

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

أطروحة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
لنيل شهادة

دكتوراه العلوم

تخصص إدارة موارد بشرية

من طرف الطالبة : فلكاوي نجوى

الموضوع :

تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة - سطيف

بتاريخ :..... أمام اللجنة المكونة من :

رئيساً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر أ	د. نويصر بلقاسم
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ. د ميلود سفاري
مناقشاً	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ. د فيروز زرارقة
مناقشاً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بومهرة نور الدين
مناقشاً	جامعة قسنطينة 2	أستاذ التعليم العالي	أ. د بشاينية سعد
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. جفلولي يوسف

السنة الدراسية: 2016/2017



الحمد لله الذي هدانا ولولاه ما كنا لنهتدي.

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث بعد طول عناء.

ثم كل الشكر للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور ميلود سفاري الذي لا أخفي سرا إن قلت أنه بفضل صبره وتوجيهاته السديدة أتممنا بحمد الله هذا العمل.

فشكرا لكم أستاذنا الفاضل وأدامكم الله قدوة لنا علما وأخلاقا.

تحية إكبار وإجلال لكل من علمني حرفا منذ الكتاب إلى الجامعة فجزاكم الله عني وعن جيلي كل خير

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وبالخصوص أساتذة قسم علم الاجتماع على كل الدفع والتشجيع وروح الجماعة التي يتسم بها قسمنا.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من مد لي يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر
1.....	فهرس المحتويات
6.....	فهرس الجداول
7.....	فهرس الأشكال
8.....	شرح بعض المصطلحات والمختصرات.الواردة في الرسالة.....
10.....	مقدمة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

15.....	أولا : الإشكالية
18.....	ثانيا: فرضيات الدراسة
20.....	ثالثا : أهداف الدراسة.....
21.....	رابعا : أهمية الدراسة.....
21.....	خامسا: نموذج الدراسة.....
23.....	سادسا : منهج الدراسة.....
28.....	سابعا: مجتمع البحث وعينته
32.....	ثامنا: أسلوب معالجة البيانات.....
32.....	تاسعا: حدود البحث.....
33.....	عاشرا: ضبط مفاهيم الدراسة.....
43.....	حادي عشر: الدراسات السابقة.....
50.....	- مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية

- المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
- أولا :ماهية إدارة الموارد البشرية.....55
- ثانيا :مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :58
- المبحث الثاني – وظائف إدارة الموارد البشرية
- أولا : المهام الإدارية.....61
- ثانيا : الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية.....66
- المبحث الثالث:عمليات تنمية الموارد البشرية
- أولا- التدريب.....75
- ثانيا : التحفيز.....88
- ثالثا : تقييم الأداء.....109
- خلاصة الفصل.....120
- مراجع الفصل الثاني.....121

الفصل الثالث : الجودة الشاملة مفاهيم و آليات

- المبحث الأول:
- أولا : مفاهيم وفلسفات الجودة الشاملة.....129
- ثانيا :التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....137
- ثالثا : سياسات الجودة الشاملة.....155
- المبحث الثاني : آليات الجودة الشاملة
- أولا_التحسين المستمر160
- ثانيا_التمكين.....166

178.....	ثالثا- المشاركة.....
186.....	رابعا- الاتصال.....
196.....	- خلاصة الفصل.....
197.....	-مراجع الفصل الثالث.....

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والجودة الشاملة

207.....	مقدمة.....
	المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
208.....	أولا-الإطار التاريخي لتطور المؤسسات الصناعية الجزائرية.....
214.....	ثانيا- وظائف المؤسسة الصناعية الجزائرية.....
	المبحث الثاني: واقع الجودة في المؤسسات الصناعية في الجزائر
218.....	أولا- هيئات المقايسة الجزائرية.....
218.....	ثانيا- تأهيل المؤسسة الصناعية الجزائرية.....
	المبحث الثالث: صناعة الاسمنت بالجزائر .
221.....	أولا- التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.....
224.....	ثانيا - تقديم مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة.....
231.....	-خلاصة الفصل.....
232.....	- قائمة مراجع الفصل الرابع.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

236.....	تمهيد.....
237.....	أولا: عرض وتحليل البيانات.....
270.....	ثانيا: نتائج الدراسة.....

فهرس المحتويات.....

270.....	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
285.....	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
288.....	3- مناقشة النتائج في ضوء نموذج الدراسة.....
290.....	النتيجة العامة للدراسة.....
293.....	الخاتمة.....
296.....	قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

والمختصرات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مؤشرات قياس الفرضيات و عدد العبارات المستخدمة لكل مؤشر	01
29	توزيع أفراد العينة	02
30	سن وجنس المبحوثين	03
30	السمات الوظيفية للمبحوثين	04
77	الفرق بين التعليم والتدريب	05
79	خطوات العملية التدريبية وآليات كل مرحلة	06
139	مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	07
154	مراحل تطور مفهوم الجودة	08
223	توزيع مؤسسات الاسمنت بالجزائر	09
225	التطور التاريخي لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف	10
237	آراء المبحوثين في المكانة المادية للتدريب في المؤسسة ميدان البحث	11
239	آراء المبحوثين في تناسب التدريب مع مبدأ التحسين المستمر	12
242	آراء المبحوثين في تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية	13
245	آراء المبحوثين في المشاركة في اتخاذ القرارات	14
247	آراء المبحوثين في العمل الجماعي في المؤسسة	15
249	آراء المبحوثين في الاعتراف والتمكين	16
251	آراء المبحوثين في أساس التحفيز المادي بالمؤسسة	17
253	آراء المبحوثين في تناسب الحوافز المادية مع طموحاتهم المهنية	18
255	آراء المبحوثين في آراء المبحوثين حول واقع التحفيز المادي بالمؤسسة	19
257	اتجاهات المبحوثين نحو واقع تقييم الأداء في المؤسسة	20
259	آراء المبحوثين في واقع الرقابة الذاتية	21
262	آراء المبحوثين حول طبيعة الاتصال السائد	22
264	آراء المبحوثين في فعالية الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة	23
267	آراء المبحوثين في صورة الإدارة لديهم وفق الاتصال السائد	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نموذج الدراسة	01
41	عجلة دمنج لتحسين الإجراءات (PDCA)	02
60	الترباط بين المؤثرات والتطور الزمني ووظائف إدارة الموارد البشرية	03
67	العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية	04
89	عملية الدفع الأساسية	05
90	يوضح دورة الحفز	06
92	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	07
94	وضح نظرية التوقع عند فروم	08
112	يوضح أغراض تقويم الأداء	09
114	أهمية تقييم أداء العاملين حسب شنوفي	10
143	يمثل أصول ممارسة الجودة الشاملة عند دمنج	11
144	ثلاثية الجودة لجوران حسب سلمان زيدان	12
145	ثلاثية الجودة لجوران QUALITY TRILOGY	13
151	دورة شيوارت "PLAN- DO- CHECK- ACT"	14
153	نموذج أوكلاندي في تصور الجودة	15
163	حلقة دمنج لسلسلة تفاعلات الجودة	16
164	حلقة دمنج Deming للتحسين المستمر (PDCA) واستعمالات أدوات الجودة السبع	17
165	ثلاثية التحسين المستمر	18
171	تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات	19
192	شبكة اتصال العجلة	20
193	شبكة اتصال السلسلة	21
193	شبكة الاتصال الدائري	22
194	شبكة الاتصال العنقودي	23
195	شبكة الاتصال النجمي	24

شرح بعض المصطلحات والمختصرات الواردة في الرسالة:

الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية	GATT
المنظمة العالمية للتقييس	ISO
صندوق النقد الدولي	FMI
المؤسسة الوطنية لمواد البناء	SNMC
الشركة القابضة العمومية	Holding Publics
شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته	S.G.P-GICA
مجمع الاسمنت للشرق الجزائري	ERCE
المجمع الصناعي لمؤسسات الاسمنت بالجزائر	GICA
التلف الصفري	Zéro Défaut
PLAN- DO- CHECK- ACT (خطط, نفذ, قيم, حسن: دورة جوران)	PDCA
حلقات الجودة	Quality circles
المعهد الأمريكي للمعايير	ANSI
النظام الجزائري للتقييس	SNA
المنظمة الوطنية للتقييس الجزائري	IANOR
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية	INAPI
المعهد الوطني للقياسة الشرعية	ONNL
المجلس الجزائري للاعتمادية	CAA
المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية	DGRI
مجمع الاسمنت للشرق الجزائري	ERCE-GIC
مجمع الاسمنت للوسط الجزائري	ERCC-GIC
المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	ECDE-GICA
مجمع الاسمنت للغرب الجزائري	ERCO-GICA
المنظمة العالمية للتجارة	OMC
اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية	CNCI
المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية	DGRI

المقدمة

مقدمة:

إن التكيف مع التحولات والتغيرات وحتى التطورات المتسارعة التي طرأت على مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية المعلوماتية سواء على المستويات المحلية أو العالمية يفرض بطريقة أو بأخرى الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذا التغير عن طريق آليات مختلفة , ومن بين هذه الآليات نذكر المداخل الإدارية الحديثة التي ترتقي بمستويات المؤسسات العالمية إلى مستويات تتجاوز وتتحدى سياساتها الظواهر الناجمة عن العولمة ومخلفاتها من سيطرة مباشرة وغير مباشرة للوبيات دولية تحتكر الأسواق العالمية وتفرض منطقتها في التعامل المالي والإداري .

ولعل أبرز هذه المداخل الإدارية وأكثرها نجاعة منذ ظهوره هو "مدخل إدارة الجودة الشاملة" , الذي كان سببا مباشرا في ارتقاء المؤسسات إلى مستويات تنافسية عالمية بعد أن كانت نكرة بالنظر إلى المؤسسات العريقة في تأسيسها .

ويركز هذا المدخل في مسلماته على الاستثمار في عنصر غاية في الأهمية وهو : الموارد البشرية التي تعد جوهر فلسفة كاملة لبناء الإنسان قبل الإنتاج , فهي في نظره تعتبر رأس المال الحقيقي بل هي المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويات القريبة , المتوسطة والبعيدة المدى.

إن المتأمل لمراحل تطور هذا المدخل يلاحظ لا محالة ذلك البناء المتين والمتراطب لبناء ثقافة تنظيمية تخدم الإنسان قبل الربحية. فانطلاقا من فكرة الجودة المتعلقة بالمنتج تحول التفكير الجدي إلى كيفية المحافظة على الجودة في العمليات المتعلقة بالإنتاج ثم إلى الرقابة على جودة العمليات وفحصها وصولا إلى تطبيق الجودة على كل العمليات الإدارية والتنظيمية وحتى الإجراءات الروتينية، و بالتالي الرقي بكل ما تعيشه المؤسسة من مراحل لتحقيق أهدافها.

إن مناقشة مبادئ مدخل الجودة الشاملة ليست من باب حصره كمدخل نجاعة إدارية وتنظيمية لا منافس لها، بل هو من باب التركيز على الحلول الأكثر نجاعة للرقي والانتقال بالمؤسسات الصناعية الوطنية التي تعيش مستويات متدنية من الاستثمار الأمثل لمواردها، خاصة إذا علمنا أنها تعيش مرحلة مفصلية تحسم بقاءها أو انهيارها في الأسواق المحلية والدولية.

يعد تطبيق بديل الجودة الشاملة بديلا استراتيجيا في ظل التحول إلى اقتصاد السوق خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الصناعات الاستراتيجية كمواد البناء والتعمير , ومن هنا تستمد الدراسة الحالية أهميتها في ضوء نجاح تطبيق النموذج الياباني واستعارة موجهاة نجاحه بداية بمطابقة المنتج إلى استدامة التحسين المستمر في جميع العمليات التنظيمية والإدارية.

إن واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية يفرض عليها مواكبة النماذج الناجحة في العالم , و بمحدثنا عن النموذج الياباني فإننا نلاحظ تبني أغلب المؤسسات الوطنية له من أجل الاستفادة المثلى من مبادئه بالنظر إلى ما قدمه للمؤسسات اليابانية والعالمية في هذا السياق.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة, هذه الأخيرة التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الاسمنت في الجزائر.

ولقد قسمت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الفصول النظرية والميدانية لخدمة أهداف البحث كالتالي:

يتمثل الفصل الأول في الإطار العام للدراسة وقد خصص لعرض كل ما يتعلق بالجوانب المنهجية والمفاهيمية وإجراءات الدراسة الميدانية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للمتغير التابع و كان بعنوان "تنمية الموارد البشرية: مفاهيم وعمليات", و قد تضمن هذا الفصل بالتفصيل عمليات التدريب و التحفيز و تقييم الأداء من الناحية النظرية.

إضافة إلى الفصل الثالث و الذي عنون " بمدخل إدارة الجودة الشاملة" و قد اشتمل على مبحثين، خصص الأول لتاريخ و ماهية مفاهيم تتعلق بالجودة الشاملة، بينما خصص المبحث الثاني للمبادئ و الآليات الأساسية التي تركز عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة في عمليات تنمية الموارد البشرية و هي : التحسين المستمر، التمكين، المشاركة و الاتصال و كل ذلك في ظل كل نظري متكامل.

أما الفصل الرابع فقد تضمن تطور المؤسسة الصناعية في الجزائر منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تعلق بأهمية القطاع الصناعي في الجزائر , في حين تعلق المبحث الثالث بمكانة القطاع الصناعي في الجزائر وصولا إلى ماهية المؤسسة ميدان البحث (شركة الاسمنت عين الكبيرة).

و قد خصص الفصل الخامس لاستعراض بيانات الدراسة الميدانية، ففي المبحث الأول تم عرض البيانات المستقاة من ميدان البحث وفقا للفرضيات و التساؤلات، أما المبحث الثاني فقد خصص لمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، ثم تمت مناقشة النتائج في ضوء نموذج الدراسة إضافة إلى الخاتمة و الملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

✓ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً : الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة.

رابعاً : أهمية الدراسة.

خامساً: نموذج الدراسة.

سادساً : منهج الدراسة.

سابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

ثامناً: أسلوب معالجة البيانات.

تاسعاً: حدود البحث.

عاشراً: هيكل البحث.

حادي عشر: مفاهيم الدراسة.

ثاني عشر: الدراسات السابقة.

–مراجع الفصل الأول

أولاً- الإشكالية:

تواجه المؤسسات اليوم خيارات صعبة ومنطقية في آن واحد من أجل الحفاظ على بقائها، فهي تبذل جهوداً جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها العولمة، لأن المنافسة في سوق الأعمال و الإنتاج لم تعد متعلقة بالصراع على الإنتاج والموارد وتحقيق الأرباح، بل تجاوزتها إلى نوع آخر من التنافس بالاعتماد على أجود طرق التسويق والتسيير، وكيفية الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية المكونة لهذه المؤسسات .

ولعل أهم إفرازات العولمة تظهر في الشق الاقتصادي أكثر من الجوانب الأخرى، لأن تعاضم وعي المستهلكين أثر على سلوكهم اليومي في الاستهلاك والاختيار، فأصبح هذا الوعي يحكم بطريقة أو بأخرى على بقاء أو فناء المنظمات ، ونتيجة لذلك نلاحظ أن جل المؤسسات - مهما كانت طبيعة نشاطها- قامت ولا تزال بإعادة النظر في طبيعة منتجاتها وطرق إرضاء زبائنهم وحتى في سياساتها الداخلية، لأن النجاح الداخلي سينعكس حتماً على نجاحها على المستوى الخارجي.

إن كل ما سبق يشير إلى مدى قوة تيار العولمة الذي دفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات ومداخل ونظم حديثة وهادفة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وتضمن لها البقاء والتميز، والمثال الذي يجتذى به في هذا السياق والذي أثبت كفاءة هذه النظم الحديثة هو المؤسسات اليابانية، التي استطاعت أن تكتسح السوق العالمية، وأن تحتل المراتب الأولى عالمياً مع الحفاظ على هذه المراتب، لا لشيء إلا لأنها انتهجت سبيلاً متفرداً في الإدارة لم يسبق له مثيل في مواصفاته وخصائصه ، فهو أكثر المداخل الحديثة مصداقية وأقدرها على تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية المنشودة بالنسبة للمؤسسة ولمواردها البشرية .

إننا إذ نظري التجربة اليابانية فإننا نظري بذلك على نموذج ومدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح مفتاحاً ذهبياً بالنسبة للمؤسسات التي تريد الارتقاء إلى مصاف المؤسسات القادرة على البقاء في السوق العالمية خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار انفتاح التجارة العالمية وتحرير الأسواق .

إن المتأمل في التجربة اليابانية يلمس التحدي والإصرار على النجاح بعد تعرض اليابان للضربات النووية والظروف الجغرافية والطبيعية القاسية ليصبح بلداً قائداً في مجال المنتجات الصناعية حيث تنافس جودة منتجاته كل المنتجات في العالم، لا لشيء إلا لأن القائمين على هذه المؤسسات اعتبروا الجودة قضية كلية

ومتكاملة تمس كل أصول المؤسسة كما أنها تمس بفروعها ، فتصحيح الخطأ والأسباب المؤدية إليه يقترن بوضوح وصرامة بمبدأ الفحص النهائي للمنتجات ،وهو ما يؤكد أن التزام اليابانيين بقضية الجودة لم يكن متوقفا على مراقبة المخرجات النهائية فقط بل كان التزاما شاملا يضم جميع العمليات والنشاطات القائمة بالمؤسسة .

انطلاقا مما سبق فإنه يمكن القول أن مفهوم الجودة الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ونضج في اليابان ثم انتشرت نجاعته في العالم برمته ليس بالمفهوم البديهي لأنه وببساطة احتاج إلى سنوات بل لعقود من الرعاية والاجتهاد للوصول إلى ما هو عليه اليوم ، لأننا إذا تتبعنا تطوره لن نجد أكبر من إصرار اليابانيين على تخطي كل مرحلة كانوا يصلون إليها ، فالبداية كانت مع المفهوم الأب - ضمان الجودة - في عشرينيات القرن الماضي، ثم تلاها مصطلح - فحص الجودة- في أربعينات نفس القرن على يد **دمنج وجوران DEMING** "et JURAN"، وبعدها ظهرت الرقابة على الجودة وفق مبدأ الأخطاء الصفرية ،وتلاه **ضمان الجودة** في مرحلة لاحقة ، أما المرحلة الأخيرة والتي آتت أكلها ضعفين هي مرحلة **إدارة الجودة الشاملة** والتي تقوم أساسا على مبدأ التحسين المستمر ،وقد شملت هذه المرحلة كل مضامين المراحل السابقة لها نظرا للإبداع المتجدد في كل مرحلة .

وبما أن موضوع إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل امتد إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية وهو ما جعلها محورا هاما من محاور الإدارة الحديثة ، فقد بدأت الكثير من المؤسسات تهتم بتطبيق الأسس الموضوعية لهذا المدخل في مختلف هيئاتها الإدارية -وهو ماسيعود تقديريا وقياسا على المؤسسات العالمية الناجحة - بالإيجاب على تحقيق أهدافها ،وهو ما يترجم الانتشار السريع لهذا المدخل في الإدارة المعاصرة .

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتعدى جودة المنتج إلى التعبير عن جودة عمليات الإنتاج برمتها بشكل أحسن من أجل إرضاء العميل والمحافظة عليه ، وأكثر من ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها، باعتبار أن المورد البشري هو المعيار الأساسي للنجاح أو الفشل، فهو الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة ونافعة ،ذلك لأن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست

التزود بالموارد البشرية، بقدر ما هي النهوض بها والقيام على أعبائها والاستثمار الدائم في ملكاتها، وأكثر من ذلك توفير الجو الملائم لإبداعها في تحقيق كل هدف من أهداف المؤسسة.

وانطلاقا من أن أي مؤسسة تحقق أهدافها بالمحافظة على تحقيق الأداء الجيد، فإن الرهان الأكبر هنا هو المورد البشري، الذي تقع على عاتقه مسؤولية بذل الجهد المطلوب لتحقيق أعلى مستويات الأداء بأكثر دقة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مدخل الجودة الشاملة التي تولي أهمية قصوى للموارد البشرية بالتركيز على كل العمليات التي تنظم مهامها في المنظمات .

إن كل ما سبق يظهر الحتمية التي تواجهها المؤسسات الصناعية الجزائرية لكي تدخل في المنافسة العالمية وحتى المحلية، وتحافظ على ميزتها التنافسية، فالتأمل لحال المؤسسات الوطنية يلمس بشكل أو بآخر روح اللامبالاة، الإهمال، تدهور السمعة وأكثر من ذلك - وفي غالب الأحيان - الإفلاس وتسريح العمال.

وفي ظل كل هذه المتغيرات كان لزاما على المؤسسات الصناعية في الجزائر أن تواكب الركب وتراعي ما يستجد في الساحة الدولية من الناحيتين الإدارية والإنتاجية، ولعل أهم ما يجلب الانتباه في هذا السياق هو التجربة اليابانية وبعدها الكثير من التجارب التي أثبتت نجاح السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، لا لشيء إلا لأنها آثرت المورد البشري على الموارد الأخرى واستثمرت في قدراته وكفاءته ووفرت له جو العمل الملائم للإبداع، بل وجعلت أهداف المنظمة تتوقف على أهدافه وليس العكس.

بالنظر إلى كل هذه المعطيات ارتأت الطالبة - واستكمالا لبحثها في الماجستير المتعلق بدور مكاتب الخبرة في ترسيخ معايير العمل الجديدة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - كمرحلة أولى أن تقترب من مدى مصداقية تطبيق وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية و ذلك بالتركيز على الجانب الأكثر حساسية وهو تنمية الموارد البشرية بمختلف العمليات التي تتم وفقه .

وقد ركزت هذه الدراسة على اختبار مجموعة العمليات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وهي: التدريب، التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، و أخيرا تقييم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة في شركة الاسمنت عين الكبيرة، وذلك في خضم المنافسة الكبيرة حتى بين فروع المجمع الصناعي GICA.

من هنا تم تناول الموضوع انطلاقا من التساؤل المركزي الذي مفاده:

- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف؟
- وقد تفرعت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :

1- ما مدى خضوع عملية التدريب لمبدأ التحسين المستمر في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

2- إلى أي مدى تنفذ عمليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بمبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

3- إلى أي مدى تستجيب عملية تقييم الأداء لمتطلبات الرقابة الذاتية في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

4- ما مدى مساهمة نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

ثانيا - فرضيات الدراسة :

تعتبر الفرضيات إجابات احتمالية للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، لذلك كانت من أصعب مراحل البحث العلمي لأنها تحدد مصداقية اختيار الموضوع أولا وصلاحيته التساؤلات المطروحة ثانيا والقدرة على اختبارها في نهاية البحث كغاية هائية. وقد وضعنا مجموعة من الفرضيات لتغطية التساؤلات المطروحة وهي كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية:

تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث.

وقد تضمنت هذه الفرضية مجموعة من المؤشرات للمتغيرين المستقل والتابع هي:

- عملية التدريب وفق مبدأ التحسين المستمر.

- المشاركة في اتخاذ القرارات كعملية تحفيز معنوي.

- المشاركة في الأرباح كعملية تحفيز مادي .
 - عملية تقييم الأداء كمحصلة للجهود المبذولة.
 - نمط الاتصال السائد كميّار لتوفير المعلومات لجميع العمال والموظفين في مختلف المستويات.
- وبناء على هذه المؤشرات تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية انطلاقاً من الواقع التنظيمي للمؤسسة
ميدان البحث.

2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

- تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية:

- 1- تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- 2- تتم المشاركة في الأرباح وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المادي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة:

- تتقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة:

- يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1- من الناحية النظرية:

- توفير قاعدة مرجعية للمنظمات الإنتاجية من خلال الإطار النظري للدراسة من أجل تعميق فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وناجع.
- توصيف وتحليل عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مع تحديد مبادئ وآليات التطبيق الصحيح لها في ضوء معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مناقشة الأبعاد الإستراتيجية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ومكانتها في إنجاح عمليات تنمية الموارد البشرية.

2- من الناحية التطبيقية:

- التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي لا يزال في مراحله الأولى في مؤسساتنا الوطنية .
- التعرف على مستوى الاهتمام والعناية بالعنصر البشري والنواحي الإنسانية في شركة الاسمنت عين الكبيرة.
- معرفة مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة في شركة الاسمنت عين الكبيرة -سطيف- .
- الوقوف على واقع التطبيق الفعلي لمجموعة مبادئ الجودة الشاملة في شركة الاسمنت عين الكبيرة.
- تقديم موجهات عملية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح.
- المساهمة في إبراز مكانة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية .
- تقييم وتحليل فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ميدان البحث انطلاقاً من النتائج الميدانية للدراسة.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الوطنية إلى أهمية تطبيق هذا المدخل و التحسيس بمدى عوائده الإيجابية على مستقبلها المحلي و العالمي.

- محاولة الإسهام- حتى و لو كان نسيبا - لوضع بعض الأسس و المقترحات و التوصيات للمؤسسات الإنتاجية الجزائرية فيما يتعلق بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تسليط الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب استراتيجي في التسيير تحاول المؤسسات الوطنية اعتماده في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة و إبراز أهميته البالغة.

رابعاً- أهمية الدراسة:

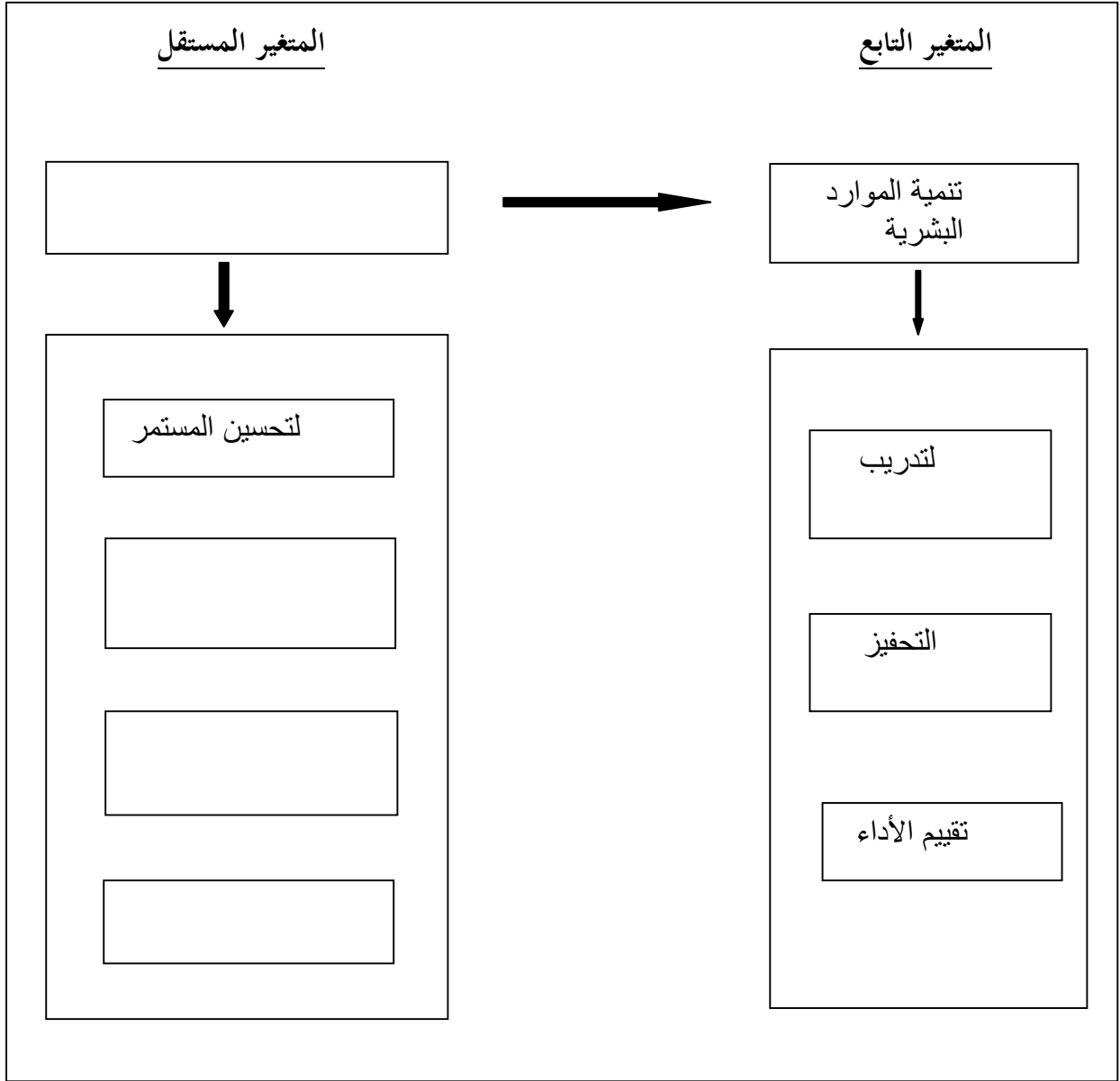
يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

- أن الوضع الذي تتخبط فيه مؤسساتنا الوطنية يتطلب الإسراع في التعرف على فعالية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مختلف عملياتها و دعم وضعها التنافسي و تعزيزه.
- التحول إلى اقتصاد السوق يتطلب تبني سياسة و أسلوب إداري حديث يتماشى مع الإصلاحات المفروضة و لا يمكن أن تعول المؤسسات على أسلوب أنجع من إدارة الجودة الشاملة.
- هناك نقص كبير في مكتباتنا الوطنية حول مفاهيم الجودة الشاملة في ضوء علم اجتماع التنظيم و العمل لأن أغلب الدراسات المتوفرة تنتمي إلى حقول العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية.

خامساً- نموذج الدراسة:

- استندت الدراسة إلى نموذج "كاورو ايشيكاوا" (Kaorou Ishikawa) الياباني الذي ابتكر حلقات الجودة إذ يعتبرها جزءاً مكملاً لإدارة الجودة الشاملة، و قد ركز على مبادئ تم الاعتماد عليها في بنائنا لمقياس الدراسة لاختبار مدى خضوع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و هي:
- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات و وضع الحلول لها.
 - التركيز على التعليم و التدريب لزيادة مقدرة العاطلين على المشاركة الفعالة.
 - التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات و الوسائل و الأساليب الإحصائية.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة الطالبة

سادسا- منهج الدراسة:

انتهجت الطالبة لتحقيق أهداف البحث و اختبار فروضه أسلوبين هما: الدراسة النظرية التحليلية ،
الدراسة الميدانية. و يمكن أن نوضح ذلك كما يلي:

1- الدراسة النظرية التحليلية:

حاولت الطالبة وفق المنهج الوصفي عرض و تحليل الإطار الفكري و النظري لعمليات تنمية الموارد
البشرية و مدخل إدارة الجودة الشاملة، من أجل بلورة المفاهيم المحورية التي تحكم البحث و ربطها ببعضها في
فرضيات و حتى في متن الدراسة.

و قد اعتمدت الطالبة على الدراسات و الأبحاث و الكتب التي تناولت هذا الموضوع و ما شاهده من
مواضيع متقاربة مع مراعاة أوجه الاختلاف بين الكتاب و المفكرين في التعاطي مع بعض المفاهيم المحورية بهذا
الصدد و الأخذ بالآراء الصائبة في تحليل و فهم مشكلة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
الصناعية الجزائرية بناء على تجارب سابقة في مؤسسات وطنية و دولية.

2- الدراسة الميدانية:

حاولت الطالبة في هذه الدراسة التعرف على مدى خضوع عمليات تنمية الموارد البشرية المختلفة
لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة معتمدة في ذلك على الملاحظات المباشرة و استخدام الاستبيان، و قد
مرت الدراسة بالمراحل التالية:

- التعرف على شركة الاسمنت عين الكبيرة: " هي شركة ذات أسهم تابعة للمجمع الصناعي (GICA) و سوف
نتعرف عليها بالتفصيل في الفصل الرابع للدراسة" عن طريق:

- الملاحظة البسيطة وإجراء مقابلات حرة مع بعض الإطارات السامية بالمؤسسة قصد فهم سيرورة العمل وفق
مدخل الجودة الشاملة (وهو ما سهل علينا صياغة بنود الاستبيان فيما بعد).

- إعداد الاستبيان.

- تطبيق الاستبيان على مختلف الفئات السوسيو مهنية.

* الاستبيان:

اعتمدت الطالبة في دراستها الميدانية على أسلوب الاستقصاء باعتباره أحد المصادر الأولية للدراسة الميدانية و أنسبها في جمع البيانات لمعرفة الجو التنظيمي العام السائد بوحدة إنتاج الاسمنت عين الكبيرة من خلال ملاحظة سيرورة العمل، توزيع المهام و حتى الثقافة التنظيمية السائدة (هل تخدم تبني مدخل الجودة الشاملة أم لا).

لقد حرصت الطالبة على متابعة عملية ملء الاستبيانات عن قرب، وذلك بتوزيعها والانتظار إلى حين ملئها من طرف المبحوثين، إلا أن فترة الانتظار في فئة الإطارات رافقتها بعض الأسئلة الجانبية التي مكنت الطالبة من الإحاطة ببعض حيثيات وظروف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة.

و استنادا إلى تحديد الأهداف في الدراسة الميدانية صممت الطالبة استبيانا موجها للعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، و يحتوي الاستبيان على بنود خاصة بعملية تنمية الموارد البشرية و مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع مراعاة أن تكون قليلة محدودة و مختصرة و سهلة الفهم لضمان الإجابة عليها من طرف المبحوثين.

لقد احتوى الاستبيان على 78 بنود منها 5 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية، كما أن الطالبة ركزت على مجموعة من العناصر التي بدالاتها سوف يتم فهم و تحليل المعطيات الميدانية مبوبة إياها في فئات حسب الفرضيات و المؤشرات التالية:

* أسئلة الفرضية الأولى: التدريب و التحسين المستمر.

- المكانة المادية للتدريب بين عمليات تنمية الموارد البشرية: البنود 1+5+8+9+14.

- تناسب التدريب مع مبدأ التحسين المستمر: البنود 2+3+4+6+16+19.

- تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية: البنود 7+11+12+13+15+17+18+20.

* أسئلة الفرضية الثانية: المشاركة (تحفيز معنوي) .

- المشاركة في اتخاذ القرارات: البنود 8+9+10+13+11.

- العمل الجماعي: البنود 6+7+12+14.

- تنمية الجوانب الإبداعية لدى العاملين: البنود 5+4+3+2+1.

* أسئلة الفرضية : المشاركة في الأرباح (تحفيز مادي)

- أساس التحفيز المادي: البنود 5+9+11+22 .

- تناسب الحوافز المادية مع طموحات العمال: البنود 4+6+10+13.

- واقع التحفيز المادي في المؤسسة: البنود 1+2+3+7+11 .

* أسئلة الفرضية الثالثة: تقييم الأداء

- واقع تقييم الأداء في المؤسسة ميدان البحث: البنود 1+2+3+7+11.

- واقع الرقابة الذاتية: البنود 4+5+6+8+9+10.

* أسئلة الفرضية الرابعة: الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة

- طبيعة الاتصال السائد: البنود 1+2+4+8+10 .

- فعالية الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة: البنود 3+11+5+8+10 .

- صورة الإدارة لدى العمال وفقا للاتصال السائد: البنود 7+9+12+6+15 .

* جدول رقم(01): يوضح مؤشرات قياس الفرضيات و عدد العبارات المستخدمة لكل مؤشر:

أرقام العبارات في الاستبيان	المؤشرات وفقا للفرضيات
$14+9+8+5+1$ $19+16+6+4+3+2$ $20+18+17+15+13+12+11+7$	<p>* الفرضية الأولى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التدريب من الجانب المادي. - تناسب التدريب مع مبدأ التحسين المستمر. - تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية
$13+11+10+9+8$ $14+12+7+6$ $5+4+3+2+1$	<p>* الفرضية الثانية"أ":</p> <ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في اتخاذ القرارات. - العمل الجماعي. - تنمية الجوانب الإبداعية لدى العاملين.
$22+11+9+5$ $13+10+6+4+3$ $11+7+3+2+1$	<p>* الفرضية الثانية "ب":</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساس التحفيز المادي. - تناسب الحوافز المادية مع طموحات العمال. - واقع التحفيز المادي.
$11+7+3+2+1$ $10+9+8+6+5+4$	<p>* الفرضية الثالثة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقييم الأداء. - الرقابة الذاتية.
$10+5+4+2+1$ $10+8+5+11+3$ $15+6+12+9+7$	<p>* الفرضية الرابعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاتصال السائد في المؤسسة. - فعالية الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة. - صورة الإدارة لدى العمال وفقا لطبيعة الاتصال السائد.

و صيغت عبارات هذه البنود في قائمة استبيان شملت 73 سؤالاً مكوناً من خمس إجابات بديلة تعني

كل منها: موافق تماماً، موافق، موافق نوعاً ما ، غير موافق، غير موافق تماماً.

وتقيم بنود الاستبيان المرتبطة بفرضيات الدراسة وفقا لدرجة معيارية يمكن الحكم بواسطتها على مدى إيجابية أو سلبية كل عنصر و تحديد مدى ملاءمتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث، بحيث إذا كان متوسط الدرجة التي يحصل عليها البند من واقع إجابات مفردات العينة أقل من متوسط الدرجة المعيارية (و هو المستوى المعياري) ، فإن النتيجة تكون أن هذا البند يعتبر عن عدم خضوع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ الجودة الشاملة، و إذا كان هذا المتوسط أكبر من متوسط المعيارية اعتبر هذا البند ملائما لتفسير إيجابية عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة.

إن هذا المستوى المعياري أو الدرجة المعيارية لبنود الفرضيات التي تقيس مدى خضوع عمليات التنمية البشرية لمدخل الجودة الشاملة هو:

$$\text{المتوسط المعياري لإجابة العبارة} = \text{إجمالي قيمة العبارة} / \text{عدد التكرارات.}$$
$$2 = 5/4+3+2+1+0 = \text{درجة.}$$

و هذه الدرجة هي درجة معيارية تقيس أو تعبر عن المستوى المعياري لكل عنصر من العناصر كالتالي:

متوسط كل عنصر من العناصر = إجمالي متوسطات العبارات الخاصة بكل عنصر/عدد العبارات الخاصة بكل عنصر.

*صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد قدر معامل الثبات للأداة في الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة مكونة من (20) مبحوث بـ(0.867)، وقد كانت أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا وهي (0.70)، وهو ما يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة الأداة بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة وفي حالة إعادة تطبيق هذه الأداة مستقبلا فهناك بالتقريب احتمال (87%) للحصول على نفس النتائج، وهذا يؤكد على أن الأداة ثابتة و يمكن بذلك الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

أما معامل الثبات للأداة في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من (132) مبحوث بـ (0.867)، وهي مقبولة إحصائيا وبالتالي فإن الأداة ثابتة، وفي حالة إعادة تطبيق هذه الأداة مستقبلا فهناك

بالتقريب احتمال (82%) للحصول على نفس النتائج، وهذا يؤكد على أن الأداة ثابتة و يمكن الاعتماد عليها في دراسة مثل هذه المواضيع. (أنظر جداول الثبات في الملاحق).

أما بالنسبة لصدق الأداة فقد مر بمراحل متعددة بمعية الأستاذ المشرف على البحث لأكثر من أربع تعديلات على مستوى تناسق وصياغة العبارات الواردة في الاستبيان، وبعدها جاءت مرحلة التحكيم التي أخضعت فيه الأداة لتقييم بعض المختصين في البحوث الاجتماعية والنفسية (قائمة الأساتذة المحكمين: أنظر الملاحق).

وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة والترتيب في الاستبيان حسب ما اتفقوا عليه بالأغلبية.

سابعا- مجتمع البحث و عينته:

1- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وحدة إنتاج الاسمنت عين الكبيرة و عددهم 375 عاملا مقسمون إلى ثلاث فئات أساسية : إطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذيون.

2- عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية حصصية تقدر ب: 132 عاملا و هو ما يوازي 35 بالمائة من كل حصة من مجتمع البحث، و تعتقد الباحثة أن هذه النسبة كانت كافية لخدمة أغراض البحث و اختبار الفرضيات، و قد تم توزيع حجم العينة في البداية على أربع فئات أساسية، الإطارات السامية و عددهم 4 إطارات، الإطارات المسيرة و عددهم (116)، أعوان التحكم و عددهم (184)، و عمال التنفيذ و عددهم (75)، وانطلاقا من مبدأ المساواة والمقاربة بين الفئات فإن الطالبة ارتأت الجمع بين فئتي الإطارات السامية والإطارات المسيرة نظرا لتقارب المستوى التعليمي من جهة وحرصا على الموازنة بين الفئات المهنية من جهة أخرى .

وقد تم اعتماد قاعدة التخصيص المتساوي لكل الفئات المهنية كالتالي: النسبة متساوية في كل الفئات المهنية وكانت 35% من كل فئة سوسيو مهنية، أما عن طريقة اختيار المفردات فقد اعتمدت الطالبة طريقة

السحب العشوائي من خلال قصاصات تحتوي أسماء مفردات مجتمع كل فئة مهنية إلى حين استيفاء العدد المحدد من خلال قاعدة التخصيص المتساوي.

- حجم العينة المخصصة لفئة الإدارة العليا (الإطارات): $41 = 100/35 \times 116$ مفردة
- حجم العينة المخصصة لفئة الإدارة الوسطى المشرفين المباشرين): $65 = 100/35 \times 184$ مفردة
- حجم العينة المخصصة لفئة الإدارة التنفيذية (العمال التنفيذيين): $26 = 100/35 \times 75$ مفردة.

***جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة :**

المستويات الإدارية	حجم العينة
إدارة عليا	41
إدارة وسطى	65
إدارة تنفيذية (مباشرة)	26
المجموع	132

و قد وزعت الباحثة 132 استبيانا على المبحوثين و حرصت على ملئها بالشكل الصحيح بحضورها مع التأكيد على فهم المبحوثين لمحتوى العبارات. واسترجعت الاستمارات كاملة و مستوفية لشروط الإجابة، وفيما يلي عرض لأهم خصائص عينة الدراسة حسب بيانات الدراسة الميدانية.

3- خصائص العينة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تحصلت الطالبة على البيانات التالية التي توضح مواصفات أفراد العينة:

***جدول رقم (03): يوضح سن وجنس المبحوثين**

السن								الجنس			
50 فأكثر		[50-40]		[40-30]		[30-20]		أنثى		ذكر	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
4.5	6	29.5	39	52.3	69	13.6	18	10.6	14	89.4	118

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين عموما هم من فئة الذكور بنسبة 89,4%، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي خاصة إذا علمنا أن أغلب النشاطات فيها تستدعي العمل إما بنظام الدوام الكامل أو بنظام الفرق، وبالتالي فإن فئة الإناث المتضمنة في العينة هي من الموظفات الإدارية وقدرت 6,10%. أما بالنسبة لسن المبحوثين فإن النسبة الغالبة هي نسبة الفئة العمرية (30-40) وهو ما يعني أن الموارد البشرية العاملة بمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة هم من الشباب، وهو ما يعكس القوة والقدرة على الإنجاز والإبداع وهو ما يتماشى ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومنه يمكن القول أن طبيعة النشاط للمؤسسة تفرض توظيف الذكور أكثر من الإناث إلا في حالات الوظائف الإدارية لأنها لا تتطلب مهارات فنية وجسدية.

***جدول رقم (04): يوضح السمات الوظيفية للمبحوثين**

المستوى التعليمي		الخبرة						الوظيفة									
ما دون الجامعي	جامعي	أكثر من 15 سنة		[15-10]		[10-5]		أقل من 5 سنوات		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار			
49.2	65	50.8	67	22.7	30	17.4	23	20.5	27	39.4	52	19.7	26	49.2	65	31.1	41

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الوظائف وسنوات الخبرة وكذا المستوى التعليمي، فنلاحظ أن النسبة الأكبر من حيث الوظائف هي نسبة أعوان التحكم و يظهر ذلك حتى في مجتمع البحث

الأصلي ، لأن المؤسسة تعتمد على الموارد البشرية التي تتحكم في الوعي بالأهداف المسطرة وتستوعب طرق تحصيلها بالتوجيه الصحيح لأعوان التنفيذ، في حين نجد النسبة المئوية هي فئة الإطارات والتي بدورها تنفرع إلى إطارات سامية وعددهم 4 إطارات مسيرة، وقد تم دمجهم في عينة الإطارات بصورة عامة.

فالمهمة التي تضطلع بها فئة الإطارات هي مهمة نوعية خاصة فئة الإطارات السامية حيث وبالحدث معهم كانت إجاباتهم حول المهام المنوطة بهم هي التفرغ التام لبناء علاقات خارجية مثلا بما يخدم مصلحة المؤسسة ، كما أنهم يهتمون بدراسة السوق والمنافسين وحتى الفرص المتاحة للتحسين المستمر لصورة المؤسسة في الداخل والخارج.

أما الإطارات المسيرة فهي تعتبر المخطط الثاني لأهداف المؤسسة وهي التي تضبط الصورة الحقيقية لما يحدث داخل المؤسسة في مخيال الإطارات السامية . إذن المهمة الأساسية للإطارات المسيرة هي العمل على ربط السياسات المنتهجة في المؤسسة بواقعها اليومي ومتطلبات مواردها البشرية بالدرجة الثانية كونها المنفذ الحقيقي للأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا بناء على المعطيات الداخلية والخارجية .

أما عن سنوات الخبرة فقد كانت الفئة الأكبر للموارد البشرية ذات الخبرة 5 إلى 10 سنوات وهو ما يدل على أن المؤسسة ذات طاقم شاب (30-40 سنة) قادر على الإنجاز وتوفر فيه الطاقات اللازمة لتحقيق أهدافها ، كما أن لهذه الخاصية أثر كبير على تشرب الأبعاد الحقيقية ومدخل إدارة الجودة الشاملة. أما عن المستوى التعليمي فقد كان بنسب متقاربة، فالجامعيون من أفراد العينة قدروا بنسبة 50.8% أما ما دون ذلك فقد كانت 49.2%. إن هذا التقارب بن النسب يعبر عن استيعاب المؤسسة لكل المستويات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات تحقيق أهدافها ، وهو ما تدركه الإدارة العليا في آليات توظيفها للموارد البشرية .

انطلاقا من الجدولين السابقين حول خصائص الموارد البشرية التي تمثلها عينة بحثنا في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة ، فإنه يمكن القول أن التجانس كان السمة الغالبة على مفردات العينة بحكم أن الأغلبية ذكور تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة أما خبرتهم فتتراوح بين 5 و 10 سنوات بالمؤسسة وأن أغلبهم أعوان تحكم، وهو ما يجعل كل هذه الخصائص متكاملة لتحقيق التبنى الصحيح لمعايير مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ثامنا - أسلوب معالجة البيانات:

لمعالجة البيانات الواردة في الاستبيانات استخدمت الباحثة عددا من أساليب التحليل الإحصائي، التي تتفق مع أهداف البحث و فرضياته.

و بعد عملية فرز البيانات المجمعّة تم استخدام الحاسب الآلي لتحليلها و إجراء المعالجة الإحصائية لها، طبقا لحزمة (SPSS) المطبق في العلوم الاجتماعية.

و قد تطلب تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع العينة.

- اختبار كاي² لتحديد العلاقات بين مؤشرات المتغيرين المستقل والتابع ومدى ترابطها.

تاسعا- حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي وضع حدود لمشكلة الدراسة بهدف الاقتراب من الموضوعية و الوصول إلى استنتاجات منطقية، و لتحقيق ذلك يجب مراعاة الإبعاد الموالية:

1- الحدود المكانية: لقد اقتصر نطاق الدراسة الميدانية على الموارد البشرية (إدارة عليا، إدارة وسطى و إدارة تنفيذية) بشركة الاسمنت عين الكبيرة بولاية سطيف) سنتطرق بالتفصيل لكل جوانب المؤسسة في الفصل الرابع للدراسة: الموقع ، طبيعة النشاط، المساحة ...)

2- الحدود الزمنية: غطت الدراسة مدى خضوع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ الجودة الشاملة في شركة الاسمنت عين الكبيرة بين سنتي 2012 – 2016 نظرا لتعديل الموضوع سنة 2012 من عنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير العمل الجديدة إلى تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت من شهر مارس 2015 إلى شهر أكتوبر 2015، نظرا لتجربة الاستبيان على عينة 20 مفردة في البداية ، ثم تعميم التوزيع في شهر ماي بعد إجراء التعديلات المناسبة على بنود الاستبيان.

عاشرا - ضبط مفاهيم الدراسة:

تعتبر مرحلة ضبط المفاهيم من أهم المراحل المبدئية في البحث العلمي خاصة إذا علمنا أن التداخل في المفاهيم الإدارية المعاصرة أصبح أمرا واردا في الاتجاهات النظرية المعاصرة في المجال الإداري، لذلك وجب وضع المفهوم في سياقه العام أولا ثم بناؤه وفقا لما يتوافق مع متطلبات البحث.

لذلك حاولنا مراعاة تحديد المفاهيم كمرحلة أولى في سياق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ثم بناؤها وربطها بالأبعاد والمؤشرات التي تخدمها ميدانيا، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة وستحاول الطالبة أن تكون عملية في الطرح من العام إلى الخاص. فهناك بعض المفاهيم الفنية المعتمدة في الدراسة لا تحتاج إلى الشرح اللغوي الوافي بقدر توضيح مكانتها الفنية في تفسير عمليات تنمية الموارد البشرية وفق مدخل الجودة الشاملة، لذلك سنحاول الاقتراب أكثر من المعنى التخصصي لها في ظل ما ورد في التراث النظري المتعلق بها.

وفيما يلي أهم المفاهيم التي سنتناولها في هذه الدراسة:

1- الإدارة:

* لغة: الأصل اللغوي لكلمة إدارة أدار يدير ويقابلها في اللغات الأجنبية الفرنسية والانجليزية كلمة "Administration" مشتقة من أصلها اللاتيني "Administration" و معناه خدمة أو مساعدة الآخرين (عبد الهادي الجوهري: 2008 : 07)¹.

* وهي اصطلاحا: حسب (زيد منير عبوي: 2014: 15)²: "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".

- أما (علاء الدين محمود: 2011: 24)³ فيعرفها بأنها "وظيفة الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف، في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة و عن طريق حسن استخدامها".

و هو التعريف الذي سنعتمده في هذه الدراسة إجرائيا لأن الإدارة وفق تعريف أبسط هي فن الوصول إلى الأهداف بأحسن الوسائل و أقل وقت وتكاليف و موارد وهو ما يتوافق مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإنجاز.

2- الجودة:

* لغة: أصلها جود، و الجيد نقيض الرديء و جاد الشيء جوده، و جوده صار جيدا، و أحدث الشيء فجاد و التجويد مثله و قد جاد جوده (جمال الدين ابن منظور: 1984: 72) ⁴.

* اصطلاحا:

- تعرف الجودة في قاموس أكسفورد Oxford بأنها تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" (سمير الشوبكي: 2008: 136) ⁵.

يشير هذا التعريف إلى أن الجودة تعني النوعية و القيمة بدرجة عالية للمنتج إلا أنه لم يشير إلى مدى تحقيق هذه النوعية لرضا الزبون باعتبار أن الهدف منها هو جعله راض.

- أما المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) بأنها: " جملة السمات و الخصائص للمنتج التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" (محمود الصليبي: 2006: 19) ⁶.

* و يمكن تعريفها إجرائيا على أنها مجموعة المواصفات التي تميز عملية أو منتجا أو سلوكا و تتطابق مع ما يتوقعه المتعامل مع ما سبق من مواصفات و نوعية.

3-الجودة الشاملة:

* عرفت حسب فقرات ISO 9000 على أنها " مدخل إداري يعمل على تحقيق استمرار و نجاح المنشأ في المدى الطويل عن طريق تشجيع و مشاركة جميع العاملين و استخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل و توقعاته و تحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات و القوانين الحكومية(محمد سمير أحمد: 2009: 64) ⁷.

* ويمكن تعريفها إجرائيا على أنها " دمج إيجابي للمبادئ المتعلقة بجودة المنتج و الخدمة و العمليات مع مبادئ توكيد الجودة و التركيز الكبير على التحسين المستمر، و يكون ذلك بمشاركة كل أعضاء المنظمات من أجل ضمان الجودة و إرضاء الزبون بالإضافة إلى جودة كل العمليات داخل المنظمة".

4- إدارة الجودة الشاملة:

- عرفت منظمة الجودة البريطانية بأنها: " الفلسفة الإدارية للمؤسسات التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا" (محمد حسين الحرارشة : 2011: 09) ⁸ .

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق احتياجات المستهلكين وأهداف المؤسسة كذلك، و بهذا فهي الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف العملاء و المنظمة و الموارد البشرية في آن واحد من خلال التركيز على تحسين الجودة، تخفيض التكاليف ، رفع الكفاءة الإنتاجية، تحقيق حصة أكبر في السوق ومنه البقاء و الاستمرار و التفوق.

و بذلك فإننا يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائيا على أنها " المدخل الإداري الأكثر نجاعة في تحقيق جميع أطراف العمليات التسييرية والإنتاجية والتنظيمية، بل الأكثر حرصا على بقاء و استمرار المنظمات وذلك بالاستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر أو تفريط.

5- تنمية الموارد البشرية:

إن الحديث عن تنمية الموارد البشرية يدفع الباحثين إلى التفكير في أهم الأساليب الناجعة في ذلك ، وتفاديا للتحليل المطبق حول الماهية اللغوية لهذا المفهوم فإننا سنحاول التعاطي معه مباشرة من خلال المدخل العملي له فنستعرض أهم ما كتب حول هذه العمليات المتناغمة والتي تضمن الاستفادة المثلى من المورد البشري سواء جهده أو فكره لتتوصل في الأخير إلى الفهم الصحيح لماهية هذه العمليات الحيوية في المؤسسات والتنظيمات بصورة أعمق.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع على أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده" (ماهر عليش: 1971: 28) ⁹ .

أما أحمد منصور فيعرفها على أنها: " تمثل إحدى المقومات الأساسية في تحريك وصقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية ، و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد في طاقته على العمل و الإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباعدة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج، و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية و هي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه" (أحمد منصور: 1975: 195) ¹⁰ .

و يعرفها كل من (درة عبد الباري و الصباغ: 2008: 18) ¹¹ على أنها " مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية و المنظمات "

ولا يتوقف تعريف تنمية الموارد البشرية عند حد ماهيتها، لأننا اليوم في عصر تعرف فيه المفاهيم لا بدلائنها فقط ، بل أكثر من ذلك تعرف بدلالة أهدافها، و بذلك فإن أنشطة تنمية الموارد البشرية تعتبر ذات هدف عام ، يتمثل في "تحديد استراتيجيات إدارتها للحصول على توازن دقيق بين تنمية الأفراد و إدارة شؤونهم في محيط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الخارجية " (عبد المنعم دهمان: 2012: 107) ¹² .

و استكمالا لهذا المعنى، نستدل على ذلك بتعريف متطلبات الأيزو 2008 : 9001 في البند (2- 6) (المواصفة القياسية الدولية 2008،9001)، حيث يعتبر: " العنصر البشري في أي منظمة هو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة لذلك يجب على أي منظمة التأكد من أن الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة المنتج لديهم الخبرة و الكفاءة و التعليم للقيام بتلك الأعمال، و بالرغم من أن معظم المنظمات دائما ما تقوم باختيار الأشخاص الذين تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بالأعمال التي سوف يكلفون بها، إلا أن الحاجة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها، و بناء على ذلك فالمنظمة عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد متطلبات التدريب للعاملين.

- إجراء التدريب الملائم بحيث يفي بالمتطلبات.

- تقييم مدى فاعلية ما تم من تدريب لتحديد هل يتم الاستمرار أم لا بهذا النهج.

- الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالتدريب (الموصفة القياسية الدولية إيزو 9001:2008)¹³ .

انطلاقا من التعريفات السابقة لمفهوم تنمية الموارد البشرية، و كون أن سوق العمل لا يقبل إلا بالعنصر البشري الأكفأ و الأفضل و الذي يمتلك أكبر قدر من التأهيل و الكفاءة و الرغبة و القدرة على التطوير و النمو و المواكبة المستمرة لآليات و مستجدات العالم الحديث المتجدد بشكل مستمر (إبراهيم رمضان الديب، 2007: 20)¹⁴ ، فإننا يمكن أن نعرف تنمية الموارد البشرية إجرائيا على أنها : "مجموعة العمليات الإدارية و التنظيمية التي تسعى إلى الاستثمار الأمثل في المورد البشري مع الحفاظ على إمكاناته و قدراته الإبداعية في جو يحرض على استخراجها في أوقات الحاجة إليها."

6- التدريب:

يعد مفهوم التدريب مفهوما قديما قدم النظريات التنظيمية بعد ظهور الثورة الصناعية، لكنه لم يبق على نفس القدر من الثقل بين عمليات تنمية و إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان هذا المفهوم يتعلق باستخدام الآلات الجديدة و التقنيات التي لا يحسن العامل التعامل معها، فإنه أصبح اليوم مفهوما محوريا لا تتم عمليات تنمية الموارد البشرية إلا بدلالته لا لشيء إلا لأنه يضمن تحيين (Mise à jour) كفاءات العمال و قدراتهم، كما أنه ينمي مواهبهم الخلاقة في خدمة أهداف منظماتهم .

من هنا فإن المتأمل في التراث النظري المتعلق بالتدريب قد يجد خطأ تكامليا صاعدا في صياغة مبادئه وأهدافه ، فنجد أن الفكر الكلاسيكي قد مهد لظهور فكرة مواكبة التكنولوجيا و الآلات ، فدقق في ماهية من يستحق التدريب و من يمكنه التوافق مع المستجدات و هو ما يذهب إليه (عامر خضير الكبيسي: 2010: 13)¹⁵ بقوله أنه: "نشاط عملي يهدف إلى تحسين القدرات و المهارات لأداء عمل محدد" ، و إنه " برامج تصمم لمعالجة القصور أو النقص لدى العاملين وفقا لمتطلبات عملهم " أو أنه كذلك " جهد مخطط و هادف يبذله الأفراد و المنظمات لتوفير الفرص و المناسبات لتنمية رأس المال البشري و الفكري و تمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة في إطار استراتيجيات و خطط التنمية المستدامة".

إلا أن هذه التعريفات لا تعبر بصدق عن حقيقة التدريب خاصة إذا سلمنا أنه لا يعني بالضرورة التعليم و ليس مرادفا له، لكن المقصود منه أصلا حسب (محمد قاسم القريوتي: 1984: 152) ¹⁶ هو "زيادة المهارات و المعارف المحددة في مجالات معينة، و كذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها و برسالتها".

و تلخص الباحثة إلى أن التدريب يعد العملية الأساسية في عمليات تنمية الموارد البشرية لأنها تندرج ضمن أساسيات الارتقاء في الجودة الشاملة و الحفاظ على مكاسيها، لذلك نجد أن نظام الأيزو 2008: 9001 أولاها أهمية كبرى في البند 2-6 من بنود الموارد البشرية

7- التحفيز:

يعرف التحفيز عموما على أنه : " توجيه سلوك الأفراد و تقويمه و مواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة و ذلك باستعمال الحوافز كوسيلة للإشباع" (يوسف حجيم الطائي و آخرون: 2006: 404) ¹⁷ ، كما يعرفه (رمضان الديب: 2007: 43) ¹⁸ بدلالة أنه عملة أساسية من عمليات تنمية الموارد البشرية فيقول أن " التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة يجب أن يتصف بما يضمن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و قدر جيد من الولاء و الانتماء للمؤسسة بدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة- الوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية-".

و بما أن التحفيز يقوم على الأجور فإنه يمكننا أن نعتمد تعريفا للأجور و الحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

إن التغييرات التي تحدث وفق مدخل الجودة الشاملة " تستهدف تحقيق العدالة في الأجور بمعنى أن يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العمال مع ما يبذلونه من جهد مع ضرورة تحفيز العاملين ماديا و معنويا لتكون دافعا لهم لمضاعفة مساهماتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (فاطمة آل خليفة وعصام الربيعان: 2000: 31) ¹⁹

و يمكن أن تعرف عملية التحفيز على أنها عملية تتحكم في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكاملة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

8- تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء عموما على أنها تحديد و تقييم و تسجيل أداء و سلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة و تأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبيهم" (درة عبد الباري والصباح ، 2008: 72) ²⁰.

" أما في ظل سيادة فلسفة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر عملية تقييم الأداء على تقييم الرئيس لمروؤوسيه، و لكن يوجد تقييم للرئيس من قبل مروؤوسيه كما أن العملاء و الموردین يقومون بتقييم أداء فرق العمل، كما يقيم زملاء العمل أداء بعضهم البعض" (يحيى إبراهيم: 2001: 30) ²¹.

إن التعريف السابق من أدق التعريفات في مجال الجودة الشاملة بالنسبة لتقييم الأداء، لذلك نستمده كتعريف إجرائي نبني عليه أبعاد الدراسة النظرية و الميدانية.

9- التمكين:

يعد التمكين مفهوما إداريا معاصرا استمد أهميته من القيمة الكبيرة التي أعطيت للمورد البشري في ضوء النظريات الإدارية المعاصرة مثل : مدخل إدارة الجودة الشاملة، لذلك تنوعت تعريفاته حسب اتجاهات أصحابها، و من أهم هذه التعريفات نجد تعريف: ملحم يحيى " فهو تحرير العامل من القيود و تشجيعه وتحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع" (يحيى ملحم: 2006: 18) ²².

كما يعرف أيضا على أنه: " عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (سيد محمد جاد الرب: 2012: 493) ²³.

من هنا نستنتج حسب أن أهم ما يميز إستراتيجية التمكين التي نريد قياسها في بحثنا هذا ما يلي:

- شعور العامل بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال العمال.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة، و حتى المنظمة التي يعمل بها.

10- المشاركة:

تعرف المشاركة على أنها " الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم و دائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع ، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع و اتخاذ القرارات فيه طبقا للنظرية التقليدية" (بشير الخضر: 1986 : 83)²⁴ .

وفي تعريف آخر هي " إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفي المنشأة : الإدارة و العمال تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما" (محمد حسين الرفاعي: 2009: 13)²⁵ .

لقد اختلفت المفاهيم المتعلقة بالمشاركة و تعددت تسمياتها إلا أنه يمكننا أن نعتبر أنها من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة و العاملين و تخفف من أشكال الصراع القائم، فهي بالفعل وسيلة لنجاح و استمرار عمل المنظمة شريطة تطبيقها فعليا و بالأسلوب الصحيح الذي تدعو إليه إستراتيجية الجودة الشاملة.

11- التحسين المستمر:

يعد مفهوم التحسين المستمر المفهوم الرئيسي و محور إستراتيجية الجودة الشاملة في كل العمليات الإدارية بما فيها عمليات إدارة و تنمية الموارد البشرية، و يمكن أن يتجلى ذلك على المستويات الموالية:

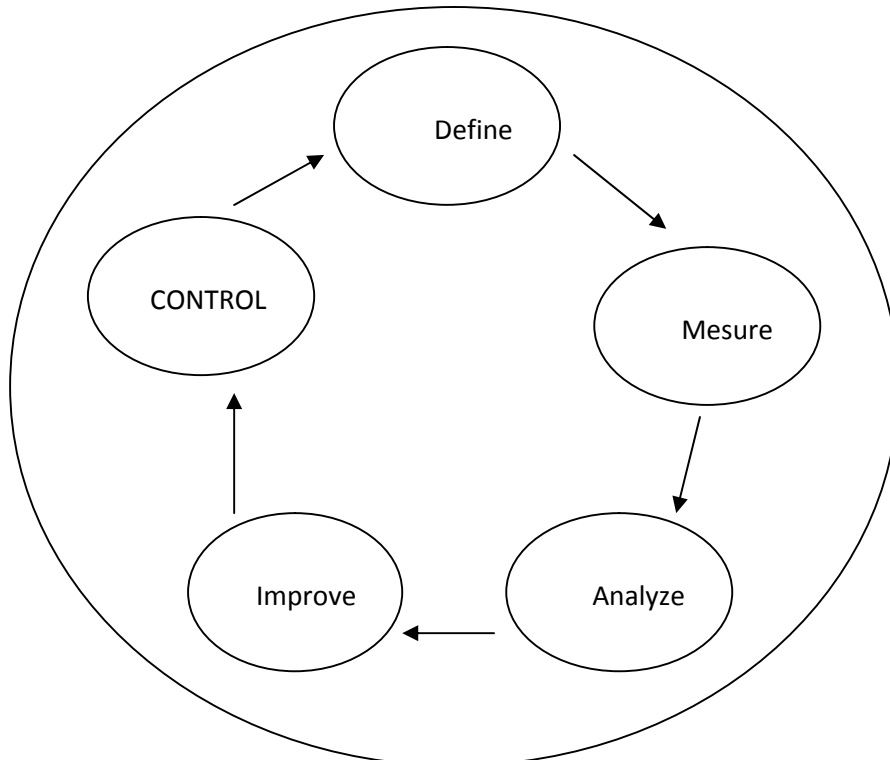
- الخدمات التي يتم تقديمها.

- سياسات التحفيز بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات و رغبات العاملين بالمؤسسة.

- نظم و أدوات و أساليب الموارد البشرية المستخدمة" (رمضان الديب:2007: 75)²⁶.

إن ما سبق يظهر جليا في عجلة دمنج لتحسين الإجراءات (PDCA)، إذ فيها يتم عرض الإجراءات و الأعمال باستمرار و مراجعتها و تحسينها بشكل دائم و الاستجابة لمتطلبات العملاء و تلبية رغباتهم و التأكد من مدى رضاهم عن المنتج من سلع أو خدمات" (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012: 29)²⁷ و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02): يوضح عجلة دمنج لتحسين الإجراءات (PDCA)



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة:فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيقا,

المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012: 29.

12- الاتصال:

إن الاتصال هو العصب الحركي الذي يضمن سيرورة العمليات التنظيمية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، و هو ما يبرر الاهتمام الكبير للمفكرين و الباحثين في مجال التنظيمات بهذا المفهوم الجوهري، و من بين التعريفات التي ركزت على تشریح جوانب العملية الاتصالية نجد على سبيل الذكر لا الحصر تعريف (أحمد محمد عليق وآخرون: 2004: 16) ²⁸ الذي جاء فيه أنه: " عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصيين أو أكثر لتحقيق هدف واضح محدد، و هذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو دولي.....إلخ، و يتم الاتصال بوسائل و أساليب كثيرة و متنوعة بغض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية".

ويمكن أن نعرف الاتصال إجرائيا على أنه عملية نقل و تبادل المعلومات و الآراء والاقتراحات بين المستويات التنظيمية و مختلف مصالحها بصورة شفافة و بسيطة دون تعقيد بما يخدم أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة في آن واحد، و هو ما يعرف في ظل إدارة الجودة الشاملة بالاتصال المنبسط و هو ما سنصطلح عليه باسم الاتصال المفتوح غير المشروط.

13- المؤسسة:

يرى **Le Moigne** أن " المؤسسة ليس لها من الحقيقة إلا الخرائط أو النماذج التي تنشئها إذا وجد نموذج واحد للمؤسسة" و هو ما يعكس عدم قدرة النموذج الواحد على احتواء كل أشكال و أنماط المؤسسات، أي أن لكل تنظيم أو مؤسسة طبيعتها و نشاطها و سياستها و حتى خرائطها على اختلاف أهدافها و غاياتها في السوق" ²⁹ (J. Le Moigne:1987: 500).

هذا من الناحية الشكلية و ارتباطها بالأهداف و الغايات النهائية، أما عن التعريفات الأخرى التي مكنتنا اطلاعنا من الحصول عليها فقد كانت متنوعة حسب المناهج و المداخل التي تحكم دراسة المؤسسة بصورة عامة، لذلك ارتأينا أن نعتمد على تعريف في تقديرنا يعد جامعا لكل هذه المداخل، لأن ما يهمنا في

بحثنا هذا هو التعاطي مع المؤسسة كنظام بشري ثقافي قادر على استيعاب معايير جديدة في العمل الإبداعي، و يتمثل هذا التعريف فيما أدلى به "Olivier Meier" على أن: "المؤسسة بنية اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونيا مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة مختلفة و منسجمة، لتقديم سلع و خدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة (السوق) ، فيمكن اعتبارها كعون اقتصادي، كيان اجتماعي (البعد الثقافي العلاقي)، و واقع سياسي كمكان للتبادلات و التفاوض و المواجهة"³⁰

(Olivier Meier: 2009 : 72)

من خلال هذا التعريف يمكن التوصل إلى تقسيم أبعاد المؤسسة إلى أربعة محاور هي:

- المؤسسة كنظام.
- المؤسسة كفاعل اقتصادي مفتوح.
- المؤسسة كنظام اجتماعي - ثقافي.
- المؤسسة كنظام سياسي.

وما يهمنا في بحثنا هذا هو أن نتناول المؤسسة من جانبين: كفاعل اقتصادي مفتوح على أساس المتغيرات العالمية المفروضة عليها و كنظام اجتماعي - ثقافي يتعلق بالموارد البشرية المكونة لهذا النظام (مع محاولة اختبار مدى تشربها لما تفرضه العولمة في أيامنا هذه).

حادي عشر - الدراسات السابقة:

رصدت الباحثة العديد من الدراسات الميدانية في مجال تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغية التأكيد على المرتكزات والمبادئ والمضامين التي تربط إدارة الجودة الشاملة كنظام أو تنمية الموارد البشرية كعمليات أساسية في المؤسسات الصناعية، لأنه في نظر الباحثة لا يمكن لكليهما التطور وتحقيق التميز لأحدهما دون الأخرى (تنمية الموارد البشرية، مدخل إدارة الجودة الشاملة).

وعلى العموم فإن الدراسات السابقة تعد مؤثرا أساسيا على مسار البحث خاصة من النواحي النظرية والتأمل في طرق التعاطي مع مفاهيم ومؤشرات الدراسة، فهي تولد أفكارا جديدة في البحث من جهة وتلهم

الباحث لتقصي الطرق السليمة لتوجيه بحثه من جهة أخرى، وأكثر من ذلك تؤمن الباحثة بأن الدراسات السابقة تعد فضاء لتناقح أفكار الباحثين والمتخصصين في مجال معين لتشجيع الابتكار والإبداع بل وحتى إيجاد حلول متطورة في مواجهة التحديات والمشكلات الآنية التي يشهدها العالم اليوم.

وفي هذه الجزئية ستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات الميدانية الأكاديمية ذات العلاقة العلمية بالدراسة الحالية على النحو التالي:

1- الدراسات العربية:

أ- دراسة (مبارك داوود سليمان حسن، 2010 - 2014): تحت عنوان: "مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، وقد أجريت الدراسة بمجموعة شركات دال الصناعية بالسودان (سيقا - كابو) " حيث هدفت إلى معرفة أثر مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية (سيقا - كابو)، وتمثلت عينة الدراسة في 86 مفردة من أصل 403 موظفا مقسمين على ثلاثة مستويات: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدد نوعية الدورات التدريبية، كما أظهرت كذلك أن عدم تطبيق مجموعة دال الصناعية لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل، والحوافز والرواتب ورعاية العاملين يؤثر سلبا على جودة وفعالية أداء العاملين، كما أثبتت ذات الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية.

❖ التعقيب على الدراسة:

لقد استفادت الطالبة كثيرا من منهجية ومضمون ومراجع هذه الدراسة خاصة وأنها تتقارب كثيرا مع متغيرات الدراسة الحالية، كما أنها تتوافق معها من حيث الأهداف المتوخاة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.

ب- دراسة عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله: (تقويم أساسيات الموارد البشرية في القطاع الخاص. دراسة حالة: شركة اسمنت عطبرة)، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010. وقد ركزت هذه الدراسة على تقويم سياسات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص، وكان من أهم نتائجها ضرورة وجود رسالة ورؤية واضحة للموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية، ضرورة خلق علاقة جيدة مع المؤسسات التعليمية لضمان توفير الأطارات المطلوبة من حيث الكم والنوع، ضرورة التقييم المستمر للسياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، وتخطيط الإجراءات التأديبية بصورة علمية وفق ضوابط وأسس مقنعة لجميع العاملين، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة البحث المستمر عن أسس تطوير الموارد البشرية ومواكبة التطورات في هذا المجال وضرورة التقييم المستمر للسياسة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتهيئة العاملين لكافة التطورات الحالية والمستقبلية التي قد تطرأ على المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا باستدامة العلاقة مع العاملين ومعرفة كل صغيرة وكبيرة عنهم.

❖ التعقيب على الدراسة :

إن منطلق هذه الدراسة يشترك مع الدراسة الحالية في التركيز على تقويم وتطوير سياسات الموارد البشرية وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

ج- دراسة حبشي فييحة (إدارة الجودة الشاملة): أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية سنة 2006-2007: دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة (فرمال) لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية العاملين لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد استعانت الباحثة بمجموعة من المؤشرات التنظيمية هي كالتالي: القيادة ودور الإدارة، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الابتكار والتجديد، الاتصال والتحسين المستمر، وقد طبقت استبياناً مكوناً من 30 سؤال على عينة تقدر بـ 99 عامل من أصل 197 موظفاً، وتوصلت الباحثة بعد الدراسة الميدانية إلى نتائج أهمها:

* عدم ملاءمة عنصر التعاون وحل المشكلات السائد في الوحدة مع التعاون المطلوب لإدارة الجودة الشاملة.

* الوحدة في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم.

* سلبية عنصر نظام الحوافز والأجور، ففي النظم والسياسات الإدارية السائدة في الوحدة لا يحصل العاملون على أجر عادل لما يؤدونه من أعمال.

* غياب الاهتمام بمكافأة العمل المتميز وترقية العمال المتميزين في الأداء.

* سلبية عنصر المشاركة والعمل الجماعي في الثقافة التنظيمية للوحدة.

* الترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية ولا ترتبط بالأداء.

* إن الوحدة غير مهيأة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

❖ التعقيب على الدراسة:

لقد استفادت الباحثة في هذه الدراسة كثيرا سواء كان ذلك من الناحية المنهجية أو من زاوية صياغة عبارات الاستبيان، خاصة وأنها تشترك في الكثير من الموجهات النظرية والميدانية مع دراستنا الحالية. وقد حاولنا قدر الإمكان الابتعاد عن الأحكام المسبقة خاصة وأن نتائج هذه الدراسة كانت محيية لفرضياتها، وهو ما يعكس الحالة العامة من البؤس التنظيمي الذي تعيشه مؤسساتنا الوطنية بشكل عام.

د- دراسة إلهام يجاوي: (دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - سنة 2006 بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة . انطلقت هذه الدراسة من تساؤل من تساؤل رئيسي مفاده: كيف تساهم الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة مؤسسات الاسمنت، وقد أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة إنتاج الاسمنت بعين التوتة (ولاية باتنة)، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك اهتماما بتطوير فرع الاسمنت الجزائري من خلال الاستثمار والاستغلال الأمثل لطاقاته و تطويره من خلال التركيز على الصيانة، كما أنها توصلت إلى نتيجة أخرى على

علاقة ببحثنا الحالي وهي وجود تنمية للكفاءات لأفراد فرع الاسمنت جميع المجالات لتطوير قدراتهم على مسايرة تطورات المحيط.

❖ التعقيب على الدراسة:

على الرغم من درجة التعقيد التقني لهذه الدراسة نظرا للتخصص (علوم اقتصادية) إلا أن الباحثة استفادت منها كذلك من البوابة المنهجية وأكثر من ذلك في التوجه إلى قائمة المراجع الأساسية وأمهات الكتب في الجودة، وبالتالي فإن درجة الاتفاق مع الدراسة كانت منخفضة إلا أنها أسهمت بشكل مباشر في صياغة الجوانب النظرية للبحث.

2- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة Fayçal Shawawreh ، Abdulaziz El -Mutair ، « Impact of application the principals of total quality management (TQM) on productivity an applied study on electricity and Water Utilities companies Saudi Arabia 2010 »

دراسة فيصل الشواورة وعبد العزيز المطير "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإنتاجية (مبادئ جائزة الملك عبد العزيز للجودة) دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، مستندة في ذلك إلى مبادئ الجودة الشاملة التي تحددها جائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من 736 للمفردة من مجتمع للبحث أصله العددي 1100 مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، كما أن مبدأ إدارة العمليات كان حسب نفس الدراسة أكثر المبادئ تأثيرا في الإنتاجية ثم يليه مبدأ القيادة الإدارية، وتلتها المبادئ الأخرى على التوالي: الموارد البشرية، مبدأ نتائج الأعمال، مبدأ الموردون والشركاء، ثم مبدأ التخطيط الاستراتيجي، وقد استبعدت مبادئ أخرى في التأثير على الإنتاجية وهي مبدأ التركيز على المستفيد ومبدأ التأثير على المجتمع.

❖ التعقيب على الدراسة:

إن المتغيرات التي ركزت عليها هذه الدراسة تتقارب مع متغيرات دراستنا فيما يخص متغير الجودة الشاملة إلا أنها وفي نتائجها قد عززت التركيز على الجوانب الداخلية للتنظيم وتأجيل – إن صح القول – التوجه بمتطلبات المجتمع وتأثير المستهلك، لأن التغيير الفعلي ينبع دائما من الداخل وليس من الخارج، لذلك فإن درجة استفادتنا هنا كانت مبنية على تعزيز المتغيرات والمؤشرات التي انطلقت منها دراستنا والتي كانت تركز على الجوانب التنظيمية الداخلية لكي تبلغ المؤسسة درجة الرضا الذاتي وبالتالي درجة الرضا عن الخدمات والسلع.

ب- دراسة (Rao Sand Solis AND Others 2014) : Quality Management

Practices and Quality Results A comparison of Manufacturing and Service Device Sectors in Taiwan. دراسة سوليس راو وآخرون المعنونة ب"ممارسات الجودة الشاملة و نتائج تطبيق نظام الجودة: دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدماتي في تايوان" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة على مجموعة من المؤسسات الصناعية والخدماتي في تايوان ، و قد توصلت الدراسة إلى أن متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية كان أعلى من متوسط التطبيق في المنظمات الخدمية.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

لقد زودت الدراسات السابقة الباحثة بمجموعة من الموجهات النظرية والتطبيقية، من أجل وضع تصورات تصبو إلى الاستفادة القصوى من مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعد أهم المداخل على الإطلاق في إحداث التغيير التنظيمي السليم في ضوء المتغيرات التي تعيشها المؤسسات الوطنية، وبالتالي فإن هذه الدراسات كانت بمثابة البوابة المضيئة التي حددت بموجبها الباحثة مؤشرات عمليات تنمية الموارد البشرية وأهم ما يقابلها من مؤشرات مؤثرة في مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق الاستنباط والتأسي بها جاء في طيات ما سبق من دراسات.

وهذا فقد كانت فجوة الدراسة هذه تركيزا على فهم عمليات تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة بشركة الاسمنت عين الكبيرة - سطيف - .

4- أهم ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة لفهم العلاقة الوثيقة بين عمليات تنمية الموارد البشرية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة علمية ودقيقة.
- التعرف على المبادئ والأسس التي تعتمدها شركة الاسمنت عين الكبيرة في ترسيم الجودة الشاملة في عمليات تنمية الموارد البشرية بها.
- محاولة مساعدة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بهدف الاستثمار الأمثل لها في ضوء معايير ومبادئ الجودة الشاملة.

❖ مراجع الفصل الأول:

- 1- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة: مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- 2- زيد منير عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2014 .
- 3- علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 .
- 4- ابن منظور جمال الدين بن مكرم : لسان العرب، دار المعارف المصرية، المجلد الثامن، مصر ، 1984.
- 5- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
- 6- محمود الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار حامد للنشر ، الأردن، 2008.
- 7- محمد سمير أحمد : الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة ، الأردن، 2009 .
- 8- محمد حسين الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الأمان للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011.
- 9- ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1971 .
- 10- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 11- درة عبد الباري، الصباغ زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
- 12- عبد المنعم دهمان، مراجعة: د/سامر قنطجحي: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر و العلوم ، سوريا ، 2010.
- 13- المواصفة القياسية الدولية إنزو 2008 : 9001 الترجمة المعتمدة ،الإصدار الرابع 2008/11/15.

- 14- إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية ، أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، ط2 ، دون بلد نشر ، 2007 .
- 15- عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري و الأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2010.
- 16- محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان ، الأردن ، 1984.
- 17- يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2006 .
- 18- رمضان الديب، مرجع سابق.
- 19- فاطمة آل خليفة و عصام الريعان: قياس إدراك المديرين للولاء و الإبداع في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول، الكويت، 2000.
- 20- درة عبد الباري و الصباغ، مرجع سابق.
- 21- يحي إبراهيم: استراتيجيات النجاح و أسرار التميز ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001.
- 22- يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر ، 2006 .
- 23- سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس ، الإسكندرية ، مصر، 2012.
- 24- بشير الخضر: المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، عمان ، الأردن، 1986 .
- 25- محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية الإدارة جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009 .
- 26- رمضان الديب، 2006، مرجع سابق.
- 27- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة:فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2012.

28- أحمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية ، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

29- J.Le moigne: Systémographie de l'entreprise, Revue international de systémique, Volume n° 4 , 1987 .

30- Olivier Meier :Dico du Manager, Edition Dunod, Paris, 2009.

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

في المؤسسات الصناعية

✓ الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

أولا : ماهية إدارة الموارد البشرية

ثانيا : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

أولا : المهام الإدارية « Managerial Tasks »

ثانيا : الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية « Technical Tasks »

المبحث الثالث : عمليات تنمية الموارد البشرية

أولا : التدريب

ثانيا : التحفيز

ثالثا : تقييم الأداء

المبحث الأول :

إدارة الموارد البشرية

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (جيري ديسلر: 2007: 127)¹، وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه العملية استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (سعاد نايف البرنوطي: 2004: 67)².

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو الجماعات، وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار وتنمية المهارات البشرية وإدارة المسارات الوظيفية وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل (مصطفى كامل: 1996: 20)³.

وبالرغم من وضوح هذه الرؤية لإدارة الموارد البشرية في عصرنا هذا إلا أنها لم تشكل من العدم، فقد مرت بمراحل متعددة اختلف فيها الكتاب والباحثون في التعبير عن حقيقة نشاط إدارة الموارد البشرية. من هنا يمكن القول أنه لا يتسنى لأي باحث فهم حقيقة إدارة وتنمية الموارد البشرية إلا إذا ألم بتاريخ تطورها من مفهوم إلى آخر مع التركيز على خصوصية كل مرحلة.

ويمكن رصد أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية فيما يلي : انظر (علي السلمي: 2008: 23-29)⁴.

1-الثورات العلمية والتقنية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال بما حققته في توفير طاقات إنتاجية لامتناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف.

2-عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مركز تنافسية متينة فيها ، وقد كان هذا التحول عاملا رئيسا في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع « **Diversity Management** » في مجال إدارة الموارد البشرية .

3- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية :

كان هيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت الكثير من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، فكان لزاما عليها أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمية للأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم.

كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المنظمات ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية.

4- الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم :

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة ولا تعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بما على مختلف المستويات، وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد .

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها **Peter Drucker** بـ **بيتر دركر** اسم "عمال المعرفة" « **Knowledge Workers** » الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

5- الانتباه إلى البيئة :

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم **Value** « **Creation**، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار فيه مشروعات التنمية البشرية للتقدم الإنتاجي.

6- بزوغ عصر المعرفة :

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية توظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبين الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتي من مصادر خارجة عنه، وضرورة المزج بينهم حيث لا

غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

ثانيا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

من خلال الأدبيات المنتشرة باللغة العربية وباللغات الأجنبية يمكننا تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات، وسنوضح مراحل تكوينها ونموها ونضجها، بحيث أن كل مرحلة كانت تأتي ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا أو شمولاً لإدارة الموارد البشرية. أنظر (محمد سعيد سلطان: 2003: 41-43)⁵

1 : مرحلة التكوين « The formation Period »

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين. فقبل عام 1900م، وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج، حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية. ولكن تنفيذ هذه الأنشطة، كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

وإجمالا يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، قبل عام 1900 بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2 : مرحلة النمو « The Growth Period »

حدثت فترة النمو، في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية، في الفترة بين عامي 1900 و 1946م. فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكترير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد، « Welfare Secretaries » في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة

المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية.

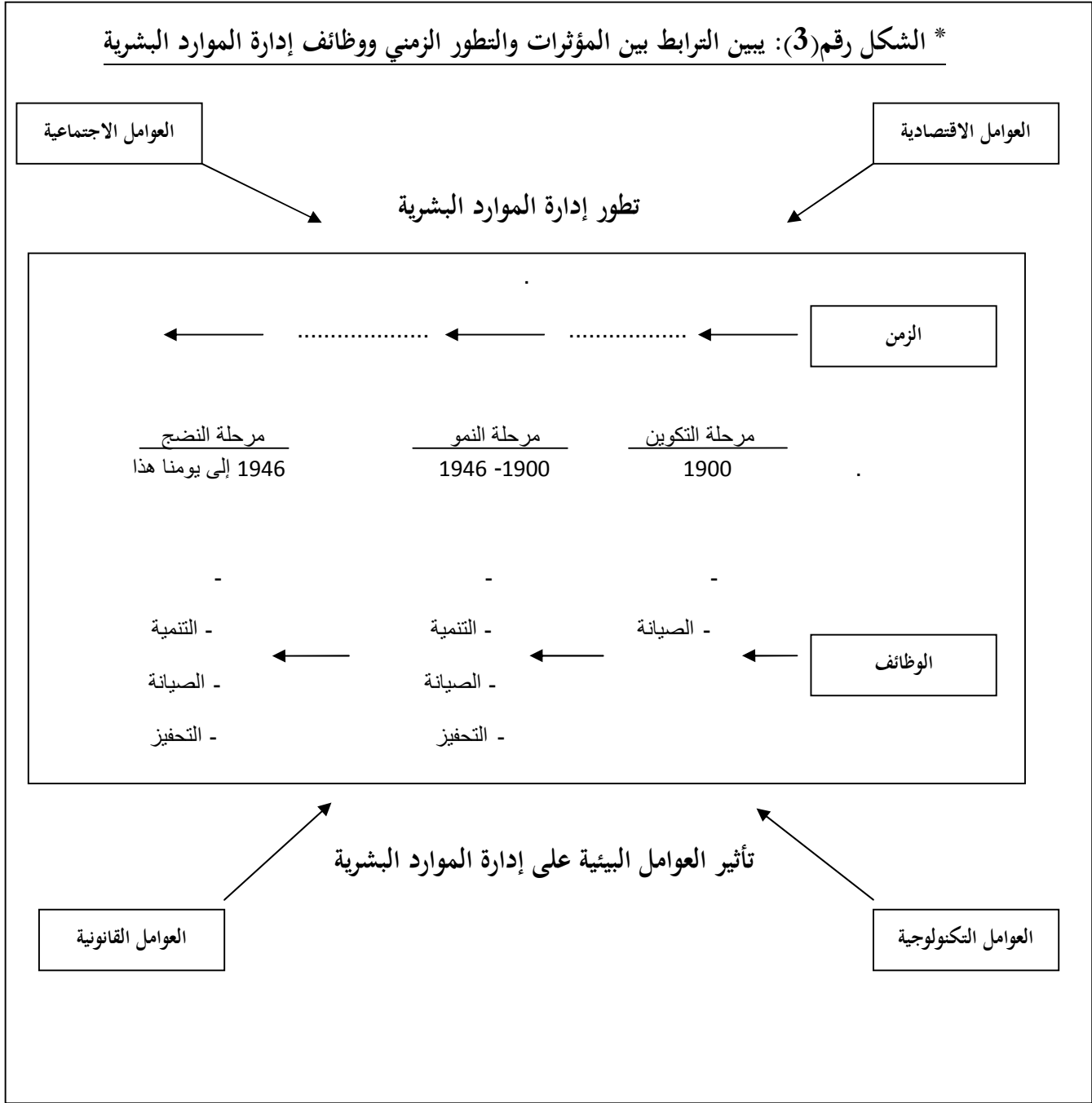
وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد، بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينات نمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نموًا كبيرًا بحيث لم تختلف جوهريًا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، والفروق بينهما تكمن أساسًا في مدى رقي هذه الأنظمة وليس في محتواها.

3: مرحلة النضج « The maturation Period »

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 « **Employment Act of 1946** » وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة. ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسة بمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفيدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية. وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة نموها، والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية « **Collective Bargaining** » خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة، والتي كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرًا كبيرًا في مسائل حيوية وحرجة لإدارة القوى العاملة مثل تحديد معايير التعيين والترقية، والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف وأيضا شاغل الوظائف الفعليين. وسنحاول في الشكل الموالي تبين مدى الترابط بين العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالبعد الزمني لتطور وظائفها الرئيسية.

* الشكل رقم (3): يبين الترابط بين المؤثرات والتطور الزمني ووظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003: 44

المبحث الثاني :

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام و الوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنقسم هذه المهام حسب (رافدة الحريري : 2014 :55)⁶ إلى قسمين أو مجموعتين هما: المهام الإدارية و المهام الفنية، وسنتناول فيما يلي هذه المهام أو الوظائف بالتوضيح :

أولا : المهام الإدارية « Managerial Tasks »

تشتمل المهام الإدارية على مجموعة من الوظائف أو العمليات المتداخلة وهي : التخطيط، التنظيم، التوجيه و القيادة، المتابعة، التقويم والاتصال، بحيث أن هذه العمليات التي تتكامل من الناحية الإدارية لتضمن السيورة المتكاملة للتسيير الجيد و الفعال للموارد البشرية، وتعتبر القاعدة لضمان المهام الفنية التي تشمل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب و التطوير، إدارة الرواتب والأجور والتعويضات، والتفاوض والاستشارات، الصحة والأمان والرعاية الاجتماعية.

وسنحاول فيما يلي التفصيل في العمليات أو الوظائف الإدارية التي تعتبر عمليات روتينية في كل منظمة، لكنها في وقتنا الراهن أصبحت تأخذ أبعادا أكبر وأشمل لمواكبة التطورات الحاصلة في العلم ككل، وهي على التوالي :

1- التخطيط: « Planning »

تشتمل عملية التخطيط وضع الأهداف وتحديدنا بدقة ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية، ويعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية على الإطلاق نظرا لأنه يركز على التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، فهو يبدأ بتحديد الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة الخاصة بالمنظمة وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة لتحقيقها، فهو عملية مستمرة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول التي تقود إلى أعلى كفاءة إنتاجية.

وما يهمنا في التخطيط هنا هو تلك المواءمة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطي الاستراتيجي والتي تعد مسألة في غاية الأهمية لخلق الانسجام وضمان تحقيق أهداف المنظمة، ولا يتم ذلك إلا بالتركيز على

تحديد احتياجات المنظمة لحاجاتها من الموارد البشرية تحديدا دقيقا يخضع لمعايير ومقاييس مختلفة تحددها السياسة العامة للمنظمة وأهدافها، وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية : (رافدة الحريري:2014: 65)⁷

أ-التخطيط الاستراتيجي : « Strategic Analysis »

إن الحديث عن الخطة الاستراتيجية للمنظمة لا بد أن يتضمن أولا الحديث عن كيفية امتلاكها منظورا مستقبليا بعيد المدى بما يتراوح إلى 15 سنة، ولكنه يتجدد باستمرار، ثم الحديث عن كيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في المنظمة وأدائها داخليا وخارجيا في الوقت الراهن و في المستقبل متوسط المدى والذي يتراوح حتى إلى 5 سنوات ويتجدد أيضا باستمرار.

هذه الخطوة تساعد على معرفة مدى جاهزية المنظمة للتخطيط وما متطلباته وخطواته الأساسية عن طريق تحديد الاتجاه الذي يتمثل بالآتي :

- القضايا والأزمات الأساسية للمنظمة.

- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ما تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية وتعد الإجابة عن هذا التساؤل مدخلا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات، والتحليل الاستراتيجي يتم من خلال تحليل الموقف الاستراتيجي الراهن بما ينطوي عليه من مخاطر وتهديدات زمن فرص مواتية للتقدم والتطور ومن أوجه قوة وأوجه ضعف في البنى والعمليات الداخلية مما يساعد كثيرا متخذ القرار والاستراتيجية بالمنظمة لكي يحدد التوجه Intent ومن ثم ليضع الخطة الاستراتيجية بما تتضمن من أهداف.

ب- التنبؤ : « Forecasting »

يحتاج التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها، وتتضمن هذه المرحلة التركيز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام، والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تتعلق بتحديد مستويات الإنتاجية المادية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالية والمتوقع، وهيكل وظائفها، ووضع

موازنات الموارد البشرية إلى جانب الطلب مع التنبؤ بالعض من الموارد البشرية الداخلي والخارجي، والموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق من كل من الاتجاهين الداخلي والخارجي مع ضرورة توخي المنظمة اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا الصدد.

ج- وضع الأهداف : « Setting Objectives »

تختص هذه المرحلة بالتركيز على أهداف عملية التخطيط المستمرة من أهداف وسياسات بإدارة الموارد البشرية، فإذا كانت استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلية فعليهما مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كانت إستراتيجيتها هي التوجه نحو الاستقرار لرضاها عن مستوى أدائها الحالي، فيجب أن يستهدف التخطيط هنا البناء النوعي لقوة العمل في المنظمة (خالد عبد الرحمن الهيتي: 2003: 67)⁸.

د- التنفيذ: « Implementation »

تتضمن هذه الخطوة تحديد وتنفيذ البرامج التي يشتمل عليها التخطيط، أي تطبيقها على الواقع (رافدة الحريري: 2014: 66)⁹.

هـ- الرقابة: « Control »

تتضمن الرقابة عملية المتابعة، والتي تعني الوقوف على سلامة التنفيذ الصحيح للخطة على أرض الواقع، والتأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة، كما تتضمن عملية التقييم **Evaluation** والتي تعني بالتشخيص والعلاج والإصلاح والتعديل، وتوضيح نقاط القوة وذلك لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف من أجل تذليلها وذلك وفق شروط ومعايير متفق عليها وتحديد مدى فاعلية هذه الخطط.

2- التنظيم « Organisation »

يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، ومن ضمنها التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات (سعاد نايف البرنوطي: 2004 : 43)¹⁰.

يعد التنظيم خطوة أساسية من خطوات العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التشكيل، التوجيه، الرقابة، التنسيق)، وهو عملية تحتوي مجموعة من المكونات التي تسهم في تحقيق جودة الأداء وبلوغ الهدف

المنشود، ومن هنا سنحاول التطرق إلى هذه المكونات فهلم سيرورة العلاقة بينها لضمان بلوغ الأهداف المسطرة، وهي على التوالي :

أ- هدف محدد (العمل) : (رافدة الحريري: 2014: 70)¹¹

وهو الهدف الذي من أجله يحدث التنظيم ويترجم في صورة العمل الذي يحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف، ويتم تقسيم العمل إلى أجزاء على اعتبار أن العمل أكبر من أن يؤديه فرد واحد، كما أن تقسيم العمل يمكن من تحقيق مزايا التخصص، إذ تسند الأجزاء إلى أشخاص يتمتعون بمهارة متخصصة مما يرفع كفاءة الأداء للأعمال، أما الوجه الآخر لتقسيم العمل فهو تجميع العمل بمعنى إعادة تجميع الأنشطة، كالتجميع حسب وظائف المنظمة أو المناطق أو العمليات أو الوقت ... إلخ.

ب- الأشخاص : وهم الذين يقومون بأداء الأعمال، لذا يجب أن تؤخذ بالحسبان قدراتهم وخبراتهم ومدى مناسبتهم لأجزاء الأعمال المكلفين بأدائها، ويعد التنظيم غير كفاء إذا لم يراع العلاقة السليمة بين العمل الذي يتم وبين الأشخاص الذين يقومون بأدائه.

ج- مكان العمل : يشمل مكان العمل على الوسائل المادية مثل موقع العمل، والموارد والآلات والإضاءة...، كما أنه يشمل بيئة العمل بكل جوانبها المادية وغير المادية، فهي تعد ضرورة لتنفيذ الأنشطة.

د- علاقات العمل : وهي العلاقات بين العمل والأشخاص وأماكن العمل وتشكل السلطات والمسؤوليات سواء الأشخاص أو الوحدات، وتؤثر العلاقات في جودة التنظيم وتحقيقه للهدف بكفاءة عالية.

انطلاقا مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن كل المتغيرات المكونة للتنظيم تتظافر بينها من أجل ضمان الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية معا، وهو ما يؤهل المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ولن نعوض أكثر في ماهية التنظيم لأنه عملية فرعية تتكامل مع باقي العمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وسنمر مباشرة إلى الوظيفة الثالثة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي التوجيه والقيادة.

3-التوجيه والقيادة : « Directing and Leadership » (رافدة الحريري: 2014: 77)¹²

يتعلق عنصر التوجيه والقيادة بتحفيز العاملين وحثهم والتأكد من تمتعهم بالدوافع الضرورية للقيام بأعمالهم بشكل صحيح (سعاد نايف البرنوطي: 2004: 89)¹³، ويرتبط التوجيه ارتباطا وثيقا بعملية

الاتصال، فكلما كان مدير المنظمة واضحا في اتصاله لكما حصل على نتائج إيجابية جراء توجيه العاملين، والتوجيه يعتمد على قدرة المدير على القيادة وعلى مدى قدرته على إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، والتوجيه عملية يهدف إلى مساعدة العاملين في تذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، وهو ما يساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

4- المتابعة : « Follow-up »

المتابعة هي الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه سير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة، وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.

ويمكن ربط عملية المتابعة بالتدريب والتحسين المستمر نظرا لأنها تضمن من خلال الدورات التدريبية والتكوينية عن المستوى الذي وصلت إليه الموارد البشرية في مستويات جودة الأداء والإبداع من أجل تقصي الأهداف المرجوة والمشاركة في وضع أهداف أخرى تتماشى ومتطلبات المراحل اللاحقة.

5- التقييم والتقييم : « Evaluation »

إن التقييم عملية داخلية مستمرة وشاملة لكل الوظائف الآنف الذكر، وهي كذلك عملية إصدار الأحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه من مجمل أداء العاملين. وسنركز في بحثنا هذا على آلية تقييم الأداء كعملية من عمليات تنمية الموارد البشرية باعتبارها كذلك تعطي حافزا للأداء الأفضل والإبداع في منصب العمل.

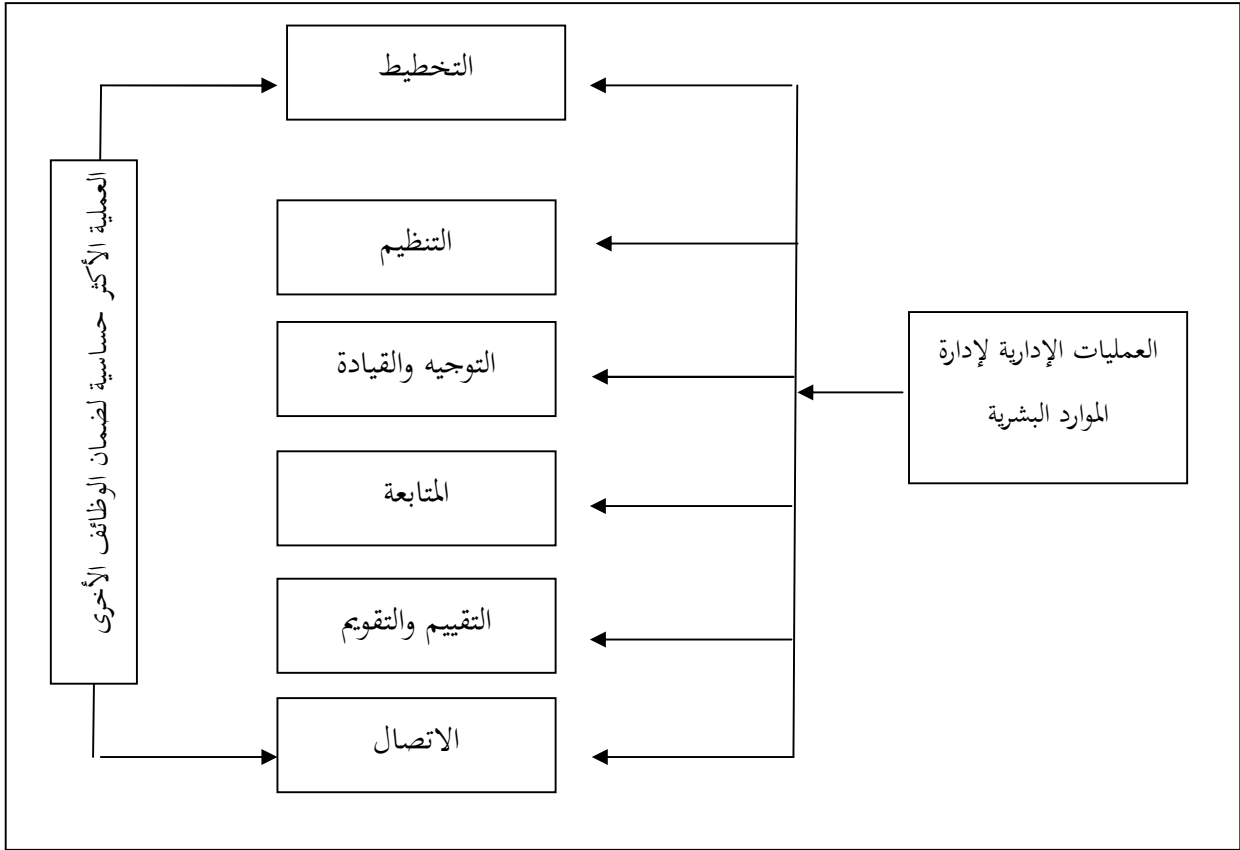
6- الاتصال : « Communication »

يعتبر الاتصال العصب الرئيسي لمختلف العمليات التي سبقته، فبدون اتصال لا يمكن تصور أي تنظيم ناجح يقوم بمختلف العمليات من تخطيط استراتيجي وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقييم، لهذا فإن المنظمات الناجحة تولي أهمية خاصة لهذه العملية أكثر من العمليات الأخرى، لأنها بالفعل العصب الحيوي الذي يضمن سيرورة المعلومات، ويمكن تقسيم الاتصال كما هو معروف إلى قسمين : الاتصال اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الحديث والاتصال غير اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الكتابة أو الصور أو حركات الجسم، أما فيما يخص الاتصال من الناحية الإدارية فهو ينقسم إلى قسمين هما : اتصال رسمي، واتصال

غير رسمي فالأول يتم وفق القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية، أما الاتصال غير الرسمي فهو مكمل للاتصالات الرسمية، وهو يقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة أكثر من كونها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية، وهي تتركز عموما حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمنظمة ذاتها. أما اليوم فإننا وفي ظل تطبيق معايير الجودة الشاملة يمكن أن نتحدث عن نوع جديد من الاتصالات يجمع بين الاتصالين الرسمي وغير الرسمي غالبا ما يعبر عنه بالاتصال المفتوح الذي يضمن وصول المعلومات بمختلف أبعادها ومستوياتها إلى الموارد البشرية بما يحقق العمل الجماعي والوصول إلى مستوى إنجاز مرض للجميع ولأهداف المؤسسة. كما يسعى الاتصال في ظل الجودة الشاملة إلى ضمان تحسيس الموارد البشرية بمكانتها الفاعلة والفعالة في المنظمة وزيادة روح الانتماء والولاء لديها بحيث تصبح المنظمة بمثابة البيت الثاني لكل فرد منهم ويصبح الزملاء بمثابة الأهل بالبيت وتصبح الأهداف المسطرة للمنظمة أهدافا شخصية يتفق عليها الجميع بالمنظمة.

والشكل الموالي يوضح علاقة هذه الوظائف الإدارية ببعضها البعض، وكيف أنها تضمن السيرورة الإدارية بالاعتماد على بعضها البعض مرحليا.

*الشكل رقم (4) يمثل العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: المخطط من إنجاز الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ثانيا: الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية « Technical Tasks »

تختلف الوظائف الفنية من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها وطبيعة عملها ونشاطاتها ودرجة تعقيد أنظمتها، وهي تتمثل أساسا في جذب المترشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وفهم البيئة والتوظيف وتكوين سلوك العاملين ومكافأهم ومراقبتهم والتدريب والتطوير.

ونستعرض فيما يلي إلى أهم ما كتب حول هذه العمليات على التوالي : (رافدة الحريري: 2014 : 91)¹⁴.

1- الاستقطاب :

تعتبر عملية الاستقطاب ترجمة للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة، فهو ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها. كما أنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة (زكرياء الدوري وآخرون، 2010: : 98)¹⁵، وتمر هذه المرحلة بعدة مراحل هي : (رافدة الحريري: 2014 : 93)¹⁶ الإعلان الشفوي، توفير المعلومات الصحيحة حول الوظيفة، اختبارات التوظيف.

2-الاختيار :

وهو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظائف، وهم الأفراد الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظائف، ويتم هذا الاختيار وفقا لمعايير الاختبار التي تضعها المنظمة (أحمد ماهر: 2009 : 35)¹⁷، ويقوم بعملية الاختيار في المنظمات الصغيرة المديرين التنفيذيين، أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف في إدارة الموارد البشرية، وتوضع معايير الاختيار عادة وفقا لمستوى التعليم والخبرات السابقة والصفات البدنية والسمات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص.

3- التعيين :

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح، ليتسلم عمله في المنظمة، وفي معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت التجربة لمدة 3 أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل،- ويقدر بمدة 9 أشهر في قانون التوظيف العمومي الجزائري.- وبعدها تقرر المنظمة فيما إذا سيستمر في عمله أم يعفى

منه، وذلك حسب صلاحيته للعمل، فإذا قررت المنظمة استمراره تصدر الأمر النهائي للتعين ليصبح موظفا دائما لديها (رافدة الحريري: 2014: ص 97)¹⁸.

4- التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب والتطوير والتنمية من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية، ويعتبر التدريب عملية استشارية للموارد البشرية، إذ أنه يشكل فيما بعد عائدا للمنظمة وذلك من خلال زيادة المخرجات وتحسين نوعيتها ومطابقتها لمواصفات الجودة الشاملة. (رافدة الحريري: 2014: 97)¹⁹.

5- إدارة الرواتب والأجور والتعويضات :

وتمثل الأجور مصدرا هاما لمعيشة الأفراد ومستوى رفاهيتهم وقدراتهم على تأمين خدماتهم واحتياجاتهم المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأسرهم.

إن تصميم الأجور يتطلب تخطيطا مسبقا لكم ونوع الإنتاج ومقاييس جيدة عن حجم الإنتاج لكل وظيفة، أما نظام الرواتب فيتطلب إدارات قادرة على الاستفادة فعلا من العاملين الذين سيوضعون تحت تصرفها، (رافدة الحريري: 2014: 100)²⁰.

6-التفاوض والاستشارات :

التفاوض هو التداول بين الرئيس والمرؤوس للتأثير على المرؤوس بقبول وظيفة معينة أو أجر معين، وتتم في عملية التفاوض تبادل الآراء ووجهات النظر، أما الاستشارات فتعني تقديم النصح والمشورة حول القيام بمهام معينة وفق ما يتسم به المرؤوس من سمات، وما يحمله من خبرات وما يتميز به من قرارات (رافدة الحريري: 2014 : 100)²¹.

7- الصحة والأمان :

يعتبر توفير بيئة آمنة وصحية أمرا مهما لأكثر من سبب، وهذه الأسباب تتعدد حسب الكثير من المختصين عبر مراحل تطور النظريات الإدارية، وتشير (سعاد نايف البرنوطي: 2004 : 231)²² إلى أن هذه الأسباب تتمثل في :

- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته.

- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهلة.
- تؤثر الحوادث على إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا كبيرا لتقليل الإنتاجية والأداء.
- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد بشكل عام، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، إذ أنها تسبب هدرا للموارد البشرية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.
- لكل ما سبق فإن المنظمة مطالبة بتصميم بناءات تتماشى مع ما يطرأ على مجال عملها من متغيرات عالمية، كما أنها يجب أن تراعي في كل مراحل عملها التسييرية والإدارية ما يعث على القلق المهني وعدم الاستقرار الوظيفي حتى لا نقول الحوادث المهنية، وهذه من أكبر المشكلات والعقبات الإدارية التي تم تخطيطها وفقا للطرق التسييرية الحديثة لأنها تتعلق ببساطة الجوانب الفيزيقية أكثر من الجوانب الإنسانية وبالأصح تأثير هذه الجوانب الفيزيقية على أداء الموارد البشرية وعلى سيرورة العمل بصورة عامة في المنظمة.

8- الرعاية الاجتماعية :

تشتمل الرعاية الاجتماعية على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية وخدمات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم، والأنشطة الرياضية والترفيهية (مصطفى كامل: 1996: 33)²³، وبحلول الستينات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وتصميم الوظيفة والتطوير التنظيمي. والمشكلة الرئيسية لتطوير مهنة الأفراد هي أن كل المديرين مطالبون باستخدام المهارات الاجتماعية لأداء أعمالهم بفعالية، وهذا ما يجعل المدير يجد صعوبة في تقبل الأفراد الذين يتمتعون بخبرات متنوعة.

إن الزيادة الكبيرة في الأنشطة تحتاج إلى المهارات الاجتماعية من جانب القائمين على العمل، وهذه المهارات الاجتماعية مطلوبة للقيام باستخدام الوسائل الخاصة بالاستخدام وتقييم الأداء والانضباط والتدريب وبناء مجموعات العمل والمفاوضات وأدوار الرعاية الاجتماعية والترفيهية المختلفة. فالعاملون بحاجة إلى الترفيه عن النفس والاندماج في المجتمع على أنهم ينتمون إلى مجتمع معين وبحاجة إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (رافدة الحريري: 2014: 102)²⁴.

وفي ما يلي عرض مخطط يبين الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

بعد هذا العرض للمهام الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية، يمكننا أن نقول أن هذه المهام كلها تتداخل فيما بينها من أجل ضمان الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، حيث يظهر مفهوم آخر أكثر دقة وتعقيدا وهو مفهوم تنمية الموارد البشرية الذي يهدف كعمليات متكاملة إلى "تحديد استراتيجيات" تحسين إدارتها (الموارد البشرية) للحصول على توازن دقيق بين تنمية الأفراد وإدارة شؤونهم في محيط المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية (عباس سهيلة محمد و حسين علي: 1999: 60)²⁵.

المبحث الثالث:

عمليات تنمية الموارد البشرية :

تمهيد :

كما أن جوهر نجاح إدارة الموارد البشرية هو اعتبار أعضاء المؤسسة جميعهم موارد متاحة للمؤسسة تحت ظروف معينة وتنميتهم استثمار يجب تحقيقه اقتصاديا واجتماعيا (عبد المنعم دهمان: 2010: 107)²⁶.

ويعتبر هذا الموضوع بالذات (تنمية الموارد البشرية) موضوعا واسعا يصعب حصر الأساليب والتقنيات المستخدمة كلها بشأنه، لكن اهتمامات الإدارة تستلزم تدخل إدارة الموارد البشرية من أجل : تنمية العاملين وتدريبهم، تقويم أدائهم وتطوير التنظيم حسب عبد المنعم دهمان، أما ونحن نربط هذه المهام في تنمية الموارد البشرية بمعايير الجودة الشاملة، فإننا حاولنا في هذا البحث ربط التدريب بالتحفيز وتقييم الأداء كعناصر مهمة لمواكبة نظام الجودة الشاملة الذي يركز على مؤشرات أخذناها بعين الاعتبار وهي التحسين المستمر، العمل الجماعي والاتصال المفتوح.

انطلاقا من وعينا بأهمية مواكبة هذه المعايير، فإننا حاولنا التركيز عليها ميدانيا من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات.

"تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، فإذا توفرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب بمعنى أن التدريب يصبح غير هام" (محمد سعيد سلطان: 2003: 181)²⁷.

إن هذه الأحكام حول تنمية الموارد البشرية في حالة عدم تمكنهم من أداء الأنشطة الموكلة إليهم فقط تعبر عن نظرة ضيقة لماهية عمليات تنمية الموارد البشرية فحسب التعريف السابق للتدريب في ظل عمليات تنمية الموارد البشرية، فإن المنظمة لا تحتاج للتدريب إلا إذا كان هناك قصور واضح في أداء المهام والأنشطة إلا أن الأصح في ضوء الجودة الشاملة أن هذه العمليات هي عمليات مستمرة ودائمة خاصة إذا علمنا أن هذه المنظمات مطالبة بتوفير مؤشر التحسين المستمر ومواكبة أجد وأحدث طرق العمل وأداء المهام. وبالتالي لا

يمكن أن نلتزم بهذه الأحكام المسبقة في ظل التيارات الكلاسيكية في التنظيم، لأن البدائل اليوم متوفرة وقد أوصلت المنظمات الرائدة في العالم إلى السيطرة شبه الكلية على الأسواق خارجيا وعلى مواردها البشرية داخليا بتحقيق أعلى مستويات الولاء والانتماء والإبداع.

انطلاقا مما سبق سنركز في هذا الجزء على العمليات الأساسية التي تم اختيارها في بحثنا للتعبير عن حقيقة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وفق معايير الجودة الشاملة مركزين على مبادئ : التحسين المستمر، التمكين والمشاركة، العمل الجماعي والاتصال المفتوح.

وقبل التطرق إلى مختلف العمليات التي ركزنا عليها في بحثنا، سنتطرق إلى ماهية إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، حيث أن التغييرات التي حدثت في البيئة الخارجية كان لها واضح الأثر على أدائها ومهامها وفهم وظائفها الداخلية والخارجية، إذ أنها أصبحت تواجه العديد من التحديات والتي تتمثل عموما فيما يلي :

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التحول من منظور موارد بشرية إلى شركاء في النشاط.

- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري. (إبراهيم الحلابي: 2013: 144-145)²⁸.

وكنتيجة لهذه التغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين وحتى التغيرات التي حدثت في بيئتها الداخلية (الموارد البشرية) فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك نلاحظ زيادة الاهتمام بالعمل الخارجي الذي أصبح يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة.

وقد عرف²⁹ (Max Hand: 1992:37) الجودة الشاملة على أنها: "مدخل استراتيجي إنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة"، أما **Schuster et Zingheim** فقد عرفها على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت" (إبراهيم الحلابي: 2013: 147)³⁰.

إن هذين التعريفين يشيران بشكل واضح أن الجودة الشاملة لم تعد تتعلق بالجوانب المادية والفيزيائية كما كان ذلك في النظرية الكلاسيكية، بل إنها أصبحت تعبر عن "نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة ومقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجا والتالية مستهلكا ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائما على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم" (إبراهيم الحلابي: 2013: 148)³¹.

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية يتطلب التركيز على عمليات جوهرية هي عماد قيام نظام الجودة الشاملة في المنظمة وفقا لمجموعة من المبادئ أو المؤشرات

الأساسية، ويقودنا الحديث هنا عن عمليات : التدريب والتحفيز وتقييم الأداء كمهام لتنمية الموارد البشرية والتمكين والمشاركة والاتصال المفتوح والتحسين المستمر كمؤشرات لضمان سيرورة الجودة الشاملة.

وسنركز في هذا الفصل على العمليات الثلاث الأساسية لتنمية الموارد البشرية وفق التراث النظري المتوفر حاليا فيها، وهي : التدريب، التحفيز وتقييم الأداء.

أولا- التدريب :

يعد التدريب أداة لملاحقة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة بغرض التطوير والتحسين المستمر وإكساب البشرية والخبرات الجديدة التي تتماشى مع متطلبات "نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة إليهم، ويتضمن التدريب العمل على تنمية النواحي التالية (علي السلمي: 1985: 89)³²

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب

- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب

- تنمية الاتجاهات للمتدرب

إن هذا التعريف على الرغم من كلاسيكيته إلا أنه يركز على جوانب مهمة ومضيئة من إدارة الجودة الشاملة، لأنه يبيّن اتجاهات ثلاث على جوانب تتعلق بالجانب الذاتي المعرفي والجانب التقني المتعلق بقدرات المتدرب والجانب الاتصالي الإدراكي المتعلق باتجاهات هذا المتدرب.

انطلاقا من هذه المعطيات يمكننا أن نخلص إلى أن العملية التدريبية تهدف إلى مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف بأعلى مستوى ممكن لتأهيلهم للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية كما أنه يهدف إلى ضمان استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به على أفضل وجه.

1- دوافع تدريب الموارد البشرية :

تحمل الظروف الحالية في طياتها تحديات أمام المنشآت أو المنظمات المختلفة بكل أنواعها، وأهم هذه التحديات سرعة التحول نحو تغييرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي وصعوبة التوقعات وتعدد العمليات واشتداد المنافسة ويمكن أن نركز هنا على أهم الدوافع للتدريب الفني والإداري، فنذكر منها :

* عند تراجع مستوى الأداء الفعلي لبعض الأفراد لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

* لزيادة الإنتاجية والاقتصاد في التكاليف، حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها (وهو ما تترجمه مبادئ الجودة الشاملة في التدريب) وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة لإتقان أسلوب العمل الأفضل.

* عندما تقرر الإدارة آلية أداء العمل، مثل (الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء).

* رفع معنويات العاملين، إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتنا في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته، مما يؤدي إلى إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

* تأهيل البديل، إن إستراتيجية استقرار الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة دائمة إلى تأهيل الصف الثاني الذي يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة لشغل المناصب عند حدوث شاغر نتيجة ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية، أو بسبب ترك بعض العاملين العمل لسبب ما.

* عند إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.

* للحد من الإشراف، لأن التدريب يعرف العاملين بأعمالهم وطرق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرا من القدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المتدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

* السلامة المهنية، التدريب يعرف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلات ونقل المواد وغيرها، والتي تعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويهدف التدريب إلى القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه

العمليات (عبد المنعم دهمان: 2010 : 262-263)³³.

* ولا تتوقف الدوافع عند هذا الحد من الضروريات، إنما تتعداه إلى الجوانب الإنسانية وطرق ربط العلاقات بين الموارد البشرية أفقيا وبينها وبين الإدارة العليا عموديا، إذ أنه في ظل الجودة الشاملة تفرض مجموعة من المعايير المرتبطة بإنضاج العلاقات الإنسانية وتطويرها مع تخطي الجوانب الفنية في التدريب وجعلها مسلمة من مسلماته، فهنا تظهر مفاهيم وعمليات أخرى تعتمد على أسس : التغيير في أدوار العاملين، التمكين، الاتصال المفتوح، العمل في شكل فرق، للإدارة التشاركية... وكل ذلك لا يمكن بلوغه إلا إذا تدرت الموارد البشرية في ظل أجيديات واضحة وشفافة من خلال عمليتين تبدوان للوهلة الأولى متلاصقتين ومتطابقتين هم : التعليم والتدريب فالأولى تعد خدمة لاحتياجات الفرد والثانية تعد خدمة لاحتياجات التنظيم، والجدول الموالي يوضح الفرق بين التعليم والتدريب (مصطفى كامل: 1996: ص315)³⁴.

***الجدول رقم (05): يوضح الفرق بين التعليم والتدريب**

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة	يمكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات
المستوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدودا بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به العامل

المصدر : مصطفى كامل- إدارة الموارد البشرية- مصر- القاهرة للنشر- 1996: 315

إن التركيز على الدوافع الحقيقية للتدريب يقود المنظمة حتما إلى تحديد أهداف واضحة لهذه العملية، خاصة إذا كان في ظل الجودة الشاملة التي تعد عملية مستمرة، متكاملة ودائمة، حيث أنه لضمان السيورة الصحيحة لها يجب على إدارة العليا تجديد الاحتياجات الحقيقية للعملية التدريبية، وهنا تجدر الإشارة إلى مراحل العملية التدريبية كما وردت في الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة، وستركز في هذا المقام على مراحل التدريب في ظل المتغيرات المعاصرة.

2 - خطوات التدريب :

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات ومراحل هي : أنظر (جيري ديسلر: 2007: 26)³⁵.

أ- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية : يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التدريبي، وذلك أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا وتحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوبة إكسابها للأفراد والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب. وهي عبارة عن تغير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية معينة.

ب- تصميم معينات التدريب : في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات والوسائل والأفلام... وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من قبل المدربين كأسلوب المحاضرة، المناقشة ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار وغيرها.

ج- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي : ويتم ذلك من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه.

د- تنفيذ التدريب : يشتمل تنفيذ البرنامج التدريبي على عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الاستراحات كما يتضمن تحديد مكان التدريب وترتيب بيئة التعلم فيه وتزويدها بالتجهيزات اللازمة وتطبيق برنامج التدريب على أرض الواقع.

هـ- متابعة وتقييم برنامج التدريب: تجري المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنتظم، ثم تجري بعد ذلك التقييم والتي تعني التشخيص والعلاج وإصدار الأحكام من خلال المتابعة واستطلاع آراء المتدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لتلافيها مستقبلا، والجدول الموالي بالاعتماد على معطيات جاري ديسلر يوضح تسلسل هذه المراحل.

*جدول رقم (06): يوضح خطوات العملية التدريبية وآليات كل مرحلة:

<p>1- تحليل الاحتياجات التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية - قليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملاءمة البرنامج لمستوى تعلمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم. - الاستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء 	
<p>2- تصميم المعينات التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> - جمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار. - التأكد من أن جميع الأدوات مثل الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح. - معالجة جميع عناصر البرنامج التدريبي بحرفية سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية. 	
<p>3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطبيق وتصحيح البرنامج من قبل أو أمام أحد الحضور - تصميم المراجعات النهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج 	
<p>4- التنفيذ</p> <ul style="list-style-type: none"> - امتداد النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب 	
<p>5- التقويم والمتابعة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقييم البرنامج وفقا ل : التفاعل 'تفاعل المتدربين المباشر) - التعليم (استخدام التغذية الراجعة لاختبار ما تعلمه المتدربون) - سلوك (ملاحظة ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل) - النتائج (تحديد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي) 	

المصدر: من إنجاز الطالبة اعتمادا على المعطيات السابقة

3- المبادئ الأساسية في التدريب :

تقوم عملية التدريب على العديد من المبادئ الأساسية التي نوردتها فيما يلي : أنظر (رافدة الحريري: 2014: 112-113)³⁶

أ-الفروق الفردية : تظهر أهمية الفروق الفردية من خلال سرعة أو بطء التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، ولا بد على القائمين على برامج التدريب الاعتراف بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، فعلى الرغم من أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، فإن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب وذلك لوجود اختلافات في خلفياتهم العلمية وخبراتهم وميولهم الشخصية واتجاهاتهم وقدراتهم.

ب-علاقة التدريب لتحليل الوظائف : إن تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتدريب وتقييم الأداء وتعميم أنظمة المكافآت وعليه فإن تحليل الوظائف وتصنيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك يجب أو بوجه التدريب إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وتوصيف الوظائف، وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

ج-الدايفية : لقد وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدة العاملين في تطوير أنفسهم، واكتساب العديد من المهارات الجديدة والمعلومات المفيدة. ولذلك يجب تحفيزهم ودفعهم للانخراط في البرامج التدريبية، لما لها من نتائج إيجابية على الوظائف التي سيشغلها المتدرب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا نتيجة تلقيه لتلك البرامج التدريبية كالحصول على وظيفة براتب أعلى مما يستلمه حاليا أو الحصول على مراكز وظيفية أعلى وأفضل، وهذا يعتبر حافزا كافيا يدفع الموظف لبذل الجهد اللازم للدراسة والتعليم.

د-الاعتبارات القانونية : ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يؤكد العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها من خلال البرنامج التدريبي، لذلك يجب تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي تمكن من إنجاز عمله بكفاءة، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

ه- المشاركة الفعالة : تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة اهتمامهم، وزيادة دافعيتهم للتدريب، لذلك يجب أن تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المنافسة، وتقديم المبادرات وإبداء آرائهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.

و- اختيار المتدربين : تتميز بعض البرامج التدريبية بأنها برامج ذات خصوصية معينة وتستهدف نوعا من العاملين، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تحدد إدارة الموارد البشرية نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها. وهنا قد يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة الوظيفة أو بحاجة الفرد العامل مما يشكل الأساس الموضوعي للاختيار ونوعية المتدربين.

ز- اختيار المدربين : ترتبط فاعلية معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم وكفاءتهم لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.

ح- تدريب المدربين : من الأمور المهمة في إدارة برامج التدريب في الموارد البشرية متابعة البرامج التدريبية السابقة، وتقييمها والاطلاع على مستوى المدربين فيها، ومن ثم استبعاد المدربين بتحويلهم لتلقي دورات تطويرية تساعدهم في أداء مهامهم التدريبية مسبقا.

ط- أساليب التدريب : من الضروري أن تكون أساليب التدريب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم وأن لا تقتصر على أسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التدريب والمتدربين والهدف من التدريب.

ي- مبادئ التعلم : هناك الكثير من مبادئ التعلم تعد مناسبة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع انشغال المتدرب بأمر خارجة عن نطاق التدريب، وكذلك يجب أن يبدأ التدريب من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المعقد، ومن المعلوم إلى المجهول ومن الجزء إلى الكل. وقد يكون التكرار مفيدا لتثبيت المعلومة في ذهن المتدرب (وهو ما أشار إليه عبد الرحمن بن خلدون في مقدمته حول طرق التعليم وأبجدياتها).

4- وسائل التدريب : أنظر (إبراهيم الحلالي: 2013: 132-133)³⁷

أ-التدريب أثناء العمل : تعتبر هذه الوسيلة أكثر طرق التدريب شيوعا، حيث يتم تدريب الأفراد أثناء ممارستهم العمل في مكانه الطبيعي، ويقوم المشرف المباشر أو أحد العاملين المتدربين على العمل بمسؤولية تدريب الأفراد المتدربين ويمتاز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة في تعلم المهارات، لأنه يلم في ظل وضع العمل الطبيعي، وهو عموما يحقق نتائج جيدة عندما يكون الضرر الناتج عن ارتباك الأخطاء أثناء التدريب قليلا، وذلك لأن هذا التدريب يتم على الآلات ومعدات العمل بشكل مباشر، فأى خطأ أثناء التدريب قد يعطل الآلات وبالتالي تكون التكلفة عالية في هذه الحالة.

تكون تكلفة التدريب البديل (مثل تسهيلات التدريب، توفر المدربين وأجورهم) عالية جدا. يكون من المرغوب فيه حدوث التدريب في ظل ظروف العمل الطبيعية.

ب-التدريب خارج العمل : يتم هذا النوع من التدريب خارج بيئة العمل الطبيعية، وغالبا ما يتم داخل غرف خاصة أو في مركز أو قاعات أو معاهد تدريب متخصصة، ومن أساليب التدريب خارج العمل المعروفة نجد :

*أسلوب المحاضرة : يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في المعاهد والجامعات حيث يقوم محاضر متخصص بإلقاء عدد محاضرات على المتدربين ويسعى من خلال ذلك إلى إيصال أفكار. بشكل مشوق لمستمعيه بحيث يمكنهم من حفظ الأفكار وربطها ببعضها البعض.

*أسلوب التجارب أو المحاكاة : ويقوم المتدرب هنا بالتدرب على الأجهزة والمعدات وكأنه في ظروف أقرب ما تكون إلى ظروف العمل الحقيقية، فمثلا جزء من تدريب الطيارين يتم داخل غرفة تحتوي على نفس الأجهزة التي تكون على متن الطائرة. ويقوم الطيارون بدراسة هذه الأجهزة والتدرب على استعمالها قبل انتقائهم إلى التدريب الفعلي على قيادة الطائرة بالجو. وهذا الأسلوب نافع جدا كبديل للتدريب أثناء العمل إذا كانت الأخطاء المرتكبة مكلفة وخطرة جدا.

*أسلوب المباريات : ويعتبر هذا الأسلوب نوعا من أساليب التجارب، حيث يقوم أفراد المجموعة من المتدربين بمنافسة بعضهم البعض لحل مشكلة أو إدارة مؤسسة في ظروف قريبة من ظروف العمل الواقعية.

وتكون قرارات المتدربين مراقبة من قبل نماذج رياضية موضوعة مسبقا للمباراة، بحيث يعطي النماذج النتائج المترتبة عن أي قرار يتخذ من قبل المجموعة.

***طرق أخرى في التدريب** : مثل المعلومات المبرمجة، حيث يقوم المتدرب بالتدريب من خلال آلة مبرمجة تحتوي على المعلومة المتعلقة بموضوع التدريب، وقد تطور استخدام الكمبيوتر في هذا المجال كوسيلة للتدريب بما يسمى « **Computer Assisted Instruction** » وخاصة في نواحي الكتابة والرياضيات وقواعد اللغة... تستخدم هذه الطرق بشكل خاص في الدول المتقدمة وأصبحت تدخل في تعليم الأطفال كأجهزة « **Attarri** » المتوفرة حاليا بكل دول العالم تقريبا.

ج- أسلوب التلمذة الصناعية :

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب، وهو أسلوب شائع في مهن الحرفيين كصانعي الأحذية وصانعي الجواهر... إلخ، وهنا يلتحق الفرد في سن مبكرة عند أحد الحرفيين ليساعده على اكتساب المهارات اللازمة (بأجر بسيط أو بدون أجر) ليعلمه أسرار المهنة.

إن هذه الوسائل والطرق التدريبية ليست هي الوحيدة في مجال التدريب، إن هناك طرق أخرى مستحدثة تركز على الجوانب الإنسانية في العملية التدريبية من أجل بناء المورد البشري الذي لا ينضب في إبداعه واكتسابه للمهارات بصورة دائمة ومستمرة. ويكون باستطاعته استيعاب كل ما هو جديد في أدائه للمهام، كما أنه يمكن الجمع بين أكثر من طريقة من الطرق التدريبية السابقة، حيث أنه عندما يتعلق الأمر بتنمية الجوانب الفنية والإنسانية العلاقاتية فإنه لا يمكن الاكتفاء مثلا بأسلوب المحاضرة بل يجب الجمع بينه وبين أسلوب التجارب والمحاكاة، وهذا هو بالضبط ما تركز عليه الجودة الشاملة، لأنه من مبادئها الأساسية عدم وجود نموذج موحد لتحقيق الأهداف، فهي تنظر كمقاربة إدارية إلى كل منظمة على أنها حالة على وحدة ولا يمكن تعميم سياستها الناجحة بكل تفاصيلها وهو ما يترجم في التدريب كما يتضح في المثال الذي سبق لنا ذكره.

ويجربنا هذا الحديث إلى التساؤل عن أنواع التدريب حسب الوسائل التي ذكرناها سابقا، فنمر مباشرة إلى ذكر هذه الأنواع حسب تقسيم (رافدة الحريري: 2014: 116-117)³⁸.

5- أنواع التدريب :

ينقسم التدريب إلى أنواع مختلفة وفق معايير متعددة مثل : التدريب الخاص والتدريب الحكومي، التدريب المحلي والتدريب الدولي، التدريب المستمر والتدريب المنقطع، التدريب بغرض الترقية أو التنمية، تدريب المهارات وتدريب المعلومات، التدريب داخل المنظمة أو في مؤسسات متخصصة، وما يهمنا اليوم في ظل معايير الجودة الشاملة هو التدريب المستمر والذي يكون جامعا بين التدريب على اكتساب مهارات ومعلومات كما يكون بغرض التنمية المستمرة والدائمة، ولا يهم إن كان داخل المنظمة أو خارجها لأنه لكل متطلباته في الدورات التدريبية، لكن هذا لا يمنع أن نذكر هذه الأنواع كما وردت عند (رافدة الحريري: 2014: 116-117)³⁹.

أ-التدريب من حيث الأهداف : لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب. وذلك بالبدء برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضح الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج. ويجب أن يكون تحديد الأهداف مسبقا بتحليل احتياجات المنظمة (حمزة مختار وسمية خليل: 1978: 71)⁴⁰، ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله، كذلك التدريب على رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والاتجاهات اللازمة.

ب-التدريب من حيث المكان والموقع : صنف التدريب من حيث المكان الذي يتم فيه إلى (حسن أحمد الطعاني: 2002: 132)⁴¹ قسمين هما :

***التدريب الداخلي :** التدريب الداخلي داخل المنظمة لتترتب عليه أي نفقات عالية كاستئجار القاعات أو الأبنية، كما أنه اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أشكال التدريب الداخلي هو التدريب أثناء الخدمة والذي تتولى إدارة المنظمة التخطيط له، ويتم تحت رقابتها، كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدء به حتى الانتهاء منه، ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة.

***التدريب الخارجي** : ويتم هذا النوع من التدريب داخل البلد أو خارجه، وفي مركز تدريب خصصت لهذا الغرض، ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات، وتبادل وجهات النظر باعتبار أن المتدربين ينتمون إلى منظمات وخلفيات متباينة، كما أن مركز التدريب الخارجية تكون مهياة ومزودة بالإمكانات والوسائل والتجهيزات اللازمة للتدريب، ولا تخلو مسألة التدريب الخارجي من بعض السلبيات كاعتماد رقابة المنظمة على التدريب مما يصعب عليها مسألة التقييم لنتائج التدريب بشكل موضوعي، بالإضافة إلى أن التدريب الخارجي يكلف المنظمة نفقات إضافية.

ج- التدريب من حيث التوقيت : ينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما :

***التدريب قبل الالتحاق بالعمل** : كالتدريب العملي على التدريس، حيث يقوم طلبة كلية التربية بعد الانتهاء من تلقي المقررات النظرية إلى التدريس بالمدارس، يبدأ بالمشاهدة ثم بالتدريس الجزئي ثم ينتهي بالتدريس الكلي وهذا يساعد على تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه ويكسبه الخبرات والمهارات اللازمة وينمي لديه الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلا.

***التدريب أثناء الخدمة** : وهو ذلك التدريب الذي يقدم للعاملين في المنظمة والموجودين على رأس العمل، لإكسابهم مهارات جديدة أو خبرات في مجال مستحدث، إضافة إلى تطوير نموهم المهني، وحيث أن التدريب أثناء الخدمة في المنظمات يؤدي إلى ردود فعل إيجابية مثل كسر الروتين، وتحسين مستويات الأداء، وتوثيق العلاقة بين الأفراد، إضافة إلى زيادة العائد ومواكبة تطورات العصر، وزيادة المردود من العملية الإنتاجية، فلا بد من تطوير التدريب أثناء الخدمة بتقديم الدعم المادي اللازم ومنح الصلاحيات من أجل التطوير والإبداع، وتنمية روح التعاون بين أجهزة التدريب ومؤسسات التدريب خارج نطاق قطاع المنظمة إضافة إلى إيجاد حوافز مناسبة لكل المشتركين بعملية التدريب من مدرسين ومتدربين ومشرفين.

وهذا كله يحتاج إلى تخطيط جيد وفق خطة طويلة الأمد كما أنه يحتاج إلى تظافر الجهود بين إدارات التدريب المختلفة.

6- أهمية التدريب :

إن جهود تنمية العاملين، وفي السنوات الأخيرة كانت توجه في أغلب الأحوال، نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم المشاركة في برامج تدريبية، كما أنه كان يتم إشراك المشرفين والعمال في برامج محلية متخصصة، وبالرغم من أهمية تدريب المديرين والمشرفين إلا أن تدريب العمال لا يقل أهمية عنهم، بل إنه يمكن القول أن تدريب الموارد البشرية (الأيدي العاملة) على الخصوص يمكن أن يحقق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة ويعظم مكاسبها، وهو ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة فيما يخص التدريب، إذ أن المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية التنظيمية تحاول العدل بين كل المستويات السوسيو مهنية من أجل ترسيخ طرق عمل مشتركة ومبادئ فعالة في الأداء والتسيير، وحيث أن الغاية من تطبيق الجودة الشاملة هي التنمية المستدامة فإن السياسة التدريبية للمنظمة تكون دائمة ومستمرة كذلك تركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية مع عدم إهمال الجوانب الفنية والتقنية، بل أكثر من ذلك فقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم ذو دلالة شمولية هو رأس المال الفكري، وهو يشير إلى أبعد من رأس المال البشري، لأن هذا الأخير يحوي في طياته الجوانب الفنية والفكرية بينما يركز المفهوم الآنف الذكر على الاستثمار الأمثل في الفكر الإنساني من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى في الأداء « **Best Way** » التي انطلقت منها أصلا إستراتيجية الجودة الشاملة.

ويمكن انطلاقا مما سبق ذكره أن نحصل أهمية التدريب فيما يلي : (زكي محمود هاشم: 1979:

304-305)⁴²

- يضمن التدريب أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- كما أن التدريب يرفع الروح المعنوية للأيدي العاملة نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهارتهم في أدائه واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات العامل عن طريق تسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الأعلى.

- إن التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- يعمل على استقرار المؤسسة ومرونتها، فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته.
- يعمل كذلك التدريب على خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- كما تشير (رافدة الحريزي:2014: 118)⁴³ إلى نقاط أخرى تؤكد على أهمية التدريب في المنظمة، فهو :وسيلة أساسية لتطوير العاملين والقضاء على معدلات الترك والدوران والغياب أو الخلل في تأهيلهم بالأعداد المطلوبة والقضاء على انخفاض معدل الإنتاجية.

إثراء الحصيلة المعرفية وتحديث أساليب الأداء، كما يفيد في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، وعن طريق هذا التنميط يمكن تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله، والفرد ومجموعته، والفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، وهو ما تؤكدُه أبحاث التدريب في ظل الجودة الشاملة، وهو ما يقود إلى التزام العاملين ويزيد ولائهم للمنظمة ويعزز إدراكهم بأنهم المكان الأفضل للعمل.

كما يساعد التدريب من جهة أخرى على تكوين القادة الأكفاء وينمي القيادات الإدارية، حيث أن المنظمات الناجحة في مجملها وجدت أن التدريب يعتبر وسيلة فعالة من أجل رفع مستوى أدائها وأداء مواردها البشرية مما يمكنها من الابتكار والإبداع وتقديم الأجرود في منتجاتها، وهذا يعني أن التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في المنظمات اليوم.

ثانيا : التحفيز

إن تناول موضوع الدوافع والحوافز يطرح تساؤلا كبيرا في السلوك الإنساني وهنا وجب على الباحثين الإجابة عليه بتفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر وللشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة، ومن جهة أخرى يمكن القول أنه لم يتساو عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد نجد بينهم تفاوتاً في مستوى الأداء، نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح "التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل.

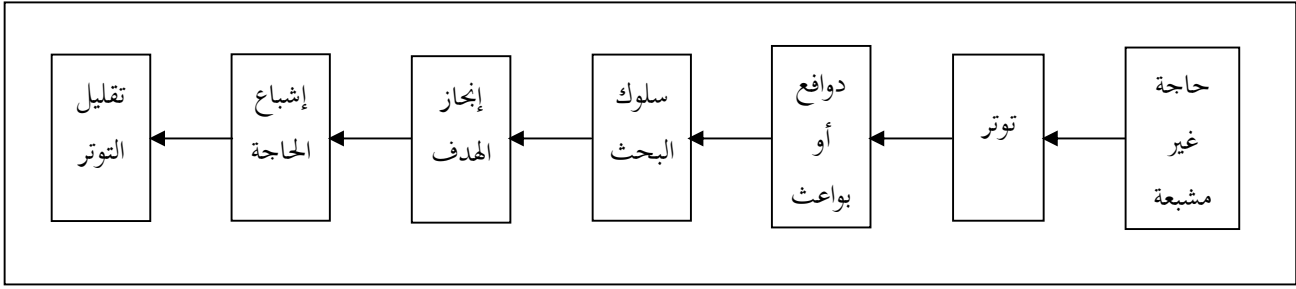
كانت الدافعية ولا تزال موضوعاً يشغل الباحثين في العلوم السلوكية والإدارية، فقد تناولتها المدرسة السلوكية، في بداية الثلاثينات من القرن الماضي، وقد حاول السلوكيون دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد ومكان العمل، وأشاروا إلى أنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال فإنه عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، لأن هذا التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لحفز الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن الدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء ومدى تقديمه الأفضل من قدرات ومهارات في العمل.

إن القول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد. فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات (أحمد صقر عاشور: 1984: 89-90)⁴⁴.

وإذا سلمنا أن الدافعية هي الرغبة في عمل الشيء وهذه مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد، فإنه لدينا مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على بعضها البعض كما هي مبنية في الشكل الآتي :

* شكل رقم (5): عملية الدفع الأساسية:



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003: 254

انطلاقاً من الشكل أعلاه، يمكننا أن نقول أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد العامل، حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد (الحلابي: 2013: 116)}$$

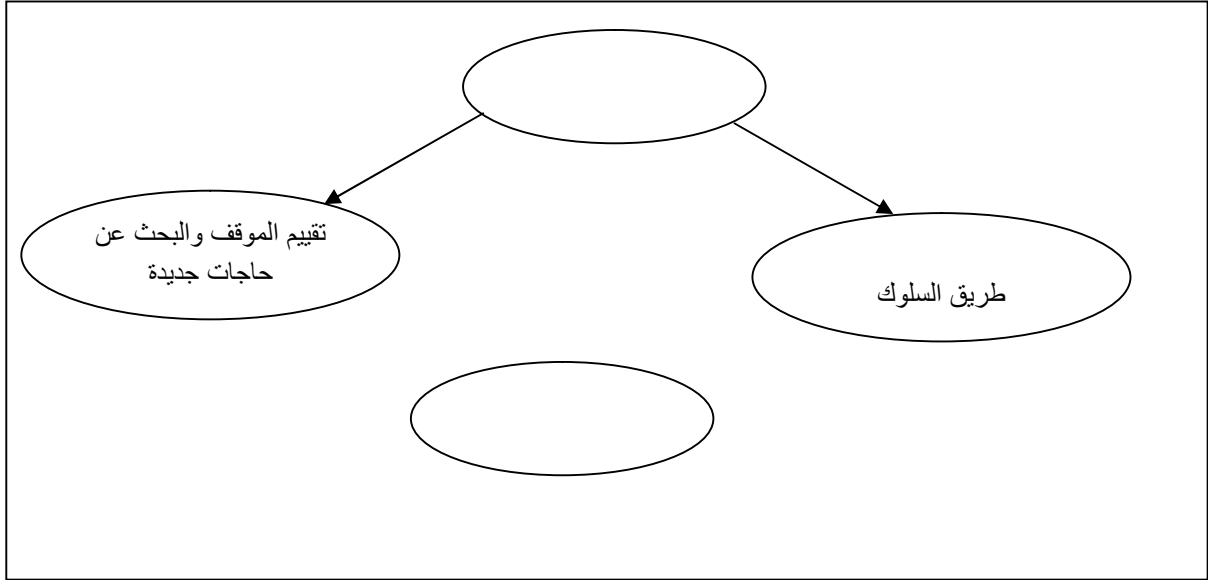
وعليه يمكن أن نستنتج بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المنظمة ألا وهو إنشاء وتفعيل الحفز الكافي لديهم لتحقيق ذلك الإنجاز.

ومن أجل الوصول إلى فهم جيد لموضوع التحفيز يجب علينا أولاً أن نحدد طبيعة مفهوم الدافعية، التي عرفها بيرلسون وستانير (Berelson And Steiner) على أنها "تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد والتي يمكن وضعها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك" (إبراهيم الحلابي: 2013: 116)⁴⁵

ويتفق علماء السلوك بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز، وأن هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوك بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة حيث أن دوافع الأفراد نحو العمل تتفاوت وتتعدد وفق ترتيبها الخاص لكل فرد، هي المحرك المحوري الدافع للالتحاق بالعمل والانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه، حيث تتعدد مفردات منظومة الدوافع الخاصة في كل فرد وتتفاوت درجة أهمية كل منها أيضاً (إبراهيم رمضان الديب: 2007: 43)⁴⁶، فنقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص، وهذا الشعور

يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة لإشباع الحاجة، هذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها وهو ما يوضحه الشكل الموالي (إبراهيم الحلابي: 2013: 117)⁴⁷.

*** الشكل رقم (6): يوضح دورة الحفز**



المصدر : إبراهيم الحلابي: تنمية الموارد البشرية. دار الفكر العربي. ط1. مصر. 2013. ص157

1- المقاربة النظرية للحفز عند الأفراد :

إن التراث النظري المتوفر حول التحفيز يعد وافرا جدا ويمكن بسهولة من فهم أكثر المتغيرات التي تحكم هذه العملية الإدارية الهامة، ويمكن تقسيم هذا التراث إلى قسمين : نظريات مبكرة في الدافعية ظهرت في ثلاثينيات القرن الماضي ونظريات معاصرة تواكب الاستراتيجيات الإدارية الجديدة التي تركز على المورد البشري ورأس المال الفكري اللذان يعتبران بحق رأس المال الحقيقي لأي منظمة تريد الاستمرار.

وهنا يمكن أن نحكم بأن النظريات المبكرة أو الكلاسيكية قد أرسدت الدعائم الأولى لبناء لبنات متكاملة في صرح المقاربات المعاصرة، وبالتالي فإننا لا نجد بدا من التطرق إلى هذه المقاربات باختصار ودون الخوض في أسباب نشأتها أو ظهورها.

أ- النظريات المبكرة في الدافعية :

*نظرية إشباع الحاجات لماسلو : **ABRAHAM MASLOW**: حيث أنه يعد من الأوائل الذين بوبوا الحاجات أو بالأحرى تدرج الحاجات الإنسانية، إذ يستند في نظريته إلى أن هناك "مجموعة من الحاجات التي سيشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك" ويختصر نظريته في النقاط التالية :

(John;M Ivencevich and others: 1977: 104-107)⁴⁸.

-الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تؤدي إلى توتر لدى الفرد، فالحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس صحيح فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

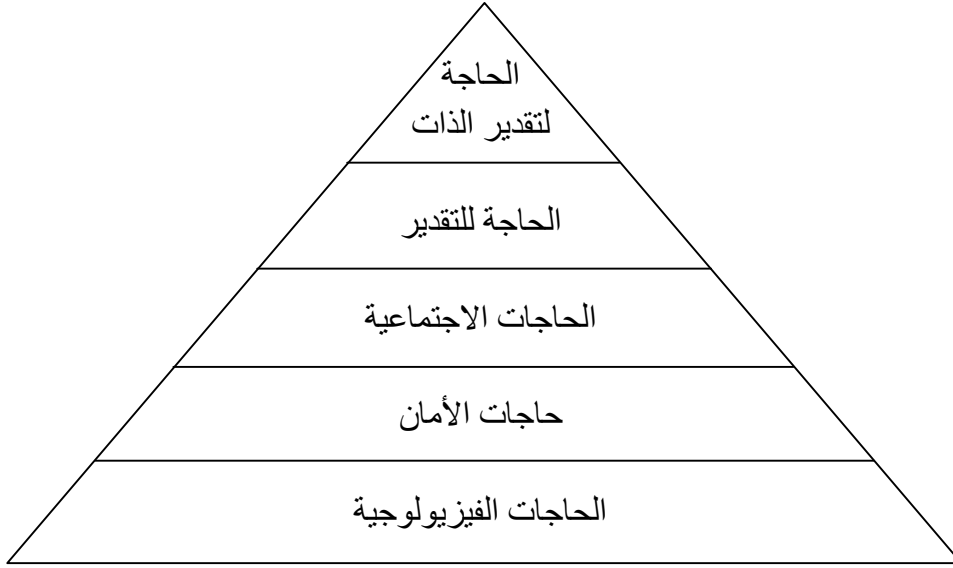
- تتدرج الحاجات وفق هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج هذه الحاجات في سلم يعكس مدى أهمية وضرورة وإلحاح هذه الحاجات.

- يتقدم الفرد في إشباعه لحاجاته بدءاً من الحاجات الأساسية الأولية (الفيزيولوجية) ثم يصعد سلم الإشباع إلى الحاجة بالأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في تحقيقها وإشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد، وقد يسبب آلاماً نفسية كما يؤدي الأمر إلى ظهور العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

ويبين الشكل التالي تدرج الحاجات التي كان ماسلو موفقاً إلى حد كبير في تحديدها بناء على ما يكمن في ذواتنا البشرية، وعلى الرغم من أنها تعد من أولى النظريات إلا أنها تعتبر اللبنة الأولى التي ساعدت النظريات المعاصرة على إرساء دعائمها وبناء أفقها وفقاً لطبيعة البشرية.

الشكل رقم (7): هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: محمد سعيد سلطان، 2003. مرجع سابق: 257.

ب- نظرية العاملين لهرزبيرغ : « FREDERIC HERZBERG »

لقد أجرى فريدريك هرزبيرغ في خمسينيات القرن الماضي دراسة عن الرضا الوظيفي كمحرك لسلوك الأفراد في المنظمات، وشملت الدراسة عينة مكونة من 200 محاسب ومهندس. حيث طرح عليهم السؤالين التاليين:

*هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك راض في عملك؟

*هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك غير راض في عملك؟

(Pierre.G.Bergeron:1982:193)⁴⁹

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود نوعين من العوامل الدافعة :

-عوامل وقاية (صيانة) : حيث يؤدي وجودها إلى حالات عدم الرضا ولا يؤدي وجودها إلى حفز العاملين لكنه يمنع حالات عدم الرضا (وكما يشير هرزبيرغ إلى أن عدم توفر هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى عدم رضا الفرد لكن توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى رضاه وزيادة حماسه في العمل (H.Koonts et

O'Donnell:1980: 469)⁵ ومنها :

*سياسات الشركة وإدارتها.

*الإشراف الفني والشخصي في العمل.

*العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

*نوعية ظروف العمل.

*الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

*الحياة الشخصية الاجتماعية.

*الاستقرار في العمل.

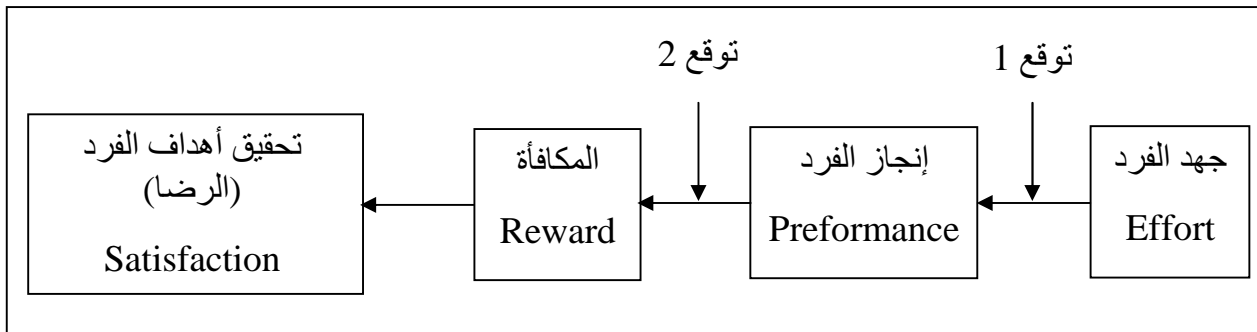
*المركز والمكانة.

-عوامل حافزة : إذ يؤكد على وجود عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إن وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وهي مثلا الإنجاز في العمل، الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل، طبيعة العمل ومحتواه، المسؤولية لإنجاز العمل، التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية القدرات عند الفرد. إن هذه العوامل التي ذكرها هرزبرغ والتي تنفرع إلى عوامل وقاية وعوامل حفز تتنوع بين عوامل ذاتية وعوامل خارجة عن الذات، فالأصل أن الإبداع والإنجاز متعلق بذات العامل وبشكل أقل بظروف عمله، بينما الظروف الفيزيائية تعد أقل أهمية في الوصول إلى الإنجاز.

ج- نظرية التوقع : « Victor Vroom 1964 »

وهي امتداد للنظريتين السابقتين حيث طورها فروم محاولا تفسير الحفز عند الأفراد بالتركيز على الرغبة الفردية أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على توقع رغبة الفرد في تلك النتائج.

الشكل رقم (8): يوضح نظرية التوقع عند فروم



المصدر: إبراهيم الحلابي: 2013: مرجع سابق: 120.

- إن هذا الشكل يوضح وبشكل مبسط جوهر نظرية، لتوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه للنجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول حسب فروم، وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازا فسيكون إما مكافأة أم لا، فهناك نوعان من التوقع عند فروم إذن.
- قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.
- حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهو ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلا يتساءل : إذا حققت إنتاجا معيناً، فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

د-نظرية الاكتمال والإنجاز لماكلياند : « Mc Clelland »

لقد حاول ماكلياند سنة 1967 فهم التحفيز من خلال اقتراحه لنظرية تركز على ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية والتي تؤثر على التحفيز والأداء وهي :

*الحاجة إلى القوة.

*الحاجة إلى الانتماء.

*الحاجة إلى الإنجاز .(طارق طه:2002: 645)⁵¹

وستتناول فيما يلي هذه الحاجات بشيء من التفصيل والربط، خاصة إذا علمنا أن كلاً من هذه الحاجات تعتبر مكتملة للأخرى:

*الحاجة للقوة: لا يمكن أن ننكر وجود أفراد لديهم حاجة قوية للسلطة ،يميلون دائماً للممارسة ،التأثير والرقابة القوية وهو ما يجعلهم يندفعون نحو المهام التي توفر لهم فرصاً أكبر لكسب القوة.

*الحاجة إلى الإنجاز: الحاجة إلى الإنجاز تدفع الأفراد إلى البحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق إضافة إلى تميزهم بمجموعة من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وصنع الأهداف، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف التي تتسم بالتحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يحبذون العمل المنفرد بدل العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تحققت الشروط السابقة ويحققون بذلك الرضا الوظيفي.

*الحاجة إلى الانتماء: إن الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لبناء علاقات صداقة متنوعة مع الآخرين في محيط العمل، فيشعرون بالارتياح وبذلك يتحقق رضاهم الوظيفي ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهم يختارون من زملاء العمل أصدقاء لهم بالدرجة الأولى.

إن فهم الإدارة لهذه الحاجات الثلاث وإدراكها اليقين لها يجعلها تستطيع تنظيم أعبائها وما هو مطلوب منها في سوق العمل بتحديد مجموعة من الأولويات التحفيزية، وذلك بالتمييز الجيد بين عمالها وميولاتهم من جهة، والطرق المثالية للاستثمار في قدراتهم حسب حاجاتهم من جهة أخرى.

إن المسير الجيد حسب هذه النظرية هو الذي يستطيع التمييز بين حاجات المنظمة من تكوين فرق عمل قائدة من خلال التركيز على من لهم حاجات للقيادة وفرق عمل متكاملة ومتضامنة آليا من خلال التركيز على من لهم حاجات للانتماء وكذلك الاستثمار في جماعات العمل التي لديها حاجات للتحصيل من الاستفادة المثلى من روح الإبداع لديهم، وهذا لا يمنع في أن تكون هذه الحاجات مشتركة بين كل الموارد البشرية كل حسب انتمائه في التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة.

إن المتأمل لهذه النظريات التي تعد كلاسيكية ونظريات أم في مجال التحفيز يجدها تركز على جانبيين هامين شق منه يتعلق بما هو إنشائي إدراكي بحت وشق يتعلق بالجوانب الفيزيولوجية للعمل، بينما نلاحظ في الاستراتيجيات التنظيمية المعاصرة التركيز كله كان حول الجوانب الإنسانية والإدراكية للعامل مع

جعل الجوانب الفيزيائية شيئاً مسلماً به، من حيث توفير المناخ الملائم للإبداع في مجال العمل، وهو ما يظهر في الأساليب التي سيأتي ذكرها حيث تجدها تركز على المشاركة في الإنجاز وليس انتظار تلبية حاجة الإنجاز من قبل الإدارة أو جماعة العمل أو الوسائل المتوفرة، وذلك بالاستثمار في مشاعر وقدرات وميولات العامل وجعله طرفاً فاعلاً بآتم معنى الكلمة في عملية تحقيق الذات والرغبات الشخصية، فالاهتمام بزيادة الإنتاج وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها وهو ما سنركز عليه في اختبار الفرضية الثانية لدراستنا، كما أن هناك فكرة الإدارة بالمشاركة المبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها، وهنا سنحاول التركيز على ثلاثة من أهم هذه الأساليب : للاستزادة أنظر (إبراهيم الحلبي: 2013: 122- 123)⁵²

–أسلوب توسيع العمل : « Job enlargement »

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف في قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على فتح حسابات التوفير فإنه يمكن أن نوسع عمله بإضافة فتح الحساب الجاري مثلا والعمل الجاري عليها كمرقبة الحركة الحاصلة عليها، ويبدو هذا الأسلوب كأنه يرجع عن فكرة التخصص الإداري، لكنه في الحقيقة يقضي على الملل والعمل الروتيني وبالتالي يزيد في حفز العمال لأداء مهامهم بالشكل الأفضل.

– أسلوب إثراء العمل : « Job Enrichment »

إن العمل بمبدأ إثراء العمل يساعد على إعطاء العمال فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في العمل.

ويعني أسلوب إغناء أو إثراء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل (Job content)، فمثلا "بدلا من أن يقتصر دور رئيس قسم التوظيف على الإشراف على إجراءات الاختيار والتعيين في قسمه، يمكن أن يحل رئيس مصلحة الموارد البشرية في اجتماعات بعض اللجان الإدارية التي يشترك بها أو بإعداد دراسات أو حل قضايا الموظفين التي تعتبر أصلا من مسؤوليات المدير.

ويمكن كذلك أن نطلق على هذا الأسلوب على أنه نتيجة لتفويض السلطة وتمكين الموظف من ممارسة بعض المهام لمن هو أعلى منه في الرتبة الإدارية، وهو يؤدي في غالب الأحيان إلى ارتباط المرؤوس برئيسه ويزيد من ولائه في العمل و انتماؤه كونه يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي زيادة إنتاجه ، فهو إذن أسلوب ناجح جدا لعملية التحفيز .

– أسلوب الإدارة بالأهداف « Management by objectives »

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري الكبير Peter Drucker في عام 1954، وهي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج

<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h36>⁵³

ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى كونه أسلوبا من أساليب الحفز فإنه يعتبر كذلك كأسلوب من أساليب تقييم الأداء

(Performance Evaluation) (إبراهيم الحلابي: 2013: 123)⁵⁴.

ويمكن تلخيص المبادئ والعناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية فيما يلي :

<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h25>⁵⁵

- الأهداف
- الخطط
- الأداء
- معايير الأداء
- أحوال العمل
- نقاط تفتيش
- تقويم الإنجازات

وبالرغم من الفوائد الكثيرة التي حققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاحتياطات عند تبنيه خاصة في مرحلة التطبيق، لأن البيئة التنظيمية العامة المتكونة من المديرين والموارد البشرية ليست صالحة في كل الأحوال لتطبيق مثل هذا الأسلوب، فنمط الاتصال والثقافة التنظيمية السائدة والعلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المنظمة تلعب دورا حاسما في إنجاحه والوصول إلى ترسيخ ثقافة الأهداف المشتركة وهذا لا يتسنى إلا إذا كان وعي الإدارة العليا ناضجا في مدى دعمها لهذا الأسلوب إيجابيا وبطريقة بناءة.

2- أنواع الحوافز :

تعددت تصنيفات الحوافز وتقسيماتها حسب الباحثين في هذا المجال، وذلك حسب الوسائل والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة وفعالية ممكنة من الأداء الإنساني، وأهم هذه التقسيمات :

أ- الحوافز من حيث أثرها: قسمت الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها إلى :

***حوافز إيجابية :** "وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز المادية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك (عبد الرزاق وآخرون: 1987: 215)⁵⁶.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو :

- عدالة الأجور الأساسية.
 - منح الأكفاء علاوات استثنائية.
 - ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله (محمد عبد الفتاح ياغي: 1986: 27)⁵⁷.
- وهذه الحوافز تكون مؤثرة وفعالة عند ما تستخدم فور قيام العامل بالعمل المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون محفزة في السلوك ما لم يتوفر شرطان : الأول يتعلق بالوصول إلى الأداء الكمي المطلوب والثاني يرتبط بكونها تتعلق بإشباع الحاجات والرغبات لدى العامل.

وتهدف الحوافز الإيجابية عموما إلى رفع الكفاية الإنتاجية، وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتمثل الحوافز الإيجابية في (زكي محمود هاشم: 1980: 287)⁵⁸:

- أن يكون الأجر مناسبا وعادلا.
- أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية.
- إشعار الفرد بإنجازته.
- العدالة الموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أما العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية.

- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

* **خوافز سلبية** : وهي الخوافز التي تمتنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتسهم في تقويمه أو الحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل أو التساهل أو الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الخوافز السلبية كالعقاب الذي يعتبر كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به (زكي محمود هاشم: 1980: 287)⁵⁹.

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل إنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، و إنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية النفسية ولا تؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي يؤدي عادة العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل، والخوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز وتذكر العاملين دائما بأنهم يعاقبون مثلما يثابون على الأداء الممتاز، وبذلك تحافظ الإدارة على هيبتها وتضمن جدية العاملين.

والجدير بالذكر أن نظام العمل الناجح عموما يستخدم كلا النوعين من الخوافز لخلق نوع من التوازن وعدم الإسراف في تدليل الموظفين أو العاملين والوصول بهم إلى درجة الغرور المهني (أي أنهم يصلون إلى حد الإيمان بالأداء بعد إنجازهم وإبداعهم لتلك المهام وهذا يناقض جدا التحسين المستمر في الجودة الشاملة).

ومن أمثلة الخوافز السلبية (زكي محمود هاشم: 1975: 274-275)⁶⁰:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

وهناك آثار كثيرة ضارة للتخويف والعقاب نذكر منها :

- أن فرض العقاب على العاملين دون مبرر أو توضيح قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقوبة أمامهم دائما.

- إن العقاب يمنع التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما مترددا أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ (دروم بن عايش الحارثي: 1999: 39)⁶¹.

ب- الحوافز من حيث طبيعتها: وقسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

***حوافز مادية :** تعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وهي من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا على سلوك وأداء العامل، فهي تترجم بسرعة وبصورة فورية إنجاز العامل وتعزز لديه حب العطاء، "فيمكن أن تكون هذه الحوافز المادية مباشرة كالأجر الصافي، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح أو غير مباشرة كالتغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات والتسهيلات والعلاج والتخفيضات... (حسن إبراهيم بلوط: 2000: 162)⁶²، وتكون هذه الحوافز المادية على أشكال مختلفة مثل : الأجر، المكافآت، مكافآت العمل الإضافي، المشاركة في الأرباح، الترقية، التأمين الصحي، العلاوات الدورية والاستثنائية، السكن والمواصلات، ربط الأجر بالإنتاج، الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة).

وللحافز المادي بعض العيوب كما له بعض المزايا :

- **مزاياه :**

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- اشتماله على معاني نفسية واجتماعية (عبد الوهاب علي: 1982: 151)⁶³.

- **عيوبه :**

- أُنْها تدفع العامل إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبا ما يؤثر على صحته الجسدية أو حالته النفسية مستقبلا.
- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساس لتحديد المقابل المادي للكثير من أعمال الخدمات والإشراف وكذلك البحث العلمي (عبد الله بن عبد العزيز العنقري: 1999: 35) ⁶⁴.
- ويرى (محمد نايف أبو الكشك: 2006: 135) ⁶⁵ أن الحوافز المادية التي تتخذ صورة مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة لأدائه المتميز أو المتفوق أو نتيجة لفوزه بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالا متعددة منها :
 - التحسين في ظروف العمل.
 - تخصيص نسبة الموفورات الناتجة من تقليل كلفة الإنتاج.
 - أجور إضافية.
 - نسبة من المبيعات أو عمولة المبيعات.
 - الأجر حسب الوحدات المنتجة.
 - تقاسم الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاجية.
 - التأمين الصحي.
 - التأمين على الحوادث.
 - الإسكان.
 - القروض التي تعطى للموظف.
 - خصم على منتجات المؤسسة.
 - الراتب.
 - العلاوة لأن الغالب عليها أُنْها زائدة على الراتب.

* حوافز معنوية :

إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية على الحوافز المادية، بل إنَّها في الكثير من الأحيان لا يتحقق المرجو من الجانب المادي منها ما لم تتحقق الحوافز المعنوية، لهذا فإن لها أهمية بالغة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية

أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (دروم بن عايض الحارثي:1999: 38)⁶⁶.

ومثل الحوافز المادية، فإننا يمكن أن نقسم الحوافز المعنوية إلى قسمين، إيجابية مثل الإنجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقى، الإعلام في لوحة الشرف، وسلبية مثل ردع المهمل عن طريق اللوم والتوبيخ وغير ذلك من الأساليب الردعية الشفوية والتعبيرية.

ولقد قسم (عبد الوهاب علي: 1982: 36-45)⁶⁷ الحوافز المعنوية الإيجابية إلى أقسام عدة مثل :

- الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الباب المفتوح، لوحات الشرف، أنواط الجدارة، المراكز الاجتماعية، وتسليم الأوسمة.

- أما (محمد نايف أبو الكشك: 2006: 137 - 140)⁶⁸ فقد صنفها إلى ما يلي :

- شهادات التقدير، الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين، الأوسمة، عمل حفل على شرف المرؤوس أو الإداري، الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، امتيازات نقل الموظف، امتيازات الإعارة، منح المرؤوس الأقدمية، تسمية الموظف المثالي، إعطاء إجازة استجمام، خطاب شكر، إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة، إتباع أسلوب القيادة التشاركية، كلمات المدح والشكر والثناء الشفوي، كلمات الشكر والمدح المكتوبة، الدروع، الكؤوس، الميداليات، الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءا من مهامه لمرؤوسيه، تخصيص يوم احتفال بالموظف أو بالمرؤوس، وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو مطوية أو نشرها في مجلة، ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز، ترشيح الموظف لدراسات عليا، تكليف الموظف بعمل قيادي، التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

ونستطيع القول هنا أن فاعلية هذه الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية منها لا يمكن أن تستثير السلوك

والأداء المطلوب إلا بتوفير ثلاث خواص أساسية حسب (علي السلمي: 1985: 302)⁶⁹ هي :

*الاتجاه، القوة والاستمرار.

ولعل تركيزنا هنا على هذا النوع من المراجع ذات التواريخ المتباعدة هو محاولة منا لإيضاح مدى استمرارية الاجتهاد في تحليل وفهم فعالية هذه الحوافز، حيث أن النظرة في البدايات الأولى لظهور نظريات

الدافعية والتحفيز كانت تركز على الجوانب المادية والفيزيائية بينما نلاحظ أنه تطورت لتصل إلى تحليل أكثر جوانب الحاجات الإنسانية تعقيدا من حيث الانتماء والراحة النفسية قبل الجسدية في العمل، وهو ما تلح عليه مبادئ الجودة الشاملة النابعة من الثلاثية الأنف ذكرها عند علي السلمي (الاتجاه أي اتجاه الحافز : هل هو فردي؟ أو جماعي؟ مباشر أو غير مباشر؟... والقوة : هل هذا الحافز قوي إلى درجة إبداع العامل؟ أم أنه يلي فقط حاجاته الأساسية؟ والاستمرار: هل هذه الحوافز دائمة بدوام القدرة على الإنجاز؟ أم أنها تتعلق بأهداف آنية فقط؟). من هنا بدأت تظهر مجموعة من المفاهيم التي حاولنا التركيز عليها في النظريات آنفة الذكر وهي الدافع، الحافز و الحاجات، ويتحتم علينا كباحثين في هذا المجال الفهم الصحيح ووضع الحدود الحقيقية والدقيقة بين هذه المفاهيم، لأن دوافع السلوك حسب (صلاح حسن بيومي: 1982: 1-3)⁷⁰ ما هي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته، وأن الحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع والدافع شكل من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعا من النشاط والفاعلية (Parti And Govern)، والمثال على ذلك أن، الجوع دافع حيث أنه مثير داخلي والطعام حافز لأنه موجود في البيئة الخارجية عن ذواتنا.

- إن نجاح وفاعلية الحوافز في المنظمات يتطلب شروطا عديدة سنوضحها فيما يلي :

3- شروط نجاح وفاعلية الحوافز :

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتيا وتقدير أفضل عمل ممكن ونذكر منها :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

- التأكيد على الربط بين التحفيز والأداء الجيد.

- جعل الموظفين كأهم شركاء وتشجيع الإحساس بالمسؤولية.

- إطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي.

- تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.

- التعرف على قدرات المنافسين.

- معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير والشعور بالمشاركة وحل المشكلات (ماكس-إيه إيجرت: 1999: 92)⁷¹.
- التعرف على أنماط وميول وشخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم بالطريقة المناسبة (ماكس-إيه إيجرت: 1999: 81)⁷².
- لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستنفذ فيه الحوافز (موسى اللوزي: 1995: 188)⁷³.
- منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنيا مع أداء العمل (عزت أحمد راجح: 1999: 317)⁷⁴.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز (درة عبد الباري: 1982: 91)⁷⁵.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة (علاقي مدني عبد القادر: 1996: 363)⁷⁶.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد (علي السلمي: 1984: 29)⁷⁷.
- أن يواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
- التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية وأخرى معنوية.
- توفير الدعم والتأييد للنظام.
- النظر إلى المعيار الموضوعي على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين واجب الالتزام به.
- وجود نظام للقياس من فهنالك بعض أنواع الحوافز تتطلب ذلك (جيري ديسلر: 2003: 444)⁷⁸.
- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد، فغالبا ما يكون الأفراد ذوي المستويات الإدارية الدنيا هم الأكثر حاجة إلى التحفيز خاصة المادي منه.

4- أشكال وخطط الحوافز حسب من تطبق عليهم :

يمكن أن تشمل الحوافز على فرد واحد أو قد تشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، لذلك نلاحظ أن المختصين في هذا المجال قد خصصوا كما سبق لنا ذكره بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

أ- أشكال وخطط الحوافز الفردية :

على الرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي للعامل بطريقة أو بأخرى، فهي في الأصل تعتمد على أداء الفرد لا على أداء الجماعة أو المنظمة ككل، ومن هذا النوع كما ذكرنا آنفا أنه يلمس ويجسد العلاقة بين الأداء والمكافأة، على عكس المكافآت الجماعية التي لا تستطيع تجسيد علاقة أداء مكافأة، كما أنها قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى بعض النتائج السلبية كالمنافسة الضمنية السلبية بين الأفراد وعدم القدرة على تحديد من قد يتوصل إلى نجاعة أكبر في الأداء بين العاملين، كما أن الأفراد سيحاولون في هذا السياق بلوغ أقصى مستويات الإنتاج من أجل الحصول على المكافآت (راوية حسن: 2004: 309)⁷⁹. وهذا غالبا ما يكون على حساب الإنتاج، ومن بين هذه الحوافز الفردية نجد:

- **خطط معدل القطعة** : تعد من أقدم وأسهل الخطط فيما يتعلق بالحوافز الفردية وأكثرها شيوعا، وفي ظل هذه الخطط يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد.

بمعنى آخر، فإن الأجر يتحدد بهذه الصورة : عدد الوحدات المنتجة مضروبا في معدل الدفع للوحدة، وقد تم تنمية أشكال متنوعة ومتعددة من أشكال الدفع بالقطعة الثابت : حيث اقترح فريدريك تايلور « **Frederic Taylor** » خطة لمعدل أجر القطعة المتغير، حيث يتم وفقها دفع معدل واحد لكل الوحدات أو القطع المنتجة المقبولة إلى أن يصل إلى معيار الكمية المحددة من الوحدات، بعد ذلك يطبق معدل أعلى للدفع عن كل القطع أو الوحدات المنتجة إذا تعدى إنتاج الفرد هذا المعيار أو الكمية المنتجة.

- **خطة تعتمد على الوفرة في الوقت** : (صالح عودة سعيد: 1994: 343-347)⁸⁰ تعطي خطط الحوافز على أساس الوفرة في الوقت الفرصة للحصول على علاوة إذا ما قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت قبل الوقت المعياري.

- **خطط على أساس العمولات** : ويطبق هذا النوع على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، وبالرغم من تنوع هذه الخطط إلا أنها تعتمد على حجم المبيعات ولو بصورة جزئية، وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة بأنها ترتبط مباشرة مع الأداء والمكافأة، فالمكلف بالبيع إذا لم ينجح لن يحصل على عمولة، لكن من الناحية

الأخرى، فإن من أهم عيوب هذا النوع أنه قد يوجد بعض العوامل الخارجية التي لا يستطيع الفرد التحكم فيها، والتي قد تؤثر على مستوى مبيعاته مثل : التغير التكنولوجي، أذواق المستهلكين.. إلخ.

-خطط الأداء طويلة الأجل : تسمى هذه الخطط بالمشاركة في الأداء أو خطط الوحدة، وتقوم بمكافأة المديرين التنفيذيين في المستويات العليا بمنحهم بعض وحدات الأداء الفعلي للمنظمة خلال هذه الفترة التي عادة ما تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات. إن طريقة التحفيز الفردي تمتاز بأنها حافز لزيادة إنتاجية العامل، كما أنها تساعد على الابتكار والإبداع وتقديم الاقتراحات.

ب- أشكال وخطط الحوافز الجماعية : أنظر (راوية حسن: 2004: 314)⁸¹

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة تكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي، ووفقا للحوافز الجماعية تحصل الجماعة تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على أزملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع، لكن هذه الحوافز يشوبها نوع من العيوب وهو عدم إدراك الفرد لوجود علاقة بين أدائه وأداء المجموعة، وأيضا قد يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة، فكلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، أما العيب الآخر فهو زيادة التنافس بين أفراد الجماعة إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.

أما أشكال وصور الحوافز الجماعية سواء كانت مادية أو معنوية فهي متعددة نذكر منها : مشاركة العمال في الإدارة والأرباح فالحوافز الجماعية تؤدي إلى التخلص من الرقابة وبذلك تسمح للجميع أن يبحثوا عن أفضل الطرق لزيادة الإنتاج وبالتالي الحصول على المكافأة، كما أنها تعطي اهتمام أكبر بالفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية وتشجع التعاون بين الأفراد، وتحاول أن تجد هدفا مشتركا يعمل الجميع داخل المنظمة على تحقيقه.

ج- أشكال وخطط الحوافز التنظيمية :

يتم من خلالها تقديم المنظمة الفرصة للأفراد شراء أسهمها بسعر محدد ولفترة معينة محددة، وتعتمد هذه الخطة على كل من : مدة خدمة الفرد، المرتب وأرباح المنظمة.

وتدفع هذه الخطة الأفراد إلى الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة وزيادة معدلات نموها ولكنها لا تؤثر كحافز عندما تنخفض قيمة هذه الأسهم، فلا يبقى النظر إليها على أساس أنها حافز مهم،(راوية حسن: 2004: ص315)⁸²

وهو ما تقوم به المؤسسة ميدان البحث حيث أنها دخلت البورصة الجزائرية عن طريق فتح شراء الأسهم للعمال ولغير العمال بها على أساس زيادة رأس مال الشركة ابتداء من 15 ماي 2016 (حسب ما أدلى به أحد الإطارات السامية بها).

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن أهم شيء هنا هو وصول هذه الخطط للأفراد واقتناعهم بأنها عادلة، إذ لا بد من شرحها المفصل لهم حتى تزيد ثقتهم في المنظمة بالتالي تزيد فعالية هذه الخطط.

انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن التحفيز من أهم الوسائل المستخدمة ضمن مدخل الجودة الشاملة لدفع العاطلين بفعالية ونشاط لتحقيق الأهداف، ويمكن حصر أهم النقاط التي توضح أهمية التحفيز في ظل الجودة الشاملة في الآتي (نجم العزاوي: 2009: 220)⁸³.

- تطوير وتحسين أساليب ووسائل العمليات الإنتاجية باستمرار للحصول على منتجات متميزة تتمتع بجودة عالية.

- تخفيض الفائدة والتكلفة والمساهمة في تثبيت أسعار مناسبة للمنتجات.

- ضمان إشباع احتياجات وتوقعات العملاء.

- شعور وإحساس العاملين بعدالة المعاملة داخل المنظمة.

- جذب العناصر البشرية الكفؤة والمؤهلة للمنظمة وزيادة روح الانتماء والولاء لها.

- تنمية روح المشاركة والتهاون والتضامن لدعم فعالية العمل والأداء الجماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

- تحسين صورة وشكل المنظمة لدى العاملين والعملاء والمجتمع.

إن هذه الأهداف مجتمعة لا يمكن بلوغها إلا إذا توافرت سياسة واضحة وإستراتيجية بناءة للتحفيز خاصة في ظل متطلبات مواكبة اقتصاد السوق وما تفرضه العولمة من مفاهيم واستراتيجيات.

وقد ركزنا في بحثنا هذا على عملية التحفيز وحاولنا اختبار جانبين أو شقين هامين لها هما : المشاركة في اتخاذ القرارات كمؤشر للحوافز المعنوية والمشاركة في الأرباح كمؤشر ثان عن الحوافز المادية، ويظهر ذلك في أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية.

ثالثا : تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الأساسية والمحورية في تنمية الموارد البشرية، لأنها تعد الوسيلة لمعرفة مقدار الأداء المطلوب أو المرجو والأداء الفعلي للعامل من أجل التقدير الصحيح لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنظمة، لذلك نجد أن الاهتمام والكتابة في موضوع تقييم أداء العاملين قد تعددت، حيث اختلفت في بداياتها حول تعريف موحد لمفهوم تقييم الأداء وبعدها حول طرق قياس الأداء وتقييمه، وهو ما توضحه التعريفات الأكثر انتشارا في المجال الأكاديمي في هذا السياق، فيعرفه الباحث (نور الدين شنوفي: 2005: 75)⁸⁴ بأنه: "تلك العملية الدورية التي تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطط له المنظمة سابقا)، أما (محمد الصيرفي:2008: 84)⁸⁵ فيعرفه بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل."

إن التعريفين السابقين يشيران إلى أن تقييم الأداء كعملية لا يشمل فقط تقييم إنجاز العمل من طرف العامل، بل أنه يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته وصفاته المختلفة حيث أنه يركز كعملية على مجموعة من النقاط أهمها :

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل.
- كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف أي تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء الفرد.
- انعكاسات وآثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهدافها.
- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح بتطوير الأداء.

1- أبعاد أداء العاملين :

على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة، إلا أن هناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء البارزة هما : أداء المهمة والأداء الضمني، ويستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى السلوك الضمني.

إن التفكير في أداء المهمة وأدائها بشكل ضمني يتم بشكل منفصل لأن هاتين العمليتين لا يمكن أن تتما بشكل متصل، حيث يمكن أن يكون الموظف كفؤا بدرجة كبيرة في عمله وأدائه لمهمته لكنه يمكن أن يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني.

حيث يتم تعريف أداء المهمة كالتالي :أنظر (هرمن أقيسيس: 2011: 116)⁸⁶

* الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

* الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة

* أما الأداء الضمني فإنه يتم تعريفه على أساس أن هذه السلوكيات تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جديدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ويشتمل الأداء الضمني على عدة سلوكيات أهمها:

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي مثل: المواظبة والغياب النادر، زيادة الجهود الإضافي بالعمل.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر جزءا من الوظيفة مثل اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل مقترحات بناءة...).
- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل مساندة ومساعدة العمال والعملاء (وهو مبدأ أساسي في فرق العمل بمدخل الجودة الشاملة).
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل : إتباع اللوائح التنظيمية، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالسياسات والقيم التنظيمية.

- المساندة والدعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل إيجابي أمام المجتمع... (وهو ما يشار إليه في الأدبيات الكلاسيكية بالانتماء وما يشار إليه اليوم في الاستراتيجيات المعاصرة بالولاء التنظيمي).

2-العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء من بينها ما يلي : في (هرمن أقيسيس : 2011 : 118)⁸⁷

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر على معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج وعلى النقيض المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاضاً في نوعية المنتج النهائي.

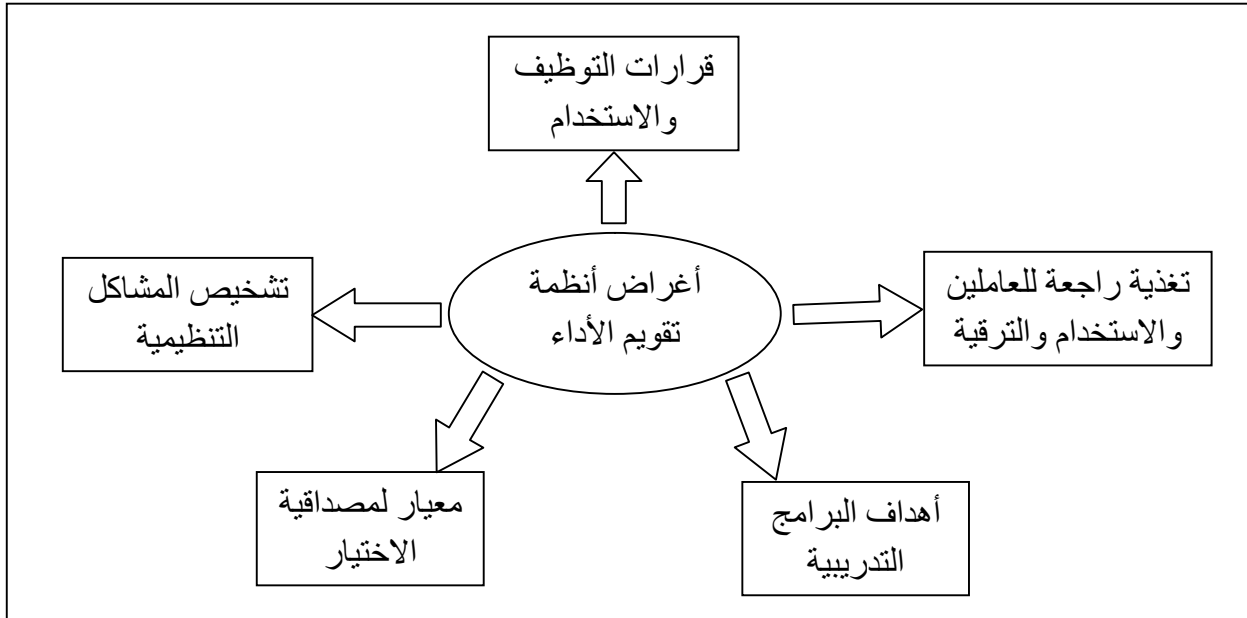
- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء : يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز ومكثنة العملية اليدوية (حلت الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاع واضحا في معدل الإنتاج وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا : في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

إن كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر بشكل أو بآخر على عملية تقييم الأداء أو كما يصطلح عليها في الأدب الإداري بتقويم الأداء، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية هي عملية دقيقة يجب أن تكون لها أغراض واضحة وأهداف محددة، وتوجزها (رافدة الحريري: 2014: 258) ⁸⁸ فيما يلي :

- إعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة أين هم من معايير الأداء الموضوعية.
- تطوير بيانات صادقة عن الرواتب والعلاقات وقرارات الترقية.
- تساعد المديرين في اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم وتنبيه المقصرين حول أدائهم غير المرضي.
- تساعد عملية التقويم في تشخيص وعلاج المشاكل التنظيمية.
- يساعد التقويم في وضع أهداف البرامج التدريبية.
- تعتبر عملية التقويم معياراً لمصدقية عملية اختيار الموظف. والشكل التالي يوضح أغراض تقويم الأداء.

الشكل رقم (9) : يوضح أغراض تقويم الأداء



المصدر: (الدوري زكريا ونجم العزاوي وبلال الشكارنة وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال. دار

اليازوردي .عمان. 2010: 191

3- أهمية عملية تقييم أداء العاملين :

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعلَّ أبرز وأهم فوائد ومزايا تقييم الأداء (مهدي حسن زويلف: 1998: 241)⁸⁹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أنَّ جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف ، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم ممَّا يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .

- إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعند ما يشعر الفرد أنَّ نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي ، فإنَّه يبذل قصارى جهده في العمل .

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقُّه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل ، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .

- الرقابة على المشرفين ، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .

- استمرار الرقابة والإشراف ، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل مشرفيهم ليكون الحكم موضوعياً وسلمياً على أدائهم .

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعدُّ تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ويضيف (نور الدين شنوفي : 2005: 25)⁹⁰ إلى ما سبق أنَّه تقييم الأداء يساهم في :

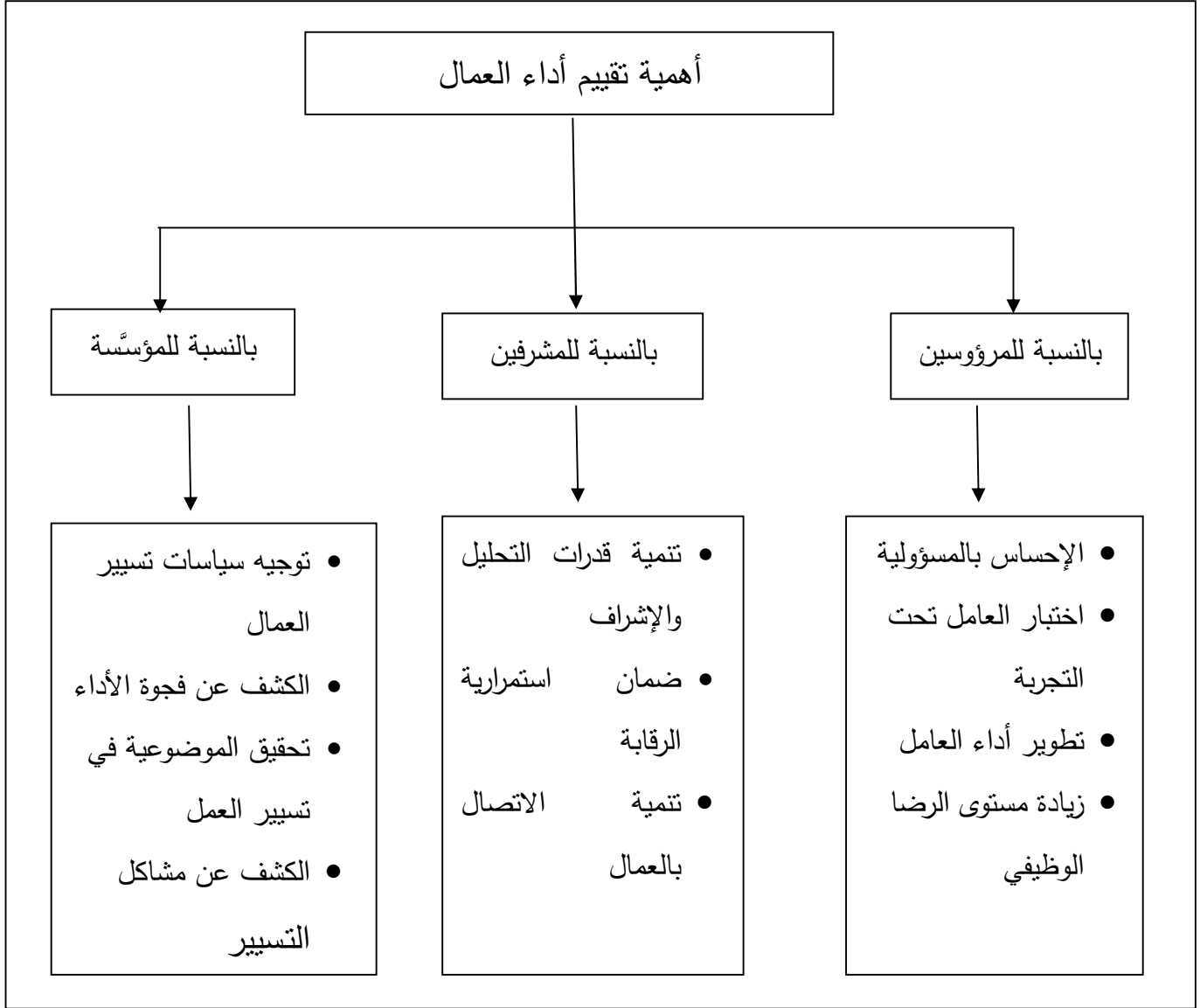
- رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلب من تنمية، تدريب، تقديم الكفاءات والحوافز.

- يكشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة لدى العاملين إضافة إلى تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسات بشكل عام .

- ينظر اليه على أساس أنَّه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال (الأنشطة) .

- يفيد في خفض معدّل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العمال من غياب وإهمال للعمل.

* الشكل رقم (10) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين حسب (شنوفي ، 2005 : 25).



المصدر : نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة

سونلغاز)، أطروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005 : 26.

أ- مستويات تقييم الأداء :

يمكن تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات : (سيزلاقي أندرودي : 1991 : 378-382)⁹¹

* على مستوى نتائج المشروع أو المؤسسة ككل مثل الأرباح ، حصة المؤسسة في السوق ...

* على مستوى نتائج الوحدة أو القسم أو الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة (النشاط التسويقي ، النشاط الإنتاجي ، النشاط التمويلي مثل : كفاءة الوحدة ، مستويات الإنتاج ، معدّلات الحوادث) .

* على مستوى الأفراد (العاملين) : وهناك من يسميه بأداء الوظيفي وهو تقسيم أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ويكون من خلال :

- تقييم نتائج الفرد (عدد الوحدات المنجزة ، فاعلية المشرف في توجيه عمل المرؤوسين ...)
- تقييم سلوك الفرد (أسلوب القيادة المتبع من قبل المديرين ، التعاون في فريق العمل)
- تقييم السمات الفردية (الشخصية) التي تؤثر في السلوك مثل (الاتجاهات ، المعتقدات)

ب-تقييم الأداء الكلي للمؤسسة :

من أهمّ العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة مايلي:

(Driath Brigitte et Christian Goujet :2002:87)⁹²

- الفعالية : وهي تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء والعاملين .
- الكفاءة : تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية ، تكاليف التدريب ، الهدر والضياع .
- التقدم في العمل : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل ، الخطوات الفرعية للمشروع .
- أساليب ونظم وإجراءات العمل : الجانب التنظيمي للمؤسسة .
- عادات العمل : من أجل خلق ثقافة تطويرية ومبادئ تسيير عليها المؤسسة .

أما عن أساليب تقييم الأداء الكلي للمؤسسة تتنوع وفق النماذج الإدارية المتبناة ، ويمكن ذكر البعض منها كما يلي (زهير ثابت :2001:16)⁹³:

- الملاحظة ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة (عن طريق دائرة تصوير تلفزيونية مغلقة) ، استقصاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين ، الاحتفاظ بالسجلات حيث يدخل هذا الأسلوب في كل من خرائط بيرت **PERT** و **غرانانت GRANT** وأسلوب **باريتو PARETO** ، كما أن هناك أساليب أخرى مثل التدقيق المالي للمؤسسة ، المراجعة الإدارية، المتابعة المرحلية للتقدم ...

وفيما يخص أساليب تقييم أداء الأنشطة الرئيسية فإننا نجد (توفيق محمد عبد المحسن : 2006 : 19)⁹⁴ : تقييم الأداء التسويقي ، تقييم الأداء الإنتاجي باعتبار سعيه إلى توفير كمّ ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة ، كما أن هناك أسلوباً آخر يركز على تقييم الأداء التمويلي (Brigitte)⁹⁵ (Driath et christian : op-cit: 88) الذي يركز على تقييم كل من (السيولة ، هيكل التمويل ، استخدام الأصول الثابتة ، ربحية الأصول المستمرة ...)

أما ما يهمنا في بحثنا هذا فهو النوع الأخير المتصل بتقييم أداء الأفراد العاملين ، حيث نحاول معرفة حقيقة عملية تقييم أداء هؤلاء العاملين في ظلّ معايير الجودة الشاملة ، لأنّه يعدّ جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة (عمر وصفي عقيلي : 2005 : 374)⁹⁶ .

لأنه وببساطة يعد حسب (Sekiou et autres : 2001 : 304)⁹⁷ النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي ، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل ، وباعتبار هذه المنهجية تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات ، والتي تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم الأداء لأنّ الفاعلية التنظيمية التي توفرّ للزبائن سلعاً وخدمات مرضية متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر ، فتقييم الأداء للموارد البشرية يعدّ أداة رقابية فعالة في المؤسسات يضع الأداء التنظيمي تحت السيطرة فيرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الايجابية في مسعى إلى تطوير الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق رضا العملاء الداخليين (الموارد البشرية) والعملاء الخارجيين (الزبائن ...) .

*مدخل الجودة الشاملة في تقييم الأداء :

لقد أحدث مفهوم الجودة الشاملة ثورة كبيرة في الأداء الفكري والإداري والفني وخاصة في اليابان وفي كلّ من دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ، ولا شك أنّ الأداء الحاصل الكلّي لكلّ مؤسسة هو جمع أداء العاملين بها ، لذلك فإن تنمية إدارة الموارد البشرية تكون سبباً ونتيجة في نفس الوقت لإدخال منهج إدارة الجودة الشاملة لأية مؤسسة .

لقد ذهب مناصرو إدارة الجودة الشاملة مثل: جوران " Juran " ، دمنج " Deming " إلى أن أساليب تقييم الأداء التقليدية هي محاولات من المديرين لكي يلقوا بمسؤولية الخطأ وانخفاض الأداء على الأفراد

العاملين معهم ، ولا يعتقدون بأن الفشل قد يكون من نظام تقييم الأداء نفسه ، وأياً كان السبب فإن المسؤولية في الأصل تقع على الإدارة العليا أولاً .

ونظراً لعدم إمكانية الاستغناء عن أداة التقييم في إدارة الموارد البشرية لأهميتها الكبيرة ذهب دمنج (Deming) إلى ضرورة وجود علاقة بين أداء الأفراد والجماعة ، وإستراتيجية الجودة الشاملة ، حيث عندما يؤثر نظام الأداء في الأهداف الكلية للمؤسسة وفي تحقيق الهدف الإستراتيجي وهو " رضا العميل والجودة " فإن نظام تقييم الأداء سوف يكون أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي سوف يحقق أهداف كل من الأفراد والجماعات ، بصيغة أخرى سوف يكون نظام تقييم الأداء مرتبطاً ومنتظماً مع مبدأ المسؤولية الشاملة في نظام الجودة الشاملة ، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على المهارات والقدرات الضرورية للأداء المطلوب وفي حد ذاته يدعم بصفته مباشرة المسؤولية الشاملة (سيد محمد جاد الرب: 2005: 410) ⁹⁸ ، ويؤكد مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة على أن تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، ولهذا الغرض يجب توفر نوعين من المعلومات المرتدة (جمال الدين محمد مرسي: 2003: 440) ⁹⁹ :

- معلومات وصفية من المديرين، الزملاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة

لكن الجمع بين نظام تقييم الأداء والجودة الشاملة ليس سهلاً لكنه ضروري حسب (Deming) ولذلك يجب مراعاة المبادئ والمقومات التالية (سيد محمد جاد الرب: 2005: 412) ¹⁰⁰ :

- مقابلة توقعات العملاء.

- عدم وجود وصف للوظيفة يولد لدى القائمين أو الموظفين توقعاتهم الوظيفية .

- توقعات النتائج من خلال الإدارة بالأهداف .

- تشمل توقعات الأداء المهارات السلوكية اللازمة لإنجاز وأداء الجودة والرضا الكلي للزبون

- مشاركة العاملين في عملية التشغيل ولا يمكنهم الانسحاب منها .

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تحتوي على مجموعة كبيرة من الأبعاد الظاهرة مثل إرضاء العملاء وبلوغ التوقعات وجودة المنتج وحتى بلوغ أهداف المنظمة بشكل كلي ومستمر ، ومنها الضمنية والتي

تتعلق بالجوانب التسييرية للموارد البشرية إذ أنها تؤكد في كلّ عملياتها على الرقابة الذاتية (وهو ما سنختبره في استبياننا وفي دراستنا هذه من خلال أسئلة الفرضية الثالثة) ، الاستقلالية والإبداع بين العمال والمشاركة الدائمة والداعمة لبلوغ الأهداف وهو ما يؤدي بالضرورة إلى دعم وتوفير بيئة مناسبة سمّتها الأساسية التمكين وليس التفويض ، المشاركة وليس الأمر ، والتّحسين المستمر بدل بلوغ الأهداف المسطرة عن طريق تفعيل فرق العمل وآليات أخرى للجودة الشاملة .

*مميزات مدخل الجودة الشاملة في تقييم الأداء : (سيّد محمد جاد الرب:2005: 412)¹⁰¹

-**المزايا** : يتركز مدخل الجودة الشاملة على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء ، وبينما تركز باقي الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء الفردي فإنّ مدخل الجودة الشاملة يعتمد مفهوم النظم كأساس له .

إنّ التّحسين المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات يمكن أن يحدث إذا ما كان هناك اتصال يومي بين المديرين والعمال ، وإذا ما تم استخدام أدوات الرقابة على الجودة من قبل العاملين للتصدّي للمشكلات وتطوير الأفكار الجديدة وتحسين أساليب العمل .

يستند هذا المدخل جزئياً إلى السمات الشخصية مثل التعاون...و التي يصعب الرّبط بينها وبين الأداء الوظيفي ما لم يكن نظام تقييم الأداء مهماً للتعرف على الأداء الجماعي وليس الفردي وهذا ما يوفره مدخل إدارة الجودة الشاملة.

تولي إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى لإشراك العاملين في الفوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية عندما تحقق المؤسسة أرباحاً تبعاً لمدى إسهامهم (وهو ما سنختبره في دراستنا انطلاقاً من الفرضية الثانية) اعترافاً بدورهم في تحقيق نجاح المؤسسة .

-**العيوب** : إنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يعدّ مدخلاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة والعمال والعملاء الخارجين إلّا أنّ بعض العراقيين لا تجعله ناجحاً في كثير من الأحيان، بل وتجعل من هذه العراقيين عيوباً تحول دون فعاليته وأهمها :

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميعهم.

- إنّ مدخلات هذه الطّريقة لها تأثير على نوعية النتائج المحقّقة وفي حالات كثيرة لا تملك المؤسسة سيطرة كاملة على هذه الموارد .
- في الحقيقة أن العديد من المؤسسات لا تبدي استعداداً واضحاً وكلياً للتّخلص من الطّرق التّقليدية في إدارة الأداء، لأنّها تعتمد عليها في اتّخاذ العديد من القرارات التي تخصّ أهمّ العمليات في إدارة الموارد البشريّة
مثل: الاختيار، تحديد الاحتياجات التّدريبية، الترقية.. الخ

❖ خلاصة:

تعتبر عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية من المهام الإدارية والفنية في نفس الوقت، نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري في تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة. و لعل هذا الاهتمام يظهر جليا من خلال مختلف المراحل التي مر بها تنظيم هذه العمليات من حقبة تاريخية إلى أخرى.

ففي البداية كان المورد البشري عبارة عن وسيلة أساسية لتحقيق الأرباح ،وهو ما تجلّى في النظريات الكلاسيكية ،وعلى رأسها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور. إلا أن هذه النظرة تغيرت من حقبة تاريخية إلى أخرى إلى أن وصل التنظير أوجه في عصرنا هذا عبر الكثير من الاجتهادات، التي بنيت عليها مجموعة كبيرة من الاستراتيجيات التي تركز القيمة الحقيقية للمورد البشري كمدخل إدارة الجودة الشاملة.

إن كثرة الاستراتيجيات المعاصرة والزخم المعرفي الإداري الكبير، الذي أدى إلى تداخلها في الاهتمام الأمثل بالمورد البشري جعل هذه المداخل حقل تجارب لأحقية كل منها في النجاح و القدرة على المحافظة عليه. إلا أن التطبيق الأمثل لليابانيين لمنهج إدارة الجودة الشاملة، جعل نظرة العالم تتغير وتتوجه مباشرة إلى الاستثمار الأمثل في المورد البشري وتبني هذا المدخل الإداري الفعال.

إنّ كلّ ما سبق يدلّ بطريقة أو بأخرى أن الجودة الشاملة تعدّ من أنجح الأساليب الإدارية سواء في المستوى الأعلى والظاهر أو في المستويات الدنيّا ، أو حتّى إذا ما تعلّق الأمر بتسيير المؤسسة وفق إستراتيجية واضحة المعالم قليلة التكاليف كبيرة العوائد في ظل سوق عالمية ليس من السهل البقاء فيها والاستمرار.

❖ مراجع الفصل الثاني:

- 1- جيري ديسلر: إدارة الموارد البشرية :ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ، السعودية 2007.
- 2- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار الأوائل، عمان ،الأردن ،2004.
- 3- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية ،القاهرة للنشر والتوزيع القاهرة، مصر،1996.
- 4- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 5- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة ، 2003.
- 6- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2014.
- 7- رافدة الحريري: المرج السابق.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان، الأردن ،2003.
- 9- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 10- سعاد نايف البرنوطي : مرجع سابق.
- 11- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 12- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 13- سعاد نائف البرنوطي : مرجع سابق.
- 14- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 15- زكرياء الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوردي ،عمان، الأردن، 2010.
- 16- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 17- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 18- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 19- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 20- رافدة الحريري : مرجع سابق.

- 21- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 22- سعاد نايف البرنوطي : مرجع سابق
- 23- مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق.
- 24- رافدة الحريري : مرجع سابق.
- 25- عباس ، سهيلة محمد وحسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 1999.
- 26- عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، شعاع للنشر والعلوم ط1، حلب ، سوريا، 2010.
- 27- محمد سعيد سلطان: مرجع سابق.
- 28- إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2013.
- 29- Max Hand: Quality Management Handbook; Butterworth-Heinman.Ltd.London;1992.
- 30- إبراهيم الحلبي: مرجع سابق.
- 31- إبراهيم الحلبي: مرجع سابق.
- 32- علي السلمي: إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب، القاهرة ، مصر، 1985
- 33- عبد المنعم دهمان : مرجع سابق.
- 34- مصطفى كامل : مرجع سابق.
- 35- جيري ديسلر: مرجع سابق.
- 36- رافدة الحريري: مرجع سابق.
- 37- إبراهيم الحلبي. مرجع سابق.
- 38- رافدة الحريري: مرجع سابق.
- 39- رافدة الحريري: مرجع سابق.
- 40- حمزة مختار وسمية خليل: السلوك الإداري ، دار المحم العلمي، الاسكندرية ، مصر، 1978.
- 41- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2002.

- 42- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الناشر ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1979.
- 43- رافدة الحريري: مرجع سابق.
- 44- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1984.
- 45- إبراهيم الحلابي. مرجع سابق.
- 46- إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2، دون بلد نشر، 2007.
- 47- إبراهيم الحلابي. مرجع سابق.
- 48- John M.Ivencevich and others: Organizational Behavior and Performance; Goodyear; California; 1977.
- 49- Pierre G. Bergeron: La gestion moderne/théorie et cas. édition Gaitan Morin Quebec. 1982
- 50- H. Koonts et O'Donnell: Management principes et méthodes de gestion: édition Mc Craw- hill; Quebec; 1980.
- 51- طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع. الإسكندرية : ، مصر، 2002.
- 52- إبراهيم الحلابي. مرجع سابق.
- 53- <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h36>)
- 54- إبراهيم الحلابي. مرجع سابق.
- 55- <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h25>)
- 56- عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد ، العراق، 1987.
- 57- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود ط1، الرياض، السعودية، 1986.
- 58- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980.

- 59- زكي محمود هاشم : المرجع السابق.
- 60- زكي محمود هاشم : المرجع السابق.
- 61- درهوم بن عايض الحارثي: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
- 62- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت ،لبنان، 2000.
- 63- عبد الوهاب علي: الحوافز في المملكة العربية السعودية،معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982.
- 64- عبد الله بن عبد العزيز العنقري: نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء ،العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية.1999.
- 65- محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2006.
- 66- درهوم بن عايض الحارثي: مرجع سابق.
- 67- عبد الوهاب علي: مرجع سابق.
- 68- محمد نايف أبو الكشك: مرجع سابق.
- 69- علي السلمي: إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب، القاهرة، مصر،1985.
- 70- صلاح حسن بيومي: حوافز الإنتاج في العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 71- ماكس إيه إيجرت: كتيب الجيب التحفيز ، ترجمة حصة إبراهيم العمار، مكتبة جرير، 1999.
- 72- ماكس إيه إيجرت: المرجع السابق.
- 73- موسى اللوزي: السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة في التنظيم ،دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ،1995.
- 74- عزت أحمد راجح: علم النفس الصناعي،مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة ، مصر، 1999.
- 75- درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ،مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،1982.
- 76- علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية مكتبة دار زهران، جدة ، السعودية ، 1996.

- 77- علي السلمي: إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق.
- 78- جيري ديسلر: مرجع سابق.
- 79- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- ، الدار الجامعية، الاسكندرية ط2، مصر، 2004.
- 80- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ط2، طرابلس، 1994.
- 81- راوية حسن: المرجع السابق.
- 82- راوية حسن: مرجع سابق.
- 83- نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ، دار اليازوردي ، عمان ، الأردن، 2009.
- 84- نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 85- محمد الصيرفي: قياس وتقييم أداء العاملين ، حورس للنشر والتوزيع ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
- 86- هرمن أقسيس: إدارة الأداء ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع ط1، عمان ، الأردن، 2011.
- 87- هرمن أقسيس: المرجع السابق.
- 88- رافدة الحريري: مرجع سابق.
- 89- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ط3، عمان ، دار مجدلاوي ، 1998.
- 90- نور الدين شنوفي: مرجع سابق.
- 91- سيزلاقي أندرودي ، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، 1991.
- 92- Brigitte Driath et Christian Goujet: Gestion prévisionnelle de la performance; dunod ; paris.2002
- 93- زهير ثابت : سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001.

- 94- توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجمما وبطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2006
- 95- Brigitte Driath et Christian Goujet.op.cit
- 96- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ط1، 2005.
- 97- Sekiou Bruxelles et autres : Gestion des ressources humaines ، De Boek Université،2001
- 98- سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية ، موضوعات وبحوث مقدمة ، مطبعة العشري ، مصر ، 2005.
- 99- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 100- سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ..
- 101- سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

مفاهيم و آليات

✓ الفصل الثالث : الجودة الشاملة : مفاهيم وآليات

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة الشاملة

أولاً- مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة

ثانياً- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً- سياسات الجودة الشاملة

المبحث الثاني: آليات الجودة الشاملة

أولاً- التحسين المستمر

ثانياً- التمكين

ثالثاً: المشاركة

رابعاً: الاتصال

خلاصة الفصل

-قائمة مراجع الفصل الثالث

المبحث الأول

أساسيات حول الجودة الشاملة:

أولاً- مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة :

تمهيد:

إن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة لم يعد حديثاً نظراً لما تواجهه العديد من المؤسسات من تدن لمستوياتها التنظيمية و أكثر من ذلك انخفاض مستويات جودة المبيعات التسييرية و حتى الإنتاجية، لذلك نجد أن العديد من الدول بمختلف منظماتها تعتمد إلى التركيز على الجوانب المرتبطة بالجودة و تحاول تنميتها من خلال تطبيق أهم المبادئ التي تقوم عليها ، و أول ما يجب البدء به هو التعرف على أبعاد هذا المفهوم الجديد القديم في ظل الأدبيات المتوفرة و ما قدمه الرواد في هذا لسياق .

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم الجودة :

لقد ظهرت تعريفات عديدة و متنوعة لتوضيح مفهوم الجودة و كانت كلها تحاول إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، و يمكن إرجاع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، و قدما كانت تحدد الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية في تماثيل و قلاع و قصور لغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ، و حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور المؤسسات الكبرى و زيادة المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاداً جديدة و مشبعة ."¹ (زيد منير عبوي:2006: 32)

- و يعرفها أب الجودة العالمية : إدوارد دمنج على أنها: "الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية ، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام و الاتساق و الثقة بجودة تناسب السوق . (أنتوني ميشيل : 2006 : 6)²

أما جوران فيعرفها على أنها: "الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام كلما كانت جيدة (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012 : 14)³.

- و حسب محمود فان كروسبي فيليب يعرفها على أنها: "تعتمد على ثلاثة شروط لتحقيقها:
- الوفاء بالمتطلبات .

- انعدام العيوب.

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة و كل مرة ."

- أما فيما يخص المفهوم الإسلامي للجودة (بدرية عبد الفتاح رضوان: 1428 هـ : 94) (عن الدكتور محمد عبد الرحيم، الجودة الشاملة: المفهوم و فلسفة التطبيق الموقع الرسمي للدكتور محمد عبد الرحيم)⁴ فإننا نلمس ورود مصطلح الإتقان مصداقا لقوله تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تعملون " (الآية 88)⁵، و يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل، و الذي لن يبلغه البشر، و في اللغة نقول أتقن الشيء أحكمه. (إبراهيم السامرائي: 1994 : 1527)⁶

و لعل المتأمل في الحضارات الإنسانية سيلمس أن هذا المفهوم ليس بالمفهوم الحديث كما ينظر له الغرب من يابانيين و أمريكيين، لأن الإنسان منذ فجر التاريخ يحاول البحث عن الكمال أو على الأقل الاقتراب منه، لذلك فإن الجودة كمفهوم تعتبر غاية و وسيلة في حد ذاتها، غاية يصبو إلى تحقيقها الإنسان منذ القدم في كل ما يحيط بحياته اليومية، ووسيلة لبلوغ الرضا و الإبداع و أعلى مستويات الانجاز.

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من تعدد تعريفات الجودة الشاملة نظرا للتطور الدائم لاستخداماتها، إلا أن هناك قاسما مشتركا بين هذه التعريفات هو تحري حاجات و رغبات و توقعات الأفراد و التوافق معها من خلال الجهود و التطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل .

- إذ تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب (سلمان زيدان : 2010 : 25)⁷ بأنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك و أداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن ."

- و قد استخدم هذا المصطلح (إدارة الجودة الشاملة) حسب (سلمان زيدان : 2010 : 28)⁸ لأول مرة في عام **1985** من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، و هي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة و صغيرة و متواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون .

- و إذا تأملنا في المفهومين الجودة و إدارة الجودة الشاملة فإننا نلمس تداخلا كبيرا بينهما و فرقا يوضحه (ريتشارد .ل. ويليامز : 2005 : 4)⁹، حيث أن الفرق يظهر بين التركيز على الجودة و إدارة الجودة الشاملة في مدى اندماج إدارة الجودة الشاملة مع بنية المؤسسة في حين التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان، و إدارة الجودة الشاملة في المقابل هي عملية طويلة الأجل .

ج- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يشير (محمد العزاوي:2005:40)¹⁰ إلى أن اللجنة ISO/TC176 قد اعتمدت بعد دراسة متكاملة لأساسيات الجودة الشاملة ثمانية مبادئ أساسية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ الأساس الذي تم الاعتماد عليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 و هي كالتالي:

* **التركيز على العميل أو الزبون**: تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها و نجاحها، مما يحتم عليها فهم حاجاتهم الحالية و المستقبلية و العمل على تلبيةها و السعي الدائم لتجاوز توقعاتهم .

* **القيادة**: إن خلق وحدة الهدف و التوجه الكلي للمنظمة يقع على قيادة المنظمة، كما يتوجب عليها خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف و المحافظة على تلك البيئة.

* **مشاركة الأفراد**: إن الأفراد في جميع المستويات التنظيمية هم رأس المال الحقيقي للمنظمة مع السماح لهم بالمشاركة الكاملة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

* **مدخل العملية** : إن الوصول إلى النتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر فعالية و كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة و الموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية .

* **استخدام مدخل النظام للإدارة** : إن تحديد و فهم إدارة العمليات و الأنشطة المترابطة و المتفاعلة كنظام يسهر بفعالية في تحقيق أهداف المنظمات .

* **التحسين المستمر**: يجب أن يكون التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة هدفا ثابتا و مستمرا من أجل ضمان فعالية الأداء الكلي للمنظمة .

* **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار** : إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة إلى تحليل البيانات و المعلومات وليس على الحدس و التخمين أو الخبرة لأن تحقيق الأهداف لا يعتمد على الصدفة .

* **علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين** : تعتمد المنظمة و المجهزون كلا على الآخر ، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما .

من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة حسب (سلمان زيدان : 2010:

29)¹¹:

- تسعى إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة و جهد و بأقصر وقت ممكن .
- العمل على تحقيق متطلبات و حاجات الزبون وفق الموصفات التي ترضيه.
- الابتعاد عن الانحرافات و الأخطاء بدلا من معالجتها .
- إتاحة الفرصة للحوار و المناقشة و توليد الأفكار البناءة و الابتعاد عن التردد و الخوف .
- تحقيق الاتصال الجيد و التفاعل المشترك و تبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسؤولا عن الإنتاجية، و من هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام و الأنظمة داخل المؤسسة .
- التقييم المستمر للجهود المبذولة و التعرف على جوانب القصور و معالجتها و تنمية الجوانب الايجابية عن طريق التحسين و التطوير المستمر .

د- ثقافة الجودة :

إن الدارس لماهية الجودة الشاملة قد يتبادر إلى ذهنه أنها طريقة و عملية موحدة في كل المؤسسات إلا أن هذا الكلام ليس صحيحا إلى حد بعيد لأن كل مؤسسة تمتلك ثقافة و موجّهات تختلف على المؤسسات الأخرى ، و كما يشير (صالح ناصر عليمات: 2013 : 34 – 35)¹² إلى أن ثقافة كل مؤسسة هي خاصة بها فهي مجموعات من القيم و التقاليد و العادات و الاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، و التي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم و مهماتهم اليومية ، و يمكن تعريف ثقافة الجودة حسب نفس المصدر بأنها: " كل القيم و الأعراف و الإجراءات و التوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة و تسعى إلى تحسينها باستمرار، و كثيرا ما تنجح المؤسسات في التزام ببرامج إدارة الجودة الشاملة و تحقيق مشاركة العاملين فيها و لكن محاولاتها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتغيير ثقافتها المؤسساتية أو التنظيمية ."

و لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- **معرفة التغيرات المطلوب إحداثها:** إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة و معرفة ماهية التغيرات المطلوبة و تحديدها و إعداد قائمة بها.
- **بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة:** حيث تتضمن ه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين و المعارضين لها و المشكلات التي يمكن أن تواجه التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.
- **إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير :** الذي سيتم إحداثه و تحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير و إنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها ، و من ثم جمعهم معا و اطلاعهم على خطة التغيير، و تعرف آراؤهم و مقترحاتهم و تصوراتهم حول عملية التغيير و التعامل معها جديا و بانفتاح.
- **تقديم التشجيع و التحفيز:** المادي و المعنوي الضروري و الممكن للأفراد الذين يتغيرون بعملية التغيير في المؤسسة .

إن هذه العمليات قد تبدو للوهلة الأولى عمليات تتعلق بإستراتيجية التغيير التنظيمي وحده إلا أنّها في حد ذاتها تعتبر الأرضية الصلبة لإرساء نظام مشترك للجودة و تبين المفهوم بطريقة صحيحة ، خاصة إذا علمنا أن من بين مداخل التغيير التنظيمي الناجح مدخل إدارة الجودة الشاملة، و لعل أهم ما يميزه عن المداخل الأخرى كإعادة هندسة العمليات الإدارية و التطوير التنظيمي و التعلم التنظيمي هو أنه عملية دائمة متواصلة لا تقبل الانحراف أو التقطع في الوصول إلى أهدافها ، لأنّها ترتكز على مفاهيم و إجراءات تنبع من الفرد في حد ذاته و ليس من السياسة العامة أو ما تمليه على الموظفين في مختلف مستوياتهم.

لذلك فإن الاجتهاد المتواصل و التحسين المستمر هما المبدآن الأساسيان في توثيق آليات الجودة من أولى خطواتها من إرساء ثقافة الجودة انتهاء إلى تتبع المبادئ الأساسية العامة التي تعنى بالتركيز على العميل و التوجه به (و هنا نقصد العميل الخارجي) .

غير أن إرضاء العميل الداخلي كذلك هو هدف أولي من خلال جعله يحس بأنه رأس المال الحقيقي لمؤسسته و أن تحقيق أهدافها هو تحقيق بالضرورة لأهدافه الخاصة، بل أكثر من ذلك يجب ألا يكون هناك فصل بين أهداف العميل الداخلي (الموارد لبشرية) و أهداف المؤسسة العامة من خلال إستراتيجياتها المرحلية ، لأن هذا الفصل هو الذي جعل باقي الاستراتيجيات و السياسات تصل إلى نقطة إعادة النظر في كل ما هو مبادئ النجاح و التفوق و المحافظة عليها .

هـ - عناصر إدارة الجودة الشاملة :

إن هناك خلاف كبير في تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة ، فبعض الكتاب يؤكد على بعض جوانب عملية تحسين و تطوير الجودة مثل مبادئ منج الأربعة عشر الموجهة أساسا للإدارة العليا، أما البعض الآخر فيركز على مبادئ جوزيف جوران و فليب كروسي ، و بتحليل تلك المبادئ و المداخل التي قدمها الرواد الأوائل للجودة نجد أن العناصر الموالية متوفرة في كل المبادئ و المداخل الأخرى لعملية تحسين و تطوير الجودة و العمليات الإنتاجية ، و ذلك حسب (أحمد محمد الشامي: 1999: 47 - 76)¹³ و هي على التوالي:

- **سياسة الجودة** : و نقصد بها السياسة الثابتة و الواضحة للجودة التي تحدد أهداف المؤسسة بشكل واضح و رسمي و مكتوب ، شريطة أن تكون محل قناعة من قبل كل العاملين بداية من المدير التنفيذي و حتى أقل الموظفين رتبة إدارية .

- **مراجعة العقد**: و تعد مراجعة العقد عنصرا أساسيا قبل بداية التنفيذ من أجل ضمان و تأكيد الجودة و هذه المراجعة يمكنها تحقيق العوائد التالية: الساهمة في تنفيذ العقد، إشراك كل المهتمين بمراجعة العقد، تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل .

- **دليل الجودة** : و هو أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لأنه يسهل متابعة أداء الأنظمة المختلفة القائمة على تحقيق الجودة الشاملة، فمن فوائده مثلا:

- التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين و المتعاملين .

- سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية .

- التزام المصدرين بالجودة المناسبة في إنتاجهم .

- المساهمة في تكوين انطباع جيد و سمعة طيبة للمنظمة .

- **أنظمة الجودة** : و هي العملية التي تم بموجبها تحديد الأعمال و تقسيمها و تحديد المسؤوليات و السلطات و الإجراءات و العمليات و الأفراد لتطبيق إدارة الجودة ، و يهدف هذا النظام إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ، و التأكد من أن جميع أنشطة المنظمة الفنية و الإدارية و الإنسانية المؤثرة على جودة الإنتاج تحت السيطرة .

- **مراقبة العمليات** : إن نظام مراقبة العمليات يضمن الفعالية في الرقابة على جميع العمليات بالمنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، كما انه يشمل المراجعة لجميع مراحل الإنتاج للتأكد من أن جميع العمليات تنفذ تحت ظروف ملائمة و مواتية .

- **الفحص و الاختبار:** إن استخدام الفحص و الاختبار بواسطة وسائل مناسبة أثناء عمليات التشغيل المختلفة يضمن جودة نظام العمل بشكل عام سواء كان الاختبار يخص المواد المشتراة من الموردين أو المواد المستخدمة أثناء التشغيل .

- **تحليل تكاليف الجودة :** ترتبط بتحسين الجودة و تطويرها مجموعة من بنود التكلفة و التي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية) و تكاليف الفحص و التقييم و تكاليف الفشل الداخلية و الخارجية ، و لعل الأهم في دراسة و تحليل تكاليف الجودة هو دراسة العلاقات المختلفة بينود تكاليف الجودة و توجيه المسؤولين في المنظمات، و تعد التكاليف في عصرنا هذا إحدى الأسلحة المهمة للمنافسة في الأسواق المحلية العالمية ، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي إلى خفض التكاليف و بالتالي إلى تحقيق الأرباح .

- **التدريب :** في سياق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية، و كذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب كما يجب تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في القائمين بعملية التدريب بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية و تنفيذها و تقييمها للوقوف على النتائج الايجابية و السلبية و من ثم التخطيط العملية المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة .

- **المراجعة الداخلية للجودة:** و هي عبارة عن قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة للجودة من أجل التأكد من تطابق أنشطة الجودة مع المتطلبات المقررة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

- **سجلات الجودة:** و هي تعتبر مرجعا تسجل فيه جميع الإجراءات الخاصة بالجودة، كما أنها تحتوي على موجهات تظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة و مدى فعالية نظام الجودة الشاملة المعمول به .

إن هذه العناصر تعمل متكاملة من أجل ضمنا السيورة الجيدة لنظام الجودة الشاملة التي تعد سيورة ناجعة لاستدامة نجاح و تفوق المؤسسات بمختلف أنواعها، و على العموم فان استنباط هذه العناصر كان من المبادئ الأولية التي وضعها الرواد الأوائل أمثال : **جوران، دمنج، فيغناوم و اشيكاو** و هو ما يبرر تكامل هذه العناصر التي ترتبط من أجل ضمان السيورة الحسنة لعملية إرساء نظام الجودة الشاملة .

ثانيا- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل أساسية حتى أصبحت في شكلها الحالي، و فيما يلي شرح موجز لكل مرحلة (صالح ناصر عليمات :2013: 55)¹⁴

1- مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أ-المرحلة الأولى (1950 م):

في بداية الخمسينات من القرن الماضي أبرز المفكر الأمريكي **فيغنباوم Armand Faigenbawm** مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات و رغبات المستهلك، و يتضمن تطوير و صيانة الجودة .

و قد أشار **فيغنباوم** بأن الجودة مسؤولية الجميع بالمؤسسة سواء أكانوا يقومون بأعمال إدارية و فنية، كما أكد بأنه على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بأن مخرجات عمله سليمة و صحيحة من المرة الأولى .

ب- المرحلة الثانية (1960-1980م):

ظهرت في بداية الستينات من القرن الماضي فلسفات عديدة، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل أمثال **Edward Deming** الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، ثم ظهرت في السبعينات فلسفة **PHILIPPE Crosby** الذي حدد أربعة عشر خطوة لتطوير و تحسين الجودة و إدارتها، و أخيرا ظهرت فلسفة **Joseph Juran** الذي ركز على ثلاثية الجودة التي تعزى إليه و هي التركيز على التخطيط و التحسين و التطوير .

ج المرحلة الثالثة(نهاية الثمانينات إلى يومنا هذا):

حدثت في أواخر الثمانينات من القرن الماضي و بداية التسعينات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة و إدارتها و المثال على ذلك: **حلقات الجودة و فريق الجودة**، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة و برزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة كالخدمات الصحية ، الرقابة البيئية، و حتى توليد الطاقة

النوعية، كذلك ظهرت مفاهيم مستحدثة كجودة حياة العمل و جودة بيئة العمل، كما ظهرت معايير دولية وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير و هي (ISO 9000 -9004).

إن كل هذه المعايير و المفاهيم نبعت من نظريات الرواد الثلاثة للجودة، فهي في الحقيقة (هذه النظريات) من زود علم الإدارة و الاقتصاد و حتى العلوم السلوكية بما يسمى بإدارة الجودة الشاملة .

لكن الشيء الملاحظ بعد اطلاعنا على التراث النظري المتعلق بتطور مفهوم الجودة هو عدم توحيد المراحل التي مر بها مفهوم الجودة و من ثم إدارة الجودة الشاملة عند مختلف المفكرين المعاصرين، فنجد أن ما يتفق عليه عموما هو أربع مراحل رئيسية تلخص فيما يلي: (الفضل مؤيد وطائي يوسف: 2004 : 39)¹⁵

* **مرحلة التفتيش أو الفحص (1900 - 1940):** و قد كانت الجودة في هذه المرحلة تركز فقط على كشف الأخطاء و القيام بتصحيحها، لكن المشكلة هنا هي أن العيب قد يحصل بصورة فعلية و لم تمنع منذ البداية.

* **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا (1940 - 1960):** و هنا اعتمدت الجودة على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، و هنا نلاحظ تطور الأساليب و الأنظمة الداعمة لمراقبة الجودة.

* **مرحلة تأكيد الجودة (1960 - 1985)** و قد تركزت كل الجهود هنا على توجيه كافة الجهود للمراقبة من حدوث الأخطاء منذ البداية و هو ما عرف بمبدأ التلف الصفري **Zéro Défaut.**

* **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 - إلى يومنا هذا):** و في هذه المرحلة نلاحظ أن مفاهيم الجودة الشاملة قد تبلورت و نضجت أكثر بتركيزها على كل ما كان إبداعا في المراحل السابقة كالتركيز على جودة المنتج و العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم إضافة إلى التركيز على المستفيد أو العميل أو كما يسمى عموما العميل الخارجي، فهنا الجودة الشاملة تتوجه بعناصر هامة ضمن عمليتين هامتين داخليا و خارجيا: التركيز على العميل الداخلي و التركيز على العميل الخارجي (بمختلف أشكاله).

و على العموم سندرج الجدول الموالي عن (الفضل مؤيد وطائي يوسف : 2004 : 36)¹⁶ كما يصنف مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

*الجدول رقم(07) : يوضح مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

السنة	الأفكار
1911	تايلور: أول من أوجد دراسة الزمن و الحركة، و كان رائدا لمدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إيجاد العمل و بالتالي الإنتاج.
1931	شيورات: قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير : "السيطرة على النوعية" .
1941	دمنج: ساهم من خلال انضمامه إلى دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم بتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	دمنج: لاقت أفكاره رواجاً في المحاللات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران: نشر كتابا عن الرقابة على الجودة .
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصغري.
1970	كروسي: نشر كتابا عن حرية الجودة (Quality is Free)
1980	بدأ النفوذ الياباني في التلفاز الأمريكي، و طرح سؤال مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا ؟ و هذا اعتراف بنجاح أفكار دمنج في الإدارة اليابانية .
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات، و دعت دمنج للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين و خبراء الجودة و توطيد هذه العلاقة .
1982	قام دمنج بنشر كتاب بعنوان : الجودة الإنتاجية و الموقع التنافسي .
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة " مالكوم بالدرج" لإدارة الجودة الشاملة .
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات و توجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم و أهداف إدارة الجودة الشاملة .
1989	أول شركة أمريكية و هي شركة فلوريدا للطاقة تبيع جائزة دمنج باليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات و الجامعات الأمريكية .
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارا واسعا في الدول المتقدمة صناعيا، و أيضا في بعض الدول النامية لما لاقاه من رواج و اهتمام من قبل الدارسين و المختصين في هذا المجال .

المصدر: الفضل مؤيد وطائي يوسف : إدارة الجودة الشاملة كمنهج كمي ،مؤسسة وراقة للنشر

والتوزيع،عمان ،الأردن:2004: 36.

إن هذه الحوصلة حول تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا تلخيص لأهم المراحل التي مر بها هذا المصطلح كعمليات إدارية و سياسية عامة و منهج حياة لمختلف المؤسسات التي طبقتها، إلا أنه لا يتضح الأمر أكثر إلا إذا تناولنا مختلف الإسهامات لرواد الجودة في العالم و ذلك بإيجاز.

2- الرواد الأوائل و فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

لقد ساهمت العديد من الفلسفات في إرساء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلى أن أصبحت مدخلا أساسيا لأداء العمل في أي مؤسسة، و لعل الفضل في ذلك يرجع إلى الرواد الأوائل الذين أبدعوا في كل مرحلة باكتشاف مبادئ تكمل بعضها البعض، و من أبرز هؤلاء :

* إدوار دمنج **EDWARD DEMING** (سلمان زيدان : 2010 : 36)¹⁷

يعتبر دمنج أول من قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة، فقد التقى دمنج عام 1927م مع الباحث **SHEWART** حيث تعلم منه المفاهيم الإحصائية الأساسية للسيطرة على الجودة، و التي طورها شيوارت لحساب مختبرات شركة **BELL** الأمريكية، و في بداية الخمسينات و عند وصول دمنج إلى اليابان - الذي وجدته بلدا فقيرا- حاول أن يفيد بهما اكتسبه من خبرات و التي كان قد طورها في مؤسسة "**CENSUS BUREAU**" ، و قد كان الحظ حليف اليابانيين لأنهم كانوا يبذلون شغفا كبيرا لفلسفة دمنج الجديدة حول الجودة - هذا من جهتهم- ، أما من جهته فقد حاول دمنج أن يطبق أفكاره و يكييفها مع اليابانيين حيث قرر تقديم محاضراته على أكثر من مستوى و أكثر من صعيد.

و كنتيجة لهذه الاجتهادات خلص دمنج إلى عدة مبادئ صنفها حسب ما يجب إتباعه و ما يجب الابتعاد عنه و مبادئ أخرى يجب على المؤسسة تتبعها لكي تنجح سياسة الجودة الشاملة بها :

أ- الأمور الواجب إتباعها: و هي حسب (صالح ناصر عليمات: 2013 : 22)¹⁸ ما يلي :

- إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير الإنتاج و الخدمات و ذلك بخلق الاندماج و التناسق بين الهدف و الخطة و توزيع المصادر لتحقيق الحاجات الطويلة المدى من خلال: الإبداع، البحث، التعليم و التطوير المستمر كمنتج و الخدمة و صيانة الأجهزة باستمرار.

- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة و يتطلب ذلك تغيير الإدارة .

- التطوير المستمر و اللامتناهي لنظام الإنتاج و الخدمات، و يتطلب ذلك ألا يكون التطوير عملية وقتية و استمرارية وجود فريق عمل باعتباره عنصرا رئيسيا في العملية الإنتاجية و قيام الإدارة بالتوجيه و الإرشاد المستثمرين .
- التدريب على الوظيفة التي يعمل ضمنها الفرد و يتطلب ذلك تقديم التدريب من قبل أفراد لديهم الخبرة و الكفاءة و الفعالية و استمرار التدريب حتى يمكن الوصول إلى مستوى مرض من الإنتاج.
- تثبيت القيادة و تعميم الممارسات الحديثة و يتطلب ذلك اعتبار القيادة منهجا و تطبيقا للإدارة و ذلك من خلال إعداد جميع موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق الإنتاجية و ذلك بأكبر قدر ممكن و بأقل جهد ووقت ممكنين.
- وضع برنامج نشط للتدريب و التعليم و ذلك من خلال تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج و تقديم معارف و مهارات جيدة تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة و النظم الإدارية الحديثة.
- اتخاذ قرار لإنجاز التحول عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحويل المطلوب، و إتباع منظومة شيورات (التخطيط ، العمل، المراجعة ، التنفيذ) .
- و بالاعتماد على مفهوم الرقابة الشاملة قدم **دمنج** أربعة عشر مبدءا و يعتبر العنصر البشري في نظره هو أساس و محور و مرتكز كل هذه المبادئ كما يبين ذلك (علاء فرج الطاهر: 2009 : 153) ¹⁹ :
- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها من السلع و الخدمات بهدف تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء و الاستمرار.
- إدامة عمليات التطوير و التحسين المستمر للمنتجات لمقابلة ضرورات المنافسة.
- تغيير هدف الرقابة عن كشف الخطأ و محاسبة المسؤول عنه إلى رقابة وقائية تهدف لمنع وقوع الخطأ و تقليل كلفة فحص جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه.
- اعتماد عمليات الشراء من الموردين على أساس الجودة العالية و ليس على أساس أرخص الأسعار.
- التركيز على عملية التعليم و التدريب المستمرين للعاملين و شرح مفهوم الجودة كنظام.

— التوقف عن استخدام سياسة التقييم على أساس الكم و التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة.

— تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، فالقائد هو المدرب و المكافح من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة و هو الذي يحدد الانحرافات و يستجيب لرغبات العملاء و يسعى إلى التحسين المستمر في العمل.

— الابتعاد عن فكرة و سياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت لأن ذلك يضر بمستوى الجودة.

— إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم .

— السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين و إحلال التعاون و التضامن بدلا من التنافس .

— التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين و إكسابهم المعرفة و المهارات الجديدة .

— توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الطمأنينة لهم و إبعاد شبح التهديد عنهم .

— إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم هذه المبادئ.

— إنجاز عملية التحول و ذلك بإنجاز الإجراءات الكفيلة بمتابعة و تنفيذ المبادئ سابقة الذكر.

و للتذكير بالفترة التاريخية التي أنجز فيها **دمنج** هذه الإبداعات تجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما حاول نقل تجربته في اليابان إلى أمريكا أدرك أن ذلك سيدخله في صراع مع القوى التقليدية و أصحاب الثقافات المغايرة، و لتفادي ذلك قام بتشخيص البيئة الأمريكية آنذاك و حاول تحديد الأمراض المميتة التي تعاني منها المنظمات و التي تمنع و تحد من إدخال عمليات تطوير و تحسين المنتجات و تحول دون التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة ، و هي حسب (ريتشارد .ل. ويليامز: 2005: ص 25)²⁰

— عدم القدرة على توفير موارد بشرية و مالية لتحقيق عمليات التحسين المستمر للجودة.

— التركيز على الأرباح في المدى القصير و فوائد المساهمين.

— عدم الاستقرار الوظيفي و عجز الإدارة عن الارتقاء بمستوى الأداء الإنتاجي و الخدمي.

- عدم الاستفادة القصوى من المعلومات، و عدم القدرة على زيادة فاعلية الأداء بالمنظمة يتأثر بناء على المعلومات الدقيقة .

-ارتفاع تكاليف الإصلاح و إعادة إنتاج الوحدات المعيبة .

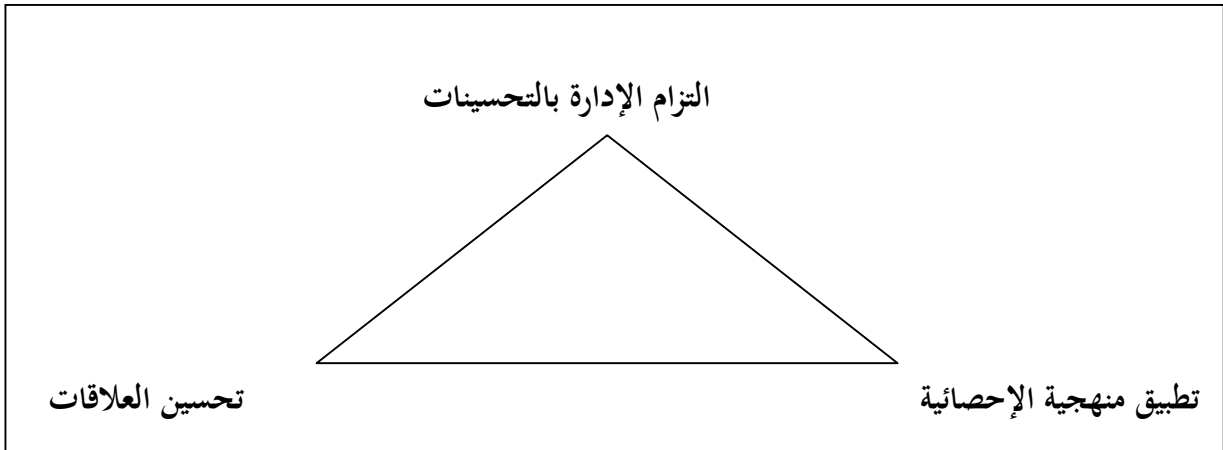
- اعتماد أسلوب تقييم الأداء السنوي على الملاحظات و الأخطاء .

- ارتفاع تكاليف الاستشارات القانونية.

و لقد لخص **LOGTHETIS** حسب (بابكر مبارك عثمان: 2006: 39)²¹ فلسفة **دمنج** في

ثلاثة أصول هي : التزام الإدارة العليا بالتحسينات ، تطبيق المنهجية الإحصائية، تحسين العلاقات .

*الشكل رقم(11): يمثل أصول ممارسة الجودة الشاملة عند دمنج



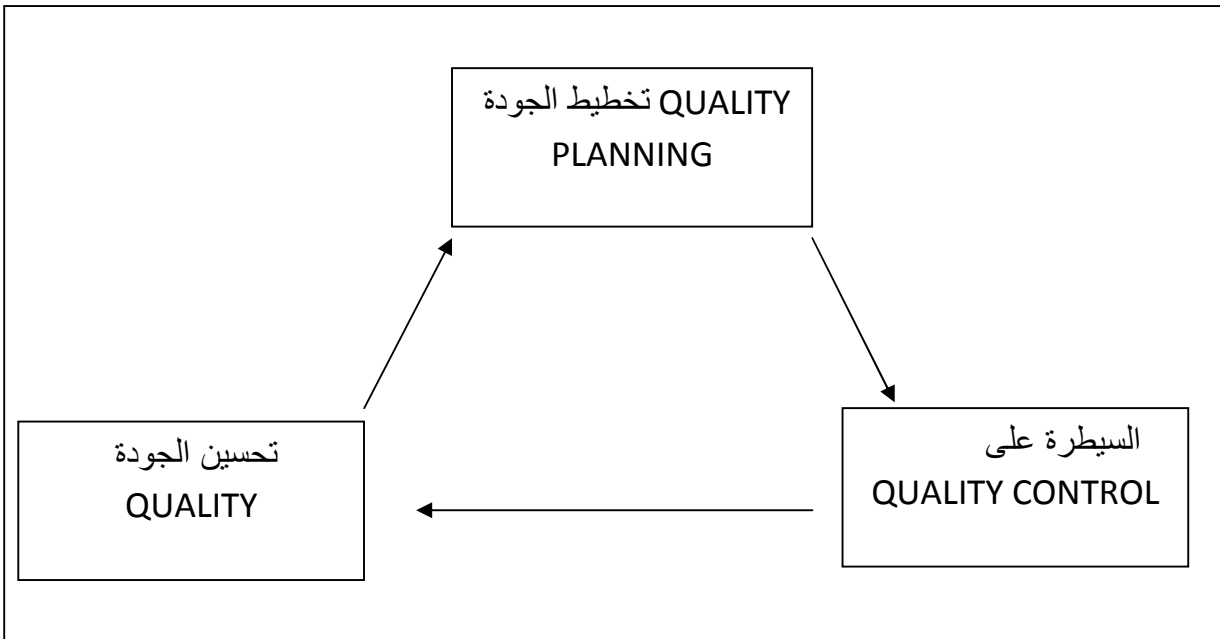
المصدر : بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ،

. 39 :2005

* جوزيف جوران JOSEPH JURAN :

يعتبر جوران واحدا من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء و تنظيم إدارة الجودة باليابان، فقد التحق بعد تخرجه من الجامعة في عام 1924 م بالعمل في شركة WESTERN ELCTRIC HAWTHORNES بوظيفة التحقق من الجودة، و في عام 1951 م استطاع جوران نشر مؤلفه الأول " QUALITY CONROL HANDBOOK" الذي اعتبر فيما بعد عملا بناء في هذا المجال و قد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول دمنج إليها، و عرض فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية جوران (ثلاثية الجودة) QUALITY TRILOGY حيث أكد على أن إدارة الجودة تشتمل على ثلاث مراحل أو عمليات هي: - تخطيط الجودة ، - السيطرة على الجودة ، - تحسين الجودة (سلمان زيدان:2010:42)²² ، و الشكل الموالي يوضح هذه الثلاثية .

*الشكل رقم(12):يمثل ثلاثية الجودة لجوران حسب سلمان زيدان



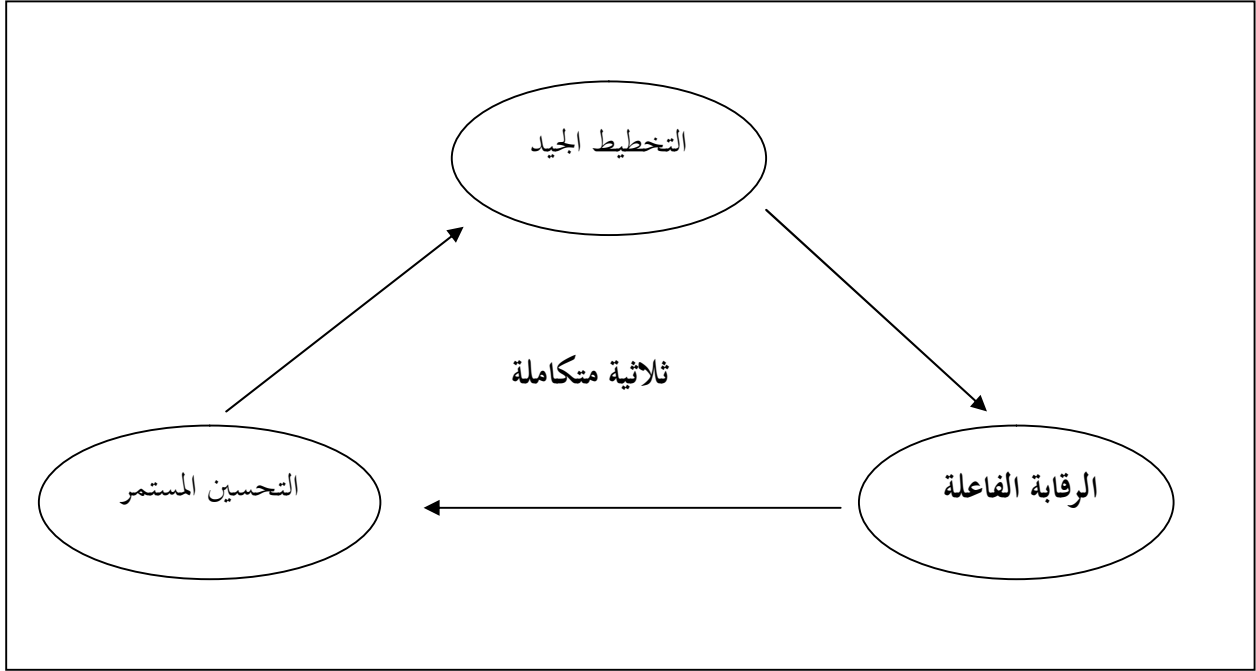
المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، ج 1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010 : 42 .

أما (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008:99)²³ فيبين نفس الثلاثية بشكل مشابه و بمفردات مغايرة

و هو ما يبرر الترجمات المختلفة لمفاهيم : QUALITY- CONTROL - IMPROVEMENT

*الشكل رقم(13): يمثل (ثلاثية الجودة لجوران حسب فيصل بن جاسم آل ثاني) QUALITY

TRIOLOGY



المصدر: فيصل جاسم آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية ، دار المعرفة للنشر

و الطباعة ، لبنان ، 2008 : 99 .

أما وجهة نظر جوران فيما يخص بناء إدارة الجودة الشاملة فتتركز على خطوات هي(سلمان زيدان:

:²⁴(44 :2010

- يضم مجلس تخطيط الجودة المدراء الأقدمين حيث يتولى وضع سياسات الجودة و تحديد أهداف الجودة بالإضافة إلى تحقيق الموارد الضرورية لتنفيذ الخطط و إجراء التغييرات الضرورية في الأداء .

- يتوجب أن تعتمد الأهداف على الأداء التاريخي إذ يتوجب أن تعتمد أهداف المستهلك الخارجي على المقارنة المرجعية في حين أن أهداف المستهلك الداخلي تعتمد على تقليل الفاقد .

- قد تحتاج البنية التحتية للمنظمة إلى التغيير لغرض مطابقة الجودة المحددة من قبل المنظمة .

- من متطلبات تحقيق نجاح الخطط و البرامج توفير الموارد .

و بالتالي فإن الجودة عند **جوران** تعني الملائمة في الاستعمال و أن المهمة الرئيسية لها تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء و تتضمن الفلسفة التي يتبناها حول إدارة الجودة الشاملة النقاط الثلاثة الآنف ذكرها و التي تعزز تجسيد أهداف تطبيق منهج الجودة الشاملة و الحفاظ على استمراريتها و مكاسيها .

* أرماند فيغنباوم **ARMAND FAIGENBAUM** :

يعد فيغنباوم أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك " **GENERAL ELCTRIC** " و استخدم نظاما شاملا للرقابة على الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، و قد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة، حيث تركز على جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة و السعي لتحقيقه دوما و تركز فلسفته على عشر نقاط أساسية (صالح ناصر عليمات :2013: 26)²⁵ :

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة .
- أن تكون الجودة و التكلفة كلا متكاملًا .
- أن تعني الجودة ما يفهمه و يتقبله العميل .
- توافر الحماس لدى الأفراد و مجموعات العمل تجاه الجودة .
- اعتبار الجودة أسلوبا للإدارة.
- التكامل في الجودة و الإبداع .
- اعتبار الجودة عملية أخلاقية .
- التطوير المستمر للجودة.
- السعي لتخفيض الكلفة قدر الإمكان و زيادة الفعالية في التكلفة و مراعاة الزمن في الإنتاجية .
- تنفيذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعميل و المصدر معا.

انطلاقاً مما سبق اتفق الباحثون على تسمية فيغنهاوم بالأب الروحي للرقابة على الجودة، حيث أنه ركز اهتمامه على مبدأ التعرف على مشكلات الجودة في حال حدوثها في أي مستوى من مستويات الإنتاج، فوضع مسؤولية تخطيط و تطوير الجودة بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج، و بناء على ذلك وجه بتكوين مجلس للجودة مهمته التعرف على مشاكل الجودة و تعيين فرق لتحسين الجودة (عبد العزيز أبو منعة و فوزية سعد:1998: 74)²⁶.

* فليب كروسي PHILIPPE CROSBY:

لقد جاء كروسي بمفاهيم عدة تركزت حول التأكيد على أن الأصناف المعيبة تساوي صفر **ZERO DEFECT** في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى بأن الجودة الشاملة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، و يؤكد هنا على أن ما تتطلبه الجودة حتى تكون في تطور مستمر يتأتى من عدة عوامل منها (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008: 100)²⁷:

- أن المستهلكين ذوو وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف المنتجات السلعية و الخدمية التي تقوم بتقديمها المؤسسات المختلفة .

- أن التطوير في الأدوات المساعدة على تطوير الجودة سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و توفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها و خدماتها .

- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية و ظرفية أخرى، إذ أن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعتمد أساساً على توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، و يمكن الإشارة إلى ما أكده كروسي بهذا الصدد، و هو أنه :

- أشار إلى تحديد مفهوم الجودة الشاملة بأنها المطابقة للمتطلبات.

- حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات .

- أشار إلى أن معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعيبات الصفرية.

ولعل مصداقية هذه الأفكار ترجمت في تبني أكثر من 1600 منظمة لها، إذ نجده قد ركز كذلك على متطلبات للتحسين المستمر في ضوء المبادئ الأولية التي أرساها للجودة الشاملة، و قد تمثلت هذه المتطلبات حسب (فريد عبد الفتاح زين الدين: 2008: 31)²⁸ في :

- الإيمان و الاعتقاد الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- التعهد الكامل من جانب الإدارة العليا بفهم و تطبيق سبل الكمال و أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك، لأن قسم الجودة لا يستطيع القيام بكل هذه الأعباء .
- القناعة بأن عملية التحسين المستمر ستقوم على أسس دائمة .

* كاورو إيشيكاوا KAORO ISHIKAWA :

يعتبر إيشيكاوا العالم الياباني الأب الروحي لحلقات الجودة **QUALITY CIRCLES** حيث أنه كان أول من نادى بها، و حلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008: 101)²⁹.

وبعبارة أخرى فإن فلسفة إيشيكاوا اعتمدت على نشر التعليم و التوعية في صفوف الأفراد العاملين، و قد وضع ثقته بهم و أكد أنه بمقدورهم حل و معالجة المشاكل و المسائل المتعلقة بالمنتجات و بالعملية الإنتاجية في آن واحد، و بمقدورهم أيضا العمل على تحسين أوضاعهم، أما دور الإدارة في نظره هو العمل بمثابة المدرب و الاستماع إلى الحقائق و المعطيات التي يقدمها الأفراد العاملون و مساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل هذه المسائل، و بمساعدة العاملين المتدربين بموجب هذه الفلسفة، فان وظيفة السيطرة على الجودة لا تحتاج أن تعزل في إدارة خاصة بها أو قسم خاص بها طالما أن تصنيع المنتجات ذات الجودة الجيدة سيكون جزءا من عمل كل فرد من الأفراد المساهمين في حلقات السيطرة عليها (سلمان زيدان: 2010: 50)³⁰.

تتمثل أهم مراحل توكيد و ضمان و مراقبة الجودة التي أوردها إيشيكاوا فيما يلي : (فريد عبد الفتاح زين العابدين: 1996: 34)³¹

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة بطرح المشكلات ووضع الحلول لها.

- التركيز على التعليم و التدريب لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة .

- تكوين حلقات مراقبة الجودة.

- مراجعة مراقبة عمليات الجودة الشاملة .

- التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات و الوسائل الإحصائية .

و خلاصة القول أن ايشيكاوا قد تفهم بصورة جيدة أن القيمة الحقيقية هي في استخدام الموارد البشرية في شكل فرق عمل لحل المشكلات و معالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، و أن حلقات الجودة يساهم فيها العاملون الذين يفهمون هذه المسائل، و هو ما يعزز عملية التحكم و التحسين المستمر لمختلف عمليات إدارة الجودة الشاملة .

* بيتر سنج PETER SINGE :

ركز بيتر سنج على خمس مكونات تكنولوجية تؤدي إلى وجود المؤسسة المبدعة و يرى بأن المكونات عبارة عن أساليب و بنى نظرية يجب أن تدرس بعناية و هي على التوالي(سلمان زيدان: 2010: 48)³²:

- السيطرة الشخصية: و ذلك من خلال التركيز على ما لدى الفرد من طاقات و إمكانيات يقوم بتطويرها حتى يمكنه رؤية الحقيقة بموضوعية من خلال الإصرار على التعلم المتواصل مدى الحياة .

- النماذج العقلية : و ذلك عن طريق إيجاد افتراضات و تعميمات و صورة ذهنية يجري طرحها أمام الآخرين بطريقة مرنة على المنطق و التفكير العقلاني.

- بناء رؤية مشتركة: و ذلك بتبني أفكار مشتركة من أجل الالتزام المؤسسي و الإنتاج الحقيقي في ضوء هذه الرؤية .

- تفكير النظم: بمعنى أن كل الأحداث الزمنية و المكانية لها تأثيرها في المؤسسة و تسيير وفق تفكير منظم تشكل في ضوء المحاولات الإنسانية النظرية و العملية لتحقيق الإنتاجية بصورها الملائمة للمجتمع .

- التعلم الفردي: و ذلك عن طريق الحوار و تقديم الافتراضات و التفكير بصورة جماعية في إطار التكامل و الوحدة الجوهرية للمؤسسة الحديثة .

يلاحظ من خلال هذه المكونات أن سنجركز على المزاوجة بين العمليات العقلية الذهنية و العمليات التكنولوجية العملية و ذلك لضمان السيورة الحسنة و تناغم هذه العمليات لضمان السيورة الحسنة للمؤسسة المبدعة كما يتصورها في البداية ، و بالتالي ضمان استمراريتها ووضوح أهدافها.

* والتر شيورات WALTER SHEWART :

يرى شيورات أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، و على ذلك فقد وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) و يمكن تناول هذه الدائرة بشيء من التفصيل على النحو التالي: (صالح ناصرعليمات: 2013: 28)³³

- الخطة : و فيما يتم اختيار و تحديد العملية التي سيتم تطويرها و استعراض الوضع القائم و تحديد أين و متى تحدث المشكلة و كيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم يتم بعد ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يأتي بعد ذلك اقتراح بالتطوير ووضوح إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

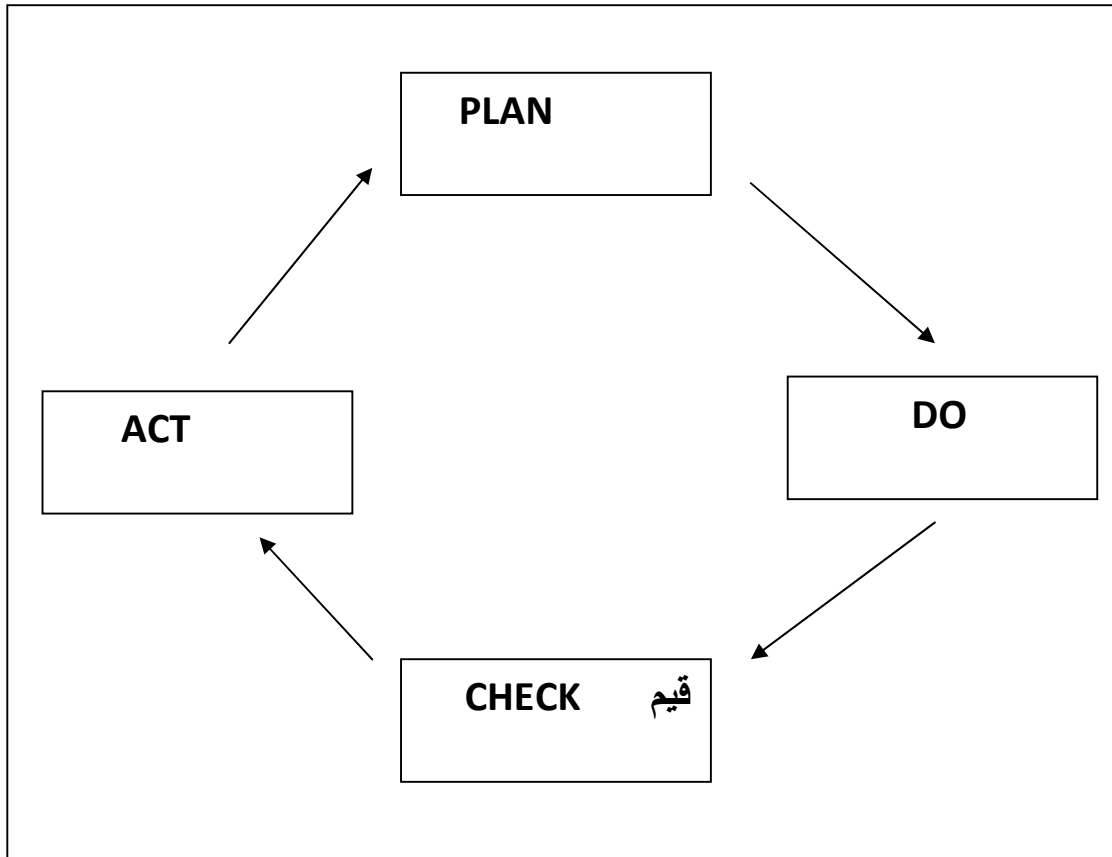
- العمل: و فيه يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها و الرقابة عليها.

- المراجعة: و فيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد إذا ما كان التطوير المقترح يلقي قبولا و رضى من جانب العميل أم لا.

- التنفيذ: و فيه يتم تنفيذ التغييرات المرتبطة بالعملية و ذلك من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري.(عباس خفاجي: 1995: 25)³⁴

أما (الخطيب والتميمي: 2007: ص 34)³⁵ فيشير إلى أن شيورات قدم في كتابه " الرقابة الإحصائية على الجودة السلع المصنعة 1931 " مفهوم خرائط مراقبة الجودة و التي يعدها تطويرا لمبادئ JURAN ، لأنه قام بإعادة صياغة العناصر التي وضعها جوران و رتبها على شكل دورة متتابعة أطلقها عليها { PDCA PLAN- DO- CHECK- ACT } و الشكل الموالي (مأمون الدرادكة و طارق الشبلي: 2002: 29)³⁶ يوضح دورة هذه العمليات.

الشكل رقم(14): يمثل دورة شيوارت " PLAN- DO- CHECK- ACT "



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع،

عمان- الأردن: 2002 :29.

* جنشي تاكوشي GENICHI TAGUCHI :

لقد حقق تاكوشي نجاحا كبيرا و مؤثرا في حركة الجودة باليابان من خلال نظريته إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، و قد تركز عمله على استخدام الأساليب و الطرق الإحصائية في تحسين الجودة و خاصة في مجال المنتج حيث شاع استخدام المفهومين: دالة الفقدان (THE LOSS FONCTION) وخصائص التصميم و الضوضاء (الضجيج) (DESIGN CHARACTERISTICS AND NOISE)

وما يمكن أن نلمسه هنا أن تاكوشي جاء بنظرة مطابقة لنظرة كروسبي على أن الجودة تمثل المطابقة مع المواصفات أو المتطلبات .

إن هذا المدخل لتاكوشي ركز على تحسن الجودة من خلال التصميم الذي يمثل رؤية جديدة للمنتج، و تصميم العملية بطريقة لكسبها المناعة ضد الانحرافات المسببة لتلف المنتج، " المواد الأولية"، و تصميم المنتج و تصميم العملية، فإنه كذلك يهتم بالبيئة الخارجية لأن قياس الجودة يشكل خسارة كلية أو ربحا كليا للمجتمع، و لذلك فإننا يمكن أن نقول أن تاكوشي يقدم رؤية جديدة بمواصفات لأنها هي المستهدفة و لأنها تمثل القيم التي يجب أن يحققها الإنتاج، و الاختلافات هي الانحرافات المقبولة عن القيم المستهدفة (ناظم حسن عبد السيد: 2009: 34)³⁷. و لقد أعطى تاكوشي بدائل للقضاء على آثار الضوضاء الداخلية و الخارجية من خلال ثلاثة تصاميم (سلمان زيدان: 2010: 52)³⁸ :

- تصميم النظام.
- تصميم المؤشرات.
- تصميم التفاوت المسموح به.

* جون أوكلاند JOHN .S. OKLAND :

يعتبر جون أوكلاند من المتميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها و تطبيقاتها في المنظمات من خلال الاستشارات التي كان يقدمها للشركات و على نطاق واسع إضافة إلى انه عمل في مجال البحث و في حقل إدارة الإنتاج و العمليات، كما ترأس المركز الأوربي لإدارة الجودة الشاملة، أما فلسفته فتقوم على المبادئ التي جاء بها الفلاسفة السابقة من خلال بلورها في شكل منسجم و متناسق تناقحت فيها إسهامات الغرب و اليابان في مجال الجودة.

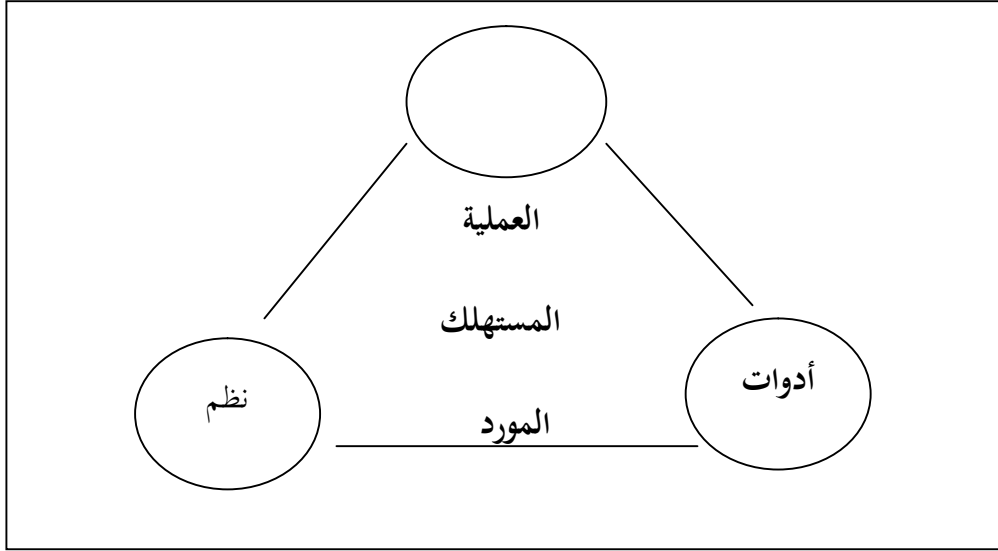
و يمكن تلخيص نموذج الموضع في الشكل الموالي بالنقاط الخمسة التالية (سلمان زيدان: 2010:54)³⁹:

- تحديد علاقات المستهلك - المورد.
- وضع نظام لإدارة العمليات.
- تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

- تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.

- سيادة الالتزام و التمسك بالجودة.

* الشكل رقم(15): يمثل نموذج أوكلاندي في تصور الجودة



المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، ج 1 ، دار المناهج، الأردن، 2010: 54.

* مقارنة بين رؤى أبرز مفكري إدارة الجودة الشاملة :

إن تناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة يفرض مجموعة من الأسماء البارزة في إثراء هذا التيار الإداري

الناجع على مراحل تاريخية متعاقبة، و على رأس هؤلاء المفكرين: (ISHIKAWA- CROSBY- JURAN-

DEMING) ، و هو ما يبينه (هيكوش، ترجمة طلال بن عابد الأحمدى:2002: 29)⁴⁰ في الجدول الموالي:

*الجدول رقم(08): يوضح مراحل تطور مفهوم الجودة

الترتيب	المفكر	الرؤية : أهم العناصر الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة
أولا	دمنج DEMING	ركز على: التوجه نحو تقييم عمليات أو إجراءات تقديم الخدمات. استخدام الوسائل الإحصائية . ضرورة طرد و إزالة الخوف من مخيلة الموظفين. خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات.
ثانيا	جوران JURAN	ركز جوران على: إشراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة. ضرورة التخطيط للجودة . أهمية الرقابة على الجودة. تحسين الجودة.
ثالثا	فيغنهاوم FAIGEMBAUM	ركز على : نظام الجودة الشاملة . - تصميم الجودة. التوجه نحو العميل (المستفيد) .
رابعا	ايشيكاوا ISHIKAWA	ركز ايشيكاوا على : استخدام الإحصاء . حلقات الجودة . إشراك الموظفين .
خامسا	كروسي CROSBY	ركز كروسي على : العيوب الصفرية. تكلفة أو كلفة الجودة . شعارات الجودة.

المصدر: هيكوش ، ترجمة: طلال بن عابد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية و ضمان

استمرار الالتزام بها، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية، 2002 : 29 .

بعد الإطلاع على إسهامات أبرز رواد و علماء الجودة الشاملة و الوقوف على تداخل هذه الأدبيات و تقاطعها في أكثر من مبدأ، فمنذ نشأة المصطلح نلاحظ أن مجموعة من المفاهيم الأساسية بقيت ثابتة في كل نموذج من نماذج الرواد و حتى الباحثين المعاصرين و هي على التوالي:

- التحسين المستمر .
- المشاركة أو إشراك جميع العاملين .
- الحفاظ على الاتصالات في جميع الاتجاهات في المؤسسات .
- تمكين العاملين من خلال تعزيز فرق العمل و حلقات الجودة عند ايشيكاوا.

و الملاحظ هنا هو أن العامل المشترك بين كل هذه المبادئ هو المورد البشري الذي يعد التحدي الكبير لإنجاح مختلف عمليات المؤسسات الداخلية و الخارجية، و بدلالة هذه الموارد البشرية ارتأت الباحثة أن تأخذ الدراسة منحى تختبر فيه دلالة هذه المبادئ (التي تعد رأس مال إدارة الجودة الشاملة) وفق عمليات تنمية الموارد البشرية و التي تتمثل كلاسيكيا و حديثا في : التدريب و التحفيز و تقييم الأداء .

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم علاقة عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بمجموعة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، علما أن المؤسسة ميدان البحث تطبق منهج الجودة الشاملة.

ثالثا- سياسات الجودة الشاملة :

لقد ساهم العديد من العلماء في إيجاد تطوير مداخل عدة لإدارة الجودة الشاملة، و حددوا أساليبها و طرقا لتطبيقها و الاستفادة من مبادئها الهامة، لكن هذا لا يمكن أن يكون إلا وفق أطر أساسية تنتهجها المؤسسة بكل أبعادها و مواردها ، و لقد ظهرت إسهامات عديدة في هذا الصدد سنتناول من بينها عمليات أساسية وردت في كتاب فيصل بن جاسم آل الثاني (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية) أين حاول توضيح مجموعة من الالتزامات للوصول إلى عوائد ايجابية لتطبيق الجودة الشاملة.

الأساسيات الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة حسب (فيصل بن جاسم آل ثاني 2008: 157)⁴¹ هي كالتالي:

1- التزام الإدارة العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حتى تتكفل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنجاح فإنه لا بد من الالتزام بها في كافة مستويات الإدارية و تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل، إلا أن دعم الإدارة العليا و اقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق الجودة الشاملة، و كذلك أن تمارس بشكل فاعل هذا التوجه، فليس من المطلوب حمل الشعارات فقط بل يجب أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية في تطبيق هذه الشعارات .(محفوظ أحمد جودة: 2006: 100)⁴²

2- القيادة: إن التزام القيادة بالجودة يجب أن يكون هاجسا يستحوذ على تفكيرها و أن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن القيادة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية و صدق و لقد حدد OKLAND مرتكزات لالتزام القيادة تجاه الجودة الشاملة (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008: 166)⁴³:

- التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر.
- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية.
- تدريب العاملين على فهم و استيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي و المورد.
- تبني طرق حديثة للإشراف و التدريب.
- تفعيل الاتصالات و التوسع في تشكيل فرق العمل .
- تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل: تحديد الأهداف عشوائيا ...
- تنمية وتطوير الخبراء في المؤسسة و العمل على الاحتفاظ بهم .
- إتباع منهجية مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- تنظيم إدارة الجودة الشاملة : لقد ظهرت أربعة اتجاهات لتنظيم الجودة(فيصل بن جاسم آل ثاني : 2008: 171)⁴⁴ هي:

أ- الاتجاه الأول: تحويل بعض مهام إدارة الجودة إلى الدوائر الأخرى مثل تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.

ب- الاتجاه الثاني: توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات و من العميل الخارجي فقط إلى العميل الداخلي و الخارجي.

ج- الاتجاه الثالث: التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.

د- الاتجاه الرابع: تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.

4- إنشاء ثقافة المؤسسة : و هناك العديد من الاتجاهات التي تدلل على أهمية ثقافة المؤسسة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، بل و أكثر من ذلك التحول من ثقافة تنظيمية عادية إلى ثقافة الجودة الشاملة، و من بين هذه الآراء التي تؤسس لنجاح ثقافة الجودة الشاملة ما ورد في (محمد إسماعيل عمر: 2000: 105)⁴⁵

أ- يجب أن يفترض كل عامل أو موظف في المؤسسة أنه مستهلك، و ينقل هذه الفكرة إلى الموظفين الآخرين.

ب- يجب السماح بأعلى قدر ممكن من الحرية في ترتيبات العمل و تبعا لذلك سيشعر العاملون بالالتزام أكثر فأكثر.

ج- التأكد من أن التغذية العكسية و المرتدة كافية في الجودة و أنه تم تسليمها لدى كل العاملين.

د- ضرورة إعلام المشرفين و مناقشتهم في أسباب حدوث الأخطاء و لا تفترض دائما معرفتهم بها.

5- الموارد البشرية: و ذلك من خلال التركيز على التخطيط الجيد، التدريب، التقييم، الشامل و المساعدة على اندماجهم في خطة الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ أن العملية التدريبية على الخصوص يجب أن تقوم على نقاط أساسية (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008: 200)⁴⁶ :

- الاستفادة من الأساليب الحديثة و التكنولوجيا في التدريب.

- الخروج بالتدريب من الشكل التقليدي (المحاضرات النظرية) إلى الشكل الميداني كورشات العمل، الحلقات النقاشية...

- العمل على إكساب العاملين مهارات جديدة في العمل على تنمية مهاراتهم المكتسبة.

- التركيز على التدريب في مجالات الحاسب الآلي (الكومبيوتر).

- الاستفادة من خبرات القائمين بأعمال التخطيط و المتابعة و نقله إلى غيرهم من العاملين الجدد في الإدارة.

- التأكيد على أهمية استمرارية التدريب أو التدريب الذاتي و التدريب المستمر.

- العمل على توفير بيانات لأفراد الذين سيتم تدريبهم ووضعها أمام القائمين بأعمال التدريب للاستفادة منها عند وضع البرامج التدريبية.

- في إطار سياسة الترغيب في التدريب لابد من رصد جوائز للمتفوقين في التدريب.

6- التمكين: من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ه مبدأ التحسين المستمر و التدريجي لكل أبعاد المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية أو تعليمية أو إعلامية، و ذلك من خلال الانخراط الكلي لجميع العاملين في عملية التطوير و تحسين الجودة، و لترسيخ و ترسيخ هذا المبدأ (التحسين المستمر) فإنه من الضروري منح الموظفين أو العاملين قدرا كبيرا من الحرية في الصرف و الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار و في تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم في المؤسسة ، لأن الإدارة العليا لا يمكنها تحقيق التحسين الشامل بمفردها.

و لأن الثقة هي المفتاح الأساسي لاستحقاق التمكين، فان المقومات الأساسية الآتية لابد لأن تراعى قبل العاملين حتى يتمكن مسؤولوهم من تمكينهم دون إيجاد حرج أو الوقوع في مخاوف للأخطاء و الانزلاق عن الأهداف المسطرة، و تلخص مقومات الحصول على الثقة (بجي سليم ملحم: 2006: 73) ⁴⁷ في: التعاطف ، الصدق و الصراح، الكفاءة، العمل الجماعي و الجماعة، الانتماء، و الاتصال، و لعل هذه المقومات هي فعلا أساس بناء نظام حقيقي للجودة الشاملة برأس مال بشري ووجداني يؤمن بجميع أبعادها و مقوماتها .

7- أدوات الضبط الإحصائي للجودة:

إن استخدام الأدوات الإحصائية لضبط الجودة ضرورة لابد منها في ظل التحول المرهلي في تحقيق الأهداف المرجوة، فمبررات استخدامها كثيرة نذكر منها سببين أساسيين (فيصل بن جاسم آل ثاني: 2008: 216) ⁴⁸

- أنها تدعم بالوثائق وجود و امتداد التغيير الذي يعتبر لب إدارة الجودة الشاملة.
- أنها تحلل و تراقب التغيير إلى درجة أن التقلبات العشوائية لا يمكن السماح بها.

و من بين هذه النماذج لرقابة الإحصائية على الجودة نذكر: نموذج بارتيو للضبط الإحصائي، نموذج عظم السمكة (مخطط السبب-النتيجة) ، خرائط المتابعة، شكل الانتشار.

8- الموردون: من الطرق التحفيزية لمشاركة الموردين مع المؤسسة في رؤيتها للجودة الشاملة هي أن يتعرف الموردون أنفسهم على الجودة الشاملة في المؤسسة و أن تشرکہم في التدريب و و رشات العمل و أن تحاول التعامل مع هؤلاء الموردين وفق أسلوب ربح/ربح، و هذا سوف يسهل كثيرا باقي العمليات و يوفر الكثير من الوقت و المال الضائع على المدى البعيد، و هناك مقترحات لزيادة العلاقات بين المؤسسة و الموردين: (محفوظ أحمد جودة:2006:152)⁴⁹

أ- اشتمال العقد و احتوائه على كل صغيرة و كبيرة، مثل تحديد المواصفات الكمية المطلوبة أوقات التسليم و الأسعار و طريقة التسليم.

ب- المؤسسة و المورد مسؤولان عن مراقبة جودة المنتجات المشتراة من قبل المؤسسة أو المباعة من قبل المورد.

ج- تحديد احتياجات المؤسسة عن المواد تحديدا دقيقا و هذا يساعد على تلبية طلباتها بسرعة ووفقا لما هو مطلوب .

د- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج بما يتماشى مع احتياجات العملاء.

هـ- التركيز على مصلحة العميل هو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى الوصول إليه كل من الطرفين سواء المورد أو المؤسسة.

خلاصة:

إن هذه الأساسيات إذا تكاملت في وظائفها و كانت مراعاة الإدارة العاملين و الموردين لها بالشكل اللازم فإنها تضمن و بصورة كلية تحقيق أهداف الجودة الشاملة كنظام و سياسة و حتى كذهنيات تعمل دون هواده على التحسين المستمر و ضمان الحد الأعلى من الرضا الوظيفي و الإنتاجي و أكثر من ذلك الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل الكثير من المنافسين و الأسواق المتميزة .

المبحث الثاني:

آليات الجودة الشاملة

أولاً- التحسين المستمر

1- ماهية التحسين المستمر

يتفق الباحثون على أن مضمون و جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو التطوير و التحسين المستمر للعمليات بكل أوجه العمل بالمنظمة لإشباع رغبات و احتياجات و توقعات العملاء و تحقيق أقصى قيمة مضافة للمنظمة و هي بذلك المفهوم ما هي إلا أسلوب و إرضاء العملاء و تحقيق الربحية(أماي إبراهيم شاهين: 2008: 300)⁵⁰ إضافة إلى مرتكزات و أساسيات أخرى تم الإجماع حولها من قبل الرواد في هذا المجال و هي الثقافة التنظيمية التخطيط الاستراتيجي للجودة التزام الإدارة العليا بالجودة تشجيع و تحفيز العاملين المشاركة و التمكين التركيز على العملاء الحرية و الديمقراطية منع الأخطاء قبل وقوعها و الإشراف و المتابعة .

فالجودة إذن ليست تحسينات في العمليات الإدارية بقدر ما هي تغييرات في فلسفة و مناخ هذه الإدارة حيث تحتاج إلى فكر إداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة و تتلخص أهم ملامح هذا الفكر في الآتي (فتحي سرحان: 2012: 28 - 29)⁵¹

__التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق و التميز و استثمار كل الطاقات البشرية و التكنولوجية عالية المهارة

__تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها خصائص تكشف عن حقائق و فرص،و من ثم فإنها لا تخشى التغييرات دائما بل تعمل على إحداثها .

__أن تتبنى الإدارة مفهوم الخلق و الابتكار.

__التوجه إلى المزيد من الديمقراطية و اللامركزية

__الاهتمام بالعمل الجماعي و تكوين فرق العمل و تنمية العلاقات و إزالة المعوقات .

- ـ ضرورة أن تتحرر الإدارة من القواعد و النظم و الإجراءات التقليدية الجامدة .
- ـ ألا تركز الإدارة على الظروف المحلية و القومية و الإقليمية فقط بل عليها النظر إلى التأثيرات العالمية .
- ـ أهمية وضع الإدارة معايير واضحة لقياس الكفاءة الإدارية .
- ـ التحرر من السيطرة الفردية و تفويض السلطات لضمان سرعة و مرونة الانجاز .
- ـ الاتجاه إلى الوسائل و الأساليب التكنولوجية بدلا من الإدارة الورقية .
- ـ التركيز على العميل بمفهومه الواسع .
- ـ أن تتخذ القرارات استنادا إلى الحقائق و في ضوء الواقع .
- ـ التحرر من أساليب اختيار العاملين و ترقيةهم حسب الأقدمية و إعطاء الفرصة للكفاءات الفاعلة و تشجيعها و تحفيزها .
- إن كل هذه الأساسيات و المرتكزات مجمعة ما هي إلا ترجمة واضحة لمفهوم التحسين و التطوير المستمر للعمليات و الوظائف الإدارية و الفنية و البشرية و حتى الاتصالية.
- إن ما سبق يؤكد أن التحسين المستمر هو أهم مفهوم ترتكز عليه الجودة الشاملة لأنها وفي كل تعريفاتها تؤكد على " كونها فلسفة إدارية تؤكد على رضا الزبون، مشاركة العاملين و التحسين المستمر لتحقيق الأداء العالي و الجودة للعمليات"
- ⁵²(krajewski et Ritzman:2005:196)، و هي في تعريف آخر (فواز التميمي و أحمد الخطيب 2007: 124)⁵³ طريقة تفكير جديدة للمنظمة تعتمد على فكرة التحسين و التطوير المستمر بكافة العمليات الإنتاجية و الخدمية لتفوق توقعات العميل و هو نظام موجه لكسب رضا وولاء العملاء في الحاضر والمستقبل،فهي تشمل كافة العناصر و العمليات على كافة الأصعدة و المستويات مستهدفة إرضاء العميل من خلال التحسين لجودة السلع و الخدمات المقدمة و جوهرها يعتمد على:
- ـ تأسيس فكرة التحسين المستمر.

ـ العمل على جعل عملية التحسين المستمر داخلية و ليست نتيجة الشكاوي .

ـ إشراك جميع العناصر في المنظمة .

ـ جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية .

ـ استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية .

ـ جعل عملية الجودة مصممة و ليست تفتيشا عن المنتج المعيب.

ـ وضع أهداف محددة للوصول إليها .

ـ العمل على استيعاب اثر الاختلافات علي العمليات .

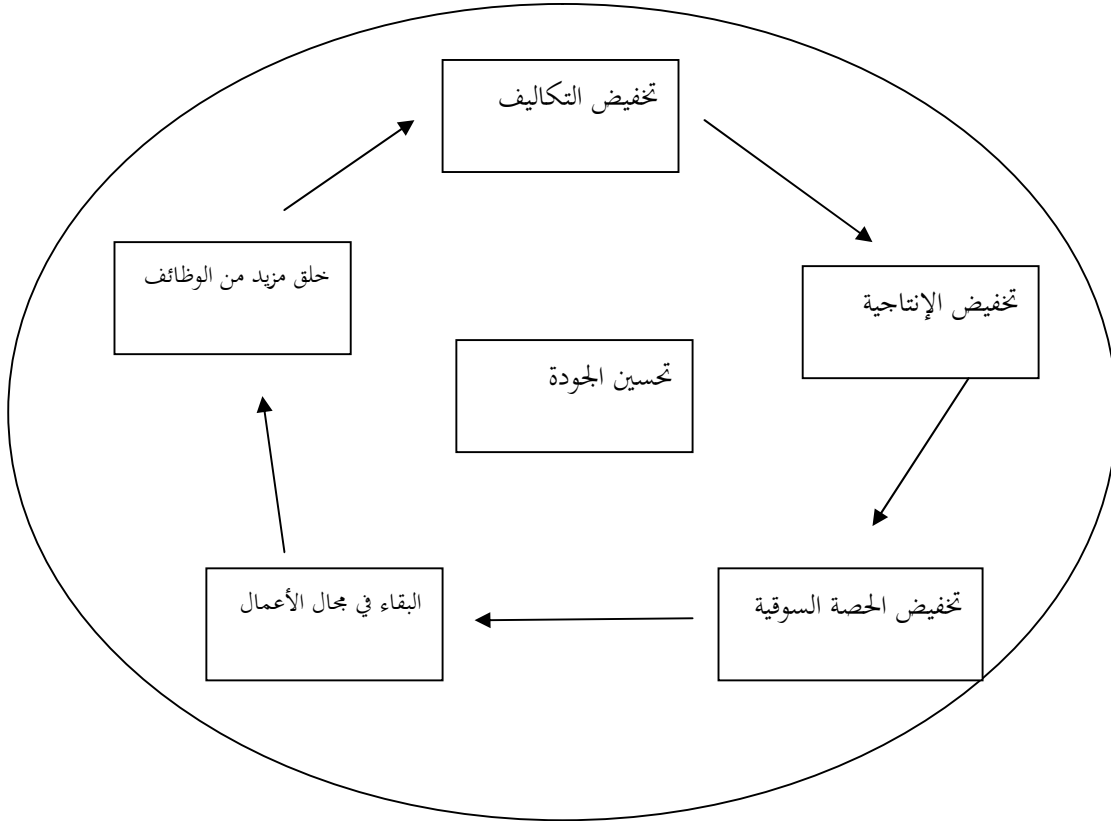
ـ العمل على إشراك المزودين بالعملية و التأكد من التكلفة المثلى.

و يشير محمد زايري⁵⁴ (Mohamed Zairi : 2006:1247) إلى أنه لتحقيق التميز يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها نحو التأقلم مع القوى الخارجية ، و تعرف عملية التأقلم بأنها الجهد الذي تبذله المنظمة توجيه اهتمامها نحو التأقلم بأنها الجهد الذي تبذله المنظمة في سبيل الحد من اللايقين و الانحرافات في عملياتها الإنتاجية و التسويقية ، و بالتالي فعلى المنظمات أن تتعلم عن المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات الارتباط الاستراتيجي بمقومات النجاح و التميز، إن أي شركة تتبنى إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتحول إلى منظمة تعلم مستمر إذا استعملت بطريقة شاملة أدوات الجودة السبع القديمة و الأدوات الجديدة للجودة في سبيل دفع عملية التغيير و ترسيخ ثقافة التعلم .

2_ الأدوات السبع الأساسية للجودة:

يؤكد العالم دمنج انه عندما تحسن المنظمة في الجودة تنخفض التكاليف و تحسن الإنتاجية، و هذا ما يتيح للشركة تحسين حصتها السوقية و البقاء في مجال الأعمال التجارية و بالتالي خلق المزيد من الوظائف (محمد أحمد عيشوني: 2010: 10)⁵⁵

* الشكل رقم (16): يمثل حلقة دمنج لسلسلة تفاعلات الجودة:



المصدر : محمد أحمد عيشوني: الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع

للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية) الإصدار رقم 2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع،

السعودية، 2010: 10

يعتبر دليل ضبط الجودة للعالم الياباني ايشيكاوا (Kaoro Ichikawa) (Quality Control 1972) المرجع الأساسي المعتمد من طرف "IaJuse" في مجال أدوات تحسين الجودة و حل مشكلات العمليات، وحسب هذا العالم فإن 95% من مشاكل الجودة التي وردت في الدليل و هي :

- خرائط التدفق (flow sheets)

- قوائم الاختبار (check sheets)

- مخطط باريتو (Pareto diagram)

- التوزيع (المدرج التكراري) (histogram)

- مخطط السبب و النتيجة (cause and effect diagram)

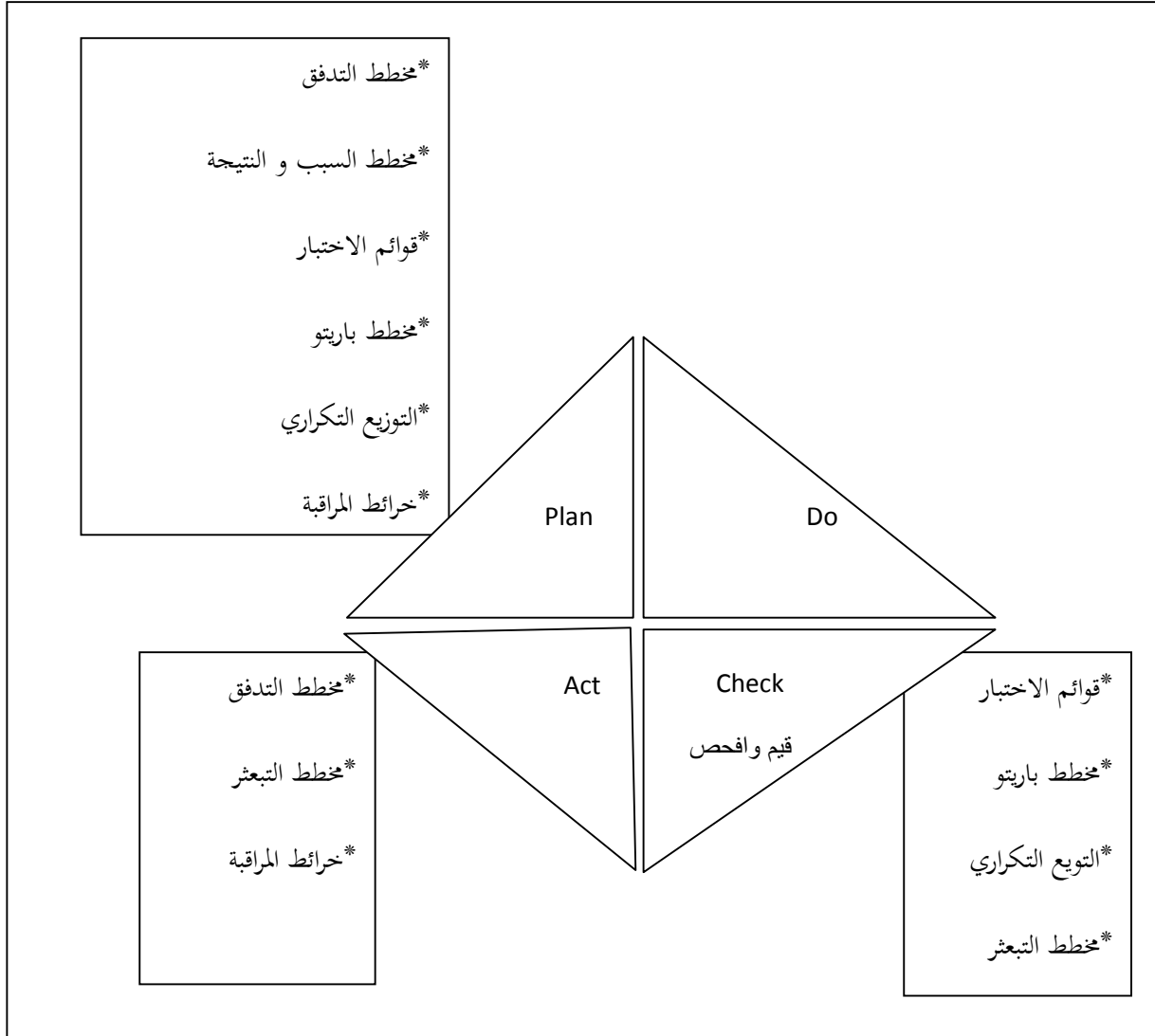
- مخطط التبعثر أو الانتشار (scatter diagram)

- خرائط المراقبة (control charts) (محمد أحمد عيشوني: 2010: 11) ⁵⁶

إن سهولة وبساطة الأدوات السبع الأساسية للجودة تجعلها أدوات فعالة للتحسين المستمر للعمليات و في متناول جميع الموظفين من القيادات العليا إلى العمال البسطاء و لعل حلقة دمنج للتحسين المستمر « PDCA » توضح ذلك بشكل أكبر :

* الشكل رقم (17): يمثل حلقة دمنج Deming للتحسين المستمر (PDCA)

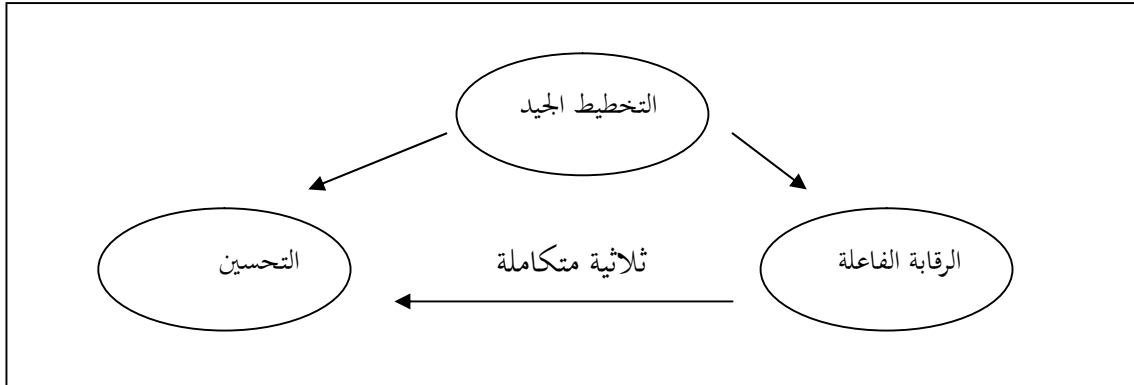
و استعملات أدوات الجودة السبع



المصدر (محمد أحمد عيشوني: 2010: 14)

إن نموذج دمنج (Deming) في التحسين المستمر يعلق بشكل أكبر بالعمليات الحاصلة في المنظمات، وهو تصور يضمن حسب الوصول إلى الأهداف و ضمان استقرار المنظمات و الاستثمار الأمثل في التنسيق بين مختلف العمليات في هذه المنظمة ، أما جوران (Juran) فله نموذج و تصور آخر لكنه يصب في نفس الأهداف وفق ثلاثية متكاملة يوضحها الشكل الموالي:

*** الشكل رقم(18): يمثل ثلاثية التحسين المستمر**



المصدر: فيصل بن جاسم بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني: إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر، لبنان، 2008: 99.

و هو النموذج الذي اعتمدنا في بحثنا هذا على مداخله الثنائية بين التحسين المستمر كمبدأ أساسي في كل العمليات و بالأخص في تدريب الموارد البشرية كأولى عمليات تنمية الموارد البشرية و مبدأ الرقابة الفاعلة الذي حاولنا التركيز عليه في عملية تقييم الأداء كذلك كإحدى العمليات الفاعلة في إدارة و تنمية الموارد البشرية.

لذلك يمكن نخلص إلى أن الحديث عن مبدأ التحسين المستمر يمكن أن يطول لان النماذج التي حللتها و ركزت عليه كثيرة ، و بالرجوع إلى مدخل الفصل في الجودة الشاملة يمكن للقاري الاطلاع أكثر على هذه النماذج و كيفية تناولها لهذا المفهوم.

ثانيا- التمكين:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة نتيجة للمستجدات التي طرأت و لا تزال تطراً على بيعتها في مختلف مستوياتها المحلية و العالمية، ولضمان استجابة مثلى لهذه المتطلبات يجب عليها أن تجري مراجعة جذرية و عميقة لسياستها و خططها و برامجها ذات العلاقة بتمكين العاملين و تنشيطهم، وبناء استراتيجيات قوية و فاعلة في هذا المجال، و ذلك بمواكبة ما تتطلبه إدارة هذا المفهوم الذي يعكس دلالة كبيرة للموارد البشرية في المنظمات لكونها رداً ثميناً و عنصراً أساسياً و محركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

1- التمكين بوصفه إستراتيجية و مختلف صيغها المعاصرة:

إن التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين و المشرفين و المدراء و تشجيعهم على استخدام مهاراتهم و خبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة و منحهم الحرية في التصرف و تزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة و غاياتها، و على هذه الإستراتيجية بوصفها خطة عمل فاعلة بما يأتي :

- تحديد الرؤية و نقلها إلى واقع ملموس.
- تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا أو أسبقيتها في العمل
- اعتماد العمل الفريقي و تطوير العلاقات بين أعضائه.
- توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة وصولاً إلى جعلها شبكة.
- الاستعانة بمجموعات الدعم الخارجية و الداخلية و إقامة التحالفات المشتركة.
- جزاءات للتكامل باتجاهات عدة.
- إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما:
- تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء ادوار جديدة.

- تحسين العمليات و إعطاء الإدارة دورا مساعدا في هذا الجانب(عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسن: مجلة أهل البيت : العدد الخامس :8)57

نلاحظ مما سبق أن التمكين كإستراتيجية هو رسم خطة للعاملين الذين يراود تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى.

أما صيغ التمكين المتاحة في ضوء الإستراتيجية فتتخذ عموما ثلاثة أشكال يمكن إيجازها على النحو التالي:

أ- إستراتيجية المشاركة (Participation strategy) :

يعرف التمكين بأنه خطة عمل يتصرف من خلالها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال، و نلمس من خلال هذا التعريف الذي يجمع عليه اغلب المختصين في الجودة الشاملة و التمكين على أن هذا المفهوم له صلة بالمشاركة و ذلك على مستويين: الأول يتعلق بتكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة و مستوى تنفيذ الخدمة للزبائن بوجود رقابة على ذلك بطبيعة الحال، إن فرق العمل في هذه الحالة تعتبر صيغة غير مباشرة للرقابة القوية التي يمكن أن تكون أكبر صعوبة للمقاومة و النضج العالي.

إن الخبرة في عمل الفريق توفر مصدرا هاما لقبول المشاركة و إزاحة الاستبداد، وهذا الأمر هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساسا في المشاركة المباشرة و النقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد، و ذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء.

ب- إستراتيجية الإثراء الوظيفي « Job enrichment strategy »:

تتضمن هذه الإستراتيجية بناء برنامج تدريسي متكامل يشجع العاملين على إدراك و تقمص الأدوار العاطفية لتلبية رغبات و حاجات الزبون بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة و اللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته.

و عادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة و توزيع صلاحيات داخل المنظمة و تشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة لهم⁵⁸ (Lashely Courad :2001:20)

إن منهج الإثراء الوظيفي يركز على تعليم الأفراد مهارات و تزويدهم بالحماس و الاندفاع و الثقة وتحسين الانتماء و ممارسة الرقابة الذاتية، وإشعار الزبون بكونه شخصا مميزا للمنظمة و النظر إلى حاجاته على أنها تتبع من حاجات العاملين و أن لدى هؤلاء الرغبة و المتعة في تنفيذ كل ما يريده الزبون بسرعة مع التركيز على التطوير المستمر لمهاراتهم وفق ما يجعلهم أكفاء للممارسات المستحدثة تنظيميا و إداريا و فنيا في المنظمة لخدمة الزبون.

ج- إستراتيجية المشاركة بالملكية:

Owner's participation strategy لقد أشار⁵⁹ (Marching et Al :1992 :286) من خلال الشكل الموالي إلى أن رقابة العاملين تحت أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات في حين أضافت⁶⁰ (Lasheley Courad: op.cit: 86) الملكية و عددا من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات إذ من خلالها يستطيع الفرد مقاومة الضغوطات و الاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقه.

2- أبعاد إستراتيجية التمكين:

لقد تناولت الكثير من الدراسات أبعاد التمكين، وجاءت متنوعة و متعددة، فقد تناول⁶¹ (Richard Daft:2003:568) أربعة أبعاد جعلها هي الأساس في تشكيل التمكين و ضمان نجاحه:

- المعلومات المتاحة عن جميع جوانب المنظمة للعاملين .

- المعرفة و المهارات التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات و التأثير في العمل و مدخلاته و مخرجاته *القوة اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات و التأثير في العمل و مدخلاته و مخرجاته.

- المكافآت التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل و ذلك من خلال المشاركة في الأرباح و أسهم المنظمة.

في حين يذهب ⁶² (Brown Steven :1996:197) إلى وجود ثلاثة أبعاد هي:

- الجودة: كرسالة يفهمها جميع أعضاء المنظمة و تحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها .
- الموارد المتاحة: لتنفيذ تقنيات الجودة و أدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين.
- التفويض: بحيث يسمح للعاملين في الصفوف الأمامية بالمزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المواقع التي تواجههم.

بينما يضيف آخرون أبعادا أخرى أهمها:

- تقنية فرق العمل، المعلومات المتاحة عن الأداء، الهيكل التنظيمي الملائم، إلا أن هذه الأبعاد متفرقة لم تعد مجدية لتفعيل عملية التمكين كآلية فعالة للجودة الشاملة، لذلك نلاحظ أن اغلب الباحثين اتفقوا على ثلاثة أبعاد أساسية تتضمن أخرى فرعية و هي على التوالي: (عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسن: مجلة أهل البيت : العدد الخامس : 10) ⁶³.

- امتلاك المعلومات و توافرها : تعد المعلومات عنصرا أساسيا في إستراتيجية التمكين خاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات ولماذا تتخذ و لماذا يلتزم بتنفيذها ⁶⁴ (Collins David:1995:26) ،ويرى هذا الباحث بان المعلومات لا بد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر و اختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط و المشاركة الحقيقية في المعلومات فالتمكين الايجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين و يطلب منهم جمع المعلومات لحلها و إجماع الرأي حولها(عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين:مجلة أهل البيت : العدد الخامس :11). ⁶⁵

- الاستقلالية و حرية التصرف: تتضمن الاستقلالية منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها و هو ما يجعلها المرتكز الثاني لتمكين العاملين، و هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف: الروتينية و الخلاقة و المقيدة، و ما يهمنا هنا هو حرية التصرف الخلاقة لان الجودة الشاملة في الأصل عملية

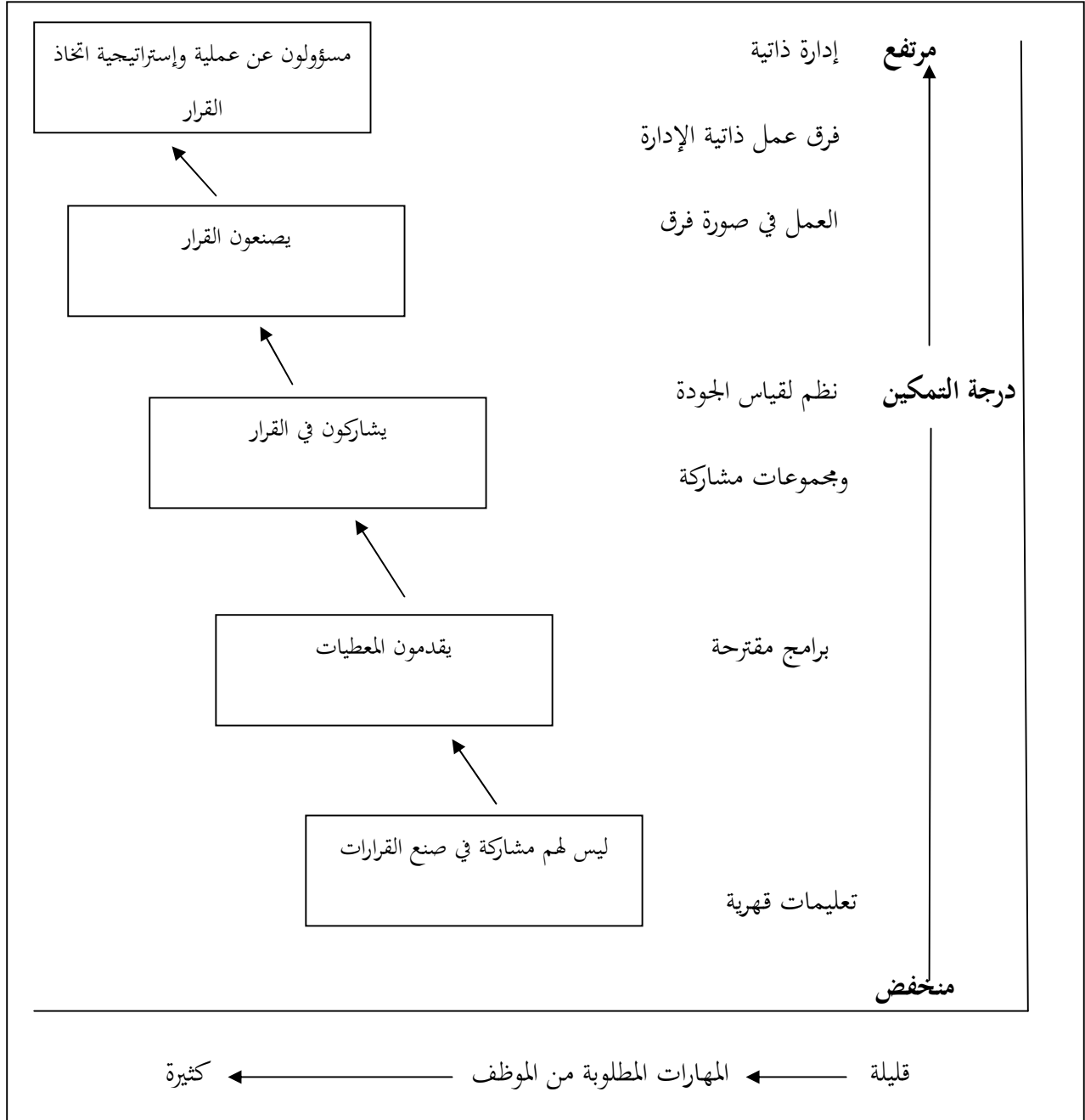
مستمرة و دائمة و إبداعية و استثمارية في الفكر البشري بالدرجة الأولى. حيث تمكن العاملين في إيجاد البدائل والحلول بأنفسهم و ممارسة الأدوار وفق ما يتصورونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة باستمرار.

- امتلاك المعرفة: تعد الموجودات المعرفية ابرز موارد المنظمات اليوم،بالإضافة إلى رؤوس الأموال و الموارد البشرية، وذلك بحكم أن تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع و الابتكار و البقاء والاستمرار، حيث تعرف على أنها النشاط المرتبك باستمرارية تخطيط و تنفيذ إدارة الموجودات بكل أنواعها فالمعرفة هي الأنشطة التي تمتلكها و تبذلها المنظمات في البحث عن البدائل الجديدة من خلال الدخول إلى عقول الأفراد و كيفية خزنها و الاحتفاظ بها لإعادة استخدامها لاحقاً،وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة إلى إدارة شيء أكثر عمقا هو رأس المال الفكري و الابتكار و الإبداع و المعرفة (سعد علي العنزي، 2001: ع25: 309)⁶⁶

3- مستويات التمكين:

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال عبر إفساح المجال للعاملين كي يفعلوا ما يرونه ضروري و مفيد للمنظمة، مما يستوجب الإيمان بان عملية إعادة الحيوية للمنظمات يجب أن تخضع و دوما لتطوير جميع المستويات الإدارية،وهو ما يتطلب إعادة بناء المنظمات وفق فلسفة التمكين.والشكل الموالي يوضح تسلسل و مستويات التمكين في المنظمات.

* الشكل رقم(19): يوضح تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات:



المصدر: (أفندي و عطية: 2003 : 132) 67

4- متطلبات التمكين:

يعد التمكين من أهم غايات إدارة و تنمية الموارد البشرية الحديثة، و تزداد هذه الأهمية في ظل منهج الجودة الشاملة، ذلك لان المنظمة تكون موجهة بالعملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، فهو هنا(التمكين) سلوك و ممارسة مؤكدين لابد من ملامسته لواقع الممارسات اليومية في كل العمليات التنظيمية.

وثمة تشابه و تداخل كبيرين بين التفويض و التمكين، فالأول يعني منح الأفراد حق اتخاذ القرارات في أوقات محددة أما الثاني فهو منح حق اتخاذ القرارات في أوقات محددة أما الثاني فهو منح حق اتخاذ القرار للأفراد المتمكنين و الذين اثبتوا كفاءتهم و خبرتهم في كل الأوقات و حتى في أوقات وجود المسؤولين ويشترط لتعيين و تطبيق إستراتيجية التمكين بالمنظمة توفر الأتي(مسلم علاوي السعد:1996: 54) ⁶⁸ :

- تقديم توجهات واضحة حول أهداف المنظمة فيما يتعلق بإستراتيجية إرضاء العملاء.

- تعريف و تحديد دقيق لجميع عملاء المنظمة الداخليين و الخارجيين.

- التوضيح بدقة تامة للمحالات حرية التصرف و اتخاذ القرارات و الحدود التي يجب عدم تخطيها.

- منح حق التواصل و امتلاك المعلومات التكنولوجية الحديثة واستخدامها في تطوير الأداء.

- أهمية وجود نظام المساعدة في اتخاذ القرارات.

- ضرورة تدريب و تنمية و تأهيل العاملين.

- تحديد مؤشرات و معايير لقياس درجة الرضا لدى العملاء.

إن هذه المؤشرات إن صح القول تعتبر أساسية من اجل تفعيل إستراتيجية التمكين داخل المنظمات خاصة إذا علمنا أن الحاجات و طرق الانجاز تتغير من فاعل إلى آخر مما يحتم إعطاء الفرص للجميع من اجل إبداء قدراتهم و إبداعهم في حل المشكلات و الانجاز الأمثل في كثير من الأحيان.

من هنا ارتأينا أن نأخذ التمكين كمؤشر من المؤشرات الهامة لاختبار مدى تطبيق المؤسسة ميدان البحث للجودة الشاملة بمختلف آلياتها، والتي من بينها التمكين.

5- أبعاد التمكين:

يعد التمكين من أهم غايات إدارة و تنمية الموارد البشرية الحديثة، و تزداد هذه الأهمية في ظل منهج الجودة الشاملة، ذلك لان المنظمة تكون موجهة بالعملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، فهو هنا (التمكين) سلوك و ممارسة مؤكدين لا بد من ملامسته لواقع الممارسات اليومية في كل العمليات التنظيمية.

و ثمة تشابه و تداخل كبيرين بين التفويض و التمكين، فالأول يعني منح الأفراد حق اتخاذ القرارات في أوقات محددة أما الثاني فهو منح حق اتخاذ القرار للأفراد المتمكنين و الذين اثبتوا كفاءتهم و خبرتهم في كل الأوقات و حتى في أوقات وجود المسؤولين .

أ- شروط تطبيق استراتيجية التمكين:

يشترط لتعيين و تطبيق إستراتيجية التمكين بالمنظمة توفر الآتي : (مسلم علاوي السعد: 1996:

54)⁶⁹

- تقديم توجيهات واضحة حول أهداف المنظمة فيما يتعلق بإستراتيجية إرضاء العملاء.
- تعريف و تحديد دقيق لجميع عملاء المنظمة الداخليين و الخارجيين.
- التوضيح بدقة تامة لمجالات حرية التصرف و اتخاذ القرارات و الحدود التي يجب عدم تخطيها.
- منح حق التوصل و امتلاك المعلومات التكنولوجية الحديثة و استخدامها في تطوير الأداء.
- أهمية وجود نظام المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تدريب و تنمية و تأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية لإجراء التعديلات اللازمة.
- تحديد مؤشرات و معايير لقياس درجة الرضا لدى العملاء.

- الاعتراف بمساهمة الأفراد العاملين و استدامة نظم المكافآت.

إن هذه المؤشرات تعتبر أساسية من اجل تفعيل إستراتيجية التمكين داخل المنظمات خاصة إذا علمنا أن الحاجات و طرق الانجاز تتغير من فاعل إلى آخر مما يحتم إعطاء الفرص للجميع من اجل إبداء قدراتهم و إبداعهم في حل المشكلات و الانجاز الأمثل في كثير من الأحيان.

من هنا ارتأينا أن نأخذ التمكين كمؤشر من المؤشرات الهامة لاختبار مدى تطبيق المؤسسة ميدان البحث للجودة الشاملة بمختلف ألياتها، والتي من بينها التمكين.

ب- أبعاد التمكين حسب (عبد الخالق تامر ممتاز: 2010: 22-30)⁷⁰

لقد حدد خمسة أبعاد للتمكين و هي:

- المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سببها المثال.

- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، و إلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها ، و إلى أي درجة توضح سياسات و إجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، و من ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بانجاز المهام ،وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية و الأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

- القوة: هذا البعد يهتم بمفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ،و يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار والشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الفرد نتيجة تمكينه.

- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد ،ويتصل بعد الالتزام كذلك بمواضع متصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة و احتياجاته الاجتماعية و زيادة الثقة بالنفس.

- **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ،والى أي مدى تمكين وصف الثقافة البيروقراطية موجّهة للمهمة ،الأدوار أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح أنّها قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

- **خطوات التمكين الإداري:** اقترح (Ford et Fotter) العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين (العتيبي مرزوق بن سعد : 2006 :35-37)⁷¹ : وهي:

* تحديد أسباب الحاجة للتغيير: وهنا يجب على المدير ان يوضح لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين ،و يمكن حصر الأسباب في الأتي : -تحسين خدمة العملاء. -رفع مستوى الجودة. -زيادة الإنتاجية. - تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين. - تحقيق العبء على المدير.

* التغيير في سلوك المديرين.

*تحديد القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون.

*تكوين فرق العمل.

*المشاركة في المعلومات.

* اختيار الأفراد المناسبين.

* توفير التدريب.

*الاتصال لتوصيل التوقعات و الأهداف المتوخاة من التمكين.

* وضع برنامج للمكافآت و التقدير.

إن المتأمل في هذه الخطوات يجدها مترابطة بحيث أنّها تعكس كل عمليات الجودة الشاملة كإستراتيجية إدارية في تنمية الموارد البشرية ،فهي تترجم ذلك العمل الجاد و المترابط من اجل بناء منهجية متكاملة للعمليات الإدارية بمختلف أبعادها و التي تهتم بالفرد و قدراته من ناحية و تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.

6-أساليب التمكين الإداري :

يشير (بجي ملحم:2006: 40-41)⁷² إلى انه يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

أ_ **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة و التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ، و يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين.

حيث يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تقوم على نطاق إشراف واسع ،بمعنى أن نسبة العاملين منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يشكل تفويضاً للصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب _ **أسلوب تمكين الأفراد :** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد أو ما يسمى تمكين الذات و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ،هذا و قد توصلت الباحثة سبيتيزر (**Speetizer**) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة و قدرة اكبر على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر اليه إلى انه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ،إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق (الوادي محمود حسين :2012: 46-47)⁷³.

ج_ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق،لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لها للعمل الجماعي من فوائده تتجاوز العمل الفردي ،و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ،فالتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا .

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و مسوغاً لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول من المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

هذا و إن منح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من الأعضاء ، وذلك بعد أن يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور.

إن تعدد هذه الأساليب الإدارية للتمكين لا يعني جدوى أحدها و عدم جدوى الأساليب الأخرى. لكنها تعد اجتهادات لمراحل مختلفة من التفكير الإداري، فوجودها لا يقصي وجود حتى أساليب أخرى، ومن المحبذ العمل بها مجتمعة حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها التنظيمية من جهة و أهداف عملائها الداخليين (الموارد البشرية) من جهة أخرى، بل أكثر من ذلك الوصول إلى أعلى مستويات الولاء التنظيمي عن طريق هذه الإستراتيجية التنظيمية الحديثة، لكن هذا الهدف لا يتحقق في الكثير من الأحيان نظرا لوجود معوقات كثيرة في طريق عمليات التمكين بمختلف أشكالها.

7- معوقات التمكين الإداري:

لقد تعددت الدراسات حول التمكين و طرقه و أساليبه و سبل إنجاحه كإستراتيجية بديلة للقيادة الإدارية الأمرية و الرسمية، كما أن البحث في طرق إرساله بشكل صحيح جعل المختصين في هذا المجال يشيرون إلى أن هناك معوقات من أنواع شتى، وقد أشار (باسم عبد الحسين: 2011: 266)⁷⁴ إلى بعضها فيما يلي:

- __زيادة لعبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- __تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة.
- __زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد.
- __زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان.
- __عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفعالة.

__ اتخذ القرارات بناء على أسس شخصية و ليس على أسس و مبررات منطقية و موضوعية أما (سيد محمد جاد الرب:2009: 267)⁷⁵ فيفري عوامل فشل التمكين الإداري إلى:

__ الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.

__ التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.

__ التقليل في قيمة و أهمية و فوائد التمكين.

__ إخضاع التمكين للمزاج الفردي و المبادرات الفردية، أي أن لا ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا.

وبناء على هذه المعوقات، يمكننا القول إن التحدي الأكبر لإنجاح عملية و إستراتيجية التمكين هو بناء و سن سياسة واضحة و هادفة و طويلة المدى للمحافظة على المكتسبات الايجابية لهذه العملية، أما عن مؤسساتنا الوطنية، فإننا حاولنا اختبار هذا البند في الفرضيات من اجل الوصول إلى الدلالة الحقيقية و التي يمكن الحكم عليها ظاهريا بأنها دلالة سلبية لان السياسات العامة في جل مؤسساتنا الوطنية تهدف إلى تحقيق الريح بالدرجة الأولى و لم يحدث فيها تغيير ملموس بعد في التبنّي الصحيح لمثل هذه المفاهيم و الاستراتيجيات المفتاحية للنجاح الدائم و المستمر.

ثالثا: المشاركة:

إن تحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة، و يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من احدث أشكال الإدارة و أساليب الاهتمام بالعنصر البشري، و لم يكن ميلاد هذا المفهوم ليد الصدفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني و الإداري و الاجتماعي الذي شهده هذا القرن علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كل المجالات، و قد اكتسب موضوع المشاركة في الإدارة اهتماما كبيرا نظرا لحجمه و أهميته و أصبح يشكل الطرف النقيض للأنماط السلطوية في الإدارة، ذلك لأنه ينظر للعاملين من خلال أعمالهم بصورة كلية و ليس مجرد تنفيذ للتعليمات الصادرة من المستويات العليا في الهرم الإداري للسلطة، بل أكثر من ذلك لأنه ينظر للعاملين من خلال أعمالهم بصورة كلية و ليس مجرد تنفيذ للتعليمات الصادرة من المستويات العليا في الهرم الإداري للسلطة، بل أكثر من ذلك فقد أصبح

ينظر إليهم فقد أصبح ينظر إليهم على أنهم أشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات و المشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها و المساهمة في وضع الخطط و السياسات إذا ما منحوا فرصة ذلك.

بناء على ما سبق، يمكننا القول ان إشراك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة في عمليات اتخاذ القرار، المشاركة في الأرباح و حتى استشارتهم تعبر عن أسلوب حضاري و راق للإدارة ، لأنها تعكس تقبل و احترام أفكار المرؤوسين و وجهات نظرهم حتى و لو كانت تختلف عن وجهات نظر رؤسائهم في العمل، إذ لا بد أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية و العقلانية من اجل بلوغ هدف محدد و هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الكثيرة الحاصلة.

تحاول الباحثة في هذه الدراسة التوصل إلى مدى تطبيق أشكال المشاركة في المؤسسة، أين ستحاول اختبارها من خلال مؤشري المشاركة في الأرباح و هو ما يعبر على التحفيز المادي و المشاركة في اتخاذ القرارات أو المشاركة في الإدارة من جهة أخرى و هو ما يعبر عن التحفيز المعنوي.

* إذ يعرفها البعض على أنها: "أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات و الممارسات لتوزيع المعلومات و المعارف و السلطات في اتخاذ القرارات و التقوية المالية " **Renforcement financier** بهدف تحميل المسؤولية لجميع العمال لإنجاح مؤسساتهم و تحسين العلاقة الموجودة بين الشائبة المتمثلة في الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه المشاركة مالية أو مشاركة في التسيير حسب

⁷⁶(Sekiou et autres: 1993 :482).

لقد تعدى مفهوم المشاركة الأبعاد الكلاسيكية المتعلقة بالعمل ليشمل ظروفه و سياساته و حتى طرق تسيير الموارد البشرية (التعيين، الأجر، التدريب و حتى تقييم الأداء) و قد يتعداها إلى الملكية و ذلك بشراء العمال أسهما من رأسمال مؤسساتهم و هو ما يزيد من تنمية إحساسهم بالانتماء، غير أن هذا يعتبر غير كاف و لن تكون المشاركة في ظلها فعالة إلا إذا دعمت بتوزيع عادل للمعلومات و المهارات من حيث تكوين العمال في جميع المجالات بما فيها التسييرية و الأرباح.

1_ طرق المشاركة:

تعدد طرق ووسائل تحقيق المشاركة كما تتنوع الهيئات و الإجراءات المنظمة لهذه العملية، و مع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على إمكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة في التسيير: مباشرة و غير مباشرة (ليندة رقام: 2002 : 122)⁷⁷

أ_المشاركة غير المباشرة:

و قد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية:

*المشاركة غير المباشرة الرسمية: أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة او المؤسسة، و تكون شرعية حيث أنها تستمد شرعيتها من قوانين الدولة أو من عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة و تكون معنية ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل و قضايا العمل، ظروف العمل، السياسة الاقتصادية و المالية للمؤسسة السياسية العامة و الهياكل. إذ يعتبر⁷⁸ (Hermel.P:1988:131) أن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما لطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها عليها.

*المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: وهي تستمد شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية، لان التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية و غير الرسمية، و المسير لا يستطيع أن يهمل ذلك و إلا واجه خطر عدم فعالية قراراته (ليندة رقام: 2002: 123)⁷⁹.

ب_المشاركة المباشرة:

و يقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع فيها العمال بدرجة كبيرة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل و مراقبته و انجازه و في الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة بين المستخدمين المشرفين و المسيرين المباشرين في شكل دوائر للجودة أو مجموعات التفكير المشترك أ و مجموعات

نوعية الحياة في العمل أو مجموعات شبه مستقلة أو حلقات التعبير و الاقتراح، و قد ظهرت هذه المشاركة المباشرة حسب(العايشي عنصر: 1995 : 24)⁸⁰ نظرا لمجموعة من العوامل أهمها:

* فشل النموذج الكلاسيكي في التسيير.

* التغيير التكنولوجي و تحول العمل نحو الطابع الفكري.

* و بهذا ظهرت صورة العامل باعتباره فاعلا نشطا و التي حلت محل الصورة القديمة حيث لا يعبر عن نفسه إلا من خلال سلسلة من الممثلين و الهيئات التي اكتسبت طابعا بيروقراطيا.

2- أشكال التحفيز في ظل المشاركة الإدارية :

إن هناك أشكالا عديدة للمشاركة خاصة في وقتنا الراهن ، ولعل الأهم والأجدي نفعا هي المشاركة في التسيير أو كما يطلق عليه الإدارة بالمشاركة أو الإدارة التشاركية ، ولكن هذا لا ينفي أهمية عامل آخر يعد هاما جدا منذ ظهور أوله النظريات الكلاسيكية في التسيير ، ألا وهو الجانب المادي أو ما يسمى بالتحفيز أو المشاركة المادية ، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى نوعين اعتمدت عليهما الباحثة كمؤشرين فرعيين لمفهوم المشاركة وهما المشاركة المادية (التحفيز المادي) والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل في شكل فرق (التحفيز المعنوي) وهو ما يظهر في الفرضية الفرعية الثانية .

انطلاقا من هنا ستحاول الباحثة التطرق إلى أنواع هذه الحوافز في ظل مؤشر المشاركة حسب (إبراهيم الغمري: 1982: 215- 226)⁸¹ ، والذي يصنفها كما يلي :

أ - الحوافز المادية : ومن أشكالها :

الأجر حسب الوحدات المنتجة :

- وهو أقدم هذه الحوافز على الإطلاق إذ أنه يعتمد على إعطاء العاملين أجورا متناسب مع ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية .

- خطط تقاسم الأرباح : يتمثل هذا المنهج في التحفيز المادي بوجود خطط أو معادلات يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم ، ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في

أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يتحصلون عليها ، وقد يأخذ التحفيز شكلا آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتلقونها أو يعطى العاملون أسهما في الشركة ، وهناك صورة أخرى لهذا الشكل من التحفيز لا يرتبط بالأرباح المحققة بالضرورة بل ترتبط بزيادة الإنتاجية التي يحققها العاملون كأن تضع الشركة هدفا إنتاجيا محددًا يتمثل بأن لا تتجاوز كلفة الوحدة المنتجة مبلغا معينًا ، وتحدد هدف تخفيض الكلفة ، وتلتزم الشركة بأن يتقاضى العاملون نسبة معينة (50%) من هذا الفرق المحقق من خفض التكلفة ، والفرق بين هذا الأسلوب يسمى " Gain Sharing " هو أن يتم صرف حوافز للعاملين حتى وإن لم تتحقق أرباح في الشركة ، بينما في الحالة الأولى يكون أساس التحفيز هو حجم الأرباح المحققة .

- والواضح هنا أن الأساليب الآتية الذكر تتوافق مع مبادئ نظرية التوقع في الدافعية حيث يدرك العامل ويتوقع أنه كلما ضاعف جهوده كلما حققت المؤسسة أرباحا إضافية وبالتالي سيكون شريكا في هذه الأرباح.

*التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: يقوم هذا الأسلوب على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما تلقوا حوافز مادية . ويساعد هذا النوع من الحوافز الذي يحل محل اعتماد المسمى الوظيفي أساسا لتحديد الرواتب والأجور، حيث يصبح العامل وفقا لهذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدل أن يبقى محدود الإمكانيات، وحسب ما يحدد مسماه الوظيفي. وهذا الأمر يتحارب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار. ولا شك أن هذا الأسلوب تطبيق مباشر لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطور الشخصي.

*المزايا المادية المنتقاة: تلجأ بعض المنظمات إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة، وفقا لرواتبهم الأساسية، حيث يعطى العاملون حرية اختيار المزايا التي تناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة من المزايا، ويمكن أن تشمل هذه المزايا نوعيات مختلفة من التأمين الصحي، الإجازات السنوية والتأمين على الحياة ونظم الادخار والتقاعد... إلخ.

ولا شك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظريات التوقع في الدوافع لأنه يستجيب بشكل

كبير لمستوى التوقعات المختلفة للعاملين (إبراهيم الغمري: 1982: 204 – 214)⁸²

ب- الحوافز المعنوية:

إن هذا النوع من الحوافز يتجاوز النواحي المادية في تحفيز العاملين أو حتى فئات منهم، ومن بين أنواع الحوافز المعنوية نذكر: للاستزادة أنظر (إبراهيم الغمري: 1982: 213)⁸³

* إشراك العاملين في الإدارة وتحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها من خلال إعطائهم فرصة الاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي تنوي المؤسسة تطبيقها، وهو ما يزيد الرغبة والدافعية لديهم.

* الاعتراف بجهود العاملين: يعد الاعتراف بجهود العاملين حافزا مهما لهم من أجل بذل جهود إضافية في العمل، ومن أمثلة ذلك نجد: إعطاء جوائز معنوية لمختلف العاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى تختلف باختلاف المنظمات وأنشطتها.

- كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافئة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات أو أسلوب اشتراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة (وهو ما يتبع في المؤسسة محل البحث)، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ونمط الدوائر النوعية (Quality circles).

- إن إتباع هذه الأساليب يزيد من ولاء العاملين للمنظمة كما يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهدافها، ولعل أهم هذه الوسائل الحلقات النوعية والتي تعمل وفقا لمجموعات تجتمع دوريا لمناقشة المشاكل التي يصادفها العاملون والبحث عن أسبابها واقتراح حلول لها واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

3- أساليب المشاركة في صنع القرارات: صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة، منها: (إبراهيم شهاب: 1995: 226-239)⁸⁴

أ- الأساليب العادية: وتتمثل في:

- * **نظم الاقتراحات:** وهي أبسط أشكال المشاركة، ومن مزاياها أنها غير مكلفة.
- * **الاجتماعات:** وفيها يتزود العاملون بالمعلومات اللازمة لتوضيح الرؤى لديهم.
- * **اللجان:** وفيها تتحدد بعض الواجبات والصلاحيات لبعض من الأشخاص في المنظمة بصورة رسمية ومهمتهم الأساسية هي النظر في بعض المشكلات واتخاذ قرارات حلها وتقديم التوصيات بشأنها.
- * **المجالس:** وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة ذات مستوى إداري عالي قريب من قمة التنظيم يختص بإصدار قرارات تتصل غالبا بالسياسات العامة الرئيسية.
- * **المقابلة الشخصية مع المختصين:** وتتمثل في مقابلة الرئيس لمؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلة بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، وميزتها أنها لا تستغرق وقتا طويلا ولا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع.
- * **الاتصال الهاتفي:** في بعض الأحيان تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب أو يرى المدير أن الإجماع يضيع وقتا ثميننا ففي هذه الحالة يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم.
- ب- الأساليب الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

* **أسلوب دلفي:** يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرار وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار والاستعاضة عن النقاش والمداومات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة دلفي تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدا، جمع هذه الاستمارات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات وبيانات ثم تلخيصها في شكل تقرير مختصر، وبعدها يعاد إرسالها إلى الخبراء للنظر مرة ثانية في ظل التقرير المرسل إليهم، ثم تجمع الآراء النهائية ويعاد تلخيصها في شكل قرار نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في حل المشكلة محل القرار. وباعتبار هذه الوسيلة تعتمد على حل المشكلات الإدارية بواسطة جماعة من الخبراء من

خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات (قوائم الاستفتاء مثلا) فإنها تقضي على الآثار السلبية المترتبة عن مواجهة الضغوط التي يتعرض لها بعض الأعضاء كالتنازل عن آرائهم وتأييد رأي الأغلبية.. إلخ.

***طريقة العصف الذهني:** ويشار إليها كذلك باسم الزوبعة العقلية، والتي تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال وفي ظل الجودة الشاملة، وذلك من أجل توليد وتقديم أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة.

وهي عادة ما تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يتم تقسيمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات. فهي تتكون من ستة إلى اثني عشر فردا، وهم عادة ما يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة، ولعل هذا التقدير لجهود العاملين الفكرية يعتبر من أكبر الحوافز المعنوية في عصر أصبح رأس المال الحقيقي فيه هو رأس المال الفكري.

***طريقة الجماعات الاسمية:** وتسمى كذلك لأن تكونها اسمي فقط أو على الورق فقط، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

***طريقة فيليبس:** أين يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة. وتمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار والبدائل عن مرحلة التقسيم وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

***طريقة الرنجي اليابانية:** تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام

أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى أيضا، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

تعتبر الطرق السالفة الذكر في تعزيز المشاركة سبلا فعالة لترسيم ولاء وانتماء الموارد البشرية وجعلها رأس المال الحقيقي خاصة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار في الأفكار، وذلك أن المؤسسات بحاجة دائمة إلى تجديد أفكارها وأنماطها التسييرية لأن لكل مرحلة خصوصياتها في هذا السياق، وهو ما تعززه اجتهادات وقدرات الموارد البشرية في حل أزمات ومشكلات مؤسساتها انطلاقا من معرفتهما الشاملة لظروف وخصوصيات مؤسساتها.

رابعا: الاتصال:

أصبحت عملية الاتصال عملية مثيرة للاهتمام وذلك فيما يتعلق بمدى تقبل العاملين للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبلها لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهو ما يجعل منها (العلمية الاتصالية) إحدى الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني خاصة إذا علمنا أنها تحدد مدى تقدم المجتمعات وخاصة المجتمعات التنظيمية.

1- ماهية نظام الاتصال التنظيمي:

إن نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعضها البعض في هيكل معين، ويجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى وسائل لنقل هذه المعلومات مع ضمان الإبقاء على وضوحها.

ويتطلب الاتصال التنظيمي كنظام بعض الأنشطة المساعدة في تحقيق أهداف التنظيم، وتتمثل هذه

الأنشطة فيما يلي: (عبد الغفور يونس: 1997: 205) ⁸⁵

-اتصال الأنشطة غير المخططة: وتتضمن هاته المجموعة الحديث والإنصات بين أفراد العاملين، ولا ترتبط بالمهام والأغراض المادية فحسب.

-اتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بانجاز الأعمال المتكررة اليومية، وهو دعامة أساسية في ظل إدارة الجودة الشاملة، لأنه يعتمد على الاتصال المباشر واللامحدود من أجل حل المشكلات اليومية والتي يمكن أن تعترض هدف المنظمة.

-اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالنشاطات المذكورة في المجموعة الثانية.

-اتصال لتحريك برامج: ويستخدم هذا النوع عادة للتحفيز ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

إن هذه الأنشطة مجتمعة تعمل على ضمان السيورة الجيدة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة خاصة إذا علمنا أنه في ظل الجودة الشاملة تعد عملية الاتصال عملية جوهرية تعتمد عليها باقي العمليات الأخرى بل تعد عمودها الفقري وعصبها الحركي، مثل: تمكين، التحسين المستمر للعمليات وحتى المشاركة العملية في مختلف نواحي الحياة الوظيفية والمهنية وبالتالي فإن التركيز الأولي والأكثر أهمية في مختلف العمليات الإدارية لا بد أن يكون عن الاتصال لأنه وببساطة يضمن نجاح باقي العمليات الإدارية.

2- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال:

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر الأساسية، فعلى الرغم من وضوحها وبديهيته فإنه لا بد علينا من التطرق إلى هذه العناصر حتى نستطيع إعادة بناء تصور للعملية الاتصالية في ضوء التنظيمات المعاصرة، وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر:

*المرسل: ويمثل الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى طرف آخر قصد إثارة سلوكات محددة لديه، وقد يكون المرسل فردا أو جماعة داخل المؤسسة.

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين الآتيتين: (علي عياصرة وآخرون:2006: 31) ⁸⁶

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والاتجاهات التي يرغب في إيصالها إلى الآخرين ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

- يقوم كذلك بتوضيح هذه الآراء والاتجاهات لمن هو في حاجة إليها، لأن المعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

*الرسالة: وهي الركن الثاني في عملية الاتصال واهم عنصر من عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى المستقبلين من أجل تحقيق هدف معين، وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. (علي عياصرة وآخرون: 2006: 34 - 35)⁸⁷، ولكي تكون الرسالة محققة لأهدافها وغاياتها لا بد من أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت علميا ببعض الجوانب المؤثرة.

- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية أو التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.

- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.

- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

***القناة:** وتسمى أيضا الوسيلة ، وهي القناة أو الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون الوسيلة إما لفظية مثل: النشرات والخطابات، إما كتابية كالكتب والمذكرات والتقارير، وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالهاتف والفاكس، والمقابلات الشخصية، كما يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية. (Francis Vanoye: 1973: 14)⁸⁸.

***التغذية الراجعة:** وهي الأداة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أنها تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة أنها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال (علي عياصرة وآخرون: 2006: 41-42)⁸⁹.

***التشويش:** وهو كل ما من شأنه أن يعيق أو يقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر العملية الاتصالية، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

3- طرق وأساليب الاتصال:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة، ويتوقف اختيار أي أسلوب على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل والتفاعل السائدين لها، ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال أكثر من أسلوب واحد في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الزيارة الميدانية أو التجربة شرح يكون ذلك أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى المستقبلين، ويجمع العلماء على أن أساليب الاتصال يمكن أن تتلخص في ثلاثة طرق أساسية هي:

أ- أسلوب الاتصال الكتابي: (إبراهيم عبد العزيز شيحا: 1997: 398)⁹⁰

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من المتطلبات الأساسية في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

وللاتصال الكتابي عدة طرق مثل: التقارير، المذكرات، المنشورات والخطابات الرسمية، المجالات وصحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة ومن أمثلة ذلك الرسائل الوظيفية التي تعد وسيلة لتقل المعلومات الفنية والقانونية، والإدارية والاجتماعية، إضافة إلى التقارير التي يمكن أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات دورية: شهرية أو سنوية، وإما أن تتعلق بالفحص والتفتيش والمتابعة والإنتاج (مصطفى حجازي: 1982: 120)⁹¹. أما المذكرات والاقتراحات فهي تعتبر الوسيلة الحافظة للمعلومات والبيانات اللازمة في أوقات الحاجة إليها، فهي عرض مفصل ومكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة عن قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى.

وهناك أيضا النشرة الداخلية للعاملين كشكل من أشكال الاتصال الكتابي، وهي الوسيلة لتعريف العاملين بأشياء يجهلونها لكنها تمكنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه، كما تعمل هذه الوسيلة على تأكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها العامل التي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

أما فيما يخص الشكاوى فهي تعبير مكتوب واضح يعبر عن تدمير العامل من وضع معين، وبالأحرى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العاملون للتعبير عن مشاكلهم وانشغالهم في مختلف المستويات التنظيمية ومع خصوم تتعدد انتماءاتهم إلى السلم الهرمي للسلطة.

وعلى كل حال فإن الاتصال الكتابي أو المكتوب نوع لا بد منه من أجل الحفاظ على السير الحسن للتنظيم كما أنه يحمي المعلومات من التحريف نظرا لكونه موثقا.

ب-الاتصال الشفوي:

ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل مشافهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، إذ لا يشترط أن يرى المرؤوس رئيسه، فقد يكفي بسماع صوته، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل في الاتصال الكتابي، وهو يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة في حينها، وله طرق عديدة مثل: الاجتماعات والندوات ومنها اجتماعات الأمن الصناعي التي تنشر بين العمال نوعا من التحسيس بالمخاطر الصناعية مثلا وتوضح لهم طرق وإرشادات استخدام الآلات وصيانتها، كما أنها تهدف في أحيان كثيرة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية وإيجاد طرق حلها وتذليلها، أما الحديث الشفوي فيتم وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، فهو رسمي وغير رسمي، غير أنه يكون أكثر نجاعة إذا كان غير رسمي (إبراهيم عبد العزيز شيحا: 1997: 399)⁹² ،

أما النوع الأخير في الاتصالات الشفوية فهو **المقابلات** والتي تعد إحدى الأساليب الهامة للحصول على الحقائق والوقوف عليها من أجل حل المشكلات أو حتى فهمها فهما صحيحا، وتتم عموما مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة تبناها. (أحمد محمد عليق وآخرون: 2004: 84)⁹³.

ويعد الاتصال الشفوي وسيلة ناجعة تمكن من تشكيل الأفكار وتنمي القدرة على الارتباط أكثر بالعمل التنفيذي، مما يجعل النتائج الاتصالية أفضل على مستوى العمليات الإدارية ككل.

ج-الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع استخدام لغة الجسم من تعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل إضافة إلى وسائل اتصال أخرى، مثل الاتصال المصور الذي يعتمد على الرسوم وعلى الصور الفوتوغرافية التي تستخدم عموما لتوضيح الاتصال بالكلمات البسيطة، فغالبا ما تتوافق الصور مع كلام مكتوب يجاورها، وما زاد هذا النوع تأثيرا هو استخدام الألوان وترتيب المراحل الاتصالية خاصة إذا تعلق الأمر بإشهار نوع جديد من المنتجات أو الدعاية لسياسية أو إستراتيجية تنظيمية جديدة أو حتى التحسيس بمشكلات تنظيمية من نوعية معينة.

إن اختيار أي نوع من أساليب الاتصال الأنفة الذكر لا يغني عن نوع آخر، إنما هو خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معيناً أو أكثر، وذلك راجع إلى طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة في ذلك، وكذلك تكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات ومدى أهميتها.

4- شبكات الاتصال:

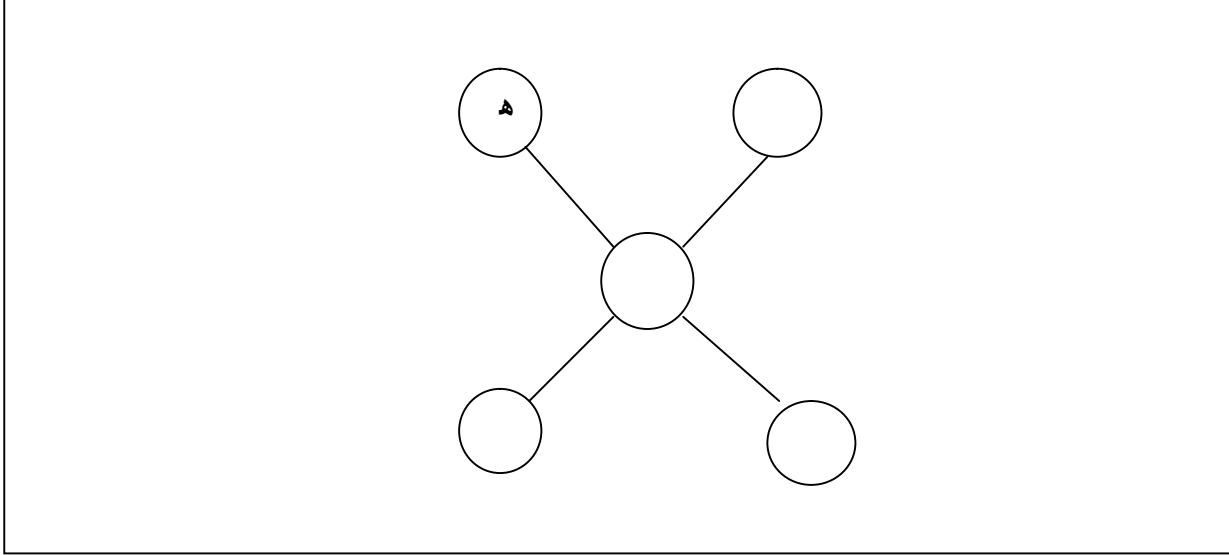
في ضوء الأبحاث والدراسات الكثيرة في مجال الاتصال يمكن أن نلخص شبكات الاتصال التنظيمي في الآتي:

أ-شبكة اتصال العجلة:

حيث تتمحور المعلومات والاتصالات حول شخص واحد وهو القائد أو المدير، فهو يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة دون وسطاء عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات ويكون هنا الاتصال في ممر

واحد، وفي نهاية كل اتصال لا يمكن للأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن يكون من خلال الفرد الموجود في المحور كما يوضحه الشكل التالي: (خضير كاظم محمود: 2002:128)⁹⁴

الشكل رقم(20): يمثل شبكة اتصال العجلة



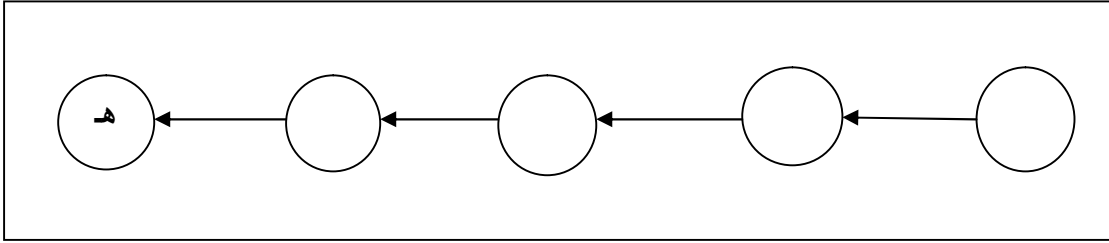
المصدر: خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي – دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

.128 :2002

ب-شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط إمكانية اتصال الرئيس بالمرؤوسين – مساعديه – حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات صغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس – المدير – الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(21): يمثل شبكة اتصال السلسلة

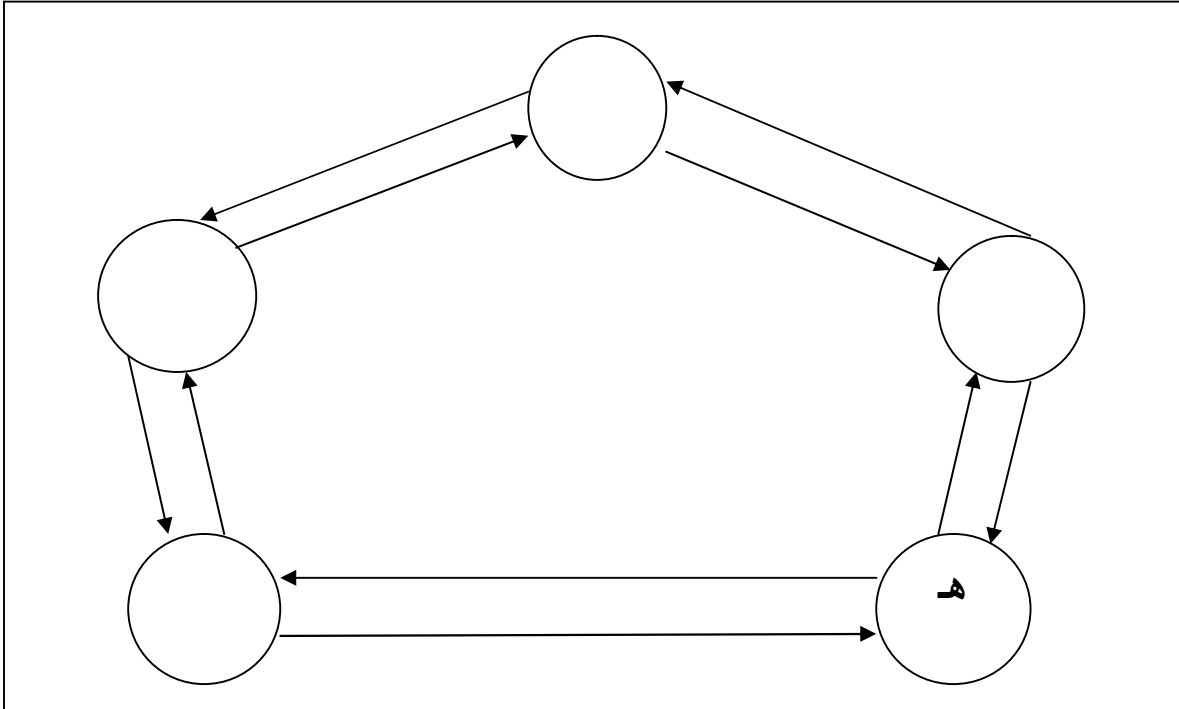


المصدر: خضير كاظم محمود، المرجع السابق: 128

ج- شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على الاتصال شبه التام - الكامل - إذ يستطيع الرئيس - المدير - أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(22): يمثل شبكة الاتصال الدائري

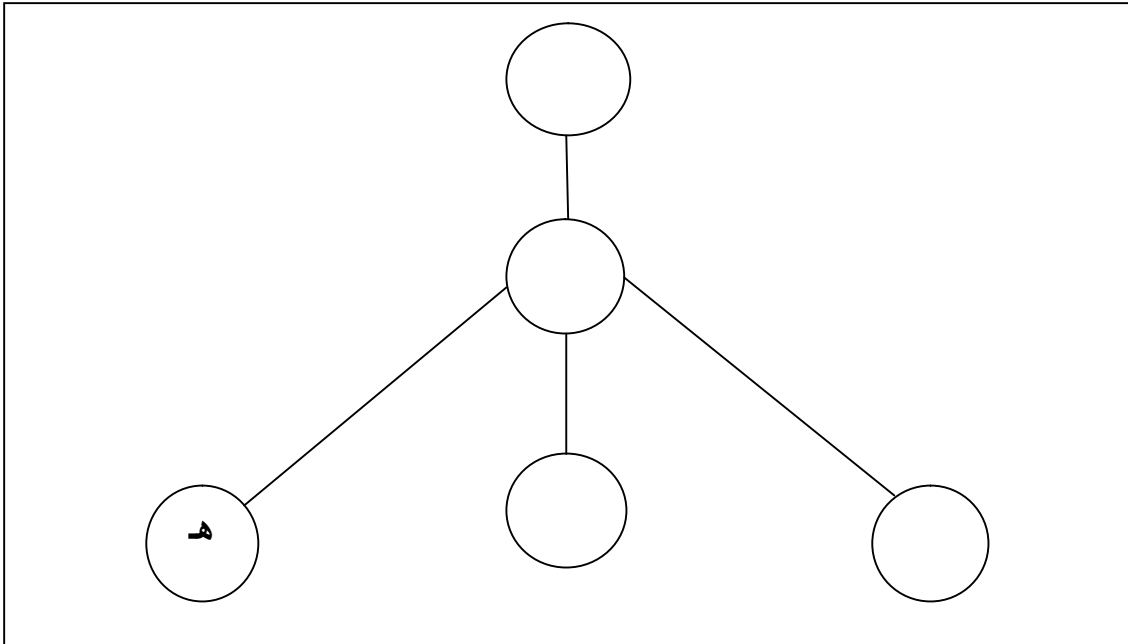


المصدر: صالح خليل أبو أصيب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

د- شبكة الاتصال العنقودي:

وهنا يمكن للرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، لأن المدير يتصل بمساعده، وهو نفسه - المدير - لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير نفسه عنق الزجاجة في فعالية الاتصال كما هو مبين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (23): يمثل شبكة الاتصال العنقودي

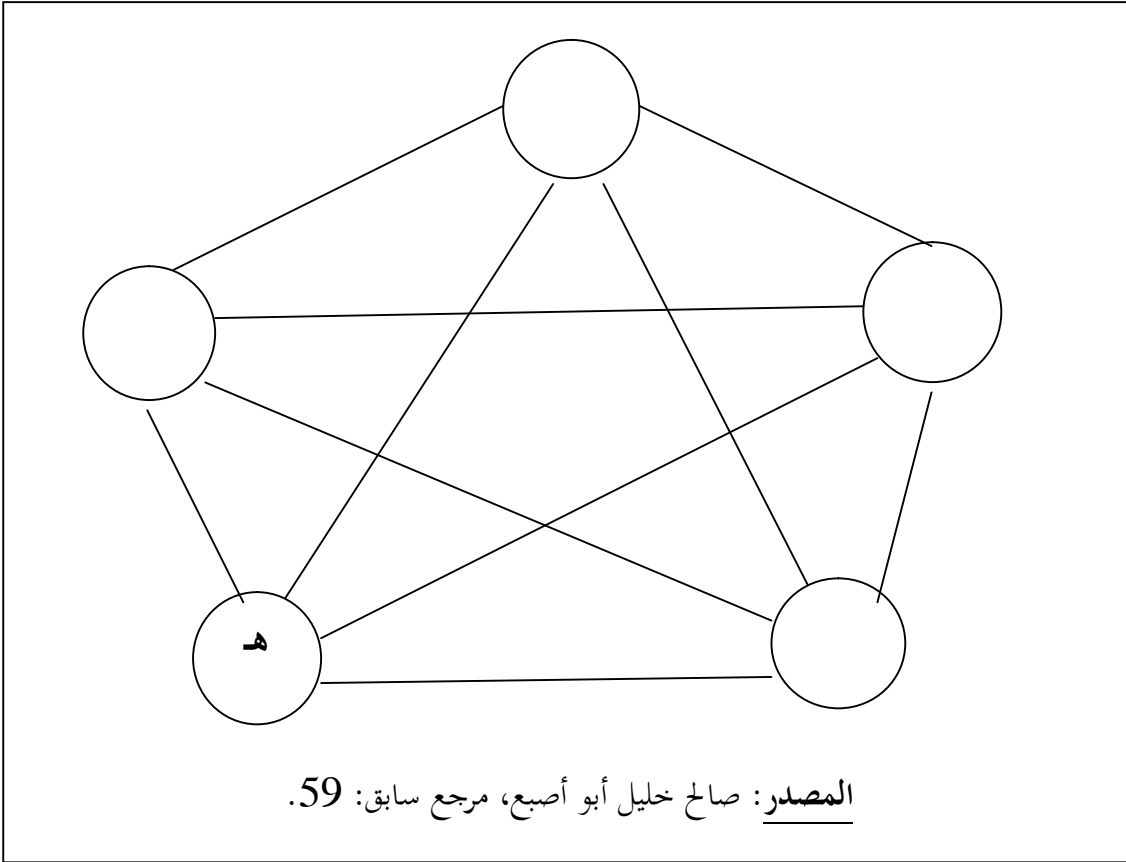


المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سابق: 129

ه- شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة):

وفي هذا النمط يتمثل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب ، ج ، د ، ه والرئيس الأعلى المباشر "أ" أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين ب ، ج للمرؤوسين د ، ه أو فيما بين الجماعة بغض النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(24): يمثل شبكة الاتصال النجمي



ولعل أكثر هذه الشبكات ملاءمة للجودة الشاملة هي الشبكة الأخيرة أين يكون الاتصال أكثر مرونة وفي جميع الاتجاهات دون قيود أو حسابات إدارية وهو ما يؤدي إلى إنجاز المهام وحل المشكلات بشكل يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة في العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق في العمل.

خلاصة:

بعد عرضنا للتراث النظري المتعلق بأبجديات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومحاوله وضع موضوع الدراسة على محك التجارب السابقة في هذا السياق، يمكننا القول أن التحدي صار كبيرا بالنسبة للمؤسسات الوطنية من أجل التبنى الصحيح لمعايير الجودة الشاملة.

إن المشكل المطروح بالنسبة للمؤسسات الوطنية بصفة عامة يعد أقل حدة بالنسبة للمؤسسة ميدان البحث- مؤسسة اسمنت عين الكبيرة- لأنها اعتمدت معايير الجودة منذ أكثر من عقد من الزمن (2002). لذلك سنحاول التركيز في اختبار الفرضيات على الجوانب المضيئة في تجربة هذه المؤسسة باعتبارها نموذجا ناجحا في مجال نشاطها، وذلك من خلال فحص مختلف موجهات الجودة الشاملة من مؤشرات أساسية سبق التطرق إليها في هذا الفصل: (التحسين المستمر، التمكين، المشاركة و الاتصال).

❖ قائمة مراجع الفصل الثالث:

- 1- زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، ار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 2- أنتوني ميشيل: كتيب الجيب الجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2006.
- 3- محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2012.
- 4- بدرية صالح الميمان: الجودة الشاملة والتعليم العام المبادئ والمتطلبات: قراءة إسلامية، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 1428هـ، نقلا عن الدكتور محمد عبد الرحيم: الجودة الشاملة... المفهوم وفلسفة التطبيق، الموقع الرسمي للدكتور عبد الرحيم محمد dr.ama.com. تم الاطلاع عليه يوم 2015/05/10.
- 5- القرآن الكريم: سورة النمل.
- 6 - إبراهيم السامرائي: القاموس المحيط : دار الجيل . بيروت . لبنان . 1994 .
- 7- سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة ج 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- 8- سلمان زيدان : المرجع السابق.
- 9- ريتشارد.ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة ط2، مكتبة جرير، الرياض ، السعودية، 2005.
- 10- محمد العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي، عمان ، الأردن، 2005.
- 11- سلمان زيدان: مرجع سابق.
- 12- صالح ناصر عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع ط2، عمان ، الأردن، 2013.

13- أحمد محمد الشامي: إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية-، مجلة الإداري، العدد، 76، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، مارس 1999.

14- صالح ناصر عليمات: المرجع السابق.

15- الفضل مؤيد وطائي يوسف: إدارة الجودة الشاملة كمنهج كمي، مؤسسة وراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

16- الفضل الوطائي: المرجع السابق.

17- سلمان زيدان: مرجع سابق.

18- صالح ناصر عليمات: مرجع سابق.

19- علاء فرج الطاهر: إدارة المارد والجودة الشاملة، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20- ريتشارد.ل. ويليامز: مرجع سابق.

21- بابكر مبارك عثمان: المدخل لإدارة الجودة الشاملة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.

22- زيدان سلمان: مرجع سابق.

23- فيصل بن جاسم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة

الفضائية، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.

22- عبد العزيز أبو منعة وفوزية سعد: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، العدد 74، مسقط، سلطنة عمان، 1998.

23- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.

24- سلمان زيدان: مرجع سابق.

25- صالح ناصر عليمات: مرجع سابق.

26- محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

27- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.

28- فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دون دار نشر، القاهرة ، مصر، 1996.

29- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.

30- سلمان زيدان: مرجع سابق.

31- فريد عبد الفتاح زين الدين: مرجع سابق.

32- سلمان زيدان: مرجع سابق.

33- صالح ناصر عليما: مرجع سابق.

34- عباس خفاجي: الجودة الشاملة، دون دار نشر، عمان ، الأردن، 1995.

35- أحمد الخطيب وفواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن.

36- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2002.

37- ناظم حسن عبد السيد: محاسبة الجودة- مدخل تحليلي- ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.

38- سلمان زيدان: مرجع سابق.

39- هيكوش ، ترجمة: طلال بن عابد الأحدي: إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية و ضمان استمرار الالتزام بها، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية، 2002.

- 40- سلمان زيدان:مرجع سابق.
- 41- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق
- 42- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن،2006.
- 43- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.
- 44- فيصل بن جاسم آل ثاني: المرجع السابق.
- 45- محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة الشاملة ، دار الكتب العلمية للطبع والنشر ، مصر،2000.
- 46- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.
- 47- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ،2006.
- 48- فيصل بن جاسم آل ثاني: مرجع سابق.
- 49- محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق.
- 50- أماني إبراهيم شاهين، : أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارة، العدد 3، جامعة بني سويف، 2008.
- 51- فتحي سرحان: إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 52- J – Lee Krajewski et P. larry Ritzman, Operations Management : Strategy and Analysis, 7 th edition, Addison Wesley u, California, 2005.
- 53- فواز التميمي وأحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديثة، 2007، عمان، الأردن.

54-Mohamed Zairi. **The Seven Basic Quality Tools, TQM and Business Excellence**, Total Quality Management. Vol 17 (9) . November 2006.

55-محمد أحمد عيشوني: الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية) الإصدار رقم 2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2010.

56- عيشوني : مرجع سابق.

57- عباس حسين جواد: أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، جامعة 7N أهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد (+ دراسة نسخة مصورة pdf) مجلة أهل البيت العدد الخامس.

58- Lashley Courad ، **Empowerment HR : strategies for service excellence** first published. Butterworth-Heinneman corporation, London-2001 .

59-Marching ,M. Goodman .J, Wilsinson, A et Ackers ,P.**New Development in Employee involvement of employment** Research Series, N 02, sheffield. Ld: HMSO.1992.

60- Lashley . op.cit.

61- Richard Daft.L: **Management**, Southwestern, Thomsou Learing, Ohio, 2003.

62-Brown Steven, **Strategic Manufacturing Advantage**, Prentice-Hall, Europe-London, 1996 .

63- عباس و عبد السلام: أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مرجع سابق.

64- Collins David ، **Empowerment ، Rooting for Empowerment**, Empowerment in organizations, Vol 3-N002,1995 .

- 65- عباس و عبد السلام، المرجع السابق.
- 66- سعد علي العنزي: رأس المال الفكري -الثروة لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. جامعة بغداد العدد (25).
- 67- أفندي عطية حسين: تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، المؤسسة الإدارية للتنمية العربية، القاهرة، مصر. 2003.
- 68- مسلم علاوي السعد: تحسين النوعية في المنشآت ، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 74، دبي، 1996.
- 69- مسلم علاوي السعد: المرجع السابق.
- 70- ممتاز عبد الخالق تامر: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، مصر.
- 71- العتيبي مرزوق بن سعد: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الاقليمي عبر شبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2006.
- 72- يحيي ملحوم: مرجع سبق ذكره.
- 73- الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2012.
- 74- باسم عبد الحسين: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي هيئة السدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، العراق ، 2011.
- 75- جاد الرب سيد محمد: استراتيجية تطوير وتحسين الأداء-الإطار المنهجي والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 76-Sekiou.L et Autres: gestion des ressources humaines; De Boek Universiré; Tome 2; 1993.

77- لندة رقام: مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002..

78- Hermel .P: Le management Participatif:sens;réalités et actions. Les éditions d'organisation; Paris;1988.

79- لندة رقام: مرجع سابق.

80- العياشي عنصر : التسيير بالمشاركة: الاستراتيجية والرهانات ، الملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية: الواقع والآفاق، أيام 16-17-18 جانفي CRASC/ORAN.1995

81- إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1982.

82- إبراهيم الغمري: المرجع السابق.

83- إبراهيم الغمري: مرجع سابق.

84- إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995.

85- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

86- علي عياصرة و آخرون: الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006 .

87- علي عياصرة ، المرجع السابق.

-Francis Vanoye:Expression communication; Colin;Paris;1973.

88

89- علي عياصرة ، المرجع السابق.

90- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر ، 1997.

91- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1982.

92- إبراهيم شيحا، مرجع سابق.

93- أحمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2004.

94- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط 1 ، 2002 .

الفصل الرابع

المؤسسة الصناعية الجزائرية

والجودة الشاملة

✓ الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والجودة الشاملة

مقدمة.

المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا- الإطار التاريخي لتطور المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ثانيا- وظائف المؤسسة الصناعية الجزائرية

المبحث الثاني: واقع الجودة في المؤسسات الصناعية في الجزائر

أولا- هيئات المقايسة الجزائرية.

ثانيا- تأهيل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

المبحث الثالث: صناعة الاسمنت بالجزائر.

أولا- التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.

ثانيا - تقديم مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة.

خلاصة الفصل

-قائمة مراجع الفصل الرابع

مقدمة :

إن التجارب الاقتصادية الناجحة في العالم أثبتت أن السبيل نحو التنمية الاقتصادية مر- وبصورة حتمية - بمراحل هامة من الفعالية التي تترجم من خلال التحكم في الموارد والقدرة على الاستثمار في كفاءتها الإنتاجية ، وبالمقابل فإن الوصول إلى هذا المستوى ليس بالأمر السهل لأن أنجح التجارب العالمية برهنت على أن مفاتيح النجاح تتعلق بالبحث الدائم والمستمر عن الأداء ، النجاعة والتحسين المستمر لمختلف العمليات الداخلية والخارجية ، وهو ما يمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه أية مؤسسة لنجاحها وتطورها - مهما كانت طبيعة نشاطها - .

من هنا ووفقا لهذه المسلمات يمكننا تناول تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية بالتركيز على التحولات العميقة التي عاشتها منذ الاستقلال سواء كانت هذه التحولات مفروضة أو اختيارية بالنسبة للمؤسسة. فالمؤسسات الوطنية بصورة عامة عاشت مرحلتين أساسيتين وهي اليوم تحاول رسم ملامح مرحلة جديدة تواكب فيها السياسات العالمية الجديدة والمداخل الإدارية الناجحة لإثبات كفاءتها الاقتصادية في ظل واقع تنافسي لا يعترف إلا بالجودة والكفاءة في الأداء.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في تاريخ الجزائر المعاصر (ما بعد الاستقلال) ثم ننتقل إلى ربط المؤسسات الوطنية بمفاهيم جديدة فرضت عليها كمفهوم الجودة و معايير الإيزو "ISO" في مراحل لاحقة ، وسنتعرف في الأخير على ميدان بحثنا في هذه الدراسة : شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK باعتبارها من أكبر الشركات الوطنية التي صمدت وتكيفت مع كل المستجدات الوطنية والدولية سواء من حيث سياستها أو قوتها الإنتاجية .

المبحث الأول :

مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تمهيد:

إن ظهور القطاع الصناعي بالجزائر ليس بالحديث بل نجده يرجع إلى أيام الاحتلال الفرنسي وعرف تحولات جذرية منذ السنوات الأولى للاستقلال، لأن الجزائر كانت في تلك الأثناء بصدد إتباع نموذج تنمية اقتصادية واجتماعية تركز أساسا على المؤسسة العمومية التابعة بصورة مطلقة للدولة، و قد كانت المؤسسة الصناعية بشكل خاص الفضاء الذي فيه تتمظهر فيه برامج الإصلاحات الاقتصادية والتي انجر عنها العديد من التغيرات وبالتالي الانتقال من مرحلة إلى أخرى تبعا للمستجدات العالمية.

وكباقي المؤسسات والتنظيمات في العالم عاشت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العديد من التغيرات والمراحل التي تجلت في كل مرة بسياسة تختلف عن سابقتها، ونتاج تتباين مع النتائج السابقة .

أولا- الإطار التاريخي لتطور المؤسسات الصناعية الجزائرية :

لقد مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بالعديد من المراحل جراء الإصلاحات المتكررة منذ الاستقلال، وفيما يلي عرض مختصر لأهم المراحل التي عاشتها المؤسسات الصناعية في الجزائر.

1-مرحلة التسيير الذاتي :

لقد ظهرت هذه المرحلة بعد الاستقلال مباشرة بداية الستينات من القرن الماضي وكان ذلك بطريقة عفوية وغير واضحة ، وقد اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي " (بن عنتر عبد الرحمن :2002: 110) ¹، " بعد أن قام العمال بتشغيل الوحدات الصناعية التي تركها المعمرون عام 1962 فبعد أن أصبحت هذه الأملاك شاغرة قام العمال الجزائريون بتسييرها شيئا فشيئا إلى أن تشكلت لجان بصورة واقعية في المؤسسات إذ أصدرت الحكومة آنذاك ثلاثة مراسيم لإعطاء الصفة القانونية لهذا النمط من التسيير ، فقد صدر المرسوم رقم 62/2 في أكتوبر 1962 والذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة وأخيرا صدر المرسوم رقم 63/95 في 22 مارس 1963 المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية و المنجمية والصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية

. هذا وقد أشار قانون التسيير الذاتي في مادته الأولى إلى الهيئات التي يشملها التسيير الذاتي ، وهي الجمعية العامة للعمال ، لجنة التسيير والمدير. " (خير الدين حسيب: 1971 : 108)².

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

"وهي فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات : فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ، وكان هذا نتيجة لعوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي باعثا على ضرورة إيجاد صيغة جديدة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشيطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب " ³(بن عنتر عبد الرحمن : 2002 : 112) الذي " يسهر على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط 4 (قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 1971، العدد 101)⁴

ولقد جاء هذا النمط من التسيير بعد التسيير الذاتي للحد من السلطة المطلقة للمدير والتي كانت الطابع الغالب للمرحلة السابقة ، فكان الهدف من هذا النمط هو إعطاء مجلس الإدارة فرصة أكبر للتسيير بجمعية المدير ومشاركة مجلس العمال الممثلين المنتخبين من طرف جماعة العمل . فالمدير حسب هذا النمط من التسيير ليس شخصا متميزا عن بقية العمال حيث تؤكد المواثيق الصادرة بهذا الصدد على أنه " لا يوجد فرق بين العامل والمدير، فكل شخص داخل المؤسسة يعتبر عاملا والعامل تبعا لقانون العمل هو كل شخص يعيش من عمله ولا يشغل أحدا لنشاطه الخاص " (القانون العام للعامل، المعهد الوطني للعمل ، الجزائر: 1979 : 3)⁵.

ويمكن الحكم هنا على أن "المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة لمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى ، ولقد عرفت هذه المرحلة عوائق عديدة تمكن الوقوف عليها على مستويين هما : المحيط الداخلي للمؤسسة ، والمحيط الخارجي للمؤسسة " (عبد اللطيف بن أشنهو : 1982 : 466)⁶. ولعل السبب المباشر في النقائص التي تميزت بها هذه المرحلة كان الممارسة غير المسؤولة

للسلطة بالمؤسسة وهو ما أدى إلى اختلال التوازن بين مركزية ولا مركزية القرارات وذلك لوجود صراعات السلطات العمومية والمسيرين من جهة وبين المسيرين في حد ذاتهم والعمال من جهة أخرى، فالخلل الأول يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة، أما الشق الأكثر تأثيراً فكان الصراع بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة .

إن هذا الصراع كان ذو نتائج متعددة على رأسها ظهور التخلف التنموي في تلك المرحلة، العجز المالي ، ضعف الإدارة في توجيهه وتسيير وتحقيق أهداف المؤسسة ، وهو ما جعل التفكير جادا في حل المشاكل المطروحة بين السلطة السياسية والسلطة الاقتصادية الممثلة في رؤساء المؤسسات الوطنية، بإيجاد نمط تسييري جديد يخرج المؤسسات الوطنية من هذه الصراعات التي أحلت بتحقيق التنمية الوطنية والأهداف الاقتصادية.

3-مرحلة إعادة الهيكلة:

لقد شكلت مرحلة إعادة الهيكلة في نهاية السبعينات منعطفا هاما في تطور المؤسسات الصناعية الجزائرية ، لأنه وبوفاة الرئيس الراحل هواري بومدين تغير مسار إدارة شؤون البلاد وأول ما ظهر هذا التغيير كان في السياسات الاقتصادية والاجتماعية حيث نجد أن المؤسسات العمومية قد حملت كل المسؤولية في فشل المرحلة السابقة اقتصاديا، وإداريا و تسييريا جراء البيروقراطية والمركزية وتضارب المهام الإدارية . وبذلك نجد أن الدولة بادرت باعتماد سياسات بديلة أعطت بموجبها حرية أكبر في التسيير والمبادرة للإطارات الكفأة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتبطة بشكل مباشر بواقع المؤسسة دون أن يكونوا مقيدين في ذلك بالمركزية التي كانت سائدة من قبل.

ولقد لخص سيد علي بوكرامي الإجراءات التي اتخذتها الدولة وفق المنظور الجديد لتنظيم المؤسسات

كما يلي:

— إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه :

*التكليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية قصد تدارك النقص المسجل فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.

*الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.

*توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام والتكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.

*اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب لتجسيد الغايات السالفة الذكر آخذاً في الحسبان واقع التجربة المتحققة .⁷ (S.A. Boukrami:1982: 12)

إن مختلف الإجراءات التي قامت بها الدولة في هذه المرحلة لم تكن تغني ولا تسمن من جوع ذلك أن الوضعية الكلية للاقتصاد الوطني كانت متأزمة وفي مرحلة متقدمة من التردّي ، لذلك يمكن القول أن هذه الإصلاحات لم تزد الوضع إلا تأزماً ولم تحقق النتائج والأهداف المرجوة منها. إن تعثر سياسة إعادة الهيكلة المالية والعضوية وتفاقم الأزمة الاقتصادية كان دافعا أساسيا لتبني مرحلة جديدة من الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية والاقتصاد الوطني بشكل عام سميت بمرحلة استقلالية المؤسسات. وفيما يلي عرض موجز لخصائص هذه المرحلة و آثارها على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الصناعية بصورة أخص.

4-مرحلة استقلالية المؤسسات:

إن استقلالية المؤسسات التي أعقبت مرحلة إعادة الهيكلة كنظام اقتصادي جديد لم تكن تهدف في الحقيقة إلا لتوفير هامش حرية أكبر للإطارات المسيرة بالمؤسسات الصناعية ، في حين أنه وفي ظل الضعف الذي كانت تتسم به المؤسسات الوطنية كان حريا بالدولة مراجعة الأهداف وتحديد النقائص الحقيقية في المراحل السابقة مع وضع خطة تكميلية ،وليس خطة بديلة للقضاء على مخلفات الممارسات السابقة ،لا المحافظة على نفس الأشخاص مع تغيير المسميات في كل مرحلة ،إلا أن هذا لم يكن السبب الحقيقي في تبني سياسة استقلالية المؤسسات.

إن التطرق لهذه المرحلة في الدراسات الأكاديمية لم يكن بالتفصيل المطلوب نظرا لحساسيتها خاصة بعد فشل الدولة في تحقيق الارتقاء بالمؤسسات الوطنية في المرحلتين السابقتين، ولعل الهدف كان من خلال الميثاق الوطني 1986 كان صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين الفعالية سواء على المستوى النمو الخاص للمؤسسات أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، لكن ذلك لم يحقق

النتائج المرجوة من كل هذه الإصلاحات خاصة إذا علمنا أن المأمول منها كان يتلخص في تفادي سلبيات المرحلة السابقة المتمثلة في: (علي حسين المقابلة: 1995: 39) في (بن عنتر عبد الرحمن: 2002: 116)⁸

- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

- استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرسال هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.

- التوزيع القطاعي والجغرافي للمشاريع ، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات الجهوية عبر أرجاء البلاد.

لكن وبعد محاولة التصدي لكل هذه التحديات نجد أن الواقع التسييري بدأ يأخذ منحى آخر في ظل متغيرات جديدة لم تكن في الحسبان ، حيث بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى تشعر أنها بصدد مواجهة مصير محتوم جعلها تولي اهتماما واسعا للموارد البشرية وعلى الأخص الإطارات المسيرة، باعتبار أنهم المحرك الأساسي للعمليات التنموية والإنتاجية وقد ظهر ذلك بعد ضخ مبالغ ضخمة في الخزينة العمومية بموجب قانون إعادة الهيكلة المالية ، لكن كل هذه الإجراءات لم تكن لها عوائد إيجابية على الاقتصاد الوطني بدليل استمرار العجز المالي وانغماس معظم المؤسسات في العجز والفشل في تحقيق أهدافها ثم بعد ذلك الإفلاس والتوقف نهائيا عن النشاط.

ومن هنا كان المفروض على المؤسسات الوطنية أن تفرض وجودها في سياق جديد يدعى اقتصاد السوق مع احترام قواعد اللعبة فيه ، ليس فقط على مستوى القدرة على المنافسة وإثبات الذات بل المحافظة على المكانة في السوق العالمية .

إن كل هذه المعطيات فرضت على المؤسسات الوطنية الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المرحلة الجديدة المسماة اقتصاد السوق.

5-مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق :

إن الحديث عن التحول إلى اقتصاد السوق أصبح متشعبا بين متفائل ومتشائم ، فهناك من يرى أن تبني السياسات الاقتصادية الجديدة هو المخرج من الأزمات المحلية والعالمية وعلى العكس من ذلك هناك من يحمل هذا التحول التراجع الذي أصبح ملازما لاقتصاديات العالم الثالث.

وبين هذا وذاك لا يمكننا تجاهل متطلبات العولمة الاقتصادية التي تفرض العديد من السياسات التي تدعو إلى تطبيق العديد من الإصلاحات والسياسات البديلة للتخلص من أنماط التسيير التقليدية غير المحمدية والتي تجاوزها الزمن .

إن العولمة ليست شيئا سلبيا كما يخيل للعالم اليوم بل هي سلاح ذو حدين ،يمكن أن يصنع النجاح للفاشلين ويصنع الفشل للناجحين حسب استخدام كل منهما لآلياتها، والمتأمل في الوضع الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية الوطنية يلاحظ الكم الهائل من المشاكل التنظيمية والإدارية التي تتخبط فيها، ولا نجزم بأن الحل هو التبنى المطلق للسياسات الناتجة عن العولمة بل يجب أن نأخذ بالأسباب ونتبع الدول الناجحة في الاستفادة من آثار وإفرازات العولمة.

وباعتبار أن العولمة تدعو إلى تحرير الاقتصاد وفتح الأسواق العالمية إضافة إلى التأثير المباشر وغير المباشر للنظام الدولي الجديد الذي أصبح واضح الأثر على السياسات الاقتصادية للدول فإن الدولة الجزائرية باختلاف مؤسساتها سعت إلى الالتحاق بالمنظمات العالمية التي تحكم مقاليد توجيه الاقتصاد في ظل تنافس شديد على الريادة ،وأهم هذه المنظمات العالمية على الإطلاق هي منظمة التجارة الدولية "OMC"، المنظمة العالمية للتقييس "ISO"، صندوق النقد الدولي "FMI"، من هنا كانت الضرورة ملحة بأن تحصل المؤسسات الوطنية على شهادات المقايسة العالمية ISO على الأقل في وقت أصبحت فيه المطابقة لمعايير الجودة العالمية أمرا ضروريا لفرض المنتج والحفاظ على الحصة السوقية والميزة التنافسية المحلية والعالمية.

غير أن تطبيق نظام اقتصاد السوق ليس بالأمر السهل وليس من نوع العمليات التي يجري إنجازها بعجالة، فنية الدخول في اقتصاد السوق كانت ظاهرة بوضوح في بيان السياسة العامة للحكومة في ديسمبر 1990 أمام المجلس الشعبي الوطني .وفي رسالة النية والمذكرة اللتين وجهتهما وزارة الاقتصاد إلى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي حول السياسة الاقتصادية والمالية للجزائر .(محمد بلقاسم حسن بملول.د س : 207)⁹

ثانيا- وظائف المؤسسة الصناعية:

ترتب عن البنية التنظيمية لكل مؤسسة اقتصادية مجموعة من الوظائف والمتمثلة في:

1- الإنتاج: يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية والذي تستقل به وحدة تنظيمية تتكلف بتحويل الواردات إلى صادرات، والمعلوم أن الإنتاج قد أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيا متطورة، فهو يتطلب اختصاصات معينة لا ينبغي توظيفها إلا في ميادينها.

2- الإدارة: لكل مؤسسة إدارة تظم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج، وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة، كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها على قدر مركزية التسيير.

3- التمويل: في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة، ونظرا لما يلعبه رأس المال في حياة المؤسسة، ولما يتطلبه من دراية في محيط تعقدت فيه طرق اقتناء رأس المال والتزاماته، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات الاستثمار والتخطيط والمحاسبة. (محسن مسن: 2001: 15)¹⁰

4- التموين: مع اتساع السوق والمنافسة، أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات ذات التخطيط الجيد، فهو يؤثر مباشرة على التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات. يجبر المسؤولين على ما يلي:

- جودة التموين باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن جودة المنتج.

- أحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية سعر / جودة.

- أحسن علاقة بين المؤسسة وموניהا وما تضمنه من مميزات وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع... الخ.

ولعل أهمية هذه الوظيفة تظهر لدى المسير عند وضع خطط الإنتاج، ولكنها تفرض نفسها عند الأزمات والمنافسة، وذلك نجد أن المؤسسات اليابانية تبرم عقودا طويلة المدى مع مومنين تختارهم على أسس اقتصادية دقيقة، ومنهم من يتقاسمون معهم كلف الاستثمار ورأس المال والأرباح. (إسماعيل عرباجي: 1999: 11)¹¹

5- التسويق: تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة الذي تظهر به في السوق، فهي التي تتكلف بتوزيع المنتج على الزبون وعرضه وإشهاره ليتحول إلى أرباح، لذا يهتم المسؤولون في مصالح التنظيم بالمؤسسات العصرية على إبرازها في خلية نظامية وعلى تحديد مسؤولياتها أمام وظيفة الإنتاج.

6- الإعلام والاتصال: إن ما ساهم في هذين الوظيفتين هو احتدام المنافسة وعمولة الاقتصاد وانتشار المعلوماتية التي جاءت لتسهل الإعلام والاتصال وتخلق حاجات لم تكن من قبل، مما أدى إلى انفجار المعلومات وعدد هائل من الوسائل الفائقة التقنية والفعالية لمعالجتها.

ولكن في الوقت الراهن أصبحت الوظيفتين منفصلتين وأصبح لكل واحدة منهما مهام مرتبطة بها منفصلة عن الأخرى، إلا أنهما تبقيان متكاملتين داخل النظام الخاص بالمؤسسة.

7- التوظيف: فهي التي تتكفل بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل، فهي تعمل على تطبيق قوانين العمل من تحديد للأجور والعطل، وترقيات... الخ، وتندرج ضمن هذه الوظيفة وظائف تكميلية أخرى مثل: الخدمات الاجتماعية، والتكوين المهني، والعلاقات النقابية.

8- الدراسة والبحث: كانت هذه الوظيفة في السابق أقل أهمية من الوقت الراهن وهذا راجع إلى تطور التكنولوجيا في كل مرافق الحياة، وكل صناعة لأدوات الإنتاج، لذا أصبح من المفروض كل وظائف المؤسسة للدراسة والبحث قبل اتخاذ أي قرار في إنجاز أي مشروع، ولأن هذه الوظيفة تعتبر بمثابة العين البصيرة تمنح للمؤسسة القدرة على النظر إلى بعد واستبانة معالم الطريق في مختلف الاتجاهات والتطلع إلى الأهداف التي ترمي إليها.

9- التنظيم: إن هذه الوظيفة المرتبطة بالمؤسسة والتي لا تتكفل بوضع معالم المسؤولية وتحديد العلاقات المهنية فقط، بل تمتد إلى تنسيق منتج كل الوظائف لتصب بالتوازي في سبيل المنتج الشامل للمؤسسة، ويتم ذلك عبر شبكة قيادية واستشارية وإعلامية تضمن التجانس بين الوظائف. (محسن مسن: 2001: 20)¹²

10- التكوين: لقد ارتبط التكوين أو ما يصطلح عليه بالتدريب بتحسين المستوى انطلاقا من اكتساب التجربة والخبرة عبر السنوات، أما في وقتنا الحاضر فقد أصبحت له أهمية كبرى في المؤسسات المتطورة وذلك من أجل زيادة كفاءة موظفيها، وفي إطار مفهوم توطين المورد البشري بالمؤسسة أصبح لزاما على هذه الأخيرة - المؤسسات - أن تعمل على تدريب وتكوين رأسها البشري لمواكبة التطورات والتغيرات في الوظائف وأساليب العمل، وحتى الوسائل المستخدمة في ظل تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

11- الرقابة: وهي الوظيفة التي تضمن السير الحسن لسائر الوظائف داخل المنظمة حسب الخطة المرسومة، وأيضا التخطيط الإستراتيجي لهذه الوظائف، فهي تكتسب الآن بعدا آخر في ظل المداخل الإدارية والتنظيمية

الجديدة مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تعمل على اكتشاف الخطأ قبل وقوعه مع محاولة تفادي وقوعه، من أجل التحسين المستمر فهي تهدف في ظل هذا المدخل إلى العمل دون أخطاء من أول خطوة في الإنتاج إلى نهاية صدور المنتج الخالي من العيوب.

لقد تغيرت ملامح هذه الوظائف في ظل التطورات الحاصلة في المجال الإداري والاقتصادي بصفة عامة فقد أخذت أبعادا إستراتيجية في تحقيق المؤسسة لمكانتها الاقتصادية، وهو ما فرض تكييف المؤسسات لهذه الوظائف بما يخدم تطبيق هذا النظام لزيادة فعالية وكفاءة هذه الأخيرة للوصول إلى الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني :

واقع الجودة في المؤسسات الصناعية في الجزائر:

تمهيد:

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة الصناعة الثقيلة - وفق نموذج الصناعات التصنيعية للفرنسي **Gérard Des fane De Bernis** - كوسيلة أساسية لتفعيل سياسة الاستقلال الذاتي وبناء قاعدة صناعية محلية متكاملة.

وباعتبار أن الصناعة تمثل قاعدة التنمية الاقتصادية، ولأنها حظيت بالاهتمام الأكبر في المخططات التنموية من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني فإن القطاع الصناعي في الجزائر عرف عدة إصلاحات من بينها برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية على فترة زمنية تمتد إلى 8 سنوات (2000 - 2008) (إلهام يجياوي: 2006: 48)¹³.

لقد تم التوقيع على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما فتح مجالا جديدا لسياسات الصناعة الوطنية عن طريق إعادة التأهيل، تطوير الهياكل القاعدية للتكنولوجيا وتطوير أنظمة الجودة..

بالرغم من كل هذه الإصلاحات إلا أن القطاع الصناعي بقي في حالة ركود، حيث سجل انخفاضاً في حجم الصادرات خارج المحروقات وفي معدل التضخم، وكذا العجز في الموازنة العامة، بالإضافة إلى تقهقر معدل نمو الإنتاج الصناعي العمومي حيث يتراوح بين 3.6% و 4.6% خلال الفترة (1997 - 2002). (قويدري محمد ووصاف سعدي: 2004: 130)¹⁴.

إن هذه المعطيات جعلت الدولة الجزائرية تشعر بخطورة الوضع الاقتصادي وتقرر بذلك انتهاج سياسات التعديل الهيكلي في ظل الإصلاحات الاقتصادية الرامية إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق. ولعل التحدي الأكبر في تلك الفترة كان متعلقاً بجودة المنتج التي أصبحت متدنية ولا ترقى إلى منافسة باقي المنتجات المشابهة سواء محلياً أو دولياً.

أولا- هيئات المقايسة الجزائرية:

لقد أدى هذا التغير في التوجه إلى ظهور مفاهيم و هيئات جديدة تتعلق بالمقايسة والجودة حاولت الجزائر تكريسها من خلال التركيز على تفعيل الجودة عن طريق النظام الجزائري للتقييس "SAN" الذي كرست لتحقيقه الكثير من الجهود والهيئات الوطنية نذكر منها:

- المنظمة الوطنية للتقييس الجزائري IANOR: الذي تم إنشاؤه وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-69 بتاريخ 21 فيفري 1998 وهو العضو الممثل للجزائر عالميا في المنظمة العالمية للتقييس: ISO, وهناك هيئات تقييس أخرى تحت وصاية وزارة الصناعة هي :

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI .

- المعهد الوطني للقياسة الشرعية ONML .

- المجلس الجزائري للاعتمادية CAA . (إلهام يحياوي: 2006: 60)¹⁵

ثانيا- تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق الهيئات السابقة الذكر إضافة إلى آليات أخرى داعمة تعتبر جهودا مساندة لتحقيق لأهداف المسطرة من طرف السلطات العمومية والمرتبطة أساسا بالتحريك الاقتصادي وإنشاء منطقة تبادل حر مع الإتحاد الأوروبي بعد سنة 2017، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولهذا وضعت السلطات العمومية برنامجا لتأهيل المؤسسات الاقتصادية يهدف إلى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافسيها الرائدون في السوق المحلي والأجنبي، ولقد تمثلت هذه البرامج في ما يلي:

1-البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي الذي وضع من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، وكلفت العديد من الهيئات للقيام بذلك:

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI): وهي الهيئة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل، والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، كما تتولى تطوير وترقية برامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل واقتراح التعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

ب- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): تتكون هذه اللجنة من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية، ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، والتي يرأس وزيرها اللجنة، والتي وضع الشروط المتعلقة باستفادة المؤسسات من عملية التأهيل ودراسة الملفات المقدمة وتحديد المبالغ المخصصة لكل مؤسسة، كما تقترح اللجنة كل إجراء من شأنه تحسين التنافسية والجودة للمؤسسات الصناعية.

ج- صندوق ترقية التنافسية: أنشئ الصندوق بموجب قانون المالية لسنة 2000، ويرأسه وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، ويتمثل نشاطه في تقديم الدعم المالي للمؤسسات وهيئات الدعم والمرافقة، حيث تستفيد المؤسسات من دعمه بهدف تغطية جزء من التكاليف المخصصة لتقييم وضعيتها العامة. (العايب ياسين: 2011: 108)¹⁶

كما تستفيد المؤسسة من دعم الصندوق لتمويل الاستثمارات المادية والمعنوية التي تدخل في إطار برنامج التمويل، أما هيئات المرافقة فيغطي الصندوق التكاليف التي تتحملها بهدف تطوير التنافسية الصناعية والمناطق الصناعية، ومناطق النشاطات الكبرى، والتكاليف المتعلقة بتحسين بيئة نشاط المؤسسة.

2- برنامج MEDA:

هو عبارة عن برنامج ثنائي بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لدعم المؤسسات الخاصة القائمة لمدة ثلاث سنوات على الأقل والتي لا يقل عدد مستخدميها عن 10 عمال ولا يزيد عن 250 عامل، مع اشتراط أن يكون نشاطها الصناعي في قطاع المواد الصيدلانية، المواد والصناعات الغذائية، كما اشترط البرنامج في الاستفادة أن يكون جزائري الجنسية، ويملك حصة 60 % من رأسمال المؤسسة، ويهدف البرنامج إلى ترقية محيط المؤسسة، وتحسين الظروف المالية وخلق التعاون المستمر بينها وبين مؤسسات التمويل.

3- برنامج GTZ:

يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من طرف هيئات دعم وخلق المؤسسات في الجزائر في قطاع صناعة الحديد الصلب والصلب، الصناعات الغذائية... الخ ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز روح المقاوتية من خلال تكوين مستشارين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم النتائج المهمة التي حققتها برامج التأهيل من حيث الأهداف وزيادة عدد المؤسسات المستفيدة منها، حيث أكدت اللجنة الأوروبية بأنها أصبحت تتمتع بتنافسية عالية، إلا أنها كانت ضعيفة من حيث الالتزامات المالية بالمقارنة مع بعض الدول التي تتميز بالقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية مثل: مصر، تونس، المغرب، ونتيجة لضعف المبالغ المرصودة لتمويل برامج التأهيل خلال فترة (1995 – 2005)، ثم وضع برنامج موحد بين وزارة الصناعة ووزارة المؤسسات في سنة 2009م لتأهيل المؤسسات الصناعية، كما تم إبرام اتفاق ثنائي بين الإتحاد الأوروبي والجزائر خصصت له 45 مليار أورو للفترة 2008 – 2017م تاريخ إنشاء منطقة التبادل الحر بعد فشل مساعي إنشاء تلك المنطقة مطلع 2013م. (العايب ياسين: 2011:

109)¹⁷

لقد سعت تلك البرامج إلى النهوض وترقية المؤسسات الاقتصادية بهدف الوصول إلى احترام المعايير الاقتصادية الدولية، ومساعدتها على التكيف مع الشروط الجديدة للسوق، ولقد رأى العديد من مقيمي المشروع (إنشاء منطقة التبادل الحر)، أن لها آثارا سلبية كبيرة على الاقتصاد الجزائري ومؤسساته وذلك نظرا لطبيعة الاختلاف التكنولوجي والمهارات بين المؤسسات الأوروبية والمؤسسات الجزائرية، ويرى البعض بأن خلق منطقة التبادل الحر سوف تؤدي إلى تخفيض معدل نمو الاقتصاد الوطني وتخفيض من مستويات الدخل، كما تؤثر على انصهار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في المؤسسة الأوروبية، ويتأثر معدل نمو الاقتصاد بفعل انخفاض الموارد الجبائية للميزانية العامة للدولة التي تساهم بنسبة 10 % من إيرادات الخزينة العمومية أو ما يعادل 2.9 % من الناتج المحلي الإجمالي. (العايب ياسين: 2011: 110)¹⁸.

المبحث الثالث:

صناعة الاسمنت بالجزائر

تمهيد:

إن صناعة الاسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأشغال الإنشاء والتعمير، أما عن شركة الاسمنت عين الكبيرة فهي تعتبر من المؤسسات الوطنية الرائدة في هذا المجال لما تملكه من خبرة وتمرس.

لقد هدفت الجزائر منذ الاستقلال إلى تبني سياسة تصنيعية قائمة على تطوير وتحسين الاقتصاد الوطني، لذا أخذت بالاهتمام بمختلف الصناعات من بينها صناعة الاسمنت لما لها من دور حيوي في دفع عجلة التنمية وتطوير الحركة العمرانية بالإضافة لكونها صناعة مغذية وركيزة أساسية في إنشاء المشاريع العمرانية والصناعية؛ وعليه فقد سعت الجزائر إلى تحقيق الاكتفاء الوطني وتلبية متطلبات السوق في هذا المنتج من خلال ما أقامته من وحدات ومؤسسات صناعية على مستوى التراب الوطني. وبتتبع صناعة الاسمنت بالجزائر نجد أنها مرت بعدة مراحل ميزت كل مرحلة منها بالتطور وزيادة الطاقة الإنتاجية من زيادة عدد المصانع وإعادة الهيكلة في التنظيم .

أولاً- التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر:

ويمكن تقسيم التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر في المراحل التالية: (موقع الشركة الوطنية لمواد البناء) [www. GICA.dz](http://www.GICA.dz) على الانترنت: في (20-02-2015)¹⁸.

1-الفترة من 1962 إلى 1967:

شهدت هذه المرحلة تأميم وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بعد غلق مصنع الاسمنت مفتاح سنة 1972 لإعادة تجديده بإنتاجه ل 50000 طن كمعدل سنوي، ومصنع زهانة بطاقة إنتاجية سنوية بلغت آنذاك 200000 طن، إضافة لوحدة رايس حميدو التي كانت تنتج 40000 طن سنويا والتي كانت مسيرة من طرف مالكة لافارج (LAFARGE) إلى غاية سنة 1967. وبالإضافة إلى تأميم قطاع الاسمنت تم تأميم منتجات الآجر والمنتجات الخرسانية والسيراميك وغيرها من مواد البناء.

2- الفترة 1967-1983:

عرفت هذه الفترة إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء، وتجسيدها لبرنامج استثمار ضخم يتمثل في تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة عن مؤسسة لافارج، وإنجاز اثنا عشر (12) خطا إنتاجيا باعتماد التقنية الجافة لصناعة الاسمنت، والتي تعد عصرية مقارنة بنظيرتها الرطبة؛ وهكذا تجاوزت الطاقة الإنتاجية الإجمالية للقطاع عشر مليون طن سنويا.

3- الفترة من 1983 إلى يومنا هذا:

تم في هذه الفترة إنشاء خطين جديدين للإنتاج في كل من مدينة عين التوتة بباتنة والماء الأبيض بتبسة، بطاقة إنتاجية سنوية إجمالية بلغت 1.5 مليون طن، ليرتفع بذلك الإنتاج الوطني إلى 11.5 مليون طن سنويا. كما شهدت هذه الفترة أيضا إعادة تنظيم الشركة الوطنية لمواد البناء وتقسيمها وفقا لمنهجية قطاع النشاط إلى أربع مجتمعات صناعية جهوية: الشرق، الغرب، الشلف، الوسط.

وفي سنة 1996 انحلت فكرة رأسمال المساهمات لتتأسس مكانها الشركة القابضة العمومية (holding publics) وهذا تم ضم مؤسسات الاسمنت ضمن محفظة الهولدينغ المسماة "العمارة ومواد البناء" التي عرفت سنة 1997 حركة تنازل واسعة لصالح الوحدات الإنتاجية وشركات العمارة، ليتم في سنة 1998 التحويل القانوني لهذه الوحدات وتصبح رسميا شركة تسيير المساهمات المتخصصة في صناعة الاسمنت مكونة من ثلاث مجتمعات كبرى على المستوى الوطني إضافة لشركة اسمنت الشلف وتمثل في مجمع اسمنت الشرق ومشتقاته (ERCE-GICA)، مجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط (ERCC-GICA)، مجمع الاسمنت ومشتقاته للغرب (ERCD- GICA)، مجمع الاسمنت ومشتقاته بالشلف، (ECDE-GICA). وفي نوفمبر 2002 تم إلغاء فكرة الشركة القابضة العمومية وتصنيفتها وتعويضها بشركات تسيير المساهمات وخصوصة المؤسسات العمومية، وهكذا ورثت شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت والتي يطلق عليها اختصارا (S.G.P-GICA) شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته.

وابتداء من سنة 2009 أقرت السلطات العمومية في الجزائر بحل شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر GICA ورفع وصاية المجتمعات الصناعية على المصانع، ليظهر تنظيم جديد بتأسيس شركة أم واحدة تتبعها المصانع الاثني عشر سميت بشركة الجزائر لصناعة الاسمنت (GICA) ذات أسهم برأسمال قدره 25358000000 دج وتسيير محفظة من 23 فرعا وإلغاء جهوية صناعة الاسمنت في الجزائر، والجدول التالي يوضح التوزيع النهائي لمصانع الاسمنت بالجزائر.

*الجدول رقم(09): توزيع مؤسسات الاسمنت بالجزائر

الفروع	المجمع	الطاقة الإنتاجية (طن)	نسبة الإنتاج %
مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف	مجمع الاسمنت للشرق الجزائري ERCE	2400	20.87
مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان قسنطينة			
مؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة			
مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة			
مؤسسة اسمنت الجزائر-رايس حميدو-	مجمع الاسمنت للوسط الجزائري ERCC	2000	17.40
مؤسسة المتيجة البليدة			
مؤسسة الاسمنت سور الغزلان			
مؤسسة الاسمنت زهانة	مجمع الاسمنت للغرب الجزائري ERCO	4400	38.25
مؤسسة الاسمنت بني صاف			
مؤسسة الاسمنت سعيدة			
	المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE	2700	23.48
المجموع		11500	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة/ المديرية التجارية.

وما يمكن الإشارة إليه أن سوق الاسمنت بالجزائر يتركز على قطاعين أساسيين القطاع العمومي الذي يمتلك نسبة 73% من الطاقة الإنتاجية وهو ما يبينه الجدول السابق والقطاع الخاص الذي يمتلك نسبة 27% والممثل في مؤسسة الاسمنت الأجنبية لحمام الضلعة بولاية المسيلة والذي قامت شركة أوراسكوم ORASCOM المصرية بإنشائه ثم تنازلت عنه سنة 2008 إلى الرائد العالمي في صناعة الاسمنت المؤسسة الفرنسية لافارج Lafarge.

ثانيا: تقديم مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة:

1 - نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها .

يرجع سبب اختيار المؤسسة محل الدراسة لما لها من دور اقتصادي واجتماعي بالإضافة إلى نشاطها البيئي الملموس باعتبار هذه الصناعة من أكثر الصناعات الملوثة للبيئة بالانبعاثات الغازية الناتجة عنها. كما أن المؤسسة تحصلت على شهادة ISO 14001 سنة 2008 .

تعد مؤسسة الاسمنت بسطيف أحد فروع المجموع الصناعي لمؤسسات الاسمنت بالجزائر **Groupe Industriel des Ciments d'Algérie** وفيما يلي بطاقة فنية لماهية هذه المؤسسة:

- التسمية : مؤسسة الاسمنت ذات أسهم.
- المساهم الرئيسي: مجمع GICA ب100% (المجموع الصناعي لاسمنت الجزائر).
- الهيئة القانونية : شركة ذات أسهم.
- الموقع : بلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة - ولاية سطيف - الجزائر.
- مساحة المصنع: 60 هكتار.
- رأس المال : 2200000000.00 دج
- النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الاسمنت.
- القطاع: مواد البناء.
- الطاقة الإنتاجية : 1 مليون طن سنويا.
- عدد العمال: 375 عاملا.
- شهادات الجودة والمطابقة المحصل عليها:

* شهادة المطابقة الدولية: ISO 9001 نسخة 2000 وذلك سنة 2000.

* شهادة الجودة **14001** نسخة **2004**، وحقت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة وذلك في شهر جوان 2008.

* الحصول على شهادة الإيزو **14001** نسخة **2008** وذلك سنة 2010.

* الحصول على شهادة المطابقة **OHSAS 18001** وذلك سنة 2011.

إن الملاحظ هنا هو تنامي وعي المؤسسة بضرورة الالتزام بمعايير الجودة العالمية عن طريق الحرص الدائم والمتواصل للحصول على مختلف شهادات المطابقة العالمية بداية بتلك الخاصة بالمحافظة على المحيط وإلى غاية تلك المتعلقة بالأمن والسلامة للموارد البشرية، وعلى العموم فإن استمرارية سعي المؤسسة للتحسين المستمر والتحسين الدائم لمختلف الشهادات التي نالتها ما هو إلا دليل على الوعي بمدى أهمية التماشي مع متطلبات السوق العالمية، فالدخول إلى البورصة العالمية ليس بالأمر الهين على مؤسسة وطنية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها الجزائر في الوقت الراهن.

2- تطور المؤسسة:

تأسست مؤسسة الاسمنت بسطيف عام 1974 وأمضت أول اتفاقياتها لبداية إنشاء المصنع، تابعة بذلك رسميا للمجمع الصناعي لمؤسسات الاسمنت بالجزائر، لتبدأ الإنتاج فعليا سنة 1978، والجدول التالي يوضح أهم المخطات التاريخية التي شهدتها المؤسسة.

* الجدول رقم (10): يمثل التطور التاريخي لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف

السنة	الحدث
1974	إمضاء الاتفاقية وبداية إنشاء مصنع الاسمنت بعين الكبيرة بسطيف؛
1978	بداية الإنتاج في شهر نوفمبر؛
1998	انفصال المؤسسة عن باقي وحدات صناعة الاسمنت الوطنية وتأسيس مؤسسة الاسمنت بسطيف SCAEK التي تقوم بإنتاج وتسويق مادة الاسمنت؛
2000	قامت المؤسسة لأول مرة في تاريخها بتجاوز عتبة إنتاج مليون طن من الاسمنت.
2002	قامت المؤسسة بوضع معايير الجودة ISO 9001 نسخة 2000 ؛ تزويد المصنع بجسر مكشط LHO 450/41

2003	تزويد المصنع بنظام تسخين للفرن.
2005	إمضاء عقد مع الشركة الفرنسية ICER من أجل تزويد ورشات الإنتاج بنظام تشغيل آلي؛
2006	قامت المؤسسة بتركيب مصفاة كيسية على مستوى الفرن من أجل التحكم في انبعاث الغبار ومعالجة الغازات، وهذه التكنولوجيا استخدمت لأول مرة في الجزائر من طرف المؤسسة؛
2007	تركيب مصفاة كيسية على مستوى ورشة طحن الاسمنت؛
2008	تمكنت المؤسسة في شهر جوان من الحصول على شهادة الإيزو 14001 نسخة 2004، وحققت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة ؛
2009	تموين المصنع بنظام تصفية الغبار لمنطقة الطهي؛
2010	تركيب مصفاة كيسية على مستوى ورشة تبريد الكلنكر ؛ تم الحصول على شهادة الإيزو 14001 نسخة 2008؛
2011	الحصول على شهادة المطابقة OHSAS 18001؛
2012	إنجاز مستودع بألياف حديدية؛
2013	إنجاز خط إنتاج جديد لمادة الاسمنت.
2014	لم تنزل الأشغال قائمة في ما يخص خط الإنتاج الجديد.
2015	تحقيق أعلى مستوى إنتاج منذ نشأة المؤسسة والذي قدر بأزيد من 1320000 طن
2016	دخول المؤسسة إلى بورصة الجزائر عن طريق بيع الأسهم وزيادة رأسمال الشركة بما يزيد 19 مليار دينار ، السماح للعمال بشراء أسهم في إطار تعزيز انتمائهم وشراكتهم .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة/ قسم البيئة.

أ- التعريف بمديريات المؤسسة.

تقوم المؤسسة بالعديد من الوظائف داخل أقسام متنوعة النشاطات وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

* **الرئيس المدير العام:** وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المكون من سبعة أعضاء، ويعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونيا ومدنيا؛ من مهامه:

- وضع إستراتيجية العمل وكشف مواطن القوة والضعف بالمؤسسة.
- تنظيم وتنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد العامة.
- تقديم الأمانة للجنة الصفقات.
- تقديم أمانة مجلس إدارة المؤسسة.
- تحميل العلاقات الخارجية.

* **مديرية الإنتاج:** تشرف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية، مهمتها إنتاج ومعالجة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، وتتفرع إلى المصالح التالية:

- دائرة الموارد الأولية.
- دائرة التصنيع.
- مصلحة الميكانيك الصناعي.
- مصلحة التخطيط.
- مصلحة الكهرباء.
- مصلحة الإجراءات والنوعية.

* **مديرية التطوير:** تشرف على مختلف عمليات التطوير سواء المتعلقة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية من إعداد للخطط ودراسات الجدوى للمشروعات الجديدة.

* **مديرية التموين:** تعمل على متابعة عمليات الشراء سواء تعلق الأمر بالمواد المحلية (خامات الحديد، مادة laitier، الجبس، أكياس الطحين،...) أو قطع الغيار المستوردة، وذلك وفقا لأفضل نسبة جودة في الوقت المناسب وبالسعر الأفضل؛

* **المديرية التجارية:** تعمل على ضمان تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة، وتعزيز مبيعاتها وتقديم الخدمات الجيدة للعملاء، انطلاقاً من المصالح التالية:

- مصلحة البرمجة؛
- مصلحة الفوترة؛
- مصلحة تغطية شبكة نقاط البيع.

* **مديرية الموارد البشرية والأمن:** تسهر على تسيير الشؤون الاجتماعية للمستخدمين والإشراف على أمن المؤسسة من خلا مصححي تسيير المستخدمين والأمن الصناعي؛

* **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية والمالية، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة من خلال مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية، ومصلحة الميزانية والخزينة؛

* **مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:** تعمل على تدقيق الحسابات ومعرفة مصدر الخطأ وتحديد التقديرات المستقبلية للإنتاج؛

* **المديرية القانونية:** وضع وتنفيذ سياسة الاتصال في المؤسسة لتعزيز صورة منتجها، وكذا إدارة القضايا القانونية والدعاوى المرفوعة ضد المؤسسة.

ب- طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها

يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف في إنتاج وتسويق الاسمنت بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب وفقاً لخطوات سيتم إدراجها فيما يلي:

* **الأنشطة الإنتاجية:** تعمل المؤسسة على إنتاج خمسة أنواع من الاسمنت وهي:

- CEM-CPJ 32.5 اسمنت بورتلاند متعدد الاستخدامات حسب المعيار NA 422/2000.
- CEM-CPJ 42.5 اسمنت بورتلاند متعدد الاستخدامات حسب معيار NA 422/2000.
- الاسمنت المقاوم للكبريت CRS400 حسب المعيار NA443/999.
- الاسمنت سريع التصلب تحت الماء (حسب الطلب).
- اسمنت آبار البترول (حسب الطلب).

* **الأنشطة التجارية:** هي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

- ضمان سيرورة الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.

- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة.
 - القيام بالتغطية الشاملة من أجل ضمان وصول المنتج للمستهلك النهائي.
 - متابعة عمليات التخزين لضمان المحافظة على جودة المنتج.
- * الأنشطة الثانوية:**
- إضافة إلى نشاطها الأساسي تقوم المؤسسة ببعض الأنشطة الثانوية التي تخرج أحيانا عن جوهر تخصصها، وتمثل في :
- صيانة وإصلاح المعدات الثابتة في المؤسسة.
 - صيانة وإصلاح آلات الأشغال العمومية.
 - للحفاظ على مستوى النشاط المعياري تضم المؤسسة ورشات للصيانة الميكانيكية والكهربائية وورشنة صيانة الفرن.
 - احتواء المؤسسة على مخبر لاختبار جودة المواد الأولية المختلفة، إضافة إلى المنتجات نصف المصنعة والنهائية،
- * أهداف المؤسسة.**
- تمثل أهم الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها فيما يلي:
- تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان، نظرا للحاجة المتزايدة للسكن حيث تتفاقم وتزداد من سنة إلى أخرى.
 - تطوير الأنشطة الاقتصادية و تعزيزها.
 - تطوير الأنشطة وتعزيز الجهود الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر العمل على تنفيذ مخطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
 - إمكانية الاستفادة من السيولة النقدية المتاحة لدى المواطنين من خلال سياسة بناء المساكن المتبعة من قبل الصندوق.
 - المساهمة في امتصاص البطالة مع العلم أن هذه الصناعة الأكثر استقطابا لليد العاملة.
 - التخفيض من الاستيراد، وهو ما قامت به الدولة حيث رفعت الرسوم الجمركية على كل من يستورد الاسمنت من الخارج.
 - تحسين دخل العامل، فكلما زاد الإنتاج زادت الأرباح.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة تعد من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال استيعاب الإصلاحات ومواكبة مستجدات المنافسة سواء كان ذلك على مستوى المنتج أو الموارد البشرية المؤهلة.

❖ خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الجزائر لم تكتف بوضع برامج التأهيل من أجل النهوض بالمؤسسة الصناعية فحسب ، بل وضعت هذه الآليات الجديدة من أجل زيادة جودة منتجاتها وترقيتها مكانتها التنافسية وتحسين صورتها الداخلية لدى مواردها البشرية من أجل تحسين سمعتها في السوق المحلية ولم لا الانتقال إلى السوق الدولية. لكن وبالرغم من كل هذه الجهود والإجراءات إلا أن المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب من التطور للمنافسة في الأسواق العالمية، وخير دليل على ذلك فشلها حتى على المستوى المحلي، وهو ما يبرر سعي العديد من المؤسسات الوطنية الحثيث نحو تطبيق حقيقي لمدخل إدارة الجودة الشاملة لأنها لم تعد شعارا إنما أصبحت وسيلة من أجل البقاء والاستمرارية في ظل بيئة البقاء فيها لمن يرضي الزبون على المستوى الخارجي والموارد البشرية على المستوى الداخلي.

وكبقي المؤسسات الصناعية الوطنية تعيش مؤسسة اسمنت عين الكبيرة مرحلة حاسمة لإثبات نجاحها في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي من المؤسسات الوطنية الأولى التي قررت الحصول على شهادة المطابقة الدولية ISO سنة 2002، وبعد 14 سنة من التعامل مع هذا المفهوم الجوهرى لتطور المؤسسات أدركت مؤسسة اسمنت عين الكبيرة أنه المفتاح المناسب لولوج المنافسة والمحافظة على الموارد وتنمية مختلف جوانبها الإنسانية منها أو المادية.

إن هذا هو المبرر الأكبر الذي دفعنا لاختيار ميدان الدراسة بهذه المؤسسة التي كان للطالبة سابق تجربة معها في شهادة الماجستير سنة 2002، كونها مؤسسة ذات سمعة وطنية جيدة وميزة تنافسية كبيرة في السوق الوطنية إضافة إلى أنها مثال للاستثمار في مواردها المختلفة وخاصة منها البشرية.

❖ مراجع الفصل الرابع:

- 1- بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد خيضر . العدد الثاني . جوان 2002.
- 2- خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت 1971.
- 3- بن عنتر، مرجع سابق.
- 4- قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1971، العدد 101.
- 5- جبهة التحرير الوطني: القانون العام للعمال، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.
- 6- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1982.
- 7- S.A.Boukrami: **Forme de marché et politique de l'entreprise.** OPU; Alger.1982
- 8- علي حسين المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق الاقتصادية العدد 1995، 62، ص 39. في بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق.
- 9- محمد بلقاسم حسن مهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية-تشریح وضعية-، منشورات دحلب. الجزائر. د.س.
- 10- محسن مسن: **التدبير الاقتصادي للمؤسسات -تقنيات واستراتيجيات**، منشورات الساحل، الجزائر، 2010.
- 11- إسماعيل عرباجي: **اقتصاد المؤسسة ط1**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 12- محسن مسن: مرجع سابق.
- 13- إلهام يحيى: **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2006.
- 14- قويدري محمد ووصاف سعيدي: **مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة باتنة، جانفي 2004.
- 15- إلهام يحيى: مرجع سابق.

- 16 العايب ياسين: إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر , أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية , جامعة منتوري قسنطينة, إشراف الدكتور عبد الحق بو عتروس. 2010-2011.
- 17 العايب ياسين : المرجع السابق.
- 18 العايب ياسين : مرجع سابق.
- 19 موقع الشركة الوطنية لمواد البناء GICA.dz على الانترنت: في 20-02-2015).

الفصل الخامس

عرض و تحليل البيانات

وتفسير النتائج

✓ الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات.

ثانياً - نتائج الدراسة:

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- مناقشة النتائج في ضوء نموذج الدراسة.
- النتيجة العامة للدراسة.

تمهيد :

تعد مرحلة استرجاع البيانات من ميدان الدراسة من أهم مراحل البحث، فهي تستدعي انتباه الباحث ويقضته لفهم ما تحصل عليه وتبويبه تبويبا صحيحا ومن ثم إعطائه دلالاته الواقعية التي يفسر بها ما انطلق منه تساؤلات وفرضيات لبحثه.

وستتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتفسير البيانات المستقاة من ميدان البحث، ومحاولين إعطاء الدلالة الحقيقية لهذه المعطيات انطلاقا من الفرضيات ، فإما أن تثبت أو تنفى، وبذلك يفتح مجال آخر للبحث باقتراح متغيرات جديدة تحكم الظاهرة أو اشتقاق مواضيع فرعية أخرى قابلة للدراسة خاصة إذا علمنا أن موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الراهنة مع مراعاة المستجدات في هذا السياق.

وفيما يلي سنتعرض إلى تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات الخاصة بنجاعة التدريب وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذا عمليتي التحفيز المادي والمعنوي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الأرباح، كما سنتطرق إلى واقع عملية تقييم الأداء في ضوء الرقابة الذاتية والرقابة المتبادلة ، وسنتعرف أيضا على نتائج الدراسة التي تخص نمط الاتصال السائد : هل هو عامل محفز أو مثبط لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً- عرض وتحليل البيانات:

1 - المحور الأول: التدريب و التحسين المستمر في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة.

إن عملية التدريب عملية حيوية تعمل على التحسين الدائم والمستمر لمستويات أداء الموارد البشرية وبالتالي فهي تضمن التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، ما بالك إذا كان في ظل المتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة. من هنا يستمد التدريب وفق مبدأ التحسين المستمر أهميته لجعل المؤسسة دائمة التميز من خلال صورتها الداخلية لدى مواردها البشرية أو صورتها الخارجية لدى الزبائن والمنافسين لأن القوة الداخلية لأي مؤسسة تنعكس على قوتها الخارجية في السوق. وستعرض فيما يلي إلى تفسير أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء المؤشر الرئيسي الأول "التدريب":

* الجدول رقم 11: يوضح آراء المبحوثين في المكانة المادية للتدريب في المؤسسة ميدان البحث

القرار	مستوى الدلالة		قيمة "كا2"	غير موافق تماما	غير موافق		موافق		موافق		موافق تماما		العبارات
	%	ت			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
دال(موافق)	00.0	81.03	4.5	6	9.8	13	11.4	15	47.7	63	26.5	35	تخصص المؤسسة جزءا كبيرا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا من أجل تفعيل مبدأ التحسين المستمر
دال(موافق)	00.0	75.57	4.5	6	12.9	17	23.5	31	47.7	63	11.4	15	يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسساتنا
دال(موافق) نوناً ما	00.0	37.16	6.1	8	21.2	28	32.6	43	30.3	40	9.8	13	تتخذ المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الحاجات التدريبية
دال(موافق)	00.0	42.84	3.0	4	19.7	26	27.3	36	36.4	48	13.6	18	ترتبط عملية التدريب باستخدام آلات جديدة للمؤسسة
دال(غير موافق)	00.0	25.27	11.4	15	37.9	50	24.2	32	21.2	28	5.3	7	أعتبر عدد مرات استفادتي من التدريب كافية
دال (هناك مكانة مادية للتدريب)	0.00	33.98	06.1	8	20.5	27	23.5	31	36.4	48	13.6	18	المجموع

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "كا²" لمجموع عبارات المكانة المادية للتدريب تقدر ب(33.98) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن للتدريب مكانة عالية حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة ب(36.4%) على موافقتهم على معظم عبارات المكانة المادية للتدريب. غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين وتأتي في مقدمتها العبارة " تخصص المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا من أجل تفعيل مبدأ التحسين المستمر" بنسبة (47,7%) وكذا " يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسستنا " بنسبة (47,7%) أيضا ثم ترتبط عملية التدريب باستخدام آلات جديدة للمؤسسة" بنسبة(36,4%).

المستوى الثاني قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين نوعا ما وهي عبارة " تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الحاجات التدريبية" بنسبة (32,6%).

المستوى الثالث قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة غير الموافقين وهي العبارة "أعتبر عدد مرات استفادتي من التدريب كافية" بنسبة (37,9%).

ومما سبق يمكن القول أن للتدريب مكانة عالية حسب آراء الباحثين خاصة ما يتعلق بالبند المتعلق بتخصيص المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدرات العمال من أجل تفعيل مبدأ التحسين المستمر وكذا البند المتعلق بأن التدريب يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة وكذلك ارتباط عملية التدريب باستخدام آلات جديدة.

وبالنظر إلى مكانة التدريب بين عمليات تنمية الموارد البشرية بشكل عام وفي المؤسسة محل البحث بشكل خاص، فإننا نلاحظ الاتجاه الإيجابي العام للباحثين نحو المكانة التي توليها المؤسسة لهذه العملية بالذات : وعلى حد قول أحد الإطارات في المؤسسة : " يعتبر التدريب غاية ووسيلة في نفس الوقت خاصة ونحن نحضر لفتح رأسمال المؤسسة ودخول بورصة الجزائر، وهو ما يتطلب موارد بشرية واعية وقادرة على تحمل المسؤولية في حال شراء أسهم من رأسمال الشركة ".

إن هذا الكلام يتفق إلى حد كبير مع ما اتجه إليه العمال في إجاباتهم حول المكانة المادية للتدريب في المؤسسة حيث أكدوا على أن عملية التدريب تحظى بأهمية كبيرة وكان ذلك بنسبة 47,7% وهي أغلبية كما أن المؤسسة تخصص لها جزءا كبيرا من الموارد المادية وتربطها في الكثير من الأحيان باستقدام آلات جديدة غير أن المبحوثين يعبرون عن عدم كفاية عدد مرات الاستفادة بالنظر إلى احتياجاتهم الحقيقية وهو ما يترجم التجديد الدائم القائم في المؤسسة .

إن النتائج المحصل عليها فيما يخص المؤشر الأول للفرضية الأولى والذي يتعلق بالمكانة المادية للتدريب كعملية أساسية من عمليات تنمية الموارد البشرية تؤكد على أن الإدارة تولي أهمية بالغة للتدريب و تخصص لها موارد مادية هامة من أجل الارتقاء بالموارد البشرية وكان ذلك بنسبة عالية في كل البنود المتضمنة لقياس هذا المؤشر .

***الجدول رقم 12: يوضح آراء المبحوثين في تناسب التدريب مع مبدأ التحسين المستمر**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ك2"	تأثير موافق تماما		تأثير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق تماما		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
دال(موافق)	00,0	58.98	2,3	3	25	33	16,7	22	42,4	56	13,6	18	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم
دال(موافق)	00,0	135,04	1,5	2	1,6	8	13,8	18	58,3	77	20,5	27	تطبيق نظام الجودة جعل أداءها يتحسن بشكل دائم ومستمر
دال(موافق)	00,0	33,37	5,3	7	18,2	24	26,5	35	34,8	46	15,2	20	لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية
دال(موافق نوعا ما)	00,0	30,72	8,3	11	28,8	38	29,5	39	25,0	33	8,3	11	كل فئات الموارد البشرية تستفيد من التدريب
دال(موافق)	00,0	49,59	3,0	4	18,9	25	27,3	36	38,6	51	12,1	16	لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية
دال(موافق)	00,0	61,78	3,0	4	22,0	29	28,0	37	40,2	53	6,8	9	تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم
دال (مناسب)	00,0	48,30	3,9	5	19,8	26	23,6	31	40,2	53	12,9	17	المجموع

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "كا²" لمجموع عبارات مدى مناسبة التدريب مع مبدأ التحسين المستمر تقدر ب(48.30) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن التدريب في المؤسسة يتناسب مع مبدأ التحسين المستمر حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة ب(40.2%) على موافقتهم على معظم عبارات مدى مناسبة التدريب مع مبدأ التحسين المستمر.

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى مستويين:

المستوى الأول قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين تماما وتأتي في مقدمتها العبارة تطبيق نظام الجودة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر بنسبة (58,3%) ثم تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها بنسبة (42,4%) وبعدها تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم بنسبة (40,2%) ثم لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية بنسبة (38,6%) وأخيرا لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية بنسبة (34,8%).

المستوى الثاني قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين نوعا ما وهي عبارة " كل فئات الموارد البشرية تستفيد من التدريب " (29,5%).

يرتبط التدريب بصورة مباشرة بمبدأ التحسين المستمر، وذلك بالنظر إلى الغاية النهائية منه في الأصل فهو يهدف إلى تحسين مستويات الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية، والبيانات المحصل عليها من ميدان الدراسة تؤكد ذلك تحسین صورة المؤسسة لدى الموارد البشرية فقد جاءت إجابات الباحثين متقاربة في الاتجاه الإيجابي، حيث يقرون أن المؤسسة تعمل على تحسين صورتها لدى الموارد البشرية من خلال تعزيز انتمائهم لها عن طريق تخصيص آليات إدارية تدعمها العمليات الفنية الروتينية. أما عن العبارة المتعلقة ب"استخدام نظام الجودة جعل الأداء يتحسن" فإن أغلبية الباحثين في مختلف المستويات التنظيمية يشيرون إلى تحسن أدائهم بعد تطبيق نظام الجودة في المؤسسة وهو ما تؤكد النسبة الغالبة (58.3%)، أما عن رغبة المؤسسة في تحسين مستوى مواردها البشرية بصورة مستمرة فقد كانت الإجابات بالإيجاب وبالأغلبية خاصة

أن سياسية المؤسسة تحاول التماشي مع متطلبات الجودة التي تدعو إلى بناء الإنسان بالدرجة الأولى وتحقيق الميزة التنافسية في الموارد ككل كمرحلة ثانية ، وهو ما عبرت عنه نسبة (34.8%) وهي النسبة الغالبة.

وفيما يخص استفادة جميع فئات الموارد البشرية من التدريب فإن إجابات المبحوثين جاءت بين الموافقة نوعا ما وعدم الموافقة بنسبتين متقاربتين حيث أن الفئات المهنية تتفاوت في استفادتها من دورات تكوينية حسب القوانين السائدة في المؤسسة ، لأنه من غير الممكن تغطية احتياجات كل الفئات من الناحية التدريبية خاصة إذا علمنا أن هذه العملية تحتاج إلى ميزانيات عالية وكان التدريب المحصل عليه نوعيا. لكن هذا لا ينفي حرص المؤسسة على مس جميع الفئات المهنية بالدورات التدريبية خاصة منهم الإطارات الذين يقودون عملية التغيير التنظيمي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وعليه نستنتج أن التدريب في المؤسسة يتناسب مع مبدأ التحسين المستمر خاصة وأن المؤسسة طبقت نظام الجودة مما جعل أداء العمال يتحسن بشكل دائم ومستمر وكون المؤسسة تسعى بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها كما أن المؤسسة تخصص لمواردها البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم مما جعل لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية وهذا يعبر عن رغبة المؤسسة الدائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.

*الجدول رقم 13: يوضح آراء الباحثين في تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية

العبارة	موافق تماما		موافق		موافق نوعاً ما		غير موافق تماماً		قيمة "كا ² "	مستوى الدلالة	القرار
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
يتعلق التدريب الذي تتلقاه بالجوانب النفسية والاجتماعية	6.8	9	24.2	32	34.8	46	26.5	35	40.19	00.0	دال (موافق نوعاً ما)
أعتقد أنني دوماً في حاجة إلى التدريب	47.7	63	28.0	37	9.8	13	10.6	14	84.97	00.0	دال (موافق تماماً)
التدريب الذي تتلقاه نظري فقط	15.2	20	24.2	32	28.0	37	23.5	31	15.65	04.0	دال (موافق نوعاً ما)
المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري	5.3	7	20.5	27	25.8	34	34.8	46	33.68	00.0	دال (غير موافق)
معايير الحصول على تدريب متقدمة في نظري	7.6	10	22.7	30	30.3	40	27.3	36	25.27	00.0	دال (موافق نوعاً ما)
التدريب الذي تتلقاه يتوافق مع متطلبات إمامنا	12.9	17	36.4	48	28.0	37	18.2	24	41.25	00.0	دال (موافق)
لغة التدريب تتوافق مع مستواي التعليمي	15.2	20	50.0	66	22.7	30	11.4	15	90.80	00.0	دال (موافق)
تدرب المؤسسة الموارد البشرية في مراكز متخصصة	11.4	15	35.6	47	30.3	40	18.2	24	43.98	00.0	دال (موافق)
المجموع	15.2	20	30.3	40	26.5	35	21.2	28	22.92	00.0	دال (مناسب)

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "كا²" لمجموع عبارات مدى تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية تقدر بـ (22.92) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن التدريب يتناسب مع احتياجات العمال حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة بـ (30.3%) على موافقتهم على معظم عبارات مدى تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية.

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى أربع مستويات:

المستوى الأول قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقون تماماً وهي العبارة أعتقد أنني دوماً في حاجة إلى التدريب بنسبة (47,7%).

المستوى الثاني قِيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في مقدمتها العبارة لعة التدريب تتوافق مع مستوي التعليمي بنسبة (50,0%) ثم التدريب الذي نتلقاه يتوافق متطلبات مهامنا بنسبة (36,4%) وكذا تدرّب المؤسسة الموارد البشرية في مراكز متخصصة بنسبة (35,6%).

المستوى الثالث قِيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما وتأتي في مقدمتها العبارة يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية والاجتماعية بنسبة (34,8%) وتليها معايير الحصول على تدريب عادلة في نظري بنسبة (30,3%) ثم التدريب الذي نتلقاه نظري فقط بنسبة (28%).

المستوى الرابع قِيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقون وهي عبارة "المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري" بنسبة (34,8%).

إن عملية التدريب عملية حيوية تتغير طرقها ووسائلها من مرحلة إلى أخرى حسب متطلبات وأهداف تلك المرحلة، وبالنظر إلى التطور الكبير الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية - والصناعية على وجه الخصوص- فإن المتطلبات أصبحت أكثر عمقا بالنسبة لتفعيل عملية التدريب لأن التحسين المستمر صار المبدأ الأساسي سواء في مدخل إدارة الجودة الشاملة أو في غيره من المداخل الإدارية والتنظيمية المعاصرة، والنتائج المحصل عليها من ميدان البحث في المحور الأول تعكس الأهمية التي توليها مؤسسة اسمنت عين الكبيرة للتدريب، لأنها تحاول في كل مرة مواكبة ما يستجد في الميدان التنظيمي والإداري للمحافظة على التميز، خاصة إذا علمنا أن الحصول على شهادات المطابقة الدولية للجودة لا يعني التبنّي الشكلي لما تحتويه إنما معناه التكريس الحقيقي لمبادئ الجودة الشاملة في كل العمليات الإدارية والفنية. لأن التميز بالنسبة لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة لا يعني الربحية فقط كما أدلى أحد الإطارات السامية بها بل "إن التميز - حسبه - المحافظة على الكيان الداخلي من بناء ووظائف من جهة والميزة التنافسية في السوق من أجل ضمان التنمية الداخلية والخارجية في آن واحد" ويردف قائلا أن "التدريب أحد أهم الآليات والعمليات التي تضمن تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة".

وقد كانت إجابات المبحوثين دالة في الاتجاه الإيجابي على العموم في تفسير مؤشر تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية إلا فيما يخص كفاية المدة المخصصة للتكوين، وهو ما يعكس الحاجة الدائمة للموارد البشرية للدورات التكوينية بأنواعها، فنجد أن أغلبية المبحوثين يشيرون بنسبة الأغلبية إلى أنهم بحاجة دائمة إلى التدريب (40.7%)، في حين كانت إجابات المبحوثين متفاوتة الاتجاه في ما يخص موضوع التدريب، حيث أنهم يقرون بأن التدريب الذي يتلقونه نظري فقط، فأشارت نسبة (28%) موافقتها النسبية على أن التدريب الذي يتلقونه نظري فقط في حين وافقت نسبة (24.2%) على أن التدريب الذي تتلقاه نظري فقط، وكل ذلك يعكس التدريب حسب الحاجة وحسب الرتبة الإدارية للموارد البشرية، فهناك أنواع متعددة من التدريب منها ما هو مشترك بين جميع الفئات المهنية بمختلف مستوياتها وهناك ما هو تخصصي حسب الحاجة إلى ذلك.

إذن فالتدريب يتنوع حسب حاجات المؤسسة وفق رزنامة تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة للمورد البشري فيها.

أما عن معايير عدالة الحصول على التدريب فقد وافقت أغلبية المبحوثين على ذلك بنسبة (30.3%) وتعني هذه الموافقة أن المعايير واضحة بالنسبة للموارد البشرية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة، كما عبرت أغلبية المبحوثين عن موافقتهم على توافق التدريب مع متطلبات مهامها كما أن لته تتوافق كذلك مع المستويات التعليمية للموارد البشرية، وقد عبر المبحوثون بالأغلبية على أن التدريب يتم عموماً في مراكز متخصصة، ذلك لأن أغليتهم ينتمون إلى فئات مهنية متوسطة وعليا (العمال التنفيذيون أقل نسبة من الفئات الأخرى) وهو ما يبرر النسب المتبقية التي تعبر عن عدم رضاها عن لغة ومحتوى ومكان التدريب باعتبار أنها لا تحتاج حسب الإدارة إلى تكوين معمق بل هي محتاجة إلى ترسيخ مجموعة من الممارسات المتعلقة بالجودة والحفاظ عليها.

نستنتج مما سبق أن التدريب يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية خاصة وان العمال يعتقدون دوماً أنهم في حاجة دائمة للتدريب ويعتبرون أن العملية التدريبية تتوافق مع متطلبات مهامهم كما أن لغة التدريب تتناسب مع مستوياتهم التعليمية.

2- المحور الثاني : التحفيز في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة:

أ- التحفيز المعنوي في المؤسسة محل البحث:

تعتبر عملية التحفيز من أهم العمليات الفنية التي تدعم انتماء الموارد البشرية وتحسن أداءهم، ومن أهم مؤشرات هذه العملية المشاركة في التسيير وحتى في الأرباح فنجاح أي مؤسسة مرتبط بقدرتها على التطبيق الجيد والعاقل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج المحصل عليها من المؤسسة ميدان البحث سنتعرف من خلاله على واقع التحفيز بشقيه فيها.

*الجدول رقم 14: يوضح آراء المبحوثين في المشاركة في اتخاذ القرارات

القرارات	مستوى الدلالة	قيمة "كا ² "	شبه موافق تماما		شبه موافق		موافق نوقا ما		موافق		موافق تماما		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
دال(موافق نوقا ما)	0.02	17.01	1.12	16	17.4	23	30.3	40	26.5	35	13.6	18	هناك تفاعل إيجابي بين الإدارة و الموارد البشرية
دال (موافق)	00.0	23.68	10.6	14	20.5	27	26.5	35	31.8	42	10.6	14	يدرك العمال أن ممثلهم يشارون في اتخاذ القرارات بصورة فعالة
دال(موافق)	00.0	56.56	6.8	9	16.7	22	19.7	26	44.7	59	12.1	16	في حالة تعدد المهام يمكن للزملاء مساعدة زميلهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر
دال(موافق)	00.0	70.19	4.5	6	10.6	14	28.0	37	44.7	59	12.1	16	يعني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية
دال(موافق نوقا ما)	00.0	48.22	7.6	10	13.6	18	37.1	49	31.8	42	17.4	13	يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثلهم
دال (بشارون)	00.0	34.97	08.3	11	16.7	22	28.0	37	35.6	47	11.4	15	المجموع

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "كا²" لمجموع عبارات مدى المشاركة في اتخاذ القرارات تقدر ب(34.97) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة ب(35,6%) على موافقتهم على معظم عبارات مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى مستويين:

المستوى الأول قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقون وتأتي في مقدمتها كلا من العبارة في حالة تعدد المهام يمكن للزملاء مساعدة زميلهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر بنسبة (44,7%) و العبارة يبني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية بنسبة (44,7%)، ثم يدرك العمال أن ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة (31,8%).

المستوى الثاني قيم "كا²" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين نوعا ما وتأتي في مقدمتها العبارة يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم بنسبة (37,1%) ثم هناك تفاعل إيجابي بين الإدارة و الموارد البشرية بنسبة (30.3%).

بعد القراءة الإحصائية للجدول سنحاول ربط الأرقام والنسب الواردة فيه بالتراث النظري من جهة وبسياسة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، حيث يمكن اعتبار أن أكبر مؤشر على نجاح أي مؤسسة هو قدرة مواردها البشرية على المشاركة في رسم السياسة العامة ومناقشة وحل مشكلاتها.

والملاحظ من خلال البيانات المحصل عليها من ميدان البحث أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين كان بالموافقة على إدراكهم أن ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرارات بصورة فعالة، كما أنهم وافقوا على أنهم في حالة تعدد المهام يمكن لأحدهم أن يقوم بمهام الآخر دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وهو ما يعزز روح الجماعة وينمي حب العمل الجماعي لديهم، أما عن التصور العام الذي بينه المسؤول فيما يخص العمال فهو على أساس العلاقات الجماعية وليس على أساس العلاقات الشخصية وهو ما يبين أن العلاقات في المؤسسة ميدان البحث تتسم بالمرونة في العلاقات القائمة بين أفرادها.

ويعبر الاتجاه العام في العبارتين الأخريين عن التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال وإشراكهم عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم إلى الموافقة النسبية، على أساس أن المشاركة ليست كلية في وضع نظام الجودة عن طريق ممثلي العمال كما أنهم يشيرون إلى أن الإدارة لا تشركهم بصورة مباشرة في وضع خطط للجودة.

إذن يمكن القول أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات خاصة وأنه في حالة تعدد المهام يمكن للزملاء مساعدة زميلهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وأن المسؤول يبني علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية كما أن العمال يدركون أن ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرار.

***الجدول رقم 15: يوضح آراء الباحثين في العمل الجماعي في المؤسسة**

القرارات	موافق تماما		موافق		موافق نواها		غير موافق تماما		قيمة "كا ² "	مستوى الدلالة	القرار
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تساهم الإدارة في خلق نوعية مـ من العلاقات بين الموارد البشرية للقضاء على الحساسيات الموجودة بينهم	10	7 6	33	25 0	40	30 3	39	29 5	35 04	00 0	١
تشجع الإدارة الموارد البشرية على العمل في شكل فرق	14	10.6	46	34 8	38	28 8	24	18 2	35 87	00 0	٢
العمال في مؤسستنا يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	23	17 4	68	51 5	27	20 5	6	4 5	94 59	00 0	٣
تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم	9	6 8	30	22 7	46	34.8	35	26 5	37 16	00 0	٤
١٤	10.6	43	32 6	29.5	39	29.5	26	19 7	32.47	00 0	عمل جماعي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "كا²" \geq العمل الجماعي في المؤسسة

(32.47) (04) (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)

وهذا يعني أن هناك مكانة عالية للعمل الجماعي في المؤسسة حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر نسبة

العمل الجماعي في المؤسسة. غير أن هذا لا (%32.6)

ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقون وتأتي في

لعمال في مؤسستنا يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي بنسبة (51 5%) ثم

تشجع الإدارة الموارد البشرية على العمل في شكل فرق (%34 8).

المستوى الثاني قِيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقون نوعا ما وتأتي في مقدمتها تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم بنسبة (8 34%) ثم تسلمهم الإدارة في خلق نوعية متطورة من العلاقات بين الموارد البشرية للقضاء على الحساسيات الموجودة (3 30%).

إلى يومنا هذا على مبادئ أساسية لا

. ولعل أهمها

بإدخال المهام في حال تعددها وهو ما تعمل على ترسيخه المؤسسات

- ولاء عمالها في كل المستويات

. وهو ما جعلنا نختبر مجموعة من العبارات في الاستبيان فكانت دلالتها الإحصائية كما هو مبين

أعلاه حيث نلاحظ أن الاتجاه العام كان إيجابيا نحو العمل الجماعي في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة

أغلبية الباحثين على عبارات المؤسسة تشجع العمل الجماعي بها كما عبروا كذلك على أنهم يميلون

إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي ونجدهم قد وافقوا نوعا ما على أن الإدارة تساهم في خلق نمط

الإدارة تجرب طرق العمل التي يقترحها العمال في أدائهم لمهامهم وهو ما يعكس عدم اقتناع الإدارة بعد

بكفاءة ما يقترحه العمال لتحسين طرق العمل .

وعليه نستنتج أن هناك مكانة عالية للعمل الجماعي في المؤسسة خاصة وأن العمال في

المؤسسة يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي في ظل تشجيع الإدارة للموارد البشرية

على العمل في شكل فرق فالموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة يكرسون العمل الجماعي

ويفضلونه على العمل الفردي نظرا لهامش الحرية الكبير الذي يتمتعون به في أداء مهامهم.

***الجدول رقم 16: يوضح آراء الباحثين في الاعتراف والتمكين**

	الدرجة	قيمة "2"	شبه موافق		موافق		شبه موافق		موافق		شبه موافق		
			%	%	%	%	%	%					
تمت المؤسسة بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتولتها أهمية كبيرة في اتخاذ	00 0	24 89	5 3	7	19 7	26	28 8	38	28 8	38	17 4	23	
تقدر الإدارة المبادرات الفردية للعمال (الاعتراف)	00 0	35 27	10 6	14	28 8	38	28 8	38	27 3	36	4 5	6	
ترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم الأفضل في أداء مهامهم	00 0	38 45	8 3	11	22 0	29	33 3	44	29 5	39	6 8	9	
تحتوي المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر بالدعم والمساندة من طرف الإدارة	00 0	18 46	5 3	7	23 5	31	31 8	42	32 6	43	6 8	9	
تتمتع المؤسسة الجوانب الإبداعية بالتفضيز المعنوي للموارد البشرية	00 0	36 71	6 8	9	25 0	33	34 8	46	24 2	32	9 1	12	
من الاعتراف والتمكين	00 0	34.43	6 8	09	23 5	31	31 5	42	28.8	38	09.1	12	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

"2" χ^2 الاعتراف والتمكين (34.43)

(04) بمستوى دلالة قدره (0.05)، وهذا يعني أن

اعتراف وتمكين بما يقدمه العمال من أفكار للمؤسسة حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر

الاعتراف والتمكين. (%31.5)

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى

:

"2" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافون وتأتي في

تحتوي المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر بالدعم

(6 32%) ثم تهتم المؤسسة بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات (8 28%).

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين نوعا ما وتأتي في مقدمتها (8 34%) ثم تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم الأفضل في أداء (3 33%) (الاعتراف) (8 28%).

الاعتراف والتمكين مفهومان أساسيان في بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية فالخطوة الأولى تبدأ بمفهوم هو الاعتراف أ الحقيقية في بناء صرح وفي مرحلة لاحقة

" الاعتراف " في المؤسسة وهو التمكين

المؤسسة تحقيق كل من المفهومين خاصة في ضوء الذهنيات التنظيمية السائدة والتي تعتبر امتدادا للتجارب السابقة في التسيير لكن ذلك لم يكن بالأمر المستحيل بالنسبة للمؤسسة ميدان البحث التبنى الصحيح لمبادئ الجودة الشاملة .

(8 28)

(% المؤسسة تهتم بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات وافقوا على أنها تقدر المبادرات الفردية الهادفة إلى التحسين المستمر وهو ما يتماشى مع مفهومي الاعتراف غير أنهم ذهبوا إلى الموافقة نوعا ما ولعدم الموافقة بنفس النسبة على أن (الاعتراف) فيما يخص الاتجاه العام الثاني فهو يتعلق بالمو المؤسسة تترك لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم الأفضل في أداء مهامهم

ومما سبق يمكن القول أن هناك نوعا ما اعتراف وتمكين بما يقدمه العمال من أفكار للمؤسسة خاصة وأن المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر دائما تحظى بالدعم والمساندة من طرف الإدارة التي تهتم بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.

ب- التحفيز المادي في المؤسسة ميدان البحث:

* الجدول رقم 17: يوضح آراء المبحوثين في أساس التحفيز المادي بالمؤسسة

البيان	العدد	قيمة كاي ²	غير موافق تماما		غير موافق		موافق		موافق تماما		البيان	
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
الأرباح لكل الفئات المهنية	00 0	36 71	6.8	9	25.0	33	34 8	46	24 2	32	9 1	12
ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل	00 0	23 68	12 1	16	17 4	23	30 3	40	26 5	35	13 6	14
المادية في المواسم والدخول	00 0	70 19	4 5	6	10 6	14	28 0	37	44 7	59	12 1	16
تحتسب المؤسسة الانضباط في توزيع الحوافز المادية	00 0	59 94	6.1	8	4.5	6	20.5	27	51.5	68	17.4	23
هناك تحفيز	00 0	40.80	07.6	10	14.4	19	28.8	38	37.1	49	12.1	16

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

"2"

(0.00) بمستوى دلالة قدره (0.05) (04) (40.80)

وهذا يعني أن حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة

(%37.1)

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى

:

"2" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافق وتأتي في

تحتسب المؤسسة الانضباط في توزيع الحوافز المادية بنسبة (51 5%) ثم

بالحوافز المادية في المواسم والدخول الاجتماعي (%44 7).

المستوى الثاني " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقة وتأتي في مقدمتها (8 34%) ثم (3 30%).

على شقين أساسيين في بنائها هما التحفيز المادي والتحفيز
يكون أثره على المدى البعيد بينما يكون أثر النوع الثاني آنيا
وكذلك لأن الأصل في العمل هو ال
مطلقا خاصة ونحن في عصر تثنى فيه أهمية الشقين معا
العمل نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مؤشر تنظيم الحوافز المادية أخذ منحى إيجابيا في
نوعت اتجاهاتهم إلى الموافقة والموافقة نوعا ما على بنود المشاركة في الأرباح.

كما ذهبوا إلى الموافقة بالأغلبية على أن
وهو ما نلمس من خلاله درجة من العدالة التنظيمية في توزيع الأرباح.
بالنسبة لالتزام المؤسسة بتقديم الحوافز المادية في المواسم والدخول الاجتماعي وكذا مراعاة
الانضباط في توزيع المكافآت المادية فقد وافقت أغلبية الباحثين على
المؤسسة تحاول الالتزام بتلبية احتياجات مواردها البشرية في كل المستويات التنظيمية وفي كل المناسبات.
إضافة إلى " المردودية التي يستفيدون منها بصورة دورية ومنحة النجاح التي تكون في نهاية كل سنة إذ تتراوح
200000 350000 دج حسب ما تحققه المؤسسة من أرباح في كل سنة.

إن الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعد من أعلى الحوافز بالنسبة للمؤسسات
برحلات العمرة في المواسم كما أن المؤسسة توفر

هـ

لعمالها رحلا

في زرالدة وعين الترك بمدينة وهران وهي بصدد بناء شاليهات أخرى بمدينة الطارف
" (هذه المعطيات استقتها الطالبة من

.)

إن هذا التكفل باحتياجات العمال في كل مستوياتهم ينم عن الرغبة الحقيقية للمؤسسة في الارتقاء بخدماتها وتأمين مستقبل عمالها وضمان ولائهم المطلق واللامشروط لها حتى تضمن بقاءها في السوق وتحافظ على بنائها الداخلي بما يتماشى مع تحقيق أهدافها القريبة والإستراتيجية.

مما سبق نستنتج أن هناك تحفيز مادي للعمال بالمؤسسة خاصة وأن المؤسسة تحتسب الانضباط في توزيع الحوافز المادية وكونها توزع الحوافز المادية في المواسم والدخول الاجتماعي.

*الجدول رقم 18: يوضح آراء المبحوثين في تناسب الحوافز المادية مع طموحاتهم المهنية

البيان	الدرجة	قيمة "2"	تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق		البيان
			%		%		%		%				
تناسب الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحات العمال المهنية	00 0	41 10	9.1	12	26.5	35	34 8	46	22 7	30	6 8	9	تناسب الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحات العمال المهنية
استيفاء كل العمال من الحوافز المادية	00 0	25 50	12 1	16	19 7	26	7 6	10	40 2	53	20.5	27	استيفاء كل العمال من الحوافز المادية
تقوم المؤسسة بتأمين حوافز العمال بشكل مستمر	0 01	19 66	11 4	15	20 5	27	26 5	35	30 3	40	11 4	15	تقوم المؤسسة بتأمين حوافز العمال بشكل مستمر
هم الحوافز المادية في تشجيع الموارد البشرية على تحسين الأداء	01 0	21 48	9 1	12	17 9	23	18 9	25	34 1	45	20 5	27	هم الحوافز المادية في تشجيع الموارد البشرية على تحسين الأداء
	00 0	17.92	09 8	13	21 2	28	22 0	29	31 8	42	15 2	20	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

البيان	الدرجة	قيمة "2"	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	تأثير موافق	البيان
بمستوى دلالة قدره (0.05)		(17.92)	(04)									
المبحوثين الذين عبرت أكبر		(0.00)										
		(%31.8)										

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى بين اثنين هما:

"2" مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافون وتأتي في (40 2%) ثم

في تشجيع الموارد البشرية على تحسين الأداء (1 34%)
(3 30%).

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الم
(8 34%).

ة الأكثر نجاعة في استشارة القدرات والملكات الإبداعية لدى الموارد البشرية
ذلك أن إشباع الحاجات الأساسية يؤدي إلى العمل بارتياح وثقة كبيرة في قدرة المؤسسة على استيعاب
. فتحفيز المورد البشري يجعله قادرا على العطاء أكثر لثقتة بأن الجهد الإضافي ا
سيقابل بالضرورة بمقابل مادي يتوافق مع مستواه.

إجابات المبحوثين متقاربة في الاتجاه الإيجابي لأن المؤسسة تعمل على كسب ثقة
تجاه العام للإجابات جاء دالا في خانة موافق
نوعا ما ثم تليه النسبة الأقرب في خانة غير موافق وهو ما يدل على تزايد طموح العمال في مؤسسة الاسمنت
عين الكبيرة نظرا لنشاطها وتحقيقها المستمر للأرباح أما عن كون الأرباح توزع على جميع فئات الموارد البشرية
الاتجاه العام إيجابيا حيث وافقت أغلبية المبحوثين على أنهم يستفيدون من الأرباح التي
.وفيما يخص مساهمة الحوافز في تشجيع العمال على تحسين مستواهم فإن
الإجابات جاءت متقاربة في الاتجاه الإيجابي عند درجة الموافقة وهو ما يعني أن

ومما سبق نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت دالة عند درجة موافق وهو ما يدل على أن
الحوافز المادية المقدمة تتناسب مع احتياجات الموارد البشرية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة فكل
العمال يستفيدون من الحوافز المادية دون استثناء كما أن تلك الحوافز المادية تساهم في تشجيعهم
على تحسين الأداء وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تقوم بثمين جهود العمال بشكل مستمر.

*الجدول رقم 19 : يوضح آراء المبحوثين في آراء المبحوثين حول واقع التحفيز المادي

بالمؤسسة

	الدرجة	قيمة "2"	غير موافق		موافق		=						
			%		%		%		%				
(غير موافق)	0 26	11 03	14 4	19	28 8	38	22 0	29	22 0	29	12 9	17	تتخذ المؤسسة في توزيع الأرباح على المجهودات الفردية
()	0 49	9 51	15 2	20	19 7	26	18 2	24	30 3	40	16 7	22	تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح لكل الفئات المهنية
()	00 0	46 33	12 9	17	18 9	25	12 9	17	43 2	57	12.1	16	يشعر العامل بوجود سياسة واضحة للمكافآت والحوافز
") (00 0	66 40	12 9	17	16 7	22	31 8	42	29 5	39	9 1	12	تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة منذ تبني مدخل الجودة الشاملة
(يو=لد)	00 0	13 60	14 4	19	20 5	17	21 2	28	31 1	41	12 9	17	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

" 2 " \leq

(13.60) (04) بمستوى دلالة قدره (0.05)

حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم (0.00)، وهذا يعني أن (%31.1)

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافق وتأتي في (%43 2) ثم

(%30 3).

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الم المؤسسة أرباحا كبيرة منذ تبني مدخل الجودة الشاملة (%31 8).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقين وهي تعتمد المؤسسة في توزيع الأرباح على الجهود الفردية (28 8%).

في المؤسسة يجعل الموارد البشرية على ثقة دائمة ومتواصلة بإدارة مؤسستهم وفي الجدول أعلاه تتضح آراء المبحوثين حول واقع التحفيز المادي في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة حيث أن أغلبية الإجابات جاءت في الاتجاه الإيجابي ما عدا الإجابات الواردة في البند الأول الذي عبر فيه أفراد العينة على عدم موافقتهم على أن الأرباح توزع على أساس الجهود الفردية لأن . في حين نجد الاتجاه العام نحو

المهنية ووضوح سياسة المكافآت والحوافز للموارد البشرية كان إيجابيا ما يدل على الرضا العام الذي يسود الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت عين

الكبيرة.

أما فيما يخص تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة منذ تبنى نظام الجودة الشاملة فكان الاتجاه السائد هو

ومما سبق يمكن القول أن سياسة التحفيز المادي بالمؤسسة واضحة إلى حد ما لأنها تمس جميع فئات الموارد البشرية في جميع مستوياتها ، وهو ما ينم عن محاولة إدارة المؤسسة في توشي العدالة في توزيع الأرباح ، وهو ما يؤكد المبحوثون في إجاباتهم حول واقع التحفيز المادي في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة .

3- تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة:

*الجدول رقم 20: يوضح اتجاهات المبحوثين نحو واقع تقييم الأداء في المؤسسة

البيان	الدرجة	قيمة "2"	غير موافق		موافق		%		%		%		البيان
			%		%		%		%		%		
تعهد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء	00 0	22 24	9.8	13	25 8	34	22 0	29	31 1	41	11 4	15	تعهد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء
يعتبر تقييم الأداء أساسا لنظا الحوافز في المؤسسة	00 0	53 15	5 3	7	22 0	29	25 0	33	40 2	53	7 6	10	يعتبر تقييم الأداء أساسا لنظا الحوافز في المؤسسة
تتم المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء	00 0	54 89	6.1	8	22 0	29	40 2	53	25 8	34	6 1	8	تتم المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء
تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة	00 0	83 68	6 1	8	9 1	12	29 5	39	47.0	62	8.3	11	تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة
تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا لدى الموارد البشرية	00 0	48.15	6 1	8	15 9	21	37 1	49	31 1	41	9 8	13	تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا لدى الموارد البشرية
قيم الأداء حسن	00 0	43.15	06.8	9	18.9	25	31.1	41	34.8	46	08 3	11	قيم الأداء حسن

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

واقعة تقييم الأداء في المؤسسة "2" دالة

(43.15) (04) (0.05) لة قدره (0.00)

وهذا يعني أن هناك تقييم للأداء في المؤسسة حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة

(%34.8) واقع تقييم الأداء في المؤسسة.

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

"2" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في

(%47 0) ثم يعتبر تقييم الأداء

أساسا لنظام الحوافز في المؤسسة (%40 2) تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في

(%31 1).

المستوى الثاني قِيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقة وتأتي في مقدمتها المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء (2 40%) ثم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا لدى الموارد البشرية (1 37%).

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المحورية لمعرفة مردودية الموارد البشرية وبالتالي مردودية المؤسسة

. مؤشر تركز عليه عملية تقييم الأداء في ضوء مدخل الجودة الشاملة هو الرقابة

تعتمد على أساليب حديثة في ت

غالبية الباحثين حيث وافقوا على البند بنسبة الأغلبية كما نجدهم قد وافقوا بنفس الاتجاه على أن

يعتبر أساسا لنظام الحوافز في المؤسسة

الجهد الفردي المبذول في التحفيز المادي

دوره الكلاسيكي في نظام الحوافز(وهو ما يؤكد البند الموالي مباشرة

في الجدول أعلاه) "تتمن المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء".

دارة تستخدم الوسائل الإحصائية في تقييمها لأدائهم وهو ما يترجم مساندة المؤسسة لمستجدات وسائل

في حين نجد أن الاتجاه العام للباحثين كان

بالموافقة نوعا ما نحو بند " تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا لدى الموارد البشرية"

التنافس في الأداء وتكريس العمل الجماعي خاصة إذا علمنا أن عمليات تقييم الأداء لا تكون فردية فقط إنما

يمكن أن تتعدى إلى تقييم أداء الجماعة في ضوء متطلبات مدخل الجودة الشاملة

وهو ما أكده الباحثون في البند الثاني في الجدول رقم 15 المتعلق بالمشاركة في

اتخاذ القرارات و العمل الجماعي.

وعليه نستنتج أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعتمد الطرق الإحصائية للفحص والرقابة وتعتمد

على نظام تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تعتمد على أساليب

حديثه في تقييم الأداء، وهو ما يؤكد الاتجاه العام للمبحوثين ، حتى أنهم وافقوا على أن تقييم الأداء لم يعد عائقا أو وسيلة ضغط بل أصبح يحفزهم على العمل أكثر وينمي شعورهم بالرضا الوظيفي.

*الجدول رقم 21: يوضح آراء المبحوثين في واقع الرقابة الذاتية

الرقم	البيان	قيمة "2"	تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق		تأثير موافق	
			%	%	%	%	%	%	%	%		
8	تتخذ المؤسسة على أسلوب ا الذاتية لأن العمال يملكون الوسائل (الأدوات)	63.53	5.3	7.7	15.9	21.2	36.4	48.3	36.4	48.3	6.1	8.8
17	يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر	120.87	5.3	7.7	8.3	11.1	15.9	21.2	57.6	76.7	12.9	17.1
13	تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة على الأداء بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها	69.81	7.6	10.0	14.4	19.1	20.5	27.3	47.7	63.0	9.8	13.1
9	يتحصل كل العمال على تقييمات منتظمة لأدائهم	33.98	10.6	14.0	21.2	28.3	27.3	36.0	34.1	45.0	6.8	9.0
12	يتقبل المسؤولون تقييم جماعات العمل لأدائه	40.57	6.8	9.0	18.9	25.0	34.1	45.0	31.1	41.0	9.1	12.0
9	تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات المناسبة في حالة الأزمات	54.06	3.8	5.0	23.5	31.0	37.1	49.0	28.8	38.0	6.8	9.0
11	(هناك رقابة ذاتية)	52.16	06.1	08.0	17.4	23.0	28.8	38.0	39.6	52.0	08.3	11.0

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

(52.16) "2"

(0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن (04)

حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة ب(39.6%)

ير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول (57 6) ثم

(47 7)

() (36 4) وأخيرا (34 1) .

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات المناسبة في حالة الأزمات (37 1) ثم يتقبل المسؤولون تقييم جماعات العمل لأدائه (34 1) .

هـ

الحقيقية للموارد البشرية خاصة إذا علمنا أنها أصبحت تأخذ أبعادا جديدة في

الرقابة التنظيمية طابع الرقابة الذاتية في مدخل

وحتى يتسنى ذلك لمؤسسة التي تطبق هذا المدخل يجب عليها أن تمنح فضاء أكبر للحرية في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب () يمكنه أن يتمثل ثقافتها وبالتالي فلا يمكنه أن يسهر على مراقبة سلوكه الذي من المفروض أنه يخدم إستراتيجيه

ية أعلاه فإن المؤسسة محل البحث تعتمد الرقابة الذاتية لأن العمال

() وهو ما تؤكد أغلبية المبحوثين حيث هـ

أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعتمد مبدأ الرق

جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما أغلبية المبحوثين ذهبوا إلى الموافقة على

الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر

التنظيمية بشقيها الذاتي والتنظيمي من أجل رفع كفاءة الأداء لـ

على أن الغرض من الرقابة الممارسة في المؤسسة على الأداء هي من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها
فهم يحصلون على التقييم المنته

في التعامل مع مواردها البشرية من أجل ضمان تصحيح وعدم تكرار الأخطاء المرتكبة .

وكباقي المؤسسات الوطنية التي لا تزال في بداية طريقها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فإن
مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة لا تزال تخطو الخطوات الأولى لترسيخ فكرة تقبل تقييم العمال لفاعلية وأداء
فقد ذهب المبحوثون إلى الموافقة نوعا ما على أن مسؤوليهم يتقبلون

يا في ()

المؤسسة لأن من لا يتقبل آراء من هم دونه لا يستطيع التحكم في ما هو استراتيجي وفعال بالنسبة لتطوير

ومما سبق نستنتج أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة فالعمال يراقبون جزءا من أعمالهم بأنفسهم
أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر كما تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة على
الأداء بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها خاصة وأن المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية لأن
العمال يملكون الوسائل المناسبة (الكفاءة، الوقت، الأدوات) وعليه تحصل كل العمال على تقييمات
منتظمة لأدائهم.

*الجدول رقم 22: يوضح آراء المبحوثين حول طبيعة الاتصال السائد

البيان	الدرجة	قيمة "2"	تبرير موافق		تبرير موافق		تبرير موافق		تبرير موافق		تبرير موافق		البيان
			%	%	%	%	%	%	%	%			
()	00 0	55 95	6 1	8	15 2	20	18 2	24	44 7	59	15 9	21	تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير
()	00 0	45 57	5 3	7	15 9	21	31 8	42	35 6	47	11 4	15	يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في الاتصال بمروسيه
()	00 0	86 10	3 0	4	12 1	16	22 0	29	50 0	66	12 9	17	يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت
()	00 0	42 47	4 5	6	22 0	29	28 8	38	34 8	46	9 8	13	يتردد المرؤوسون في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عنها
()	00 0	70 34	6 1	8	13 6	18	20 5	27	47 7	63	12 1	16	يرى العمال أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه
()	00 0	53.83	5.3	7	15.9	21	24.2	32	42 4	56	12 1	16	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

"2"

(53.83) (04) (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)

وهذا يعني أن حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة

(%42.4)

"2"

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين

كبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في مقدمتها يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي

العمال في كل وقت (50 0%) يرى العمال أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم

اللجوء إليه (47 7%) ثم تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير بنسبة (44 7%)

يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في الاتصال بمروسيه (35 6%) وأخيرا يتردد

المرؤوسون في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عنها بنسبة (34 8%)

لية الاتصالية هي العصب الحركي الذي يضمن سيرورة العمليات الإدارية في انسيابية فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تؤسس لاتصال واضح وشفاف بين مواردها لبشرية وحتى بينهم وبين . من هنا تأتي أهمية الاتصال التنظيمي

والمتأمل في النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة في مؤشر الاتصال يلاحظ أن الاتجاه العام لآراء الموارد البشرية بما كان إيجابيا حيث أكدت الأغلبية على موافقتها بتباين طفيف لى البنود التي تدل على نوعية الاتصال السائد في المؤسسة حيث كانت أعلى نسبة في التعبير عن الموافقة تخص بند " يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت " وهو ما يدل على أن الاتصال في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة اتصال مفتوح لا يلزم الموارد البشرية باللوائح التنظيمية التي تضبط العمليات الاتصالية وبالتالي فهو يعزز النقاش المستمر والتحاور الدائم مما يساهم في تحسين مستويات الأداء ورفع الروح المعنوية

الثقة التي يضعها الموارد البشرية في شخص المسؤول كما أنها ترجمة لمنط الإشراف

يخص الموافقة على النمط الصارم الذي تنتهجه الإدارة فيمكن القول أنه على الرغم من تلك المما الصارمة إلا أنها لا تتعارض مع النموذج الديمقراطي الذي أقر به المبحوثون في البنود السابقة. الاهتمام بالشكليات الرسمية في الاتصال من قبل المرؤوسين قد أخذ كذلك حيزا من الموافقة على الرغم من النمط المفتوح الذي أكدته المبحوثون في البند الثالث إلا أن هذا لا يتنافى مع متطلبات الاتصال الجيد كون الضبط الإداري يستلزم ذلك في بعض المسائل التنظيمية. يتردد المرؤوسون في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عنها وهو ما يبين أن المبحوثين لا يزالون غير كتملي الثقة في مسؤوليهم على الرغم من وجودها وهذا يتطلب في رأينا العمل أكثر وفق مبدأ التمكين وعدم التركيز على الأخطاء التنظيمية والمبالغة في المعاقبة عليها وهو ما سيعزز بالضرورة الثقة أكثر فأكثر لدى الموارد البشرية من جهة ويخدم مصلحة المؤسسة من ناحية أخرى.

ومن هنا يمكن القول أن الثقة التي اكتسبتها الموارد البشرية في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعبر عن نموذج جيد للاتصال في ضوء متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة ،ومنه يمكن القول أن

الاتصال السائد بالمؤسسة جيد على العموم إذ يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت كما أن العمال يرون أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه .

*الجدول رقم 23: يوضح آراء المبحوثين في فعالية الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة

البيان	الدرجة	قيمة "2"	غير موافق		موافق		غير موافق		موافق		البيان		
			%		%		%		%				
()	00 0	56 86	6 8	9	13 6	18	29 5	39	40 9	54	9 1	12	يفضل المسؤول طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة المشكلات مع العمال
()	00 0	47 54	3 8	5	22 0	29	29 5	39	35 6	47	9 1	12	يتحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات
()	00 0	124 13	3 0	4	9 8	13	11 4	15	57 6	76	18 2	24	يتبادل العمال المعلومات المهنية في حال قص الاتصال في المؤسسة
()	00 0	45 65	5 3	7	22 0	29	33 3	44	31.8	42	7 6	10	تمتعت علاقة كبيرة بالمسؤولين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء بكل شفافية بعد تبني مدخل إدارة الجودة
(غير موافق)	00 0	42 47	6 1	8	36 4	48	23 5	31	25 8	34	8 3	11	تتوفر الوسائل الكافية للاتصال
()	00 0	46.10	5.3	7	20.5	27	24.2	32	39.4	52	10.6	14	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

" 2 "

بمستوى دلالة قدره (0.05)

(04)

(46.10)

حسب آراء المبحوثين الذين عبرت أكبر

(0.00)، وهذا يعني أن

(%39.4)

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث

:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في تبادل العمال المعلومات المهنية في حال نقص الاتصال في المؤسسة (6 57%) ثم (9 40%) يتحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات (6 35%).

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة نوعا ما تحسنت علاقتنا كثيرا بالمسؤولين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء بكل شفافية بعد تبني (3 33%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقة و (4 36%).

مدى فعالية ووضوح العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة فعالية الاتصال في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة كانت حسب آراء المبحوثين جيدة على العموم نظرا لموافقتهم : يوافقون على أن المسؤول يجذب طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة المستجدات معهم وهذه الطريقة تقرب ئض التي تلعب دور الإعلام

فقط ولا تخدم مبدأ الحوار والمناقشة في حالة عدم وضوح المستجدات

()

بقية وليس على مجرد توجيهات وهو ما يضمن فعالية تبنيم لتحقيق الأهداف المسطرة والعمل الجاد لترجمتها إلى واقع. وفيما يخص تبادل المعلومات بين العمال في المؤسسة في حال غيابها من قبل الإدارة فقد أجاب المبحوثون بالموافقة وهو ما يعكس مبدأ الحرية في الاتصال وعدم مما فهم يتبادلون الخبرات والمعلومات التي تخدم تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة دون الرجوع إلى الإدارة وهو ما يخدم مبدأ التشاور والتمكين اللذين اخترنا فعاليتهما في

المعلومات بكل شفافية ونقل المعرفة قد تحسنت بعد تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة (أي أن الاتجاه العام كان إيجابيا بالموافقة) وهو ما يدل على أن مدخل إدارة الجودة الشاملة بدأ يعطي مفعوله في تحسين فعا العملات الاتصالية اليومية خاصة إذا علمنا أن أغلب المبحوثين لم وافقوا على أن توفر الوسائل الاتصالية غير مدة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تتوافق مع متطلبات

وهو ما يؤكد أحد الإطارا امية في المقابلة التي أجرتها معه الطالبة

:"لقد قفزت المؤسسة قفزة نوعية في مجال الاتصال، لقد أصبحنا نعتمد على

الاتصال المباشر واليومي بشكل أقل نظرا لاستخدامنا للانترنت كشبكة داخلية لتبادل المعلومات وتفعيل الاتصال الدائم بين الموارد البشرية لمختلف المصالح والانترنت لتلقي الأوامر والتعليمات والمستجدات من المجمع "GICA" كما أن أمية الانترنت أصبحت تتجاوز تلقي المعلومات إلى تفعيل تحسين مستويات الموارد البشرية انطلاقا من تجارب المؤسسات المشابهة في النشاط".

إن حديث هذا الإطار جعلنا نحاول الت

النتائج تتجه في مجملها إلى الموافقة وهو ما يؤكد نسبيا الكلام الذي أدلى به الإطار في هذا السياق.

وعليه نستنتج أن الاتصال في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة فعال وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة فالعمال يتبادلون المعلومات المهنية في حال نقص الاتصال في المؤسسة كما أن المسؤول يفضل طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة المستجدات مع العمال مما يمكنهم من الحصول على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات، وهو ما يخدم الأهداف الاتصالية في المؤسسة ميدان البحث ويمكنها من تبني مبادئ الجودة الشاملة في العمليات الأخرى لتنمية الموارد البشرية ،حيث أن العمود الفقري لتفعيل وتحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمدى وضوح وفاعلية الاتصال فيها.

*الجدول رقم 24: يوضح آراء الباحثين في صورة الإدارة لديهم وفق الاتصال السائد

البيان	الدرجة	قيمة "2"	غير موافق		موافق		%		%		البيان	
			%		%		%		%			
يقع المرؤوسون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشرافهم في اتخاذ القرارات	()	45.57	4.5	6	29.5	39	28.0	37	31.1	41	6.8	9
يرى المرؤوس أن تكون علاقة جيدة مع المسؤول تعد أمراً غاية في الصعوبة	(غير)	52.01	6.1	8	32.6	43	31.8	42	25.8	34	3.8	5
يرى العمال أن المسؤول في العمل على أنه عنصر مفرد منهم وليس مسؤولاً عليهم	()	37.16	7.6	10	18.2	24	22.7	30	38.6	51	12.9	17
الإدارة في مؤسستنا تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها	()	37.39	6.1	8	19.7	26	30.3	40	33.3	44	10.6	14
ترعى الإدارة سياسة اتصال عامة لتقنين التحسين المستمر لطبيعة العلاقات بينها وبين العمال	()	35.87	14.4	19	17.4	23	37.9	50	23.5	31	6.8	9
	()	33.98	07.6	10	23.5	31	30.3	40	30.3	40	08.3	11

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

"2"

(0.05)

(04)

(33.98)

دلالة قدره (0.00)، وهذا يعني أن

المبجوتين الذين عبرت أكبر نسبة منهم والمقدرة بـ(30.3%)

غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء المبجوتين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث

:

"2" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبجوتين في خانة الموافقون وتأتي في

(38.6%)

يرى العمال أن المسؤول في العمل على أنه فرد

ثم الإدارة في مؤسستنا تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها
(33%) يقع المرؤوسون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ
(31%) .

المستوى الثاني قيم " 2 " مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقون نوعا ما
(37%) .

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة غير الموافقون و
يرى المرؤوس أن تكوين علاقة جيدة مع المسؤول تعد أمرا غاية في الصعوبة (32%) .

هي التي تعكس مدى نجاحها في

في تحقيق أهدافها العامة وحتى الخاصة على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد

. انطلاقا من هذه المسلمة صيغت بنود المؤشر الخاص بصورة المؤسسة لدى

وقد كانت إجابات الباحثين دالة في مجملها في الاتجاه الإيجابي

في صراع مستمر مع مسؤولهم الم ر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات

وهو ما يعبر عن طموح العمال التنفيذيين وحتى أعوان التحكم المستمر للوصول إلى المشاركة الدائمة وشبه

الكلية في اتخاذ القرارات وهذا ما تدعمه النتائج المتوصل إليها في بنود المؤشر الخاص بالفرضية الثانية " "

بالمشاركة في اتخاذ القرارات أن المسؤول يبنى علاقات العمل على أساس

المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية فبالنظر إلى هذه النتيجة نلاحظ أن المشاركة

الجماعية أصبحت أمرا متاحا إلى حد مقبول في المؤسسة وهو ما يجعل العمال يحاولون في كل مرة تحقيق

مكتسبات أكبر بتفعيل المشاركة أكثر عن طريق زيادة هامش التحكم في اتخاذ القرارات.

الباحثين على أن تكوين علاقة جيدة مع المسؤول تعد أمرا غاية في الصعوبة يدل

على أن الاتصال في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة لم يعد ذلك الاتصال الجامد المحكوم بلوائح تنظيمية

بل نجده ارتقى إلى مستويات من الوضوح والشفافية التي تخدم المصالح العامة للعمال وحتى

للإدارة خاصة بعد تبني المؤسسة مدخل الجودة الشاملة في العمليات الإدارية

وهو ما تعززه إجابات البند الموالي مباشرة في أن المبحوثين يرون أن المسؤول عنصر وفرد والمفارقة هنا كانت في الإجابات الواردة على البند الموالي المتعلق بـ

الإدارة تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها
المبحوثين على أن المعلومات محتكرة ولا تصل مباشرة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها وهو ما يسجل على إدارة مؤسسة اسمنت عين الكبيرة خاصة في ظل تبنيها لمدخل الجودة الشاملة الذي ينادي بالشفافية المطلقة في تمكين الجميع من المعلومات في المؤسسة وذلك في مختلف المستويات التنظيمية من أجل ضمان السير الحسن

بالموافقة نوعا ما أي أنهم لم يتيقنوا بعد من جدية السياسة العامة التي تثنى علاقتهم بالإدارة الصورة الإيجابية النسبية للرضا عن سياسة المؤسسة الاتصالية تجاه مواردها البشرية.

وعلى العموم يمكن القول أن للإدارة صورة ايجابية لدى العمال وفق الاتصال السائد فالمبحوثون يرون أن المسؤول في العمل فردا منهم وليس مسؤولا عليهم رغم كون الإدارة تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص التي يحتاجونها لكون المرؤوسين يقعون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وهو ما يعبر عن الصورة الإيجابية التي بدأت تترسخ في تصورات الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة بعد تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا- نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

الميدانية توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

أ - الفرضية الأولى: والتي مفادها " تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة ".
تشير نتائج الدراسة من الجدول رقم (11) إلى الجدول رقم (13) إلى :
*المؤشر الأول: المكانة المادية للتدريب بين عمليات تنمية الموارد البشرية:

وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث مستويات:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين وتأتي في " تخصص المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا من أجل تفعيل مبدأ التحسين " (77 47%) " يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسستنا " (77 47%) أيضا ثم " (4 36%) .

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقين نوعا ما وهي " تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد ا " (6 32%) .

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة غير الموافقين وهي " أعتبر عدد مرات استفادتي من التدريب كافية " (9 37%) .

- إن النتائج المحصل عليها فيما يخص المؤشر الأول للفرضية الأولى والذي يتعلق بالمكانة المادية للتدريب كعملية أساسية من عمليات تنمية الموارد البشرية تؤكد على أن الإدارة تولي أهمية كبيرة للتدريب و تخصص لها موارد مادية هامة من أجل الارتقاء بالموارد البشرية وكان ذلك بنسبة عالية في كل البنود المتضمنة لقياس هذا المؤشر .

* المؤشر الثاني: تناسب التدريب مع مبدأ التحسين المستمر:

تظهر نتائج الدراسة الميدانية تفاوتاً في راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى

:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافون تماماً وتأتي

ثم (3 58%)

في مقد

المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها

ثم (2 40%)

(4 42%)

العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية (6 38%) وأخيراً لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في

(8 34%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافون

" (5 29%).

وعليه نستنتج أن التدريب في المؤسسة يتناسب مع مبدأ التحسين المستمر خاصة وأن المؤسسة طبقت نظام الجودة مما جعل أداء العمال يتحسن بشكل دائم ومستمر وكون المؤسسة تسعى بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها كما أن المؤسسة تخصص لمواردها البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم مما جعل لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية وهذا يعبر عن رغبة المؤسسة الدائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.

* لمؤشر الثالث: تناسب التدريب مع احتياجات الموارد البشرية:

راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى أربع مستويات:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافون تماماً وهي

أعتقد أنني دوماً في حاجة إلى التدريب بنسبة (7 47%).

المستوى الثاني قِيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في (50 0%) ثم التدريب الذي نتلقاه يتوافق (36 4%) تدرب المؤسسة الموارد البشرية في مراكز متخصصة بنسبة (35 6%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما وتأتي في مقدمتها العبارة يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية والاجتماعية بنسبة (34,8%). معايير الحصول على تدريب عادلة في نظري بنسبة (30 3%) ثم التدريب الذي نتلقاه نظري فقط بنسبة (28%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقون وهي "المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري" (34.8%).

- نستنتج مما سبق أن التدريب يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية خاصة وان العمال يعتقدون دوما أنهم في حاجة دائمة للتدريب ويعتبرون أن العملية التدريبية تتوافق مع متطلبات مهامهم كما أن لغة التدريب تتناسب مع مستوياتهم التعليمية.

النتيجة العامة للفرضية الأولى:

- آراء المبحوثين جاءت متقاربة في الاتجاه الإيجابي أي بالموافقة على أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تولى أهمية كبيرة لعملية التدريب وتخصص لها موارد مادية معتبرة من أجل الارتقاء بمستويات حل إدارة الجودة الشاملة في عملي

خاصة وفي عملي

- التدريب في المؤسسة يتناسب مع مبدأ التحسين المستمر
تسعى بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها تخصص لمواردها البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية وهذا يعبر عن رغبة المؤسسة الدائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.

- تياجات الموارد البشرية فقد جاءت إجابات المبحوثين متقاربة في الاتجاه الإيجابي أي أن عدد مرات التدريب يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية نوعا ما وأنهم يعبرون عن لتدريب وهو ما يعبر عن وجود صدق للبرامج التدريبية حيث يعبر أغلب المبحوثين عن دائما بحاجة إلى التدريب وهو ما يتوافق مع تكريس مبدأ التحسين المستمر لمستويات الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعتمد على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية ، وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي مفادها : " تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

ب- الفرضية الثانية: التي مفادها: " تتم عملية المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة".

المشاركة الذي يعد من المبادئ الأساسية في تبني مدخل إدارة وقد تفرعت إلى شقين أساسيين يعبران عن واقع التحفيز المعنوي والمادي بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة. عليها من الميدان كالتالي:

- الفرضية الثانية: 1- والتي مفادها : " تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة".

تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار الفرضية الثانية إلى :

*المؤشر الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات:

: راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافون وتأتي في حالة تعدد المهام يمكن رجوع إلى المسؤول المباشر (44 7%) بيني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس (44 7%)، ثم يدرك العمال أن ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرارات بنسبة (31 8%).

المستوى الثاني " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقة وتأتي في مقدمتها العبارة هناك تفاعل إيجابي بين الإدارة و الموارد البشرية بنسبة (30 3%).

- ولذلك يمكن القول أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم ، كما وأنهم في حالة تعدد المهام يمكن للزملاء مساعدة زميلهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وهو ما يدل على تشجيع المؤسسة على بناء روح الجماعة من أجل تكريس مبدأ فرق العمل في مرحلة لاحقة ، وأن المسؤول بيني علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية كما أن العمال يدركون أن ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتخذة في المؤسسة.

*المؤشر الثاني: العمل الجماعي:

ن هناك مكانة عالية للعمل الجماعي في المؤسسة حسب آراء الباحثين الذين عبرت أكبر (32.6%) العمل الجماعي في المؤسسة. غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافون وتأتي في العمال في مؤسستنا يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي بنسبة (51 5%) ثم رية على العمل في شكل فرق بنسبة (34 8%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في وتأتي في مقدمتها العبارة تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم بنسبة (34 8%)

ثم هم الإدارة في خلق نوعية متطورة من العلاقات بين الموارد البشرية للقضاء على الحساسيات الموجودة (30,3%).

انطلاقا من البيانات المحصل عليها من ميدان الدراسة نستنتج أن هناك مكانة عالية للعمل الجماعي في المؤسسة خاصة وأن العمال يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي (حسب إجاباتهم على البند المخصص لاختبار تفضيل العمل الفردي أو الجماعي) في ظل تشجيع الإدارة للموارد البشرية على العمل في شكل فرق فالموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة يكرسون العمل الجماعي ويفضلونه على العمل الفردي نظرا لهامش الحرية الكبير الذي يتمتعون به في أداء مهامهم.

*المؤشر الثالث: الاعتراف والتمكين:

راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في تحظى المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر بالدعم والمساندة من طرف الإدارة بنسبة (32 6%) ثم تهتم المؤسسة بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات (28 8%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما وتأتي في مقدمتها العبارة (34 8%) ثم تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطرية المثلى التي تبدو لهم الأفضل في أداء (33 3%) (الاعتراف) (28 8%).

– إن هناك نوعا ما اعتراف وتمكين بما يقدمه العمال من أفكار للمؤسسة خاصة وأن المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر دائما تحظى بالدعم والمساندة من طرف الإدارة التي تهتم بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.

❖ النتيجة العامة للفرضية الفرعية الثانية (1):

:

- هناك تفعيل لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة من خلال دلالة المعطيات الإحصائية المحصل عليها من ميدان البحث وبالاعتماد على ما أدلى به أحد الإطارات السامية في مقابلة حيث أنه يؤكد على تشجيع الموارد البشرية في كل المستويات على إبداء آرائهم في كل ما يتعلق بالقرارات المزمع اتخاذها عن طريق ممثليهم في مجلس إدارة المؤسسة لمسناه في إجابات الباحثين بالموافقة على البند المتعلق بهذا المؤشر الفرعي.

وبالتالي بم مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ميدان البحث عن طريق ممثلي

- أما عن واقع العمل الجماعي في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة فإن إجابات الباحثين جاءت متقاربة في الاتجاه الإيجابي أي أنهم يوافقون على أنهم يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من (51.5%) ثم نجدهم يوافقون كذلك على أن المؤسسة تشجع العمل في شكل فرق وهو ما يعكس نيتها في التبنى الصحيح لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبار العمل الجماعي هو أساس نجاحه.

- في حين نجد الباحثين محتشمة على أن الإدارة تدعم تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم وهو ما يبين أن المؤسسة لم ترتق بعد إلى الثقة الكلية في إنجازات وقدرات الموارد البشرية على الإبداع في اختيار طرق العمل الملائمة .

- المؤسسة بدأت خطواتها الأولى في ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي لبناء صرح ثابت لتبني مدخل إدارة الجودة .

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية 1 والتي مفادها: " تتم عملية

المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي في

ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" محققة وبالتالي قبولها.

-الفرضية الثانية:2- والتي مفادها " تتم المشاركة في الأرباح وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية

التحفيز المادي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة " .

انطلاقا من معطيات الدراسة الميدانية وآراء الباحثين حول بنود هذه الفرضية جاءت النتائج التالية:

*المؤشر الأول: أساس التحفيز المادي:

ثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافون وتأتي في

تحتسب المؤسسة الانضباط في توزيع الحوافز المادية بنسبة (51 5%) ثم

في المواسم والدخول الاجتماعي بنسبة (44 7%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافق

وتأتي في مقدمتها العبارة

(30 3%).

إن التكفل باحتياجات العمال في كل مستوياتهم ينم عن الرغبة الحقيقية للمؤسسة في الارتقاء

بخدماتها وتأمين مستقبل عمالها وضمان ولائهم المطلق واللامشروط لها حتى تضمن بقاءها في السوق

وتحافظ على بنائها الداخلي بما يتماشى مع تحقيق أهدافها القريبة والإستراتيجية.

-مما سبق نستنتج أن هناك تحفيز مادي للعمال بالمؤسسة خاصة وأن المؤسسة تحتسب الانضباط

في توزيع الحوافز المادية وكونها توزع الحوافز المادية في المواسم والدخول الاجتماعي.

*المؤشر الثاني: تناسب الحوافز المادية مع طموحات العمال:

راء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى مستويين اثنين هما:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في

(2 40%) ثم

في تشجيع الموارد البشرية على تحسين الأداء بنسبة (1 34%)

(3 30%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا م

(8 34%).

– أن الحوافز المادية المقدمة تتناسب مع احتياجات الموارد البشرية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة فكل العمال يستفيدون من الحوافز المادية دون استثناء كما أن تلك الحوافز المادية تساهم في تشجيعهم على تحسين الأداء وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تقوم بتشجيع جهود العمال بشكل مستمر.

*المؤشر الثالث: واقع التحفيز المادي في المؤسسة:

راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون وتأتي في

(2 43%) ثم

(3 30%).

المستوى الثاني قيم " 2 " تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما

تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة منذ تبنى مدخل الجودة الشاملة بنسبة (8 31%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقون وهي

في توزيع الأرباح على الجهود الفردية بنسبة (8 28%).

– أن سياسة التحفيز المادي بالمؤسسة واضحة إلى حد ما لأنها تمس جميع فئات الموارد البشرية في جميع مستوياتها ، وهو ما ينم عن محاولة إدارة المؤسسة توخي العدالة في توزيع الأرباح ، وهو ما يؤكد المبحوثون في إجاباتهم حول واقع التحفيز المادي في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

❖ النتيجة العامة للفرضية الثانية 2:

: 2

- هناك سياسة واضحة للتحفيز المادي بالمؤسسة محل البحث
- الموافقة النسبية حول تحقيق المؤسسة أرباحا منذ تبني مدخل إدارة نجاح المؤسسة على الأقل من الناحية المادية بعد تبني نظام الجودة فيها ما ينعكس مباشرة على توزيع الأرباح المحققة كحوافز مادية على الموارد البشرية على الأقل اعترافا
- تأكيد المبحوثين على أن المؤسسة لا تمنح الحوافز المادية على أساس فردي بل على أساس جماعي : ففيه تتمين لجهود الجماعة وتجاهل نسبي للجهود الفردية غير أن إيجابيات هذا

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية 2 والتي مفادها : " تتم المشاركة في الأرباح وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المادي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة " قد تحققت وبالتالي قبولها.

❖ النتيجة العامة للفرضية الثانية التي مفادها : تتم عملية المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة":

انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضيتين الفرعيتين الخاصتين بالتحفيز المعنوي والتحفيز المادي، وباعتبار أنهما قبلتا بدرجة عالية من طرف المبحوثين فإن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بواقع المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تكون قد تحققت بدرجة عالية وبالتالي نقبلها ، أي أن مبدأ المشاركة كمبدأ أساسي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة متوفر في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

ج-الفرضية الثالثة: والتي مفادها: " تنقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة":

*المؤشر الأول: تقييم الأداء في المؤسسة ميدان البحث:

راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في

(47 0%) ثم يعتبر تقييم الأداء

أساسا لنظام الحوافز في المؤسسة بنسبة (40 2%) حمد المؤسسة على أساليب حديثة في

(31 1%).

المستوى الثاني قيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة

وتأتي في مقدمتها العبارة المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء بنسبة (40 2%) ثم

تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا لدى الموارد البشرية بنسبة (37 1%).

-إن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعتمد الطرق الإحصائية للفحص والرقابة وتعتمد على نظام تقييم

الأداء كأساس لمنح الحوافز في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تعتمد على أساليب حديثة في تقييم

الأداء، وهو ما يؤكد الاتجاه العام للمبحوثين ،حتى أنهم وافقوا على أن تقييم الأداء لم يعد عائقا أو

وسيلة ضغط بل أصبح يحفزهم على العمل أكثر وينمي شعورهم بالرضا الوظيفي.

* المؤشر الثاني: الرقابة الذاتية:

راء المبحوثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى :

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في

يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول

(57 6%) ثم

(47 7%)

() (36 4%) وأخيرا

(34 1%).

توى الثاني قِيم " 2" دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة
تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات المناسبة في حالة الأزمات بنسبة
(37 1%) ثم يتقبل المسؤولون تقييم جماعات العمل لأدائه بنسبة (34 1%).

– أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة فالعمال يراقبون جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه
مصلحة الجودة والمسؤول المباشر كما تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة على الأداء بغرض تدارك
الأخطاء وتصحيحها خاصة وأن المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون
الوسائل المناسبة (الكفاءة، الوقت، الأدوات) وعليه تحصل كل العمال على تقييمات منتظمة لأدائهم.

النتيجة العامة للفرضية الثالثة: التي مفادها: تنقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية

وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة":

- إن النتائج المعبر عنها في مؤشر :
- العمال يملكون الوسائل الكافية الرقابة الذاتية وهو ما جعل المؤسسة تفوض لهم هذا النوع من الرقابة في
ضوء تنمية مهاراتهم لخدمة مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - بجزء من ممارسة الرقابة على أدائهم عن طريق الم
في المؤسسة.
 - وارد البشرية في مؤسسة عين الكبيرة يحصلون على تقييمات منتظمة لأدائهم وذلك بغرض

وعليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تنقيد بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة

الجودة الشاملة حسب آراء المبحوثين، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت بدرجة عالية ومنه

يتم قبولها.

د - الفرضية الرابعة : والتي مفادها: " يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث".

:

*المؤشر الأول: طبيعة الاتصال السائد:

" 2 " دالة وأكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقة وتأتي في مقدمتها العبارة يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت (50 0%) يرى العمال أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه (47 7%) ثم تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير بنسبة (44 7%) يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في الاتصال بمرؤوسيه (35 6%) وأخيرا يتردد المرؤوسون في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عنها بنسبة (34 8%).

إن الثقة التي اكتسبتها الموارد البشرية في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعبر عن نموذج جيد للاتصال في ضوء متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومنه يمكن القول أن الاتصال السائد بالمؤسسة جيد على العموم إذ يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت كما أن العمال يرون أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه .

*المؤشر الثاني: فعالية الاتصال وفق مدخل الجودة الشاملة:

آراء الباحثين من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث مستويات:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء الباحثين في خانة الموافقة وتأتي في تبادل العمال المعلومات المهنية في حال نقص الاتصال في المؤسسة بنسبة (57 6%) ثم (40 9%)

يتحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات بنسبة (35 6%).

المستوى الثاني قِيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقون نوعا ما تحسنت علاقتنا كثيرا بالمسؤولين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء بكل شفافية بعد تبني (33 3%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقون وهي (36 4%).

ن الاتصال في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة فعال وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة فالعمال يتبادلون المعلومات المهنية في حال نقص الاتصال في المؤسسة كما أن المسؤول يفضل طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة المستجدات مع العمال مما يمكنهم من الحصول على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات، وهو ما يخدم الأهداف الاتصالية في المؤسسة ميدان البحث ويمكنها من تبني مبادئ الجودة الشاملة في العمليات الأخرى لتنمية الموارد البشرية، حيث أن العمود الفقري لتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمدى وضوح وفاعلية الاتصال فيها.

* المؤشر الثالث: صورة الإدارة لدى العمال وفقا للاتصال السائد:

من عبارة لأخرى، بحيث قسمت آراؤهم إلى ثلاث مستويات:

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة وتأتي في تبادل العمال المعلومات المهنية في حال نقص الاتصال في المؤسسة (57 6%) ثم (40 9%)

يتحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات بنسبة (35 6%).

المستوى الثاني قِيم " 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة الموافقة تحسنت علاقتنا كثيرا بالمسؤولين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء بكل شفافية بعد تبني (33 3%).

" 2 " دالة مع تسجيل أكبر نسبة من آراء المبحوثين في خانة غير الموافقون وهي (36 4%).

للإدارة صورة إيجابية لدى العمال وفق الاتصال السائد فالمبحوثون يرون أن المسؤول في العمل فردا منهم وليس مسؤولا عليهم رغم كون الإدارة تميل إلى احتكار المعلومة ولا تسهل وصولها إلى الأشخاص التي يحتاجونها لكون المرؤوسين يقعون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وهو ما يعبر عن الصورة الإيجابية التي بدأت تترسخ في تصورات الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة بعد تبنيتها لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

❖ النتيجة العامة للفرضية الرابعة : التي مفادها: " يساهم نمط الاتصال السائد في

تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث:

انطلاقا من المعطيات الميدانية التي تحصلت عليها الطالبة من ميدان البحث حول الفرضية المتعلقة بطبيعة الاتصال السائد ومدى إسهامه في تعزيز الممارسات التي تخدم تطبيق مدخل إدار النتائج المحصل عليها كالتالي:

- الاتصال في مؤسسة عين الكبيرة جيد وهو ما عبرت عنه أغلبية المبحوثين بخصوص بنود هذا المؤشر.
- الاتصال في مؤسسة عين الكبيرة فعال حسب ما أكدته أغلبية المبحوثين.
- للإدارة صورة إيجابية لدى الموارد البشر

وعليه يمكن القول أن نمط الاتصال السائد بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة يساهم في تعزيز

ممارسات وآليات الجودة الشاملة، ومنه فإن الفرضية الرابعة التي مفادها يساهم نمط الاتصال السائد

في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث قد تحققت بصورة عالية وبالتالي يتم قبولها.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث في أي بحث علمي لا تكون ذات بعد علمي ما لم تقتزن بما سبقها من بحوث خاصة إذا استفاد منها في مسار بحثه النظري والميداني لك سنتطرق فيما يلي إلى مناقشة

أ- ولعل أقرب الدراسات السابقة إلى الدراسة الحالية هي دراسة (مبارك داوود سليمان حسن، 2010 - 2014): مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (-) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالسودان والتي توصلت إلى نتائج مفادها: أن عدم تطبيق مجموعة دال الصناعية لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل

عن عمليات تنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراستين يمكن القول أن هناك تداخلاً كبيراً من النواحي النظرية والمنهجية إلا أن هناك فروقاً في النتائج المتوصل إليها في كل من الدراستين وهذا يرجع إلى طبيعة النشاط لمؤسستي البحث إضافة إلى الظروف المحيطة بتطبيق كل من المؤسستين لمدخل إدارة الجودة الشاملة. ففي الجزائر نلاحظ انفتاحاً - حتى ولو كان جزئياً على المحيط الخارجي وحتى على مستوى الإصلاحات الداخلية للمؤسسات بينما نلاحظ أن الظروف لم تكن مواتية لتبني أفكار ومعايير الجودة الشاملة في المؤسسة ميدان البحث في السودان.

ب- دراسة حبشي فتيحة: (إدارة الجودة الشاملة): أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة و إلى نتائج أهمها:

* مة عنصر التعاون وحل المشكلات السائد في الوحدة مع التعاون المطلوب لإدارة الجودة الشاملة.

* في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم .

* سلبية عنصر نظام الحوافز والأجور، ففي النظم والسياسات الإدارية السائدة في الوحدة لا يحصل العاملون

* غياب الاهتمام بمكافأة العمل المتميز وترقية العمال المتميزين في الأداء.

* والعمل الجماعي في الثقافة التنظيمية للوحدة.

* الترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية ولا ترتبط بالأداء.

* إن الوحدة غير مهيأة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

فعلى الرغم من أن الدراسة أجريت في الجزائر إلا أن النتائج لم تكن قريبة من نتائج الدراسة

2007-2006

نظرا لعدة اعتبارات أهمها:

وكما ذكرنا في الفصل الرابع من الدراسة لقد جرت تغييرات جذرية في ذهنيات وقناعات الموارد

البشرية وحتى في الذهنيات التسييرية من أجل مواكبة التحول

ونلاحظ من خلال نتائج الدراسات أن النتيجة الأولى التي توصلت إليها الباحثة فتحة حبشي تفيد

عنصر التعاون وحل المشكلات السائد في الوحدة

إضافة إلى أن الوحدة في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ

القرارات ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم .

الحالية التي تبين نتائجها أن الجو العام السائد في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة يشجع على العمل الجماعي كما

—حتى ولو كانت نسبية في اتخاذ القرارات والأرباح.

أما فيما يخص سياسة التحفيز فإن الباحثة فتحة حبشي قد توصلت في دراستها إلى

ة في الوحدة لا يحصل العاملون على أجر عادل

لاهتمام بمكافأة العمل المتميز وترقية العمال المتميزين في الأداء

ما يتعارض نسبيا مع نتائج الدراسة الحالية التي تفيد نتائجها بأن التحفيز كعملية من عمليات تنمية الموارد
ية ذات بعد إيجابي في نظر الباحثين وذلك في ضوء معايير الجودة الشاملة.

توصلت الباحثة فتيحة حبشي إلى أن الوحدة غير مهيأة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة

وهو ما يتناقض مع النتيجة العمة للدراسة الحالية التي مفادها أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة

تتمتع بجو يشع على التبنّي الصحيح لمعايير الجودة الشاملة ليس فقط على مستوى المنتج بل حتى على مستوى

ج-دراسة "سوليس وراو وآخرون" "ممارسات الجودة الشاملة و نتائج تطبيق نظام الجودة:

دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدماتي في تايوان" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة وتوصل فريق البحث إلى أن

متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية كان أعلى من متوسط التطبيق في

المنظمات الخدمية، وهو ما يعكس ملاءمة مدخل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الصناعية في هذه

السنوات أكثر من المؤسسات الخدمية .

إن هذه النتيجة تساند النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، حيث أن مؤسسة اسمنت

عين الكبيرة تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجالها باعتبار أنها مؤسسة صناعية وليست خدمية.

سبق نلاحظ التداخل المهم في جوانب متعددة من أبعاد إدارة الجودة

الشاملة في الدراسات السابقة وفي الدراسة الحالية وهو ما ينم على أن هذا المدخل هو بحق مدخل نجاعة

السليم من الذهنيات الكلاسيكية إلى ذهنيات معاصرة تؤمن بالتحديد

والتحسين المستمر مبادئ أساسية لبناء مؤسسات كفؤة وذات نجاعة ملموسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء نموذج الدراسة :

إن تناول أي دراسة أو موضوع بحث يفرض على الباحث تبني نموذج واضح يتوافق مع متطلبات اختبار فرضيات بحثه وحتى مع المسلمات التي ينطلق منها في بناء تصوره الخاص لموضوع الدراسة طبقته الطالبة في الدراسة الحالية بعد اطلاعها على التراث النظري المتوفر حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وحيث أن موضوع الدراسة تعلق بتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير مدخل إد

نموذج كاورو إيشيكاوا "Kaorou Ishikawa" الياباني الذي

يعتبرها جزءا مكملا و قد ركز على مبادئ تم الاعتماد عليها في

مبادئ

مؤسسة اسمنت عين الكبيرة :

* العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات و وضع الحلول لها.

* التركيز على التعليم و التدريب لزيادة مقدرة العاطلين على المشاركة الفعالة.

* التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات و الوسائل و الأساليب الإحصائية.

وانطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإن

نتائج الفرضية الثانية 1 التي مفادها " تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ

الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" والتي تم قبولها انطلاقا

مبدأ التركيز على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات

ووضع حلول لها في نموذج كاورو إيشيكاوا.

أما نتائج الفرضية الأولى التي مفادها " تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر

في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة" والتي تم قبولها من خلال موافقة

المبحوثين على بنودها تتفق مع المبدأ الثاني لنموذج كاورو إيشيكاوا الذي مفاده التركيز على التعليم

والتدريب لزيادة مقدرة العاطلين على المشاركة الفعالة.فمؤسسة اسمنت عين الكبيرة تفعل المشاركة في اتخاذ

القرارات عن طريق ممثلي العمال إضافة إلى فتح مجال الاتصال الدائم والمفتوح وهو ما يسمح بتفعيل المشاركة

وفيما يخص مبدأ التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات و الوسائل و الأساليب الإحصائية الوارد في نموذج

التي مفادها: تنقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ

الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة" أثبتت هذه الفرضية انطلاقا من إجابات

هناك وسائل إحصائية كافية وملائمة للرقابة على الأداء

كاورو إيشيكاوا.

إن النتائج المتوصل إليها من ميدان البحث جاءت محققة لفرضيات الدراسة وفقا

لمبادئ نموذج كاورو إيشيكاوا ،الذي حاول وضع أسس ومبادئ لتفعيل حلقات الجودة

وفقا للمتغيرات السابق ذكرها،التي تعتبر التحدي الذي لم تجر به المؤسسة ميدان البحث

بعد فهي في إطار التحضير لتبني هذه الآلية الناجعة في مراحل لاحقة انطلاقا من توفر

الأرضية الملائمة لذلك في الوقت الراهن.

النتيجة العامة للدراسة:

يدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات

السابقة وفي ضوء نموذج الدراسة فإنه يمكن إيجاز النتيجة العامة للدراسة فيما يلي:

« تعتمد مؤسسة اسمنت عين الكبيرة على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية ، وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي مفادها : " تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها. « تتم عملية المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة":

انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضيتين الفرعيتين الخاصتين بالتحفيز المعنوي والتحفيز المادي، وباعتبار أنهما قبلتا بدرجة عالية من طرف المبحوثين فإن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بواقع المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تكون قد تحققت بدرجة عالية وبالتالي نقبلها، أي أن مبدأ المشاركة كمبدأ أساسي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة متوفر في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

« إن النتائج المعبر عنها في مؤشرات الفرضية الثالثة تؤكد على أن :

- ل المؤسسة تفوض لهم هذا النوع من الرقابة في ضوء تنمية مهاراتهم لخدمة مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- كما تحتفظ المؤسسة بجزء من ممارسة الرقابة على أداؤهم عن طريق المشرفين المباشرين بمعية مصلحة الجودة في المؤسسة.
- كما أن موارد البشرية في مؤسسة عين الكبيرة يحصلون على تقييمات منتظمة لأداؤهم وذلك بغرض

وعليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تنقيد بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة

الشاملة حسب آراء المبحوثين، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت بدرجة عالية ومنه يتم قبولها.

◀ إن نمط الاتصال السائد بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة يساهم في تعزيز ممارسات وآليات الجودة الشاملة، ومنه فإن الفرضية الرابعة التي مفادها يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث قد تحققت بصورة عالية وبالتالي يتم قبولها.

وعليه يمكن الوصول إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية التي مفادها: تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث بأنها قد أثبتت انطلاقاً من تحقق كل الفرضيات الفرعية السابقة.

ومنه فإنه يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الذي مفاده: ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف؟ بأن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعيش واقعا إيجابيا لعمليات تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من تفعيل عمليات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة

الخاتمة:

إن التغيرات الحاصلة في العالم اليوم تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة المستجدات بأشكالها المختلفة، وهو حال المؤسسات الصناعية في الجزائر، فهي تعيش تحديات من زوايا مختلفة لفرض وجودها والحفاظ على بقائها في السوق العالمية وحتى المحلية.

انطلاقاً من هذه المعطيات فإن إحداث التغيير أصبح أمراً حتمياً في ظل ما تمليه السياسات العالمية الجديدة، وكما نعلم أن هناك مداخل عدة لإحداث التغيير التنظيمي منها إعادة الهندسة البشرية، مدخل التطوير التنظيمي مدخل إدارة الجودة الشاملة. وباعتبار أن المؤسسات العالمية انتهجت هذه الأساليب على مراحل مختلفة حسب متطلبات كل مرحلة ونجحت في تطبيق متطلباتها فإن النماذج الناجحة كانت قدوة للمؤسسات التي تتخبط في الفوضى التنظيمية والإدارية.

إن المؤسسات الصناعية الجزائرية كانت ولا تزال تبحث عن النموذج الأمثل للخروج من دوامة الفوضى والعدم الربحية بل أكثر من ذلك فهي تعيش حالة من الإفلاس القيمي في التبنى الصحيح للسياسات التي تحقق أهدافها وتضمن سيرورة أنظمتها.

لقد حاولنا في هذه الدراسة إلقاء الضوء على جانب مهم من جوانب التصنيع في الجزائر كونه يركز على المواد البناء والتعمير، فلطالما شجعت الدولة بسياساتها المختلفة الاستثمار في هذا الجانب منذ المراحل الأولى للاستقلال، وقد كان التحدي كبيراً عندما تحول الاقتصاد الجزائري من مرحلة الاشتراكية إلى مرحلة اقتصاد السوق.

إن المؤسسات الصناعية الوطنية تعد نماذج للتجارب المستمرة لاستقدام سياسات لا تتماشى مع متطلبات الرقي والتطور بالصورة المطلوبة، فكم من مرة تستورد الجزائر سياسات لا تمت بصلة لواقع ومتطلبات النجاعة عن طريق الإصلاحات المختلفة في مرحلة التسعينيات.

ومن أجل إبراز أهمية التوافق بين النموذج المختار للخروج بالمؤسسة من الفوضى التنظيمية إلى تحقيق الأرباح، ارتأت الطالبة في هذه الدراسة أن تركز على نموذج ذو سمعة حسنة في السوق الجزائرية للاسمنت وهي مؤسسة اسمنت عين الكبيرة، والتي بدأت مشوارها مع الجودة ومفاهيمها منذ سنة 2002 وهو ما أهلها للوصول إلى الفهم الصحيح لهذه المعايير مع تكريس طرق العمل اليومي بها.

إن مؤسسة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت تعد نموذجاً يحتذى به في مجال الاسمنت ساء من ناحية جودة المنتج أو من زاوية تحقيق الأرباح أو من ناحية تسيير وتنمية مواردها البشرية، ولعل هذا هو السبب الأبرز لاختيار الطالبة لها كميدان بحث حاولت من خلا اختبار بنود استبائها فيه مدى مصداقية ما يروج عن هذه المؤسسة لدى المستهلكين أو الموردين أو حتى المنافسين.

لقد مرت الدراسة الميدانية الحالية بمراحل عدة حاولت الطالبة فيها استكشاف طبيعة أنظمة الجودة المطابقة عن طريق الملاحظة اليومية ومقابلة بعض الإطارات بصورة حرة لاستقاء معلومات عن سيرورة العمل الإداري فيها، وقد انتهت الطالبة إلى انتهاج طريقة تطبيق استبيان لقياس اتجاهات الموارد البشرية نحو مدى خضوع عمليات تنمية الموارد البشرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبعد إجراء الدراسة الميدانية لاختبار الفرضيات التي مفادها:

1- "تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة".

2- "تمت عملية المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة".

3- "تتقيد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة".

4- "يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث".

توصلت الطالبة انطلاقاً من معطيات الدراسة الميدانية أن جميع الفرضيات تحققت بدرجة عالية، وهو ما يدل على أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مدخل إدارة الجودة الشاملة. وهو السبب الرئيسي لارتقائها وتحقيقها للأرباح والسمعة الحسنة داخلياً وخارجياً، لأن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الذي يتعلق بتنمية الجوانب الإنسانية في العمل، وليس التركيز فقط على تحسين جودة المنتج للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح.

وعليه يمكن أن نختتم بالقول أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعتبر نموذجاً ناجحاً في الاستثمار الصناعي والبشري في آن واحد في مجال نشاطها.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. القرآن الكريم.

أولاً: المصادر:

- القواميس والمعاجم:

2. ابن منظور جمال الدين بن مكرم : لسان العرب، دار المعارف المصرية، المجلد الثامن، مصر ، 1984.

3. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .

4. إبراهيم السامرائي: القاموس المحيط، دار الجليل، بيروت، لبنان، 1994.

ثانياً: المراجع:

أ- الكتب:

- باللغة العربية:

5. إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1982.

6. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ط2، دون بلد نشر، 2007.

7. إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2013.

8. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

9. أحمد الخطيب وفواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن. د.س.

10. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984.

11. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

12. أحمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية ، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
13. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
14. إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010
15. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، المؤسسة الإدارية للتنمية العربية، القاهرة، مصر. د. س.
16. العتيبي مرزوق بن سعد: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الاقليمي عبر شبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2006.
17. الفضل مؤيد وطائي يوسف: إدارة الجودة الشاملة كمنهج كمي، مؤسسة وراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،
18. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، 2012.
19. أنتوني ميشيل: كتيب الجيب الجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2006.
20. بابر مبارك عثمان: المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.
21. بشير الخضر: المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، عمان ، الأردن، 1986 .
22. توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتّميز في الأداء - ستة سيجمما وبطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2006
23. جاد الرب سيد محمد: إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء-الإطار المنهجي والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
24. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
25. جبري ديسلر: إدارة الموارد البشرية :ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ، السعودية 2007.

26. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2000.
27. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2002.
28. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، عمان، الأردن، 2003.
29. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2002 .
30. خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت 1971.
31. درة عبد الباري، الصباغ زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
32. درهوم بن عايض الحارثي: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.د.ت.
33. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
34. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية- ، الدار الجامعية، الاسكندرية ط2، مصر، 2004.
35. ريتشارد.ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة ط2، مكتبة جرير، الرياض ، السعودية، 2005.
36. زكرياء الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوردي ، عمان، الأردن، 2010.
37. زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الناشر ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1979.
38. زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980.
39. زهير ثابت : سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001.
40. زيد منير عبوي : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتر للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014 .

41. زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
42. سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار الأوائل، عمان، الأردن، 2004.
43. سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة ج 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. سيد محمد جاد الربّ: إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
45. سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012.
46. سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991.
47. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ط2، طرابلس، 1994.
48. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع ط2، عمان، الأردن، 2013.
49. صلاح حسن بيومي: حوافز الإنتاج في العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
50. طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع. الإسكندرية: مصر، 2002.
51. عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري و الأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
52. عباس خفاجي: الجودة الشاملة، دون دار نشر، عمان، الأردن، 1995.
53. عباس سهيلة محمد وحسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
54. عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1987.
55. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
56. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1982.
57. عبد الله بن عبد العزيز العنقري: نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء، العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. د.

58. عبد المنعم دهمان، مراجعة: د/سامر فنطقجي: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر و العلوم ، سوريا ، 2010.
59. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة: مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
60. عبد الوهاب علي: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982.
61. عزت أحمد راجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة ، مصر، 1999.
62. علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 .
63. علاء فرج الطاهر: إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
64. علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة دار زهران ، جدة ، السعودية ، 1996.
65. علي السلمي: إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب، القاهرة ، مصر، 1985.
66. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
67. علي عياصرة و آخرون: الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006 .
68. عمر وصفني عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005 .
69. فتحي سرحان: إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
70. فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دون دار نشر، القاهرة ، مصر، 1996.
71. فواز التميمي وأحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن. 2007.

72. فيصل بن جاسم آل ثاني : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
73. ماكس إيه إيجرت: كتيب الجيب التحفيز ، ترجمة حصة إبراهيم العمار، مكتبة جرير، 1999.
74. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2002.
75. ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1971 .
76. محسن مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل، الجزائر، 2010.
77. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 ، عمان الأردن، 2006.
78. محمد أحمد عيشوبي: الدليل العملي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية) الإصدار رقم 2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2010.
79. محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة الشاملة ، دار الكتب العلمية للطبع والنشر ، مصر، 2000.
80. محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين ، حورس للنشر والتوزيع ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
81. محمد العزاوي : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي، عمان ،الأردن، 2005.
82. محمد بلقاسم حسن مهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية-تسريح وضعية-، منشورات دحلب .الجزائر . د س.
83. محمد حسين الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الأمان للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2011.
84. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة ، 2003.
85. محمد سمير أحمد : الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة ، الأردن، 2009 .

86. محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة – فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيقاً ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر 2012.
87. محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
88. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1986.
89. محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان ، الأردن ، 1984.
90. محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2006.
91. محمود الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار حامد للنشر، الأردن، 2008 .
92. مزة مختار وسمية خليل: السلوك الإداري ، دار المحجوع العلمي، الاسكندرية ، مصر ، 1978.
93. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1982.
94. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية ، القاهرة للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1996.
95. مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ط3، عمان ، دار مجدلاوي ، 1998.
96. موسى اللوزي: السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 1995.
97. ناظم حسن عبد السيد: محاسبة الجودة – مدخل تحليلي - ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
98. نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ، دار اليازوردي ، عمان ، الأردن، 2009.
99. هرمن أقيسيس: إدارة الأداء ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
100. هيكوش ، ترجمة: طلال بن عابد الأحمدى : إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية و وضمان استمرار الالتزام بها، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية، 2002.

101. يحيى إبراهيم: استراتيجيات النجاح و أسرار التميز ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001.
102. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2006.
103. يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2006 .
- كتب باللغة الأجنبية:

104. Olivier Meier :Dico du Manager، Edition Dunod، Paris، 2009 .
105. Max Hand:Quality Management Handbook؛ Butterworth-Heinneman.Ltd.London;1992.
106. John M .Ivencevich and others :Organizational Behavior and Performance؛Goodyear;California;1977.
107. Brigitte Driath et Christian Goujet :Gestion prévisionnelle de la performance ; dunod ;paris.2002
108. Sekiou Bruxelles et autres :Gestion des ressources humaines ، De Boek Université،2001
109. Richard Daft.L: Management. Southwestern، Thomson ;Learing، Ohio، 2003.
110. Sekiou.L et Autres: gestion des ressources humaines؛De Boek Université؛ Tome 2; 1993.
111. Hermel .P: Le management Participatif:sens;réalités et actions. Les éditions d'organisation; Paris;1988.

112. Boukrami ; Sid Ali. : **Forme de marché et politique de l'entreprise**. OPU; Alger.1982
113. Francis Vanoye :**Expression communication**; Cilin;Paris;1973.
114. Brown Steven, **Strategic Manufacturing Advantage** Prentice-Hall, Europe-London, 1996 .
115. J Lee Krajewski et P. larry Ritzman :**Operations Management : Strategy and Analysis**. the edition, Addison Wesley inc, California .2005.
116. Marching ,M. Goodman J, Wilsinson, A et Ackers ,P.**New Development in Employee involvement of employment** Research Series, N 02, sheffie, Ld: THOMSON.1992.
117. Lashley Courad , **Empowerment HR : strategies for service excellence** first published, Butterworth-Heinneman corporation, London- 2001 .
- PierreG.Bergeron:**La gestion moderne/théorie et cas**.édition Gaitan MorinQuebec.1982. .118
- H.Koonts et O'Donnell: **Management principes et méthodes de gestion**:édition Mc Craw- hill; Quebec;1980. .119

- المقالات و الملتقيات:

- مقالات وملتقيات باللغة العربية:

120. أحمد محمد الشامي: إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية-، مجلة الإداري، العدد، 76، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، مارس 1999.
121. إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995.
122. أماني إبراهيم شاهين : أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارة، العدد 3، جامعة بني سويف، 2008.
123. العياشي عنصر : التسيير بالمشاركة: الاستراتيجية والرهانات ، الملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية: الواقع والآفاق، أيام 16-17-18 جانفي CRASC/ORAN.1995
124. باسم عبد الحسين: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي هيئة السدود والخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، العراق ، 2011.
125. بدرية صالح الميمان: الجودة الشاملة والتعليم العام المبادئ والمتطلبات: قراءة إسلامية ، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 1428، نقلا عن الدكتور محمد عبد الرحيم : الجودة الشاملة ... المفهوم وفلسفة التطبيق، الموقع الرسمي للدكتور عبد الرحيم محمد dr.ama.com . تم الاطلاع عليه يوم 2015/05/10.
126. بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد خيضر . العدد الثاني . جوان 2002.
127. درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1982.

128. سعد علي العنزي: رأس المال الفكري -الثروة لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. جامعة بغداد العدد (25).د.س.
129. عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين: أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، جامعة أهل البيت، كلية الإدارة والاقتصاد (+ دراسة نسخة مصورة pdf) مجلة أهل البيت العدد الخامس.د.س.
130. عبد العزيز أبو منعة وفوزية سعد: المفاهيم والتطبيقات ، مجلة الإداري، العدد 74، مسقط، سلطنة عمان، 1998.
131. علي حسين المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق الاقتصادية العدد 1995، 62، ص 39 نقلا عن بن عنتر عبد الرحمن .
132. فاطمة آل خليفة و عصام الريعان: قياس إدراك المديرين للولاء و الإبداع في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول، الكويت، 2000.
- 133.
134. قويدري محمد ووصاف سعيدي: مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة باتنة، جانفي 2004.
135. ليندة رقام: مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
136. مسلم علاوي السعد: تحسين النوعية في المنشآت ، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 74، دبي، 1996.

- مقالات باللغة الأجنبية:

136. Collins David، Empowerment ،Rooting for Empowerment، Empowerment in organizations، Vol 3-N-02،1995

137. J.Le moigne: **Systemographie de l'entreprise** ، **Revue internationale de systemique** ، Volume n° 4 ، 1987.
138. Mohamed Zairi. **The Seven Basic Quality Tools. TQM and Business Excellence. Total Quality Management.** Vol 17 (9) . Novembre 2006.
139. Javier Fco, Antonio V.Louis M., Factors affecting the relationships between total Quality Management and Organizational performance, **International Journal of quality and Reliability Management** , V 20, N°2.
140. Solis E, Roo.S, Raghu-Nathan.T, Chencho-Young and Pau Shim-Chum, Quality Management Practices and Quality Results ; A comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, **Managing Service Quality**, Vol. 8N° 1, 2014

ج- الرسائل الجامعية:

141. العايب ياسين: إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور عبد الحق بو عتروس. 2010-2011.
142. إلهام يحياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية-دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية-، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2006 .

143. عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله، تقويم أساسيات الموارد البشرية في القطاع

الخاص، دراسة حالة شركة اسمنت عطبرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2010.

144. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة

في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 .

145. فيصل محمود شواورة، عبد العزيز مرزوق المطيري، تأثير تطبيقات مبادئ إدارة

الجودة الشاملة على الإنتاجية- دراسة ميدانية على مؤسسات الكهرباء واستخدامات المياه بالعربية السعودية، جامعة مؤتة، 2010. (دراسة أكاديمية) .

146. مبارك داوود سليمان حسين، مدخل إدارة الجودة الشاملة و أثره في تنمية

الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا- كابو) [2010-2014] ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

147. ممتاز عبد الخالق تامر: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة، دراسة حالة على

إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، مصر. 2008.

148. نور الدين شنوبي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية

الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

149. محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، رسالة دكتوراه

في إدارة الموارد البشرية كلية الإدارة جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009 .

150. Faycal Mahmoud Shawawreh, Abdulaziz Marzouq Al-Mutairi Impact of applicatio the principales of TQm on productivity : An Applied Study on electricity and water utilities company at Saudi Arabia , Mu'tah University, 2010.

د- القوانين و المواثيق:

151. جبهة التحرير الوطني (الجزائر). قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971، العدد 101.
152. القانون العام للعامل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.
153. المواصفة القياسية الدولية إبزو 9001:2008 الترجمة المعتمدة الإصدار الرابع 2008/11/15 .

و- المواقع الالكترونية:

154. <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h36>)
155. <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy.25.10.2015.11h25>)
156. موقع الشركة الوطنية لمواد البناء GICA.dz على الانترنت: في 20-02-2015).

الملاحق

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	73

ثبات الدراسة الميدانية

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	132	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	132	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	73

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين . سطيف 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع.
رقم: 66/ أع / 2015

السيد المحترم / مدير شركة الإسمنت عين الكبيرة

الموضوع: طلب ترخيص بإجراء دراسة علمية ميدانية

تحية طيبة وبعد /

يسعدني أن ألتبس منكم التكرم بالموافقة على منح الطالب(ة) : نجوى فلكاوي
المسجل(ة) بالكتوراه بقسم علم الاجتماع - جامعة محمد لمين دباغين سطيف - 2 والتي
هي بصدد إعداد بحث الدكتوراه بعنوان * تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة
في المؤسسة الصناعية الجزائرية* حيث تحتاج الباحثة إلى استكمال المادة العلمية المتعلقة
ببحثها. ونتعهد بأن المعلومات المستقاة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ونحن إذا نشكركم على حسن تعاونكم ، تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



رئيس القسم

رئيس قسم علم الاجتماع
و. بلقاسم كركم

جواتق على توزيع
الإكستيبان للفتات المهنية
المختلفة



مدير الموارد البشرية
ن. يسويكساز

DRAT



Certificat

Certificate

N°2008/32207.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA SPA (SCAEK)

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 (2008) + ISO 14001 (2004) + OHSAS 18001 (2007)

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Ouled Adouane BP N°01 Ain-El-Kebira 19400 SETIF ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2015-01-11

Jusqu'au
until

2018-01-11

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL


M. AUGEREAU-LANDAÏS

Seul le certificat électronique consultable sur www.afnor.org est valide en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified.
سقطت الشهادة الإلكترونية القابلة للاستشارة على الموقع الإلكتروني www.afnor.org اعتباراً من لحظة صدور شهادة اعتماد المؤسسة. AFAQ مؤسسة معتمدة.

100 - 2011/01

2015

RAPPORT D'ACTIVITE
MOIS DE SEPTEMBRE 2015

A.EFFECTIFS

A.1.Répartition des effectifs par groupe

GROUPES	MOIS	MOIS	ECART
	N	N - 1	
Cadres dirigeants	4	4	0
Cadres	112	112	0
Agents de Maîtrise	184	184	0
Agents d'Exécution	75	75	0
S/Total Permanents	375	375	0
Occasionnels	45	35	10
Apprentis	23	24	-1
Pré-emploi	48	48	0
Total Général	491	482	9

TAUX

Effectif Cadres dirigeants / Effectif total permanent :

1,07%

Effectif Cadres / Effectif total permanent :

29,87%

Effectif Maîtrise / Effectif total permanent :

49,07%

Effectif Exécution / Effectif total permanent :

20,00%

TOTAL

100,00%

A.2.Etat des effectifs comparé aux prévisions budgétaires

Agrégats	ANNEE 2015			Objectif ANNEE 2014
	Prévisions Mois N	Réalisations Mois N	Ecart	
Emploi Permanent Total	397	375	-22	395
Dont personnel Cadre	135	116	-19	118
Dont personnel Maîtrise	193	184	-9	207
Dont personnel Exécution	69	75	6	70
Personnel Contractuel	30	45	15	10
Effectif Total	427	420	-7	405

A.3.Mouvement du personnel

a.3.1.Effectif permanent

Unité	Effectif N-1	Départ définitif							Sous Total	Rupture temporaire				Sous Total	Entrée			Sous Total	Effectif N
		Dém	Lic	R.A	R.P	R.L	Mut	Déc		M/Disp	DSS	DAS	MLD		Mut	Recr	Réint		
	375								0				8	8				0	375

Dém : Démission

Lic : Licenciement

R.A : Retraite Anticipée

R.P : Retraite Proportionnelle

R.L : Retraite légale

Mut : Mutation

Déc : Décès

M/Disp: Mise en Disponibilité

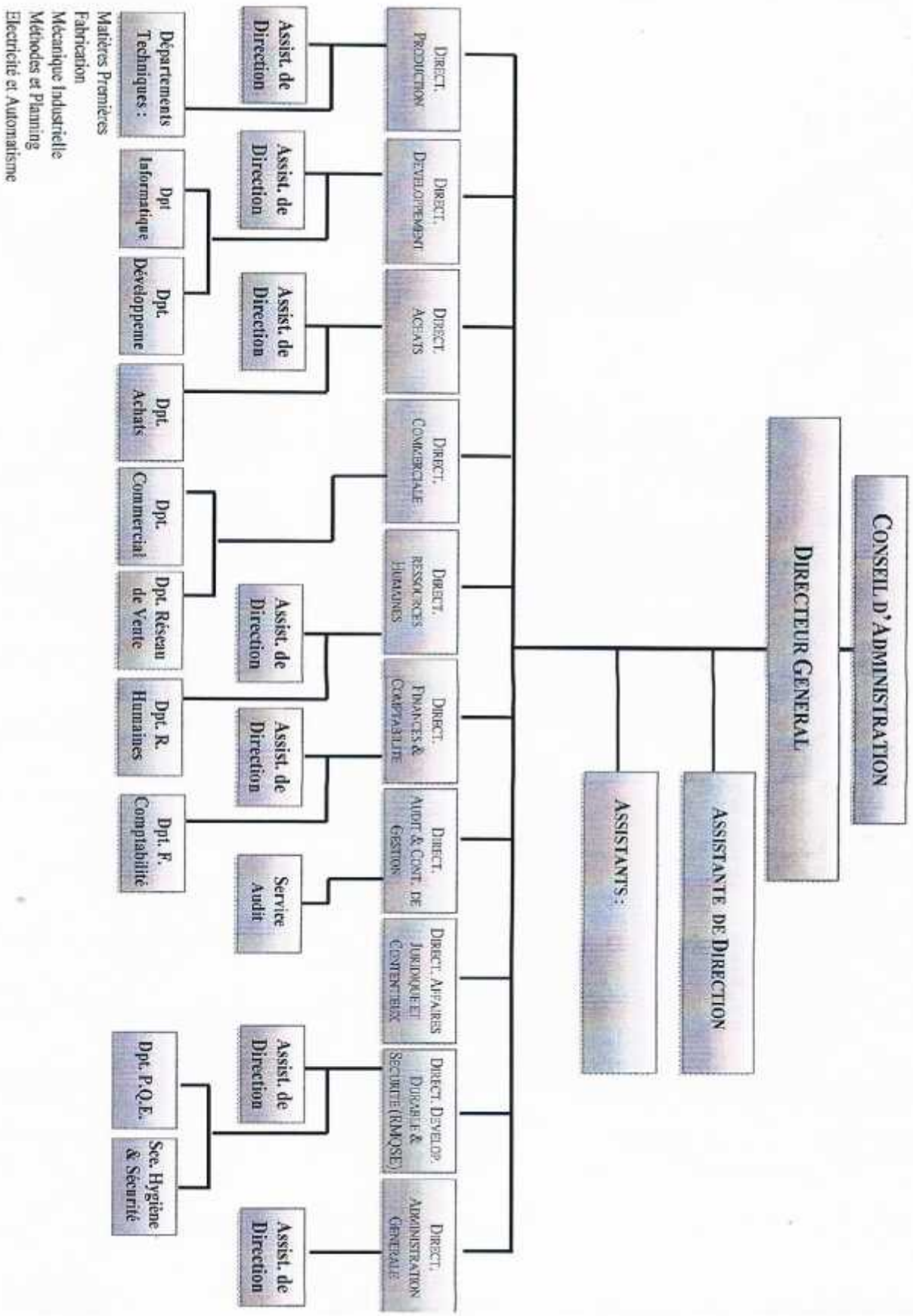
D.S.S: Détachement Sans Solde

D.A.S: Détachement Avec Solde

M.L.D: Maladie Longue Durée

Recr: Recrutement

Réint: Réintégration



قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	اسم ولقب الأستاذ
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذ محاضر ب	علم النفس تنظيم وعمل	د. صحراوي عبد الله
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع الحضري	د. فروق يعلى
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذة مساعدة أ	علم النفس التربوي	أ. حسينة أحمد
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	أستاذة مساعدة أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	أ. نادية لولو

وزارة التعليم العالي والعالي
جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

يا في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه علوم في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

_____ : تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في

المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة إنتاج الاسمنت عين الكبيرة.

:الأستاذ الدكتور ميلود

:

: سيدي الفاضل؛ سيدي

منكم قراءة الأسئلة الواردة في الاستبيان والإجابة عليها بدقة؛ ونلفت انتباهكم إلى أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية وتستخدم فقط في البحث العلمي.

*الرجاء اختيار البديل الذي تعتقدون أنه الأقرب إلى فناعاتكم بالإشارة إليه بعلامة

البيانات الشخصية:

:

:

الوظيفة بالتدقيق:

الأقدمية:

:

الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية

غير موافق	غير موافق	محايد			
					1- تخصص المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا من أجل تفعيل مبدأ التحسين المستمر.
					2- تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها.
					3- تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر.
					4- لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.
					5- يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسستنا.
					6- لدى العمال دافعية كبيرة لاستيعاب البرامج التدريبية.
					7- يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية والاجتماعية .
					8- تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
					9- ترتبط عملية التدريب باستقدام آلات ومعدات جديدة للمؤسسة.
					10- تتناسب عملية التدريب مع احتياجات الموارد البشرية.
					11- أعتقد أنني دوما في حاجة إلى التدريب.
					12- التدريب الذي نتلقاه نظري فقط.
					13- المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري.
					14- أعتبر أن عدد مرات استفادتي من دورات تدريبية كاف .
					15- معايير الحصول على دورات تكوينية عادلة في نظري.
					16- كل الموارد البشرية يستفيدون من التدريب.
					17- التدريب الذي نتلقاه يتوافق مع متطلبات المهام التي ننجزها.
					18- لغة التدريب تتوافق مع مستواي التعليمي.
					19- تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل .
					20- تدرب المؤسسة الموارد البشرية في مراكز متخصصة.

الفرضية الفرعية الثانية 1: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي في المؤسسة محل البحث

غير موافق	غير موافق	محايد			
					1- تهتم المؤسسة بالأفكار التي تقدمها الموارد البشرية وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.
					2- تقدر الإدارة المبادرات الفردية للعمال () .
					3- تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم أفضل في أداء مهامهم.
					4- تحظى المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر بالدعم والمساندة من .
					5- تنمي المؤسسة الجوانب الإبداعية بالتحفيز المعنوي للموارد البشرية.
					6- تساهم الإدارة في خلق نوعية متطورة بين الموارد البشرية للقضاء على الحساسيات الموجودة بينهم.
					7- تشجع الإدارة الموارد البشرية على العمل على شكل فرق .
					8- هناك تفاعل إيجابي بين الإدارة والموارد البشرية.
					9- يدرك العمال أن ممثليهم يشاركون في .
					10- في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته دون الرجوع .
					11- يبني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية.
					12- العمال في مؤسستنا يميلون إلى العمل الجماعي .
					13- يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم.
					14- تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم.

الفرضية الفرعية الثانية 2: تعتبر المشاركة في الأرباح من المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المادي

غير موافق	غير موافق	محايد			
					1- تتناسب الحوافز المادية المقدمة للعمال مع طموحاتهم المهنية.
					2- يستفيد كل العمال من الحوافز المادية دون استثناء.
					3- توزيع الأرباح على المجهودات الفردية .
					4- تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح تجاه كل العمال.
					5- تتطابق نسب الاستفادة من الأرباح لكل الفئات المهنية.
					6- يشعر العامل بوجود سياسة واضحة للمكافآت والحوافز.
					7- تقوم المؤسسة بثمنين جهود
					8- تساهم الحوافز المادية للموارد البشرية لتشجيعهم على تحسين
					9- ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل.
					10- تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة منذ تبني نظام الجودة الشاملة.
					11- المادية في المواسم والدخول
					12- تحتسب المؤسسة الانضباط في توزيع الحوافز المادية للموارد البشرية.
					13- تؤسس الإدارة لنظام متوازن وعادل للحوافز المادية عن طريق شفافية المعايير المخصصة لذلك.

ضية الفرعية الثالثة: تنفيذ عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية في المؤسسة ميدان البحث.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					1-تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء.
					2-يعتبر تقييم الأداء أساسا لنظام .
					3-تتمن المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء.
					4-تعتمد المؤسسة على أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال يملكون () .
					5- يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر.
					6- الأخطاء وتصحيحها.
					7-تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة.
					8-ي تحصل كل العمال على تقييمات منتظمة لأدائهم.
					9- يتقبل المسؤولون تقييم جماعات العمل لأدائهم.
					10- تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات .
					11- تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور الرضا البشرية.

لفرضية الفرعية الرابعة: يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					1- تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير.
					2- يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في الاتصال بمروسيه.
					3- يفضل المسؤول طريقة الاجتماعات للاتصال .
					4- يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت .
					5- يتحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية وليس مجرد توجيهات.
					6- يرى المرؤوسون المسؤول في العمل على أنه عضو /فرد منهم وليس كمسؤول عليهم.
					7- يقع المرؤوسون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
					8- يتردد المرؤوسون في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تنجر عن ذلك.
					9- يرى المرؤوس () أن تكوين علاقة جيدة مع المسؤول تعد أمرا غاية في الصعوبة.
					10- يرى () أن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه .
					11- يتبادل العمال المعلومات المهنية مع زملائهم في حال نقص .
					12- الإدارة في مؤسستنا يميلون إلى احتكار المعلومة ولا يسهلون وصولها إلى الأشخاص الذين يحتاجونها .
					13- تحسنت كثيرا علاقاتنا بالمسؤولين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء بكل شفافية بعد تبني نظام الجودة الشاملة.
					14- لا تتوفر الوسائل الكافية للاتصال.
					15- ترعى الإدارة سياسة اتصال عامة لتثمين التحسين المستمر لطبيعة العلاقات بين العمال .

تعد وظيفة تسيير وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الإدارية والإنسانية في نفس الوقت ، فهي تهدف إلى الاستثمار في أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة أو تنظيم "المورد البشري".

ويمكن أن تكون هذه الوظيفة الممارسة بصورة آلية أن تؤدي أكلها بصورة أفضل في ظل مداخل إدارية وتنظيمية على حساب مداخل أخرى نظرا لأنها أثبتت كفاءتها ميدانيا في المؤسسات العالمية الناجحة، ونخص بالذكر هنا مدخل إدارة الجودة الشاملة .

وبالنظر إلى ما تعيشه المؤسسات الجزائرية من حالة فوضى تنظيمية في تسيير الموارد البشرية وحتى باقي الموارد الأخرى نجدها تتخبط في مشكلات متعددة تفرض عليها تبني مداخل جديدة في تسيير مواردها كمدخل الجودة الشاملة.

إن ممارسة عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة ستكون حتما أكثر مردودية لأن هذا المدخل يعد من المداخل الأكثر تكريسا واثمينا للعنصر البشري منذ نشأته.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تناولنا فيها واقع تسيير وتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة الشاملة بمؤسسة عين الكبيرة للاسمنت.

وقد ركزت هذه الدراسة على مجموعة من العمليات الأساسية وهي: التدريب , تقييم الأداء والتحفيز كعمليات أساسية في تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: : تنمية الموارد البشرية, إدارة الجودة الشاملة, المؤسسة الصناعية, التدريب, التحفيز, تقييم الأداء, التمكين, المشاركة.

Résumé:

La fonction gestion et développement des ressources humaines est une tâche administrative et humaines en même temps.

Cette fonction vise à investir à l'un des plus important des ressources dans la société industrielle et elle pourra être plus rentable dans le cadre de certains paradigmes que les autres ;par exemple on cite la direction de la qualité totale.

L'entreprise algérienne a vécu plusieurs problèmes administratifs et gestionnaires; tels que le mauvais traitement des ressources humaines tandis que la bonne gouvernance nécessite une bonne prise de ce genre de ressources. Et comme solution les entreprises algériennes essayent de traiter ce problème à travers l'un des plus rentable des politiques administratives: la Qualité Totale.

A partir de toutes ces données; cette étude vise à comprendre la réalité de l'application de la direction de la qualité totale concernant les opérations de la direction des ressources humaines dans l'entreprise industrielle algérienne "cimenterie Ain El Kebira Sétif.

Cette étude a pris comme opérations : la formation; les primes et l'évaluation continue des ressources humaines selon les principes de la qualité totale.

Mots clés: gestion et développement des ressources humaines; qualité totale ; formation ; évaluation ; prime; participation ; communication; empowerment.