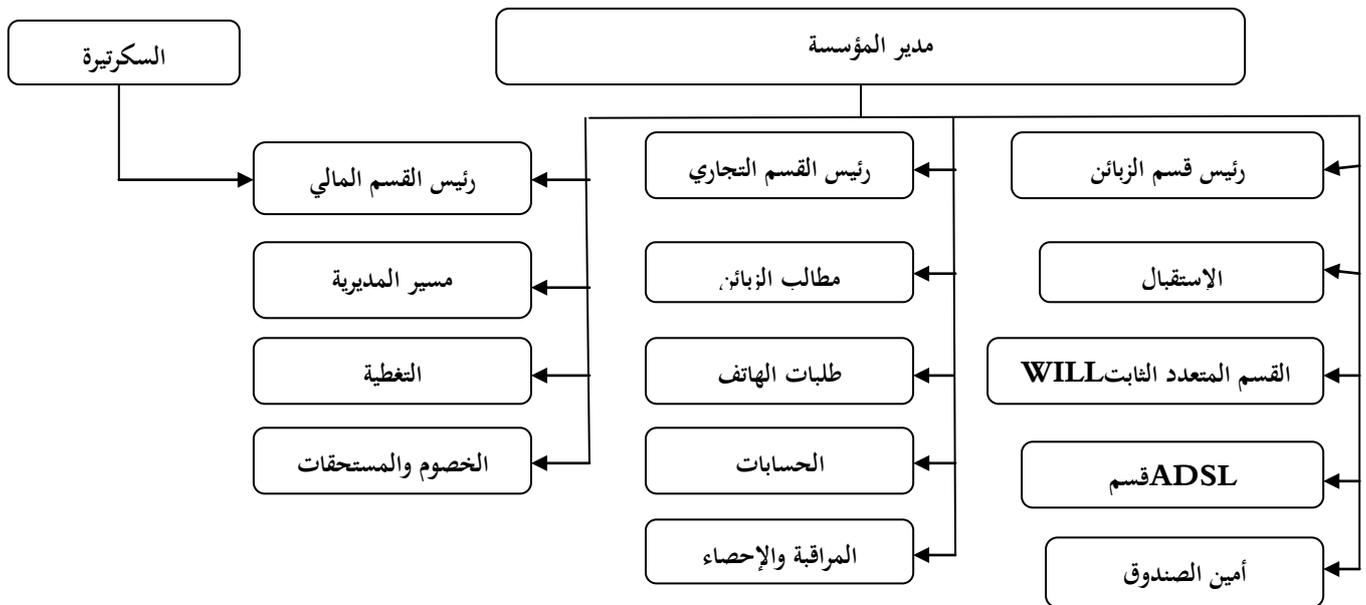
فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطلق الشمولية أي ايصال منتوجها الى ابعد نقطة من البلاد ,فاتصالات الجزائر تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية وتحتوي هذه المديرية اقليمية على مديريات ولائية أي تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية اضافة الى مديريتين اضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني تحتوي هذه المديرية على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

الشكل رقم 3-3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الأم



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الشكل رقم 3-4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت



المصدر : وثائق داخلية

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

- 1) تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- 2) تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- 3) إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- 4) تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات " عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية كانت أو كهرومغناطيسية،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- 5) العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.



### المبحث الثاني: الدراسة التحليلية و الاحصائية لمعطيات الدراسة

بعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر و الذي تضمن ثلاث مطالب ألا و هي نشأة المؤسسة، تعريف المؤسسة و أهدافها، هيكلها التنظيمي ونشاطاتها، نأتي إلى دراسة أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بتبويب ودراسة نتائج الاستبيان.

#### المطلب الأول : إجراءات الدراسة

في إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استبانة وفق سلم ليكرت، لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج الـ SPSS للتحليل والمناقشة.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بأعمارهم وخبرتهم ومستوياتهم التعليمية المختلفة في المؤسسة الموزعين على كل المصالح، والجدول التالي يعبر عن توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة:

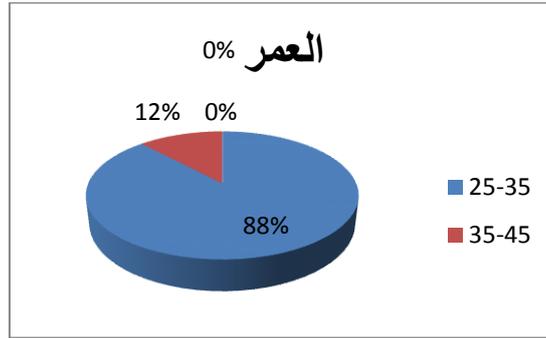
(1) العمر:

الجدول رقم 3-2: نتائج عينة الدراسة بالنسبة للعمر (الملحق 3-1)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	81,5	88,0	88,0
	3	11,1	12,0	100,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>92,6</b>	<b>100,0</b>	
Manquante	2	7,4		
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>		

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة أعمار موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبلغ 81.5 من (25-35) ما يعني أن العاملين بهاته المؤسسة أغلبهم من فئة الشباب وهذا ما يمكنها من الاعتماد عليهم في تقديم الخدمات الجيدة و هذه الفئة العمرية تمثل العطاء ،حب الإطلاع ،النشاط ،الطموح والتجديد وهذا ما يحفز المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة كما هو موضح في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 3-5: تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبية



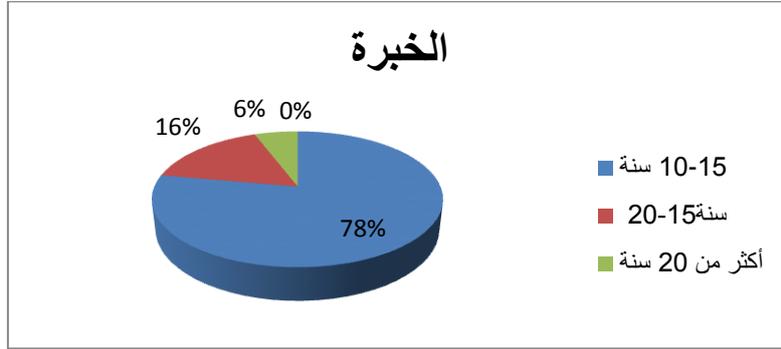
(2) الخبرة:

الجدول رقم 3-3: نتائج عينة الدراسة بالنسبة للخبرة (الملحق 3-1)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10-15 سنة	20	74,1	80,0
	15-20 سنة	4	14,8	96,0
	أكثر من 20 سنة	1	3,7	100,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

ومن هذا نستنتج أن معظم عمال هذه المؤسسة خبراء بنسبة 74.1 ،و يتميزون بالأقدمية في عملهم وهذا ما يدل على مستوى كفاءة عالي يتمتع بها عمال المؤسسة، كما هو موضح في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 3-6: تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبة



(3) المستوى العلمي:

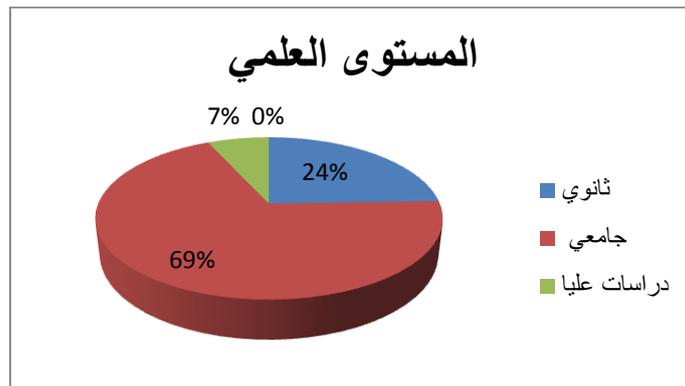
الجدول رقم 3-4: نتائج عينة الدراسة بالنسبة للمستوى العلمي (الملحق 3-1)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	18,5	20,0	20,0
جامعي	14	51,9	56,0	76,0
دراسات عليا	6	22,2	24,0	100,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>92,6</b>	<b>100,0</b>	
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>		

ومن هذا نستنتج أن الخدمة المقدمة ذو جودة عالية نتيجة لأن أغلبية موظفيها ذو مستوى جامعي و بنسبة مقدرة

ب 51.9، وهذا موضح في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 3-7: تمثيل نتائج العينة بدائرة نسبة



ثانيا: خطوات التحليل الإحصائي: عملية التحليل الإحصائي تتم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة لمعرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان، ونعتمد في ذلك على برنامج الـ SPSS ، وذلك وفق الخطوات التالية:

- 1) الخطوة الأولى: حساب وتحليل متوسط و انحراف كل من محاور الاستبيان.
- 2) الخطوة الثانية: إنشاء الجداول التكرارية.
- 3) (5) موافق بشدة ، موافق(4) ، أحيانا(3) ، غير موافق(2) ، غير موافق بشدة(1))، ويمثل حاصل قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5 المتوسط المرجح لهذا المقياس ، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ (0.80).

ثالثا: شرح مقياس ليكرت: يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبي في شكل مستويات وبأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية) وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم 3-5: شرح مقياس ليكرت

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

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد جمع إجابات المستقيبين ووضعها في برنامج الـ SPSS للدراسة الإحصائية ، تحصلنا على مجموعة نتائج وضعناها في شكل جداول إحصائية ، وهذا ما سنتناوله في عناصر هذا المطلب:

الجدول رقم 3-6: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول (الملحق 3-2)

الرقم	العبارة	التكرار النسبة	المقياس					المؤشرات الاحصائية		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تدني الأجور المدفوعة للعمال من قبل أصحاب العمل.	(ت)	5	6	8	1	5	3.2	1.384	3
		(%)	20	24	32	4	20			
02	تعين عاملين في قطاع الاتصالات بطريقة عشوائية دون النظر في مؤهلاتهم و خبراتهم	(ت)	1	10	9	4	1	3.24	0.926	3
		(%)	4	40	36	16	1			
03	توفر الحوافز اللازمة للعمال	(ت)	4	6	14	2	-	3.44	0.870	4
		(%)	16	24	56	8	-			
04	تأخر صاحب العمل عن دفع مستحقات العاملين في الوقت المحدد	(ت)	-	10	9	1	5	2.96	1.136	3
		(%)	-	40	36	4	20			
05	حسن معاملة المشرفين للعمال في العمل	(ت)	4	6	14	1	-	3.52	0.823	4
		(%)	16	24	56	4	-			
06	الظروف الموجودة و المحيطة بموقع العمل مثل طرق المواصلات و الأمور الأمنية و المسائل الاجتماعية	(ت)	2	9	12	1	1	3.4	0.866	4
		(%)	8	36	48	4	4			
07	عدد ساعات العمل يتجاوز فترة الساعات المتعارف عليه	(ت)	1	6	12	4	2	3	0.957	3
		(%)	4	24	48	16	8			
08	وفرة الوسائل المساعدة المتاحة في	(ت)	6	5	10	3	1	3.48	1.122	4

			4	12	40	20	24	(%)	موقع العمل مثل توفر دورات مياه، المواصلات، كهرباء، إلى آخره	
09	0.823	3.48	-	2	12	8	3	(ت)	عدم أو قلة توفر المواد اللازمة	للاتصالات في موقع العمل لما يسببه من توقف عن العمل
			-	8	48	32	12	(%)		
10	0.866	3.36	3	-	11	7	4	(ت)	توفر التأمينات والتعويضات اللازمة	للعمال في حال وقوع إصابة عمل
			12	-	44	28	16	(%)		
11	0.957	3.68	-	-	11	11	3	(ت)	وجود إمكانية للعمال لزيادة	مهاراتهم في المستقبل مثل التدريب و التعليم من قبل صاحب العمل.
			-	-	44	44	12	(%)		
12	1.122	3.04	1	2	18	3	1	(ت)	تبديل المشرفين علي العمل بآخرين	أكثر كفاءة.
			4	8	72	12	4	(%)		
13	0.823	3.44	1	1	13	6	4	(ت)	زيادة حجم الأعمال في الموقع عن	الطاقة البشرية للعمال.
			4	4	52	24	16	(%)		
14	1.150	3.4	-	3	11	9	2	(ت)	توفر المعدات اللازمة للعمل في	الموقع.
			-	12	44	36	8	(%)		
15	0.690	3.2	-	5	11	8	1	(ت)	صعوبة فهم المخططات و	المواصفات من قبل الفنيين.
			-	20	44	32	4	(%)		

المصدر: من اعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)

1- تدني الأجور المدفوعة للعمال من قبل أصحاب العمل:

- العبارة 1 احتلت المرتبة 3 بمتوسط حسابي 3.2 و انحراف معياري 1.384 ، نلاحظ أن الموظفين غير راضين عن تدني الأجور من قبل اصحاب العمل نظرا للظروف المعيشية التي يمرون بها.

2- تعين عاملين في قطاع الاتصالات بطريقة عشوائية دون النظر في مؤهلاتهم و خيراتهم:

- العبارة 2 احتلت المرتبة 3 بمتوسط حسابي 3.24، وانحراف معياري 0.92، نلاحظ ان الخبرة للموظف تلعب دور كبير داخل المؤسسة و هم بدورهم مغير راغبين تماما عن فكرة التعيين العشوائي للموظفين دون اكتسابهم للخبرة .



3- توفر الحوافز اللازمة للعمال:

-العبارة 3 احتلت المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.44 ، وانحراف معياري 0.870 بدرجة موافق ، نلاحظ ان الموظفين في رضا عن توفر الحوافز اللازمة للعمل سواء المادية منها أو المعنوية هذا ما يساعدهم أكثر ويحفزهم عن تقديم احسن عمل مبذول من طرف الموظف.

4- تأخر صاحب العمل عن دفع مستحقات العاملين في الوقت المحدد:

العبارة 4 احتلت المرتبة 3 بمتوسط حسابي 2.96 ، وانحراف معياري 1.136 ، نلاحظ ان تأخر دفع الأجور من طرف صاحب العمل غير مرغوب فيه من طرف الموظفين لأنه يؤثر سلبا عن حياتهم المعيشية .

5- حسن معاملة المشرفين على العمل للعمال:

العبارة 5 احتلت المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.52 ، وانحراف معياري 0.83 بدرجة موافق ، نلاحظ ان حسن المعاملة للموظف يجعله في رضا عن عمله داخل المؤسسة ويجعله دائم العطاء.

ومن خلال أجوبة الاستبيان نلاحظ أن الإجابات متفاوتة بين المحايد والموافق و ذلك حسب مصلحة الموظف داخل المؤسسة باعتباره كائن حي يؤثر ويتأثر بالظروف التي يعيش فيها داخل المؤسسة التي يعمل بها حيث كانت درجة التفاوت بمتوسط حسابي بين (2.6-3.39) للمحايد بالنسبة للعبارات

(7)و(10)و(12)و(15) و(3.4 - 4.19) للموافق للعبارات(6)و(8)و(9)و(11) و(14) وهذا يدل على وجود إمكانيات للعمال لزيادة مهاراتهم في المستقبل مثل التدريب و التعليم لتطوير كفاءتهم المطلوبة لأداء العمل بأحسن صورة.

ثانيا: نتائج المحور الثاني الخاص بإدارة الجودة الشاملة: ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة و المقابلات التي أجريت معهم يمكن تحليل فقرات المحور متضمنة آراء بعض أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 3-7: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني(الملحق 3-3)

الرقم	العبارة	التكرار النسبة	المقياس					المؤشرات الاحصائية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مراقبة وفحص المنتج النهائي.	(ت)	8	13	3	1	-	4.12	0.781
		(%)	32	52	12	4	-		
2	العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية ومطابقتها لحاجاته.	(ت)	-	17	7	-	1	3.6	0.707
		(%)	-	68	28	-	4		
3	استعمال الطرق الإحصائية في التحليل والمراقبة.	(ت)	4	10	10	1	-	3.68	0.802
		(%)	16	40	40	4	-		
4	إرضاء الزبون، العمال والمساهمين.	(ت)	3	11	8	2	1	3.52	0.963
		(%)	12	44	32	8	4		
05	الأداء السليم من أول مرة.	(ت)	2	10	12	1	-	3.52	0.714
		(%)	8	40	48	4	-		
06	الاعتراف بالعلاقة بين المورد و الزبون.	(ت)	3	13	6	2	1	3.6	0.957
		(%)	12	52	24	8	4		
07	الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر	(ت)	7	11	5	2	-	3.92	0.909
		(%)	28	44	20	8	-		
08	إحداث تغيير شامل في نظم التشغيل.	(ت)	3	13	8	1	-	3.72	0.737
		(%)	12	52	32	4	-		
09	تدعيم التناسق بين إدارات الوحدة.	(ت)	5	13	5	2	-	3.84	0.850
		(%)	20	52	20	8	-		



4	0.714	3.48	-	3	7	15	-	(ت)	زيادة ربحية الوحدة وخفض التكاليف	10
			-	12	28	60	-	(%)		
4	0.866	3.40	-	4	9	10	2	(ت)	زيادة الولاء و الانتماء للوحدة.	11
			-	16	36	40	8	(%)		
4	1.121	3.44	2	2	8	9	4	(ت)	تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها.	12
			8	8	32	36	16	(%)		

المصدر من اعداد الطالبين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)

### 1- مراقبة وفحص المنتج النهائي:

العبارة 1 احتلت المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.781 بدرجة موافق، نلاحظ ان اغلبية المجيبين ان مراقبة و فحص المنتج النهائي هي الجودة الشاملة في حد ذاتها، لأن المراقبة الجيدة تقدم خدمات ذات جودة عالية مرغوبة من طرف الزبون.

### 2- العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية ومطابقتها لحاجاته:

العبارة 2 احتلت المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 0.707 بدرجة موافق، نلاحظ ان معظم المجيبين في قبول تام ان المستهلك يبحث عن أجود الخدمات التي تحقق رغباته الحالية و مطابقتها لحاجاته.

### 3- استعمال الطرق الاحصائية في التحليل والمراقبة :

العبارة 3 احتلت المرتبة 4 بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.802 بدرجة موافق، نلاحظ أن كل المجيبين يوافقون على استعمال الطرق الاحصائية في التحليل والمراقبة يمكننا من الحصول على خدمات ذات جودة عالية .

ومن خلال باقي الإجابات نلاحظ أنه يتوقف نجاح تحقيق إدارة الجودة الشاملة على اندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة ، بمتوسط حسابي من 3.40 إلى 4.19 بدرجة موافق، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها :



- ارضاء الزبون ،العمال والمساهمين.
- الأداء السليم من أول مرة .
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها.



### المبحث الثالث: تقدير العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لتحديد العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر نستعمل معادلة الانحدار البسيط ، وحتى تكون دراستنا منطلقة من أسس علمية نفرض فرضيتين جزئيتين كالآتي:

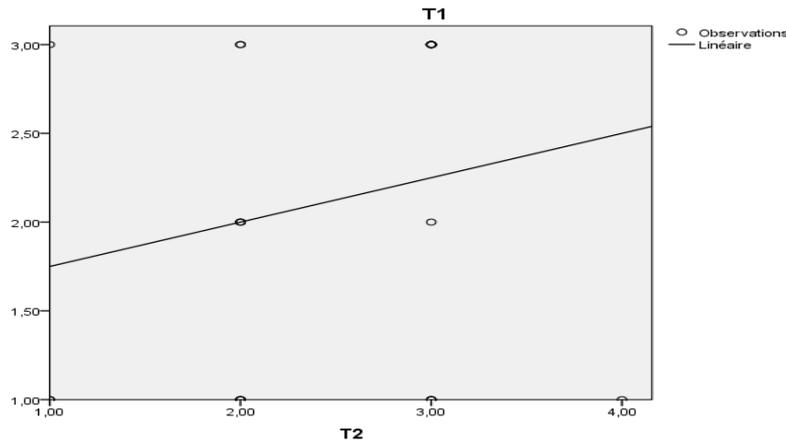
الفرضية الأولى H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر يمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

الفرضية الثانية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر يمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

#### المطلب الأول: التعريف بالنموذج

في هذا النموذج تعتبر الموارد البشرية متغيرات مستقلة ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة متغيرات تابعة ، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام للنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة ، كما هو موضح في الشكل رقم (3-8).

الشكل رقم 3-8: تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الملحق 3-4)



المصدر مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، و بالتالي يمكن القول أن شرط العالقة الخطية محقق، و أن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة و يمكن أيضاً أن يأخذ الصيغة التالية:



$$Y=a+b(x) \text{ حيث :}$$

(1) Y: هو المتغير التابع و المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

(2) X: هو المتغير المستقل و المتمثل في الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تقدير واختبار نموذج:

يتضح من الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS أن نتيجة حساب معامل الارتباط R و معامل التحديد  $R^2$ ، و معامل الارتباط الخطي بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هو 0.20 و مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) هو 4.3%.

الجدول رقم 3-8: تقدير واختبار نموذج (الملحق 3-5)

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قسمة المعلمة	المعلمة
0.20	0.043	1.5	Y
		0.25	X

المصدر: من إعداد الطالبين (بالاعتماد على الاستبيان و مخرجات SPSS)

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر بالإضافة إلى تقديم التحليلات التالية:

(1) نستنتج أن المتغير المستقل (الموارد البشرية) كانت معنوية من الناحية الاحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية  $p \leq 0.005$ )، و بالتالي نرفض الفرضية الأولى  $H_0$  " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة" نقبل صحة الفرضية البديلة  $H_1$  " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة" عند مستوى ثقة 95% و يمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

$$Y=1.5+0.25X \text{ (1) و تظهر معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:}$$

(2) معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.043 مما يعني أن المتغير المستقل يستطيع أن يفسر 4.3% من المتغيرات التي تحصل لإدارة الجودة الشاملة، و الباقي 95.7% يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

3) معامل الارتباط R بلغ 0.20 مما يعني أن المتغير المستقل (الموارد البشرية) يرتبط بالمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بنسبة 20%.

المطلب الثالث: اختبار نموذج العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 3-9: اختبار ANOVA (الملحق 3-6)

النموذج	مجموع الانحدار	مربعات	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قسمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F-Sif(F-test)F
الانحدار	0.890		1	0.890	1.036	0.003
المتبقي	19.750		23	0.859		
المجموع	20.640		24	1.749		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

اختبار (f-test) الخطأ المرافق ل F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ  $P=0.000$ ، وهو أقل مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد قبول للنموذج والتفسير لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية.



### خاتمة الفصل الثالث:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، و من خلال تحليل مختلف الآراء نستنتج ما يلي:

- ✓ الموارد البشرية في المؤسسة هي الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع وتكون مختلف هذه الأعمال في حدود خبرتهم وتخصصاتهم.
- ✓ إن نجاح تحقيق ادارة الجودة الشاملة يعتمد على اندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.
- ✓ بالإضافة إلى أن نتائج الاستبيان توضح بالنسبة لمجتمع الدراسة على أنه هناك علاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت لكن علاقة ضعيفة بنسبة 20%.

العلمة العمة



الخاتمة العامة:

للموارد البشرية مكانة هامة في المنظمة ، باعتباره العقل المدبر و المبتكر باستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات ، من خلال إبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل ، كما يمكنه المشاركة في إعداد مخططات ومشاريع المنظمة ولتحقق المنظمة أداء أفضل عليها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كونه مصدرا فعالا يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية و ذلك من خلال الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر للمنتجات مع تقديم خدمات للزبائن تساهم في تلبية رغباتهم واحتياجاتهم ، ولمعرفة ذلك قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث قمنا بتوزيع استبانته على عينة من المستجوبين ، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الإشكالية الرئيسية المتمثلة في " ما مدى أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة " صحيحة وذلك اعتمادا على صحة الفرضيات المتعلقة بالجزء النظري .

**الفرضية الأولى:** الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات في المنظمة ، باعتبار الموظف مورد بشري هام بالنسبة للمنظمة ، فرضية صحيحة وذلك بالرجوع إلى الفصل الأول.

**الفرضية الثانية:** ادارة الجودة الشاملة هي تحسين في خدمات ومنتجات المنظمة من خلال الإلمام بجميع العوامل و المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فرضية صحيحة وذلك اعتمادا على ماتطرقنا اليه في الفصل الثاني .

**الفرضية الثالثة:** المورد البشري هو الركيزة الأساسية في ادارة الجودة الشاملة ويكمن نجاحها في عدة عوامل كتعليم المشرفين ليكونوا فاعلين ، دمج مبادرات الجودة مع وظائف المنظمة وتطوير الأداء من خلال برامج التكوين و التدريب و تحفيز العمال ماديا ومعنويا باعتباره كائن بشري حساس لمختلف الأوضاع الحالية و المستقبلية، فرضية صحيحة وذلك من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث.

**اقتراحات و توصيات:**

✓ زيادة فتح مشاريع و استثمارات لتوظيف الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمانية .



✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة وذلك من خلال استحداث قسم لتوعية الأفراد العاملين وتوجيههم لتبني ثقافة الجودة الشاملة .

✓ إعطاء العاملين حوافز تشجيعهم على مواصلة العمل والمساهمة في زيادة الربح .

✓ توفير وسائل عمل متطورة تتلاءم مع قدرات وإمكانات العاملين .

✓ جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي لتطوير المنظمة .

**أفاق الدراسة:** نظرا لأهمية الموضوع اقترحنا مواضيع أخرى جديدة تتمثل في :

✓ أهمية الجودة الشاملة في رفع إنتاجية المؤسسات الجزائرية .

✓ مساهمة المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

✓ أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام ادارة الجودة الشاملة .

✓ المورد البشري و تطويره من خلال فعالية إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الرابع



الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ( وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية.
- 2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قالمة، 2004.
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، طبع، نشر، توزيع، القاهرة، ط 1، 2000.
- 4- طاهر محمود الكلالده، تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2008.
- 5- عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014.
- 6- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 7- عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، ط العربية ، 2013.
- 8- محمد سرور حريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 9- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة، ط1، 2014.
- 10- محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014.
- 11- منير بناح مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ، ط 1 ، 2010.

- 12- منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2013.
- 13- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ط 2015/2014.
- 14- شقيري نوري محمد، أسامة غرمي سلام، دراسة الجدولة الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2013.
- 15- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، ط2009.
- 16- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، ط2008.
- 17- مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط4، 2014.
- 18- صلاح صلاح معمار، التدريب الأسطوري والمبادئ، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، ط1.
- 19- بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، 2010.
- 20- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2005،
- 21- خصير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2010.
- 22- مامون سليمان الدرادكة ، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015.
- 23- يوسف حجيم الطائي ، وآخرون ، نظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان.

- 24- حميد عبد النبي الطائي ، وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة والآيزاو ، ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، إعادة طباعة ، 2014.
- 25- لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ،دار الياية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، ط، 1 2011.
- 26- خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، 2000.
- 27- مؤيد الفضل الطائي وآخرون ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 28- أحمد عيشاوي ،إدارة الجودة الشاملة ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، ط 1 ، 2013.
- 29- مصطفى كمال السيد الطائي، معايير الجودة الشاملة(الإدارة، الاحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2001.
- 30- محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة في اجهزة الشرطة العامة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر ، ط 2 ، 2008.
- 31- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1، 2012 ، ص- ص 127 - 128 .

**البحوث الجامعية:**

- 1- بومدين يوسف ، دراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حلة المعمل الجزائري للمصبرات ، مذكرة تخرج دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامع الجزائر، 2006.

- 2- رحيل آسية، ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، السنة الجامعية 2011/2010.
- 3- زكية بوسعد، ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- 4- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014.
- 5- موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأزو وا دارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، دفعة 2004/2003.
- 6- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة استكمال شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،ورقلة، 2012.
- 7- كامل امينة كتابة حسيب ، ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2013.
- 8- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،منشورات قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2008.

#### الملتقيات :

- 1- الحاج مداح عرايسي ، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 2- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع و التجديد ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، 2004.



المجلات :

- 1- أعر عزوي ، إدارة الجودة الشاملة و المورد البشري، مجلة الباحث للبحوث و الدراسات ،العدد 7 ،2009، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 2- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، QWT في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008
- 3- كمال منصور، سماح صولج، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة ، العدد7، جوان2010.

المواقع الإلكترونية :

1. [www.almirkaz.com](http://www.almirkaz.com). 5/4/2016.

الفلاحة



الملحق رقم (1): الوثائق المسلمة من قبل المؤسسة محل الدراسة



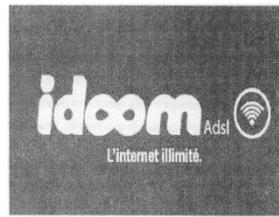
العلامة التجارية لاتصالات الجزائر



خدمة بطاقات أمال



خدمة بطاقات التعبئة



### خدمة يدوم



### خدمة أثير



### خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي



### خدمة العرض المهني



## الملحق رقم (2): الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ، أختي الكريمة .....

تحية طيبة وبعد ....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، ولأغراض البحث العلمي قمنا بتصميم هذه الاستبانة لمعرفة أهمية الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة للحصول على عنصر بشري كفؤ وفعال في المنظمات. لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسبة ، ملتصين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية و الوثوقية اللازمتين لموضوع الدراسة ، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالاعتناء والاهتمام .

1- الرجاء ذكر عمرك:

أكثر من سنة 45	35 - 45 سنة	25-35 سنة

2- كم عدد سنوات خبرتك:

أكثر من 20 سنة	15 - 20 سنة	10-15 سنة	5-10 سنوات

3- الرجاء ذكر المستوي التعليمي:

دراسات عليا	جامعي	ثانوي



الجزء الأول : أسباب رضى او عدم رضى شريحة عمال الاتصالات

اعتمادا علي خبراتك في مجال العمل في قطاع الاتصالات الرجاء حدد درجة أهمية أسباب رضى او عدم رضى شريحة عمال الاتصالات عن الأمور المالية و الإدارية و الاجتماعية .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 تدني الأجر المدفوعة للعمال من قبل أصحاب العمل
					2 تعين عاملين في قطاع الاتصالات بطريقة عشوائية دون النظر في مؤهلاتهم و خبراتهم
					3 توفر الحوافز اللازمة للعمال
					4 عدم تأخر صاحب العمل عن دفع مستحقات العاملين في الوقت المحدد
					5 حسن معاملة المشرفين على العمل للعمال
					6 الظروف الموجودة و المحيطة بموقع العمل مثل طرق المواصلات, و الأمور الأمنية, و المسائل الاجتماعية
					7 عدد ساعات العمل يتجاوز فترة الساعات المتعارف عليها
					8 وفرة الوسائل المساعدة المتاحة في موقع العمل مثل توفر دورات مياه, المواصلات, خط تليفون, كهرباء, إلى آخره
					9 عدم أو قلة توفر المواد اللازمة للاتصالات في موقع العمل لما يسببه من توقف عن العمل
					10 توفر التأمينات و التعويضات اللازمة للعمال في حال وقوع إصابة عمل
					11 و وجود إمكانية للعمال لزيادة مهاراتهم في المستقبل مثل التدريب و التعليم من قبل صاحب العمل.
					12 تبديل المشرفين على العمل بأخرين أكثر كفاءة.
					13 زيادة حجم الأعمال في الموقع عن الطاقة البشرية للعمال.
					14 توفر المعدات اللازمة للعمل في الموقع.
					15 صعوبة فهم المخططات و المواصفات من قبل الفنيين.

**2-الجزء الثاني :** يتوقف نجاح تحقيق إدارة الجودة الشاملة على اندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة وذلك من خلال الأسئلة التالية:

إرشادات للإجابة على قائمة الأسئلة :

للإجابة على قائمة الأسئلة ضع علامة x أمام الجواب الذي تراه مناسباً.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 مراقبة وفحص المنتج النهائي.
					2 العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية ومطابقتها لحاجاته.
					3 استعمال الطرق الإحصائية في التحليل والمراقبة.
					5 إرضاء الزبون، العمال والمساهمين.
					6 الأداء السليم من أول مرة.
					7 الاعتراف بالعلاقة بين المورد و الزبون.
					8 الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر.
					9 إحداث تغيير شامل في نظم التشغيل.
					10 تدعيم التناسق بين إدارات الوحدة.
					11 زيادة ربحية الوحدة وخفض التكاليف.
					12 زيادة الولاء و الانتماء للوحدة.
					12 تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها.

شكرا على تعاونكم معنا.



## الملحق رقم (3): نتائج الإستبيان SPSS

## الملحق (1-3)

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35 سنة	22	81,5	88,0	88,0
	35-45 سنة	3	11,1	12,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10-15 سنة	20	74,1	80,0	80,0
	15-20 سنة	4	14,8	16,0	96,0
	أكثر من 20 سنة	1	3,7	4,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	18,5	20,0	20,0
	جامعي	14	51,9	56,0	76,0
	دراسات عليا	6	22,2	24,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## الملحق (2-3)

تدني الأجر المدفوعة من قبل أصحاب العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	18,5	20,0	20,0
	غير موافق	1	3,7	4,0	24,0
	أحيانا	8	29,6	32,0	56,0

	موافق	6	22,2	24,0	80,0
	موافق بشدة	5	18,5	20,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## عدم تأخر صاحب العمل عن دفع مستحقات العاملين في الوقت المحدد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	5	18,5	20,0	20,0
	غير موافق	1	3,7	4,0	24,0
Valide	أحيانا	9	33,3	36,0	60,0
	موافق	10	37,0	40,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## حسن معاملة المشرفين على العمل للعمال

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	1	3,7	4,0	4,0
	أحيانا	14	51,9	56,0	60,0
Valide	موافق	6	22,2	24,0	84,0
	موافق بشدة	4	14,8	16,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## الظروف الموجودة و المحيطة بموقع العمل مثل طرق المواصلات, و الأمور الأمنية, و المسائل الاجتماعية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0	4,0
	غير موافق	1	3,7	4,0	8,0
Valide	أحيانا	12	44,4	48,0	56,0
	موافق	9	33,3	36,0	92,0
	موافق بشدة	2	7,4	8,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		



## عدد ساعات العمل يتجاوز فترة الساعات المتعارف عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	7,4	8,0
	غير موافق	4	14,8	16,0
	أحيانا	12	44,4	48,0
	موافق	6	22,2	24,0
	موافق بشدة	1	3,7	4,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## وفرة الوسائل المساعدة المتاحة في موقع العمل مثل توفر دورات مياه, المواصلات, خط تليفون, كهرباء, إلى آخره

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0
	غير موافق	3	11,1	12,0
	أحيانا	10	37,0	40,0
	موافق	5	18,5	20,0
	موافق بشدة	6	22,2	24,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## عدم أو قلة توفر المواد اللازمة للاتصالات في موقع العمل لما يسببها من توقف عن العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,4	8,0
	أحيانا	12	44,4	48,0
	موافق	8	29,6	32,0
	موافق بشدة	3	11,1	12,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## توفر التأمينات و التعويضات اللازمة للعمال في حال وقوع إصابة عمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	11,1	12,0
	أحيانا	11	40,7	44,0

	موافق	7	25,9	28,0	84,0
	موافق بشدة	4	14,8	16,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

و جود إمكانية للعمال لزيادة مهاراتهم في المستقبل مثل التدريب و التعليم من قبل صاحب العمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أحيانا	11	40,7	44,0	44,0
	موافق	11	40,7	44,0	88,0
	موافق بشدة	3	11,1	12,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

تبديل المشرفين علي العمل بأخريين أكثر كفاءة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0	4,0
	غير موافق	2	7,4	8,0	12,0
	أحيانا	18	66,7	72,0	84,0
	موافق	3	11,1	12,0	96,0
	موافق بشدة	1	3,7	4,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

زيادة حجم الأعمال في الموقع عن الطاقة البشرية للعمال.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0	4,0
	غير موافق	1	3,7	4,0	8,0
	أحيانا	13	48,1	52,0	60,0
	موافق	6	22,2	24,0	84,0
	موافق بشدة	4	14,8	16,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		



توفر المعدات اللازمة للعمل في الموقع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	11,1	12,0	12,0
	أحيانا	11	40,7	44,0	56,0
	موافق	9	33,3	36,0	92,0
	موافق بشدة	2	7,4	8,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

صعوبة فهم المخططات و المواصفات من قبل الفنيين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	18,5	20,0	20,0
	أحيانا	11	40,7	44,0	64,0
	موافق	8	29,6	32,0	96,0
	موافق بشدة	1	3,7	4,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

الملحق (3-3)

مراقبة وفحص المنتج النهائي.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,7	4,0	4,0
	أحيانا	3	11,1	12,0	16,0
	موافق	13	48,1	52,0	68,0
	موافق بشدة	8	29,6	32,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية ومطابقتها لحاجاته.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0	4,0
	أحيانا	7	25,9	28,0	32,0
	موافق	17	63,0	68,0	100,0

	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

استعمال الطرق الإحصائية في التحليل والمراقبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,7	4,0	4,0
	أحيانا	10	37,0	40,0	44,0
	موافق	10	37,0	40,0	84,0
	موافق بشدة	4	14,8	16,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

إرضاء الزبون، العمال والمساهمين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0	4,0
	غير موافق	2	7,4	8,0	12,0
	أحيانا	8	29,6	32,0	44,0
	موافق	11	40,7	44,0	88,0
	موافق بشدة	3	11,1	12,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

الأداء السليم من أول مرة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,7	4,0	4,0
	أحيانا	12	44,4	48,0	52,0
	موافق	10	37,0	40,0	92,0
	موافق بشدة	2	7,4	8,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

الاعتراف بالعلاقة بين المورد و الزبون.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,7	4,0
	غير موافق	2	7,4	8,0
	أحيانا	6	22,2	24,0
	موافق	13	48,1	52,0
	موافق بشدة	3	11,1	12,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,4	8,0
	أحيانا	5	18,5	20,0
	موافق	11	40,7	44,0
	موافق بشدة	7	25,9	28,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,4	8,0
	أحيانا	5	18,5	20,0
	موافق	11	40,7	44,0
	موافق بشدة	7	25,9	28,0
	Total	25	92,6	100,0
Manquante	Système manquant	2	7,4	
	Total	27	100,0	

## إحداث تغيير شامل في نظم التشغيل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,7	4,0
	أحيانا	8	29,6	32,0
	موافق	13	48,1	52,0
	موافق بشدة	3	11,1	12,0

	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## تدعيم التناسق بين إدارات الوحدة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	2	7,4	8,0	8,0
	أحيانا	5	18,5	20,0	28,0
Valide	موافق	13	48,1	52,0	80,0
	موافق بشدة	5	18,5	20,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## زيادة ربحية الوحدة وخفض التكاليف.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	3	11,1	12,0	12,0
	أحيانا	7	25,9	28,0	40,0
Valide	موافق	15	55,6	60,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## زيادة الولاء و الانتماء للوحدة

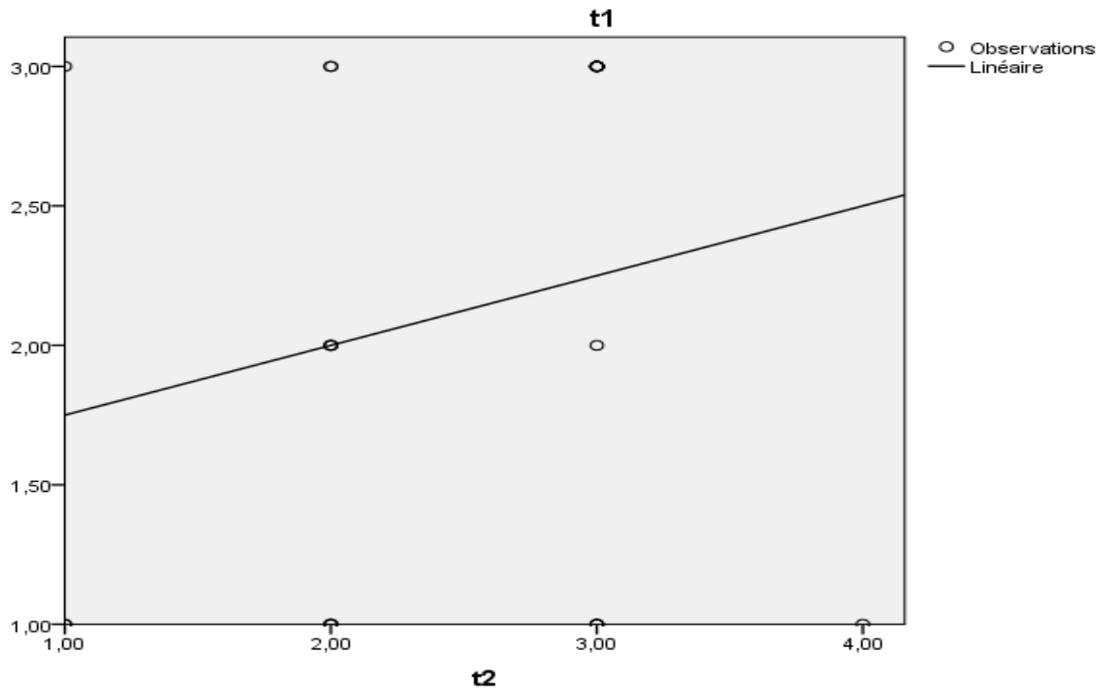
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	4	14,8	16,0	16,0
	أحيانا	9	33,3	36,0	52,0
Valide	موافق	10	37,0	40,0	92,0
	موافق بشدة	2	7,4	8,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

## تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	7,4	8,0	8,0

	غير موافق	2	7,4	8,0	16,0
	أحيانا	8	29,6	32,0	48,0
	موافق	9	33,3	36,0	84,0
	موافق بشدة	4	14,8	16,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Manquante	Systeme manquant	2	7,4		
	Total	27	100,0		

( 4-3) الملحق



(5-3) الملحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,208 <sup>a</sup>	,043	,002	,92666

a. Valeurs prédites : (constantes), t2

(6-3) الملحق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,890	1	,890	1,036	b003,
1 Résidu	19,750	23	,859		
Total	20,640	24			



a. Variable dépendante : t1

b. Valeurs prédites : (constantes), t2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	1,500	,637		2,356	,027	,183	2,817
t2	,250	,246	,208	1,018	,319	-,258	,758

a. Variable dépendante : t1