



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

شعبة: علوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة كعامل فني تحسين إدارة الموارد البشرية فني
مؤسسة التعليم العالي
دراسة حالة جامعة سعيدة - كلية العلوم الاقتصادية -

من إعداد الطالبين:

عريوي سفيان

عيادة محمد

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: العكلي الجليلي / جامعة سعيدة / رئيسا
الدكتور: محرز عبد القادر / جامعة سعيدة / مشرفا
الدكتور: لحول عبد القادر / جامعة سعيدة / مساعد مشرف
الدكتور: هاشمي طيب / جامعة سعيدة / مناقشا

الموسم الجامعي

2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

**إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في
مؤسسة التعليم العالي
دراسة حالة جامعة سعيدة - كلية العلوم الاقتصادية -**

**من إعداد الطالبين :
عريوي سفيان
عيادة محمد**

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور : العكلي الجيلالي	/ جامعة سعيدة	/ رئيسا
الدكتور : محرز عبد القادر	/ جامعة سعيدة	/ مشرفا
الدكتور : لحول عبد القادر	/ جامعة سعيدة	/ مساعد مشرف
الدكتور : هاشمي طيب	/ جامعة سعيدة	/ مناقشا

الموسم الجامعي

2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

-النمل 19-

نشكر الله عزّ وجلّ على أن وفقنا لإتمام هذا العمل...

كما أوجه شكري إلى الأستاذين الفاضلين لحول عبد القادر ومحرز
عبد القادر لما منحانا من جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و
دعم لإنجاز هذا العمل، كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة
أعضاء اللجنة الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.
كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا وأصدقائنا في كل مراحل

الدراسة

ونشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا
العمل

وكل أساتذة تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، وكل الأساتذة
الذين علمونا في جميع المستويات الدراسية، فهم الذين
سهموا من أجل نجاحنا وتفوقنا.

وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز
هذا العمل...

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و جعلنا بالعافية.
أهدي هذا العمل المتواضع :

- إلى من علمني أن اقتسام الحياة والروح شيء ممكن إلى من علمني الجِد والمثابرة والصبر وتحمل المسؤولية إلى من رباني وأحسن تربيتي، فهذه ثمرة من ثمار تحرسك الطيب أطال الله في عمرك ... أبي العزيز.

إلى التي هي مدرسة تفرحت واستمتعت فيها بأريج المحبة وطالح الدعوات وكانك المعين الذي لا ينضب بالحب والعتاء يا عمق روعي ومصدر عزيمتي وسر نجاحي أطال الله في عمرك ...أمي الغالية.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى من لهم أقوى وأستمد عزيمتي إلى من عرفتم معهم معنى الحياة إخوتي : عبد القادر، وفيصل، وزكريا، وإلى برعمة العائلة أختي ريتاج أنفال.

إلى جميع الأقارب دون استثناء، وإلى أجدادي رحمهم الله و أكرم مثواهم.

إلى الرائعين الذين عرفتهم وكان الصدق بيننا إلى رفقاء العلم والقلم من الأحابج، وإلى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أوقات عصيبة .

إلى من طاعوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

- إلى بلدي التي أنفقت على تعليمي.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

محمد عبادة

الأخت

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين أما بعد أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى :

إلى من باح راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيئ لي الطريق، إليك

أبي الغالي شفاك الله وحفظك ورعاك

وإلى من وضعت تحت قدميها الجنة فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة،

إليك أمي الحبيبة حفظك الله ورعاك

إلى أولئك الذين كونت معهم أروع أسرة وعشت وأعيش معهم أجمل أيام عمري

ونشأت معهم على أفضل الأخلاق واسماها

"إخوتي وأخواتي"

إلى رمز المحبة و الإزدهار التي تفوح برحيق الأقبوان أبناء وبنات أخوتي وأخواتي

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة، إلي أصدقائي ورفاق

داربي

وإلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي.

حريوي شفايان

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي، ولم يعد يقتصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد إلى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وللوصول إلى أهداف الدراسة تناولنا جزئين نظري وتطبيقي حيث شمل الجزء النظري الإطار الفكري لكل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية كما تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وواقعه في الجزائر، أما الجانب التطبيقي فشمّل دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة سعيدة من خلال التوجه إليهم بإستبانة تضمنت أسئلتها الأساسية محورين محور خاص بإدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني خاص بإدارة الموارد البشرية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية لكن ليست قوية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية لدى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة سعيدة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة التعليم العالي، المنظمات، التعليم

ABSTRACT:

This study aimed to clarify the contribution of total quality resources management in the higher human management to improving education institution, and the concept of total quality management is no longer limited to its application only to institutions and organizations that aim to profit, but also extended to educational institutions in order to obtain a better quality of education, and to reach To the aims of the study, we dealt with two theoretical and practical parts, where the theoretical part included the intellectual framework for both total quality management and human resources management, and we also touched on total quality management in higher education institutions and its reality in Algeria, and the applied side included a field study at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences of the University saida by approaching them with a questionnaire whose basic questions included two topics, one on

total quality management and the second on human resources management, and the results of this study have found a direct but not strong relationship between the overall quality management and human resources management at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and the management sciences of the University saida.

Key words: Total Quality Management, Human Resources Management, Higher Education Foundation, Organizations, Education

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتوى
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
44-1	الإطار النظري
2	الفصل الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة
2	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
2	المطلب الأول المفهوم والتطور التاريخي للجودة
4	المطلب الثاني :مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
5	المطلب الثالث :عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
7	المطلب الرابع :رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة
10	المبحث الثاني :أساسيات إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثاني :أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الرابع :عوائق ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثالث :علاقة إدارة الجودة الشاملة بـ ISO
14	المطلب الأول :مفهوم وفوائد تطبيق ISO
15	المطلب الثاني :مواصفات وخطوات الحصول على ISO9000
16	المطلب الثالث :الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة ISO
17	المطلب الرابع :مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن ISO9000
19	خلاصة الفصل :

فهرس المحتويات

21	الفصل الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية
21	مقدمة الفصل :
21	المبحث الأول :الإيطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث :أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الرابع :الوظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية
29	المبحث الثاني :أنشطة وتحديات إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثاني : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث : الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية
35	المطلب الرابع :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
37	المبحث الثالث :وظيفة ومواصفات المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية
37	المطلب الأول : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الثاني : تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الثالث : مواصفات ووظيفة المنظمة التي تطبق الجودة في مجال الموارد البشرية
42	المطلب الرابع : وظيفة المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة في الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل :
46	الفصل الثالث :الإيطار التطبيقي للدراسة
46	مقدمة الفصل
46	المبحث الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي
46	المطلب الأول : تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
47	المطلب الثاني :مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
48	المطلب الثالث : منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
48	المطلب الرابع : أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
49	المبحث الثاني :واقع التعليم العالي في الجزائر (دراسة حالة جامعة سعيدة كلية العلوم الإقتصادية)
49	المطلب الأول : نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره
50	المطلب الثاني : جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الثالث : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
52	المطلب الرابع : واقع التعليم العالي في الجزائر
53	المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

فهرس المحتويات

53	المطلب الأول : وصف العينة وتحليل المتغيرات الشخصية للدراسة
56	المطلب الثاني : وصف أداة الدراسة
57	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
58	المطلب الرابع : تحليل وتفسير محاور الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة ISO.	1
53	توزع أفراد العينة حسب الجنس.	2
54	توزع أفراد العينة حسب الصنف - أستاذ ، إداري، طالب-.	3
55	توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والتقدم بالجامعة.	4
56	توزع أفراد العينة حسب العمر.	5
57	توزيع أسئلة الإستبانة عبر بعديها الرئيسيين .	6
57	صدق وثبات أداة الدراسة.	7
58	قياس الاتساق الداخلي للاستبانة .	8
61	الإتساق الداخلي لأسئلة المحور 1.	9
62	الإتساق الداخلي لأسئلة المحور 2	10
64	معامل الإرتباط بين المحور1 و2 معامل بيرسون	11
64	معامل الإرتباط بين المحور1 و2 معامل سبيرمان	12

فهرس الأشكال والملحق

فهرس الأشكال :

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	تطور مفهوم الجودة	3
2	عجلة دمينغ للجودة	8
3	خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة (هيكل السمكة)	11
4	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	31
5	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	32
6	نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	47
7	توزع العينة حسب الجنس	54
8	توزع العينة حسب الصنف - أستاذ ، طالب ، إداري-	55
9	توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والتمدرس بالجامعة	55
10	توزع أفراد العينة حسب العمر	56

فهرس الملحق :

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	إستمارة الاستبيان	75

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب لها مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، من خلال انتهاج وتبني أساليب إدارية حديثة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة . ونجاح هذه الفلسفة يعتمد على مهارة وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وتوفيرها بالكمية والنوعية المناسبة يقع على إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال قيامها بعدة وظائف وأنشطة متكاملة تهدف في مجملها إلى توفير القوى العاملة المؤهلة وتدريبها وصيانتها.

إن إدارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وكتطبيق في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام، وعلى رأسها الخدمات التعليمية، وخصوصا منها التعليم العالي، إذ أن النجاحات التي حققتها حركة الجودة في القطاعين الصناعي والتجاري جذبت بشدة انتباه رؤساء المؤسسات التعليمية نحوها، ومن هنا بدأ التفكير في محاولة استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي لتجريبه في الميدان التعليمي ، ولعل مؤازرة ديمنغ و جوران مهدت الطريق لتبني هذا المدخل في الميدان التعليمي وبالأخص التعليم العالي .

ولعل ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم عموما والتعليم العالي بوجه خاص والارتقاء بمستواه في معظم الدول هو الإيمان بأن بناء الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن ذلك لا يكون إلا بالتعليم الجيد تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي ظل تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

إشكالية البحث:

من أجل الوصول إلى معرفة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية بالنسبة إلى مؤسسة التعليم العالي.

وبالتالي قمنا بطرح الإشكالية التالية:

هل إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي؟

فرضية الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا يمكن طرح الفرضية التالية وهي كالآتي:

H0: لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي لكلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة .

H1: تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي لكلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة .

أهمية البحث:

- تنبع أهمية الدراسة من خلال إبراز أن إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء مؤسسات التعليم العالي والحفاظ على بقائها وإستمرارها بشكل عام.

- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي.
- تعاني أغلب مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من مشاكل الجودة ، وهذا يتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا الأسلوب الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره على تحسين جودة خريجي الجامعات .
- قد يفسر هذا البحث عن توجهه أنظار المهتمين والمسؤولين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إيضاح مفهوم كل من إدارة الموارد البشرية و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إبراز أهمية وأهداف وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على نماذج أهم الرواد والمبادئ والوقوف على مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف إلى أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدواتها ومعوقات تطبيقها.
- الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضية المقدمة.

مناهج الدراسة:

قصد إثبات فرضية البحث المطروحة، قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي وتحليل الإستبانة باعتبارها أداة مهيمنة في دراستنا، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة والمتمثلة في كلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة والتي من خلالها تم توزيع إستمارة إستبيان التي وجهت إلى أساتذة وإداريين وطلاب بالكلية ، ثم تلي هذه العملية جمع المعلومات وبعد إدخالها وتحليلها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف بإسم SPSS للوصول إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي لكلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة .

أدوات جمع البيانات:

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

1-المصدر النظري: حيث تم إستعمال الكتب ومذكرات تخرج بالإضافة إلى مجلات متخصصة ومقالات علمية، كما تم إستعمال بعض مواقع الإنترنت.

2-المصدر التطبيقي: ويتضمن إجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية بجامعة سعيدة للحصول على معلومات تخصها، وبعد ذلك تم توزيع إستمارة إستبيان لعينة وجهت إلى أساتذة وإداريين وطلاب بالكلية.

أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- التناسب المنطقي لموضوع الدراسة مع التخصص الدراسي المتمثل في إقتصاد وتسيير المؤسسات.
- المساهمة في الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة والجامعة الجزائرية ككل.

الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وذلك للوقوف على النتائج المتوصل إليها من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا

- 1- خلف سليمان وشيخ بوحركات، واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سعيدة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال 2019، خلص الباحث بأن جامعة الدكتور الطاهر مولاي تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة ضعيفة و ذلك بأن معيار جودة الإدارة وجودة الأستاذ كلاهما يتصفان بالجودة و يلتزمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها بدرجة ضعيفة.
- 2- رحموني فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي 2017، خلص الباحث بأن جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم تتوفر على أهم مبادئ و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات حتى يعمل كافة الأفراد المنتسبين للجامعة لجعلها أكثر تنافسية وفق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.
- 3- أشواق بوخروفة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة أم البواقي حسب آراء أساتذة كلية العلوم الإجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية 2018، خلص الباحث بأن جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - لا تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود نقاط قوة تؤهلها لأن تطبق هذا النظام.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات في إعداد هذه المذكرة من أهمها:
-عدم توفر الكتب التي نتحدث عن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة معاً.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

المحدد المكاني : إقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.

المحدد الزمني : تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الثالث والرابع ماستر للموسم الجامعي 2020
2019/

المحدد البشري : إشمطت الدراسة على عينة من الأساتذة والإداريين والطلاب بالكلية .

الفصل الأول :مدخل لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

إن التحديات العالمية المعاصرة كعولمة الإقتصاد، وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وظهور منظمة المواصفات العالمية الإيزو ISO، فرضت على المؤسسات بكافة أشكالها إنتهاج الأسلوب العلمي في مواجهة هذه التحديات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر الجوانب الهادفة لمواجهة هذه التحديات فهي تعد وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، وإستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى تحقيق رضا عملائها و المحافظة عليهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مدخل لإدارة الجودة الشاملة ونتناول فيه النقاط التالية:

- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

- أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

- علاقة إدارة الجودة الشاملة ب ISO.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول المفهوم والتطور التاريخي للجودة

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميزت أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور مفهوم الجودة، وفي مايلي أهم هذه المراحل:

1-مرحلة فحص الجودة:

كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن 20 تركز على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لإكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة.

2-مرحلة مراقبة الجودة:

تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، واستمرت هذه المرحلة إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي.

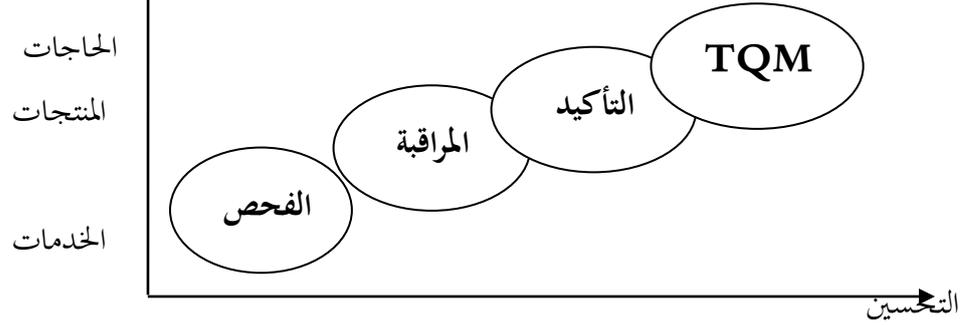
3-مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة:

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة حتى السبعينات

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينات من القرن 20، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة.¹

والشكل رقم 1 التالي يوضح تطور مفهوم الجودة:



المصدر : من إعداد الطلبة

ثانيا: تعريف الجودة:

عرفت الجودة من قبل الكثير من الكتاب والباحثين، ومن أهم التعريفات للجودة ما يلي:
*عرفها جوران (Juran) بأنها الملائمة للإستعمال.

*وعرفتها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك.

*وعرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.²

*وأما ديمينغ (Deming) فيرى أنها درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

*وتعرفها ISO على أنها مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض.

*تعريف كروسي (Crosby) هي المطابقة للمواصفات.³

¹ احمد بن عيشاوي "إدارة الجودة الشاملة TQM" عمان- دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013 ص22

² صلاح الدين حسن السبسي "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية و TQM" ط1- القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011، ص24-36.

³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص108 و138-139

*أما المهندس الياباني **تاغوشي (Taguchi)** فقد عرف الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه.

-ومن خلال التعاريف السابقة تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع¹.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة بالإنجليزية Total Quality Management هي إدارة إستراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات، وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة والبرامج العلمية وتستخدمها أيضا NASA².

تتعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لأن كلا منها اقتصر على إبراز خاصية معينة لها ومن أهم هذه المفاهيم: *يرى **جابلونسكي** أن إدارة الجودة الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمال، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

*في حين يعرفها **Cole** بأنها "نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء"³.

*كانت **منظمة الجودة البريطانية** السباقة في وضع مفهوم لـ TQM حيث عرفتها على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معا" *أما من وجهة نظر معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات بالمنظمة"

-ومن خلال ما أسلفنا إليه من تعريفات فإن الباحث يميل إلى التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري حديث تنتهجه أي منظمة لغرس ثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى خلق روح التعاون بين كافة العاملين والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة والإلتزام الكامل بعملية التحسين المستمر في كافة نواحي العمل لتحقيق أقصى مستويات الجودة التي تلي رغبات وتوقعات ورضا المستفيدين.

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها ممن طبقوا هذه الفلسفة ومن أهم هذه النتائج:

¹ نوبصر ناصر، سكران مختار " مذكرة إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية" جامعة سعيدة تخصص إدارة بنكية، 2018/2019، ص3 و4.

² فداء حامد "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون 2015، ص11

³ مصطفى يوسف كافي "إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات" عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2018، ص98

- 1- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2- زيادة الإهتمام برضا المستفيد.
- 3- الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO9000 وغيرها.
- 4- المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- 5- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل.
- 6- زيادة إرتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.¹
- 7- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.
- 8- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- 9- توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- 10- إحرار معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- 11- المساهمة في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد.²

المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً : عناصر إدارة الجودة الشاملة :

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي ، ولقد تباينت آراء الرواد الباحثين بشأن تحديد عدد وأولويات تلك العناصر في بعض الجوانب وتشابهت في جوانب أخرى ، فهناك من يشير إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

1- الأفراد العاملون في المنظمة : من خلال العمل الجماعي ، وللوصول إلى الهدف لا بد من التركيز على التدريب ومهارات الإتصال والتفاعل والتأثير.

2- التطوير المستمر للجودة : إذ تقوم المنظمة بتحديد الأهداف والوسائل والطرق وتنفيذ العمل والمراقبة ، ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت.

3- الخطوات : تتمثل في تحليل الموقف وتطوير خطة العمل والتنفيذ والتقييم ويحدد النموذج وبخطوات متسلسلة وتخصيص الطلبات وترجمتها إلى خطوات عمل.

4- الزبون : تركز إدارة الجودة الشاملة أساساً على الزبون وتفضيلاته.

- وكذلك من يرى بأن عناصر إدارة الجودة الشاملة هي:

1- دعم والتزام القيادات الإدارية العليا.

¹ خير الله يونس التركاوي "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، دار الإعصار العلمي، 2016، ص77 و80-81

² معالي عباس الشريف عبد الرحمان "أطروحة بعنوان إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا 2018، ص51 و52

- 2- التركيز على إرضاء المستفيدين من المخرجات.
- 3- مشاركة الموظفين على مختلف المستويات في جهود التحسين المستمر.
- 4- مكافأة الأداء المتميز.
- 5- تدريب العاملين على الطرق المختلفة لتحسين الإنتاجية والجودة ، وكيفية مواجهة الصعوبات.
- 6- أن تكون هناك معايير للجودة والإنتاجية.
- وهناك من يتوسع في رؤيتهم لتشمل:
 - 1- الأساس الإستراتيجي.
 - 2 - التركيز على الزبون.
 - 3- الشعور بالجودة.
 - 4- المدخل العلمي.
 - 5- الإلتزام بعيد المدى.
 - 6- العمل الفرقي.
 - 7- أنظمة التحسين المستمر.
 - 8- التدريب والتعليم.
 - 9- حرية الرقابة.
 - 10- وحدة الغرض¹.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هنالك جملة من المبادئ ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- العميل هو محور اهتمام أي منظمة، ولضمان استمراريتهما عليها تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجاته فتكون خالية من العيوب وسعرها منافس.
- 2- دعم ومشاركة الإدارة العليا في جهود الجودة والقضايا ذات العلاقة بما قولاً وعملاً عن طريق توفير الموارد اللازمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب و تحفيز الموظفين.
- 3- تحسين الأداء المؤسسي مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مراتبهم.
- 4- التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات المنتجة لها لمواكبة التغير في احتياجات العميل والتكنولوجيا والظروف الإقتصادية والسوقية.
- 5- تشكيل الفرق ومشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة في جهود التحسين والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النمو المعرفي والمهني على المستوى العام في المنظمة.

¹ فائق جاري الزوير "أطروحة مقدمة مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي"، سنة 2014، ص 97-98

6- النظر إلى المنظمة وإدارتها كمنظومة عمل متماسكة تتألف من مجموعة عمليات متفاعلة ومرتبطة مع بعضها البعض.

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الإحصائية واستخدام مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.¹

المطلب الرابع: رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة

نستعرض فيما يلي أهم رواد إدارة الجودة الشاملة مع اسهاماتهم الفكرية:

1- ادوارد ديمينغ (Deming):

إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية، وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية وتثمينها لجهوده الكبيرة ومن أبرز اسهاماته: * حلقة تحسين الجودة صممت لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وهذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

- إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج (Plan)

- القيام بإنتاج المنتج (Do)

- فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (Check)

- تسويق المنتج (Act).²

* الأمراض 7 المميتة: وهذه النقاط هي :

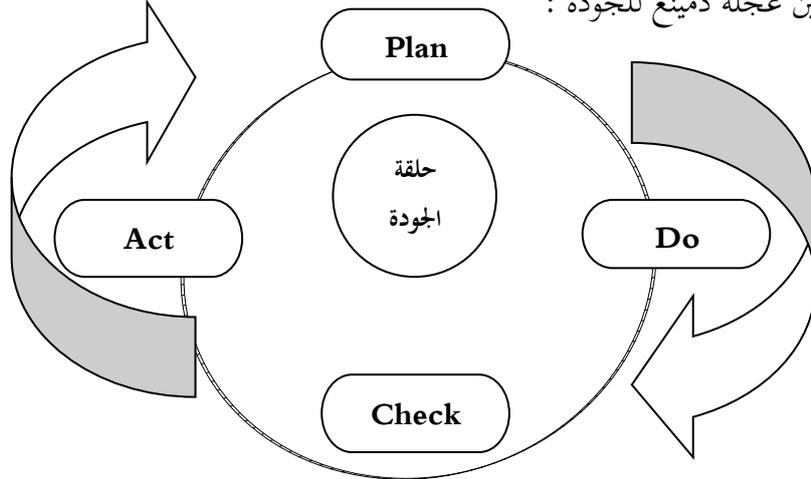
- ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
- التركيز على الأرباح قصيرة المدى، ومستوى التفكير قصير المدى والموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين والبنوك.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأساليب التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- الطوق الذي يفرضه المدراء على العمال.
- إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
- تكلفة المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- التكاليف المتزايدة خاصة تكاليف الضمان والاستشارات القانونية التي تكون عبئا على المنظمة.³

¹ حسين محمد الحراشنة "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" عمان دار جليس الزمان 2011، ص45

² يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي "نظم إدارة الجودة و في المنظمات الإنتاجية والخدمية" عمان-الأردن 2009، ص219-220

³ د.يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي مرجع سابق ص222

والشكل رقم 2 يبين عجلة دمينغ للجودة :



المصدر : أسماء عميرة "مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" جامعة قسنطينة 2

تخصص تسيير الموارد البشرية 2013/2012 ص 19

2- كروسبي (Crosby): يعد من الرواد الذين أسهموا في تحديد معالم الأساس لإدارة الجودة الشاملة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره في أكثر من 1500 منظمة، ومن إسهاماته الآتي:

*النقاط 14 في الجودة: وضعها كبرنامج لتحسين الجودة وهي:

- إلتزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الإتصالات الواضحة التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات الزبائن ويجب على المنظمة توثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة .
 - تشكيل فرق للجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.
 - صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
 - تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
 - زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة.
 - إعتقاد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار لتفادي حدوث في الأخطاء.
 - إنشاء برنامج المعيب الصفري والإلتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
 - تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
 - تحديد يوم العيوب الصفري.
 - يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
 - تشجيع العاملين على إيصال المعلومات للإدارة.
 - دعم العاملين المتميزين المشاركين.
 - تأسيس مجالس الجودة لتعزيز الإتصالات المستمرة.
 - التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة.
- * ثوابت كروسبي: حددها 4 أركان وهي:

- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات.
- تأكيد نظام الجودة لأسلوب الوقاية وليس التقييم.
- يتم قياس الجودة بتكلفة عدم المطابقة.
- اعتماد مبدأ العيوب الصفرية معياراً للأداء.¹

3- جوزيف جوران (Jauran):

يعتبر من العلماء الذين أدخلوا مفاهيم جذرية ونظريات رئيسية في مجال إدارة الجودة الشاملة، وله الكثير من المؤلفات المتداولة في مختلف دول العالم، وحسب منظوره هناك نوعين من المشاكل تواجه تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهما:

أ- **المشكلات المتقطعة:** وهي المشكلات التي يتم كشفها والعمل على تصحيحها.

ب- **المشكلات المتواصلة:** وهي المشكلات التي تكون بسبب خلل في التخطيط.²

واشتهر كذلك بثلاثية مميزة لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في مايلي:

* **تخطيط الجودة:** ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج، واتخاذ القرارات اللازمة.

* **مراقبة الجودة:** وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء من خلال عملية التقييم.

* **تحسين الجودة:** وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم، والمحافظة على المكاسب المحققة.³

4- ايشيكاوا (Ishikawa):

ولد في اليابان سنة 1915، وكان عضواً في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لإتحاد العلماء والمهندسين

اليابانيين، وكذلك أستاذاً في جامعة طوكيو⁴، ويمكن تلخيص أهم ما جاء به فيما يلي:

* **فكرة حلقات الجودة:**

مجموعة صغيرة من العاملين، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه.

* **التدريب المستمر**

* **تخطيط عظمة السمكة:**

هي أداة تساعد على حل مشكلات الجودة بطريقة منطقية.

¹ د. يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي مرجع سابق ص 226 و 227 و 228

² حسين محمد الحراشنة مرجع سابق ص 42-43

³ مصطفى يوسف كافي مرجع سابق ص 105

⁴ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوه مرجع سابق ص 99

*سلسلة الجودة:

ويقصد بها إعطاء إهتمام بالعميل الداخلي، وقد طور خط العلاقة المستمر بين العاملين، وشعار أي موظف في هذا الخط هو "القيادة هي عملي¹".

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات لنجاح المنظمة، فيما يلي المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

- **تأييد ودعم الإدارة العليا:** تعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ويقع على عاتق الإدارة العليا تقديم الدعم والتأييد المطلوب وذلك عن طريق الإعلان عن هذا التطبيق أمام كل العاملين و تحديد السلطات والمسؤوليات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة من موارد بشرية ومالية.
- **العمل الجماعي بروح الفريق الواحد:** هو وسيلة هامة لإندماج العاملين و دافع لهم على التعاون ولها فوائد عديدة منها زيادة الإنتاج وزيادة فعالية القرارات، وكذلك إشباع احتياجات العاملين ورفع روح المعنوية لديهم.
- **الإدارة الفعالة للمورد البشري:** فعالية المورد البشري ضمان لنجاح واستمرار إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الإهتمام به من قبل الإدارة الفعالة.
- **التعليم والتدريب المستمر:** يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات مفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى يؤدي إلى النتائج المرغوبة، حيث أن تطبيقه بدون وعي يؤدي إلى الفشل الذريع.
- **التركيز على العميل:** التوجه نحو العميل مطلب أساسي من خلال توفير قاعدة بيانات عنه وعن احتياجاته، وإن نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون.
- **قياس أداء الجودة والإنتاجية:** هو يستلزم وجود نظام مبني على أساليب إحصائية مناسبة قادرة على القياس الدقيق، وتحديد الانحرافات السلبية في الأداء ثم العمل على علاجها بشكل فوري.
- **إنشاء نظام معلومات:** وجود نظام معلومات مترابط وشامل يساعد على معرفة التغذية العكسية الواردة من العميل، وتحديد سلسلة العمل الداخلي بين جميع العاملين والتحسين المستمر للجودة.
- **المناخ التنظيمي:** إن توفره يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين نفسياً لقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقلل من مقاومة التغيير مما يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.
- **الإستعانة بالإستشاريين:** الهدف منه تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ.

¹ جبلي سعاد وطوشي جميلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر شعبة علوم إقتصادية جامعة الطاهر مولاي - سعيدة - بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS - SPA، 2017/2018 ص39

- التحفيز المستمر : من خلال المكافآت التي لها دور في نجاح إدارة الجودة الشاملة .¹

المطلب الثاني :أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1-خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة:

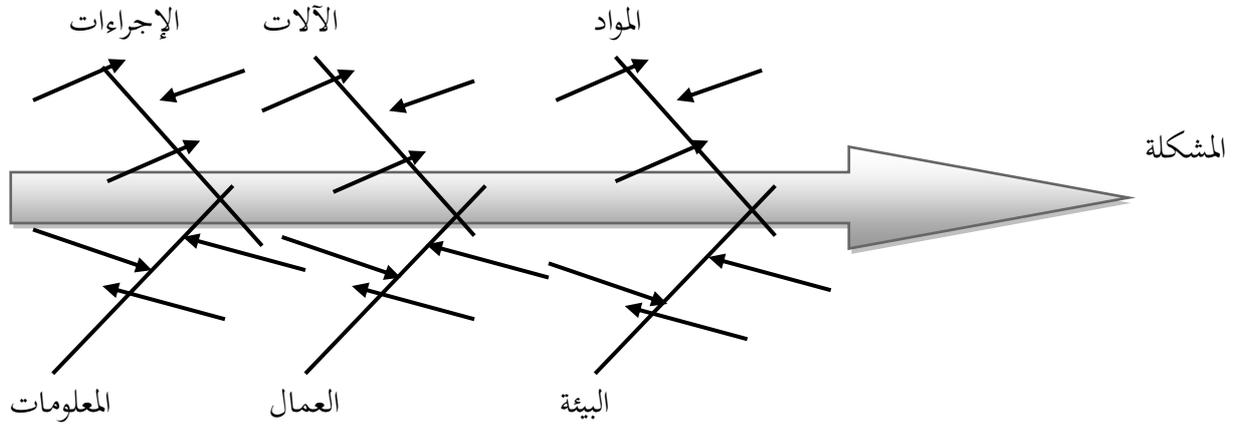
يطلق عليها إسم هيكل السمكة ،حيث توضح هذه الخريطة أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها، إذ يتم وضع المشكلة في رأس السمكة وتتفرع على خط الوسط فروع ثانوية متمثلة في الأسباب الرئيسية للمشكلة، وتسمى في بعض الأحيان خريطة السبب والأثر ،وتتطلب إتباع الخطوات التالية:

* التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة

* الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها بواسطة فريق الجودة

* أن يكون فريق الجودة هذا ملما باستخدامات الوسائل العلمية والإحصائية.²

ويمكن إيضاح خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة (هيكل السمكة) بالشكل رقم 3 الآتي :



المصدر: بوحروود فتيحة"رسالة بعنوان الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية"جامعة سطيف 1، 2012-2013 ص 48

2- تحليل باريتو :

يفيد من أن 80% من المشاكل تعود إلى 20% من الأسباب والعكس ،وبالتالي فإن هذا التحليل يتطلب من المؤسسة تحديد طبيعة هذه المشاكل ودراسة أسبابها وتقديرها بنسب مئوية ليسهل تصنيفها من حيث التأثير ،لإيجاد الحلول التصحيحية لها.³

3- مخطط نشر الجودة :

¹ عمار بن عيشي"التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات" عمان -الأردن ،دار أسامة للنشر والتوزيع 2017،ص158-161

² دحدوح ليليا"مذكرة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية" جامعة أم البواقي قسم العلوم الإجتماعية

2018/2017 ص 39

³ احمد بن عيشاوي مرجع سابق ص 146-147

و هو مخطط بياني يستخدم في مواجهة مشكلة عدم التطابق بين رغبات المستهلكين وبين مواصفات المنتج أي من خلال تحديد العلاقة بينهما ، ويمر بالخطوات التالية :

* ماذا يريد المستهلك.

* ترجمة احتياجات المستهلك.

* التأكد من المطابقة بين المواصفات التي يرغبها العميل وبين المواصفات الفنية.¹

4- تخطيط تدفق العمليات :

تستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها لتحقيق عدة أهداف أهمها المساعدة في إلقاء الضوء على العمليات المتعلقة بنقاط العمل، وتوضيح الصورة أمام العاملين القدامى والجدد، فهي تعتبر بمثابة عرض مرئي للخطوات التي يتم بالرموز المستخدمة في الخريطة والتي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات.²

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سنستعرض 5 مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

1- المرحلة الإعداد:

تعتبر من أهم المراحل لكونها تتخذ فيها الإدارة العليا بالمنظمة القرار بتبني توجه إدارة الجودة الشاملة، وفيها يتم إتباع مجموعة من الخطوات الضرورية لاستكمال المرحلة الصفرية والمتمثلة في :

- القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المدراء الرئيسيين بالمنظمة.
- تحديد الحاجة للخبراء من خارج المنظمة.
- اختيار الخبراء .
- وضع الخطة الإستراتيجية .
- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- تحديد الأهداف.
- وضع سياسات التطبيق.
- تبني خطة إتصال فعال.
- القرار بالإستمرارية

¹ صلاح الدين حسن السيسى مرجع سابق ص104 و105

² وهاب يمينة"مذكرة بعنوان تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية" جامعة البويرة تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2014/2015 ص22

2- مرحلة التخطيط: توضع فيها الخطط التفصيلية لتحسين الجودة، ويحدد هيكل المنظمة الدائم والموارد اللازمة للتطبيق وتحديد نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال تدريب المجلس الإستشاري للموافقة على الخطة ومناقشتها من قبل الجميع.¹

3- مرحلة التقييم :

تبدأ هذه المرحلة غالبا ببعض التساؤلات للإجابة عنها بغية التهيئة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟ ماذا يجب على المنظمة لتحقيق هذه الأهداف؟ ماهي الفوائد التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ ما هي العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

4- مرحلة التنفيذ:

فيها يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، والتركيز على تدريبهم.²

5- مرحلة المراجعة :

يتم فيها مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا والبحث عن نقاط الضعف والانحرافات للعمل على تفاديها مستقبلا، وذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، وكذلك الزبائن والموردين للمشاركة في عملية التحسين المستمر وتجنب العيوب التي ظهرت في مرحلة التنفيذ.³

المطلب الرابع: عوائق ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة ستواجه معوقات أمام تطبيقها، لذا فإن المعوقات الأكثر أهمية تندرج ضمن النقاط التالية:

* عدم إلتزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة بسبب عدم الإدراك والتركيز على الأرباح قصيرة المدى .

* عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على إستلهاهم سبل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة بسبب النقص في التدريب.⁴

* تخصص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ مصطفى يوسف كافي مرجع سابق ص 136 و137 و138

² صلاح الدين حسن السيسى مرجع سابق ص 97

³ خطاب أحمد وموساوي يوسف "مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نيل شهادة الإيزو 9001" جامعة البويرة تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2015/2014 ص 34

⁴ حسين محمد الحراشنة مرجع سابق ص 82

- * مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم .
- * عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية.
- * عدم وجود الإنسجام سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها .
- * الفشل في تقديم الحوافز الكافية وتقدير الإنجازات¹.

ثانيا : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظامًا متكاملًا لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، و بالفعل هناك العديد من المؤسسات أثبتت تميزا واضحا في أدائها و نتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و يمكن تلخيص أهم المزايا المتحققة من تجارب تلك المؤسسات² :

- توفير الجهد والوقت والمال والمواد، وتفادي التأثيرات السلبية
- حسن استثمار الموارد المتاحة.
- أداء العمل بكفاءة عالية وفقا للمعايير المطلوبة وتلافي الأخطاء.
- خدمة العملاء وتوفير السلعة أو الخدمة المطلوبة بأقل التكاليف.
- المحافظة على سمعة المنظمة والأفراد.
- ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من المنتج لكسب رضا العملاء.
- تقليل نسبة الجهد الضائع في المراقبة والمراجعة
- التركيز على إكتشاف الأخطاء في المراحل الأولى من الإجراءات³.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بـ ISO

المطلب الأول: مفهوم وفوائد تطبيق ISO

بعد أن أصبح الإهتمام بالجودة قضية عالمية، وضرورة لنجاح أي نظام إقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار مواصفات خاصة بإدارة الجودة، وسهلت للزبون التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة الإيزو.

1- مفهوم الإيزو ISO:

يمثل مصطلح الإيزو ISO إختصار لإسم المنظمة الدولية للتقييس والتي تأسست سنة 1947، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام إدارة الجودة⁴، ومن ثم إعطاء الشهادات المتعلقة بحالة المنتج ذات معايير عالية

¹ عمار بن عيشي مرجع سابق ص161 و162

² رشاد محمود بدر " دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في القطاع غزة" الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال ص46

³ مصطفى يوسف كافي مرجع سابق ص146

⁴ د. فداء حامد مرجع سابق ص74

، ويرجع الإهتمام بجودة الإنتاج إلى سنة 1963، وكان الهدف من إصدار مواصفة قياسية لنظم إدارة الجودة هو توحيد المواصفات الخاصة بالمنتج.¹

2- فوائد تطبيق الإيزو ISO:

تتمثل في ما يلي :

* ولاء أكثر من المستهلكين .

* تحسين الحصة السوقية .

* تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية .

* تحسين الجودة و تقليل العيوب.²

المطلب الثاني :مواصفات وخطوات الحصول على ISO9000

أ- المواصفات القياسية ISO9000:

تتكون من 5 مواصفات :

✓ المواصفة الأولى إيزو 9000:

وهي المواصفة التي تحدد مجالات التطبيق للإيزو 9001 وإيزو 9002، وإيزو 9003

✓ المواصفة الثانية إيزو 9001:

وتتضمن هذه المواصفة 20 عنصر من عناصر الجودة ، وتبرز أهمية تصميم المنتج وكذا أهمية خدمة المنتج.

✓ المواصفة الثالثة إيزو 9002:

وتتضمن 18 عنصر من عناصر الجودة ، وتتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظم الجودة ، وذلك للمنظمات التي يقتصر اهتمامها ونشاطها بالإنتاج والتركيب دون التصميم.

✓ المواصفة الرابعة إيزو 9003:

وتتضمن 12 عنصر من عناصر الجودة ، تبين العلاقة التعاقدية بين العملاء والموردين، وتختص بالمنظمات التي يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والإختيار.

✓ المواصفة الخامسة إيزو 9004:

وهي مواصفة إرشادية ، وتحدد عناصر ومكونات نظام جودة الإنتاج.³

ب-خطوات الحصول على الإيزو 9000:

¹ د.زكريا طاحون"إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة" سنة 2010، ص197

² عمار بن عيشي مرجع سابق ص172 و173

³ د.زكريا طاحون مرجع سابق ص199

الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

تتوقف إجراءات تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة المطابق للإيزو على عدد من العوامل مثل حجم المنظمة، ومتطلبات السوق.. الخ، وللحصول على شهادة الإيزو تتبع المنظمة مجموعة من الخطوات وهي كالاتي¹:

- تشكيل مجموعة الجودة.
- تحديد أهداف الجودة والتشاور حولها.
- تحديد أهداف كل قسم.
- توضيح مصفوفة وسياسة الجودة.
- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة.
- وضع وتنفيذ الإجراءات التي تشكل نظام الجودة.
- مقارنة الإجراءات مع الإيزو 9000 بصورة دورية.
- عقد البرنامج التدريبي للتدقيق الداخلي.
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة.
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق.
- إجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- إجتياز التدقيق الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.²

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة ISO

الجدول رقم 1 يبين الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة ISO

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية	تمثل الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات شاملة
التحسين والتطوير غير وارد فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة	التحسين والتطوير المستمر أحد محاورها الأساسية
يمكن تطبيقها على أقسام محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل جميع الأقسام والإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية
يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة محددة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة

¹ د. يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي مرجع سابق ص 358

² خير الله يونس التراكوي مرجع سابق ص 142 و 143

الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

تحتاج إلى تغيير شامل للمفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراءات تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
---	---

المصدر: خير الله يونس التركاوي مرجع سابق ص 141 و 142

– يمكن القول أن العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 وبرغم الفروقات المذكورة، فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما، بل العكس من ذلك، فهناك نقاط التقاء كثيرة إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة الإيزو 9000 خطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.¹ وبالتالي تكون إدارة الجودة الشاملة مكتملة للإيزو ولكنها ليست بديلا عنه، ومن هذا المنطلق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي أعم من المواصفات الدولية.²

المطلب الرابع: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن ISO9000

تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المؤسسة تطبيقها، متضمنة هذه الشروط مختلف الوظائف القائمة في المؤسسة من بينها وظيفة إدارة الموارد البشرية، وسنحاول التطرق إلى بعض شروط الإيزو التي تخص إدارة الموارد البشرية.³

ففي المعيار إيزو 9001 نجد 20 عنصر وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصر أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصر، وفي الثلاثة نجد عنصر واحد مشترك وهو التدريب، حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام.

يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة، معيار إيزو 9001 الصادرة سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس

منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد الموارد البشرية كالتالي:

عموميات: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

التأهيل، التحسين والتدريب:

يجب على المنظمة:

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج .
- القيام بالتدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات .
- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة.

¹ أسماء عميرة أسماء عميرة "مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" جامعة قسنطينة 2 تخصص تسيير الموارد البشرية

2013/2012 ص 30

² د. يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي مرجع سابق ص 354

³ جبلي سعاد و طرشي جميلة مرجع سابق ص 57

الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة
- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة.¹

¹ سامية خرخاش "أطروحة بعنوان دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإنترنت في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" جامعة سطيف 1
تخصص علوم إقتصادية 2014/2015 ص 53 و 54

خلاصة الفصل :

كخلاصة لكل ماسبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للزبون أو العميل، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد على حد سواء

الفصل الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية .

مقدمة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة الشرايين المغذي للمنظمة وعليه تسعى أغلب المنظمات للنهوض بهذه الوظيفة وذلك بعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات هذا العصر. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية عدة أدوار في حياة المؤسسة إذ تعد من الأمور البارزة في المؤسسات وهي ليست وليدة الساعة، ولكنها جاءت لعدة تطورات وأحداث يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وتعتبر هذه الأخيرة حجر الأساس في بروز وتطور إدارة موارد بشرية. تختص وترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسات، ومن هذا المنطلق يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فتحدثنا عن الأنشطة والتحديات التي تواجهها وفي المبحث الأخير تناولنا وظيفة ومواصفات المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالة المنظمة، حيث بدأت المشكلة بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة .

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة الدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عملية، مما أدى إلى وجود إدارات متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة .

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية.¹

¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي -تكنولوجي -عملي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014م/1435هـ، ص19-20

أهم المراحل التاريخية :

المرحلة الأولى : الثورة الصناعية.

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمل واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة وأبخرة وغيرها . كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمارتهم كما أدى الأمر أيضا غالبا رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين¹

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فليد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ثم يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004 ص35

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية ظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

¹مصطفى يوسف كافي مرجع سابق، ص21-23

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأنوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية.

عدم وجود مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية وهما: وجهة نظر التقليدية، ووجهة نظر الحديثة. ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.

1. وجهة نظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الإنصراف، والإنجازات و الترقيات، و صرف مرتباتهم . ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرو أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت، وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.²

2. وجهة نظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و الإدارة والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.³

ويمكن تعريف كذلك إدارة الموارد البشرية : على أنها هي إدارة تركز على إعداد وإختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.⁴ أو كما يعرفه علي السلمي على أنه " إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار، تعيين وتدريب العاملين في المستويات ،والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقمتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها ،والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"⁵

¹عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014م/1435هـ، ص34/36

² نزار عوني اللبيد دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى 2015 ص47

³مصطفى يوسف كافي، المرجع نفسه ص16

⁴ محمد سرور الحريري الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص18

⁵ بوغزة رضا وياسر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة في منظمات الأعمال مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع جامعة

جيغل رقم العدد التسلسلي 3 مجلد 02 عدد 02 جوان 2019 ص173

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلاً من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة. وكان الاعتقاد السائد سابقاً هو القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال، الأموال، المعدات، التقنيات و التجهيزات وغيرها .

غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة . حيث أن سياسات وممارسات إستقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين وإستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع و الخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة.¹

يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية .

يساعد حسن تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة الإدارات الأخرى بالمنظمة .

إن الموارد البشرية تمثل أساس قوياً للقوة الإقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة على الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الإقتصادي.²

وتكمن كذلك أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة .

لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.³

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية .

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير المورد البشري الفعال الذي يساهم ويعمل من أجل تطوير متطلبات واحتياجات المنظمة.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ص25

² مبارك داوود سليمان وعلي عبد الله الحاكم مجلة إدارة الجودة الشاملة (2015) مجلد 16 عدد رقم (1): 1-17 بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها

في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية دراسة حالة شركة دال (سيقا-كابو) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ص9

³ نزار العويبي اللبيد، مرجع سابق ص51

الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك إستجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.¹

الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: إنّ إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام المتكامل الذي يؤدي وظائفه بشكل مترابط من الأجزاء والإدارات الأخرى للمنظمة حيث تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال الدور التنفيذي والاستشاري وكذا الرقابي الذي يجب أن يؤدي بكفاءة وفعالية.

الأهداف الإنسانية للموارد البشرية: تتمثل هذه الأهداف في:

مشاركة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم و حاجاتهم الإنسانية فضلا عن كونهم عنصرا مهماً من عناصر الإنتاج إذ يجب على هذه الإدارة أن تعمل على منع الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة والمحافظة على سلامة وأمن العمال.²

و يكمن كذلك تحقيق الأهداف التالية :

-توظيف المهارات والكفاءات في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

-إرتفاع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية، في العمل والإنتاج.

-تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

-العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدرتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

-زيادة درجة الولاء والإنتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

-وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

-توفير الموارد البشرية بالمواصفات اللازمة في الوقت المحدد .

-رفع إنتاجية العاملين طبقاً لإمكانيات المؤسسة.

-رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم.

-التقييم الموضوعي لأداء العاملين.

¹ زاهر عبد الرحيم ، الطبعة الأولى عمان الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011م/1432هـ، ص16

² رياسين واسيني مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد بعنوان الخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد -تلمسان -

-تحقيق المسار المهني السليم للعاملين.

-حل مشاكل العاملين الخاصة بالعمل و أيضا مشاكلهم الشخصية.¹

-المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

-زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

-إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.²

المطلب الرابع : وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية .

أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية.

1- الوظائف الرئيسية لإدارة لموارد البشرية :

الوظيفة الأولى : لإدارة الموارد البشرية وتمثل فيما يلي :

تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على

عاتقها ،وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها. .

تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع العاملين وإعدادهم ويتطلب هذا تحديد طلب

المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة.

الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات

التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية ، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الوظيفة الثانية: أي الوظيفة التي تأتي بعد تحسن الفرد في عمله :

تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد

الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

تصميم أنظمة الحوافز: و تعني منح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي

أو أداهم الفردي والحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة

بالمرض والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية

وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

¹ جبلي سعاد وطرشي جميلة ،مرجع سابق ،ص10

²مصطفى يوسف كافي المرجع نفسه ص38

تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرون بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء للعاملين.¹

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستعمل الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، بما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.²

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية، التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

العلاقات مع النقابة: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، و النزاعات العمالية، و الفصل من الخدمة.

أمن العاملين و سلامتهم: وهذه الوظيفة تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ساعات و جداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

ثانياً: أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمات :

تلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمات ثلاثة أدوار رئيسية، تختلف طبيعتها ومكانتها باختلاف المنظمات والعصور التي تنتمي إليها. ويمكن توضيح هذه الأدوار الثلاثة في النقاط التالية :

1- الدور الإداري :

يتمثل الدور الإداري في الإهتمام بالأعمال المكتبية ومسك سجلات الموارد البشرية، أي القيام بالإجراءات الروتينية التي تتم في المكاتب، والجدير بالذكر أن هذا الدور عرف تراجعاً كبيراً في المنظمات الحديثة، وذلك لسببين رئيسيين: أولهما هو الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة في ممارسة الأنشطة الإدارية، مما أدى إلى تخفيض الوقت والجهد اللازم لذلك. أما السبب الثاني فيتمثل في الاستعانة بجهات من خارج المنظمة للقيام بالأنشطة الإدارية،

¹نزار العوني اللبيد مرجع نفسه ص52-54

²حسين وليد حسين عباس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع 2015م/1436هـ، ص43

وذلك بهدف تخفيض تكاليف إدارة الموارد البشرية، وكذلك الإستفادة من خبرات المختصين في هذا المجال، وتركيز جهود الموارد البشرية على القيام بأدوار أخرى أكثر أهمية من الأنشطة الإدارية .

2- الدور التشغيلي :

يختص الدور التشغيلي بالتنسيق بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإهتمام والتكفل بانشغالاتها وهمومها، أي أن مختصي الموارد البشرية في المنظمة بمثابة سلطات ضبط لأخلاق مواردها البشرية ومحامين عن هذه الموارد، فهم يقومون بإدارة أزماتها وحل مشكلاتها، سواء كانت هذه المشكلات متعلقة بالعمل أو منفصلة عنه . كما تسهر إدارة الموارد البشرية على ضمان العدالة في معاملة الجميع وتوفير الظروف الملائمة للعمل، وذلك من خلال برامج وسياسات واضحة المعالم يتم وضعها بالاستعانة بالمدرء التشغيليين لتفادي حدوث تصادم إدارة الموارد البشرية مع المدرء التشغيليين في المنظمة.

يتمثل الدور التشغيلي في القيام بنشاطات ذات طابع فني، مثل :دراسة طلبات التوظيف، توفير الموارد البشرية الضرورية لنشاط المنظمة، تنمية كفاءاتها، وضع هياكل الأجور وتوفير ظروف الوقاية لها والأمن.¹

3- دور الأعمال : (الدور الإستراتيجي)

يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة إتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المنظمة بإتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.²

المبحث الثاني : الأنشطة والتحديات لإدارة الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية .

هناك عاملين يؤثران على إدارة الموارد البشرية وهما:

أولاً: تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية.

وتتمثل في الإطار تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، حيث أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بالمحيط الخارجي للمنظمة، وذلك بصورة سريعة وعميقة ومستمرة، ومن أهم هذه المتغيرات الخارجية نجد :

العوامل السياسية .

العوامل الإقتصادية .

¹حمود حيمر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم إقتصادية جامعة سطيف 1 بعنوان تنمية الكفاءة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

دراسة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، 2018، ص19

²نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص75

العوامل التكنولوجية.¹

العوامل الجغرافية .

العوامل التسويقية .

العوامل المتعلقة بأنظمة الجمارك والضرائب.

العوامل المتعلقة بالعادات والتقاليد المتغيرة من مجتمع إلى آخر .

العوامل المتعلقة بأنظمة التجارة الدولية .

العوامل المتعلقة بقوانين الإستيراد والتصدير .

العوامل المتعلقة بإدارة المبيعات الخارجية

ثانياً : تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية

هناك عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي :

- يجب مراعاة تأثير التعيينات الجديدة على الموظفين والإداريين على الأساليب الفعالة.

- يجب مراعاة دخول ووجود أفراد جدد وموظفين حديثي التعيين في المنظمات .

- هناك فروع إدارية متعددة ضمن المنظمة الإدارية الواحدة يجب التركيز على طرق الإتصال وآليات التواصل بينها وبين إدارة الموارد البشرية.

- وأخيراً يجب مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين والإداريين بشكل لا يؤثر على عمل

المنظمة.²

المطلب الثاني: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

أ - الشكل القائم على الأقسام:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي يتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد

البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية . وفي هذا النوع من

المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه

بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

1. قسم التوظيف: يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة والتي تتضمن

الاستقطاب والاختيار والتعيين . فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا

للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمنظمة في نوع الموارد البشرية المطلوبة ووضع المرشحين لإشغال

الوظائف الشاغرة.

¹ميلاط نضرة مطبوعة في مقياس تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش 2014/2015،ص 27-28

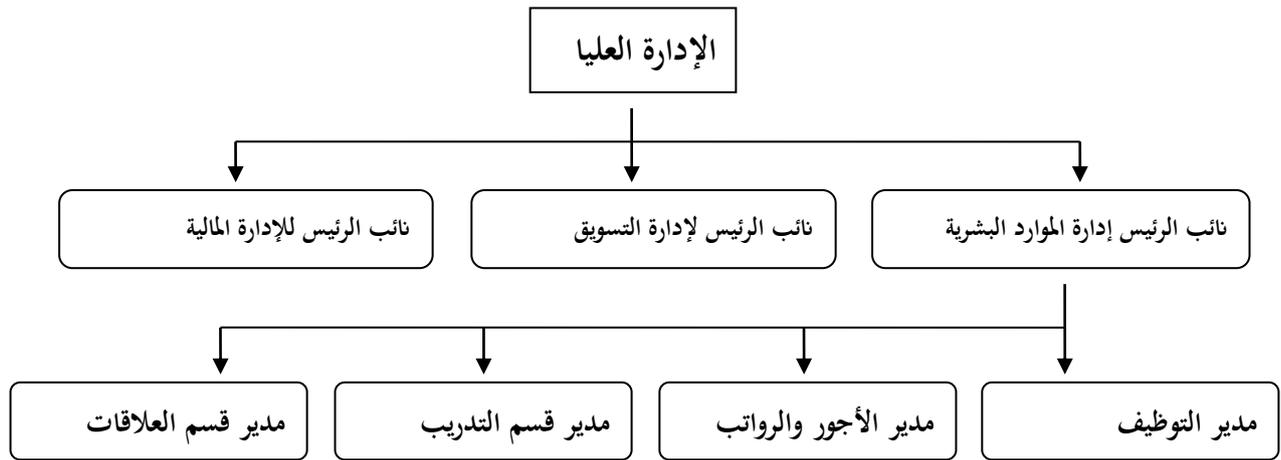
²نزار عوني اللبيد ،مرجع سابق ،ص 55-56

2. قسم التدريب والتطوير: يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمنظمة وبالاعتماد على توجه المنظمة الاستراتيجي ونوع إستراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يمكن أن يكون التدريب داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه اعتماداً على نوع المهارات والمعارف. والخبرات المطلوبة في المنظمة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم والنوع.

3. قسم المزايا والمكافآت: يتمثل العمل في هذا القسم بكونه يتعامل مع نشاطات موضوعية لحقل ذاتي، فكما تدل تسمية القسم بالمزايا والمكافآت فإن عمله يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها، ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقييم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلاً ومقبولاً وقائماً على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر.

4. قسم العلاقات: تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما :

- علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة.
 - علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل¹.
- الشكل رقم 4 يمثل إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام .



المصدر : نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 80

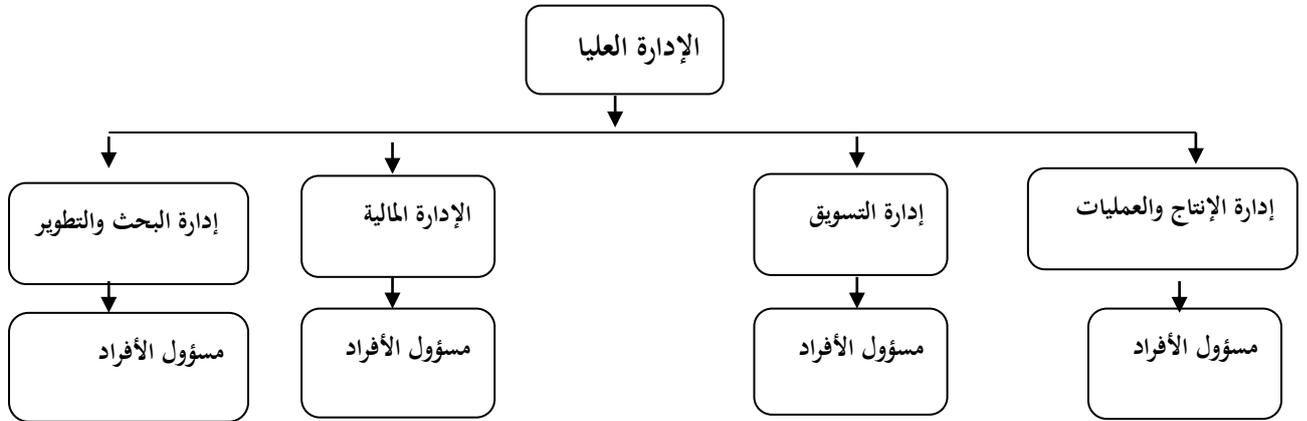
¹ بوهنة زينب وبلهليدي مريم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ECOTEX جامعة تلمسان 2013/2014 ص 42

ب - الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجهوية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من تكاليف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى .

يشيع إستخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يعرضه الشكل التالي :

الشكل رقم 5 يمثل إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي .



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 82

يظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط بكل إدارة ووظيفة متخصصة ويبرر هذا النوع من التنظيم بأن الإدارة الوظيفية هي التي تملك معلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهنية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.¹

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقاً من جهة ، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى .

المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

الأنشطة تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عددًا من الأساسية لإدارة الموارد البشرية و هي:

(1) التوصيف الوظيفي :

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 80-82

هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب و آخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لإختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الإحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً.

(2) التدريب و التطوير :

الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب و آخرون هو " العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية". و أشار حنفي " إلى أن التدريب و التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم".

و يرى صاحب الكتاب " أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي".

و أشار الصباب و آخرون " أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى".

ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. و يستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء".¹

(3) تقييم الوظائف: ²

و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

¹عزام علي الحويلي، المرجع نفسه ص26/27

²عزام علي الحويلي، المرجع نفسه، ص29

و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف و التقييم المقالي و مدخل معايير العمل وقائمة المراجعة و الترتيب البسيط.

و كان ليوسف رأي نيز في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية و هو " و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقتهم التنظيمية، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة بوجود علاقة موجبة و معنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء و الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي و هذا أمر منطقي كما أشار يوسف حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمي و يدعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.

و قد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار و التدريب و التوظيف. و يستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة و يساعد على وضوح الرؤية. و قد أظهرت دراسة العقدة تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحدهم للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، و أخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم.

4) الأجور و الحوافز :

عزفت حسن الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل.

و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر .

(5)- **تخطيط الموارد البشرية.** هي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب، و في الوقت الذي تتوفر الحاجة لهم

(6)- **البحث والاستقطاب للموارد البشرية:** هو عملية إكتشاف وتحديد وجذب وتحديد الأفراد القادرين على إستلام الوظائف الشاغرة

(7)- **قياس كفاءة أداء الموارد البشرية:** أي معرف مستوى أداء الموارد البشرية .

(8)- **الاختيار والتعيين للموارد البشرية:** هي مختلف المقاييس المتبعة لاختيار أو تعيين لأي موظف.

(9)- **توفير الرعاية الصحية للعاملين:** هي أن تتوفر مراكز لمراقبة الوضع الصحي للعمال .

(10)- **الأعمال الروتينية:** كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

(11)- **تدقيق الموارد البشرية:** هي عملية شاملة من التحقيق الموضوعي والمنهجي للممارسات الجارية، التوثيق والسياسات والإجراءات السائدة في نظام الموارد البشرية في المنظمة .

(12)- **علاقات الموظفين:** هي مختلف الروابط الداخلية والخارجية للموظفين.

(13)- **شؤون الموظفين:** هي الجهة التي تعنى قضايا الموظفين.¹

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدّة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

1- تحديات إدارة الجودة الشاملة :

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

¹ عزام علي المرجع نفسه، ص32

1- مساهمة العاملين

2- التمكين

3- تحقيق رضا المستهلكين

4- الوقاية بدل من العلاج

5- الإدارة بالحقائق

6- التركيز على العمليات

7- التحسين المستمر

2- تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3-التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار أن التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.¹

4-التحديات التكنولوجية :

من الفيديو إلى الإنترنت ،فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار و الكم الهائل من المعلومات في إنتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هو كيف جعل الأشياء ذات معنى وقيمة وخاصة تلك تقدمها التكنولوجيا في السنوات القادمة من القرن الحالي سيجتاح المدراء تصوراً عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل ،كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومة لتحقيق نتائج جيدة وبعبكسه فإنهم قد يواجهون خطر إبتلاع المعلومات لهم.

¹ ظريف آمال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، 2016/2017

5- تحديات التغيير :

ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها وهنا يتوجب على تعلمها بسرعة وصورة متواصلة مثل قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال.¹

المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول :العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة .

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

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

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمات ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها ، كما أن النجاح المهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الإختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء .

إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة و العمل على تحقيق التطبيق الناجح لها ،ويتطلب ذلك جهوداً أو إتصالات واضحة ومكثفة لفهم أسباب التغيير ومبرراته ،وتوقعات أدوار العاملين ، والتأثرات المحتملة عليهم .

إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته ،ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين .فإن جهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال ،الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات المتطورة والحديثة .

¹صفوان محمد المبيضان وعائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، الطبعة العربية عمان الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

بروز أهمية العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة إصدارات نظام الجودة الإيزو إذ نصت المواصفة الإرشادية (الإيزو9000) التي تتضمن دليل حول إختيار وإستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع الصلاحيات فيها توفير للموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة . أما المواصفة (إيزو 2000: 9001) والتي تمنح بموجبها ،قد أفردت الفقرة (6-2) لإستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية، إذ نصت على أنه يجب على الأفراد أن يقوموا بأعمال تؤثر على جودة المنتج وأن يكونوا من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب ،التدريب والمهارة والخبرة ،وعلى الإدارة تحسين الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة ، من خلال إشراك دعم الأفراد،وكإسناد لأهداف الأداء.¹ مما سبق تتحدد العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي :

في قدرة الموارد البشرية على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها لما تمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلاً عن إلمامها بمهارات متنوعة ،وهذا سيسهل كثيراً من تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد المواد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إدارة الموارد البشرية تركز على العملية أكثر من المحتوى ،أما إدارة الجودة الشاملة يكمن دورها في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة ويكون واضحاً من خلال تعديل العمل التنفيذي . إن كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة يستخدم النماذج والإفتراضات النظرية مثل القيادة ، التدريب ،العمل الجماعي ،ورضا الزبون .

إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عملية الإستقطاب ،الإختيار ،تقييم الأداء ونظام الحوافز التي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

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

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم 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 يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

1-التغيير في أدوار العاملين : إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية :

-الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة .

¹عمار بن عيشي ،مرجع سابق ص192

- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذاكفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء.

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

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.¹

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها. وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً ، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة ، كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

2- التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

¹ أعمار بن عيشي المرجع نفسه ص 196-197

ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

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

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

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

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

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

ووفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطاء الفرصة للإرتقاء بانجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف العمل المستجدة.¹ هناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وعملية تقييم الأداء فأحدهم يقوي الآخر وبالإمكان تعديل أنظمة الأداء الحالي للتوائم مع تطبيقات الجودة الشاملة وفق المبادئ التالية:

الإهتمام بتوقعات الزبائن كونها تولد توقعات عمل الفرد.

إيجاد معايير تقابل التوقعات.

الإهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون الشامل.

ينبغي أن يعكس تدرج المقياس الفعلي.

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة.

¹ أعمار بن عيشي المرجع نفسه ص 198

أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

هـ- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات تحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق العمل.

و- الإختيار والتعيين: لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعداً جديداً لمتطلبات الإختيار شملت جميع الوظائف من أدنى سلم إداري إلى قمته، وأهلية المترشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه القيم، نوع الشخصية.¹

المطلب الثالث: مواصفات المنظمة التي تطبق الجودة في مجال الموارد البشرية

- توفير التسهيلات التقنية والاتصالات بالإضافة إلى الساحات والملاعب والصالات الرياضية والمختبرات والمعامل وبرك السباحة والألعاب و الترفيهية .

- إدارة مبدعة ذات أفق أوسع وخبرات ثرية وكفاءات عالية وإطلاع مستمر على ما يستجد من معلومات .

- هيئة إدارية مؤهلة ومنتمية تراعي إستمرارية التدريب وإستمرارية المطالعة والتجربة .

- خدمات إدارية مؤهلة مساندة : مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة... الخ.

- تتميز ببراعة الفوارق الفردية علمياً وليس شكلياً، يقضي فيها المرؤوسين أكثر ساعات دوماً، الإدارة جماعية يشارك المرؤوسين في دراسات مفتوحة ومناهج متعددة فيها حرية الإختيار .

- ففي هذه المنظمات تطبق أساليب تربوية حديثة، وتوفر خدمات إرشادية متنوعة، وتتنوع الأنشطة بتنوع الحاجات والرغبات وتقديم برامج إثرائية للمتفوقين وبرامج تقوية للضعفاء وتعزيز دورها في تنمية المجتمع ومساندته.

- تهتم بمساعدة المرؤوس على كيفية التعلم وعلى تنظيم الوقت وإستخدامه.

- تبرهن للمرؤوسين في ضوء معطيات تجريبية وعقلية أن نشاطاتهم لها صلة بحياتهم .

- لا تقتصر النشاطات على مكان أو مصدر واحد وإنما تشمل جميع مصادر التعلم في المجتمع .

- يكون عمل المرؤوسين في هذه المنظمة أشبه بعمل العلماء في حقل معين .

- يكافئ المرؤوس على السلوك المقبول وليس من الضروري عقابه عن السلوك الغير مقبول .

- يصبح للمرؤوسين دور متزايد في تقييم أدائهم.

- يسمح للمرؤوسين بوضع أولوياتهم بصورة عريضة ويستطيع التركيز عليها أو التوسع فيها .

¹ أعمار بن عيشي المرجع نفسه ص 199

- يحدد نوع السلوك المعقول الذي يتوقع من المرؤوسين إكتسابه في نهاية كل موضوع .
- يتوافر فيها إجراءات تقويم الإداريين غير عقابية تعمل على رفع روح المنظمة وفعالية التعليم في إطار عقلائي تعاوني .¹

المطلب الرابع: وظيفة المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة في الموارد البشرية .

أولاً: تقديم خدمات مميزة ومتكاملة مثل :

- توفير بعد تطبيق تكنولوجي .
- تطبيق أساليب عمل حديثة.
- توفير خدمات إرشادية وتوجيهية.
- إثراء العمل .
- تقديم برامج إثرائية للمتفوقين من العاملين .
- تقديم برامج مدرسية للمحتاجين لها .
- تعزيز دور المنظمة في تنمية المجتمع .

ثانياً: تنفيذ تجارب حديثة مثل :

- تجريب أساليب العمل وتقويمها .
- تجريب أساليب عمل وتحديثها .
- تجريب التعليمات قبل تعميمها .
- تطوير مجالس الإدارة .
- تجريب أفكار تجديدية .

ثالثاً: تنظيم النشاطات من خلال :

- تتيح حرية الاختيار للانغماس في نشاط أو أكثر من ضمن عدد متنوع من النشاطات .
- يجب أن يقوم المرؤوس بالجزء المهم من النشاطات .
- يجب أن لا تقتصر النشاطات على مكان أو مصدر واحد وإنما تشغل جميع مصادر التعلم في المجتمع .

رابعاً: التقويم ويكون من خلال :

- مكافأة العامل على السلوك المقبول .
- الإعتراف بالأداء الناجح للعامل .
- يصبح للعاملين دور متزايد في تقييم أدائهم أي ضرورة تحويل التقويم إلى خبرة تعليمية .

¹محمد عبد حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى 2011، دار الفجر لنشر والتوزيع، ص126 - 128

- تحديد السلوك المعقول الذي تتوقع من المرؤوسين إكتسابه وتعمل على رفع روح المنظمة وفاعلية التدريب وفي إطار عقلاني تعاوي¹.

¹ محمد عابد حافظ ، المرجع نفسه ص128-130

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواءمة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى إرتفاع تكلفته، ككل هذا يتحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد للإرتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.

ومع ما تواجهه الجامعة الجزائرية من ضغوطات على الساحة الدولية، فقد أصبحت مطالبة أكثر من قبل السعي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها استنادا إلى أسس علمية عالمية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كافة الأفراد بالجامعة، لاسيما أن تأمين جودة التعليم العالي هو الضمانة الحقيقية للرفع من نوعية الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم، وزيادة استعدادهم للمساهمة في بناء الإقتصاد المبني على مساهمة مستجدات العصر، ومن ثم تمكين المؤسسات الإقتصادية من كفاءات عالية، تدعم قدرتها على التمويع والمنافسة في محيط سمته التغيرات المتسارعة.

وعلى هذا الأساس حاولنا أن نتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وواقع التعليم العالي في الجزائر وكذلك الدراسة التطبيقية في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة سعيدة.

المبحث الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي

المطلب الأول : تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

عادة ما تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة والاستجابة لتطلعاتهم المختلفة، وخاصة تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمد لتحقيق ذلك في مؤسسات التعليم العالي¹.

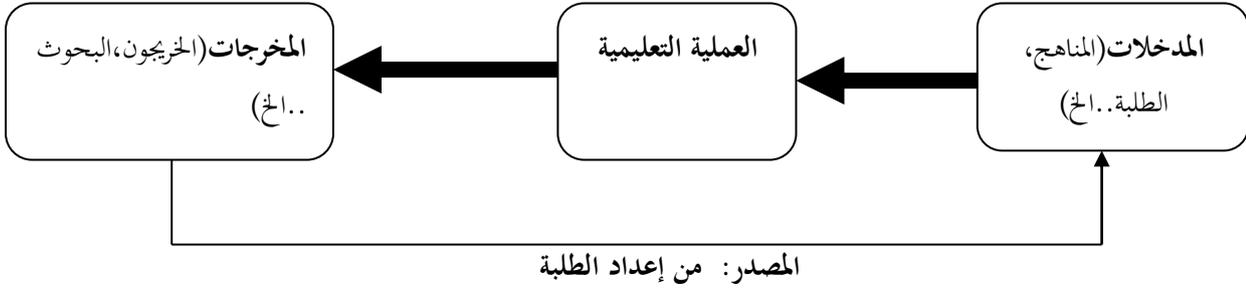
إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا يمكن الأخذ بمعناه الإصطلاحي، ولخصوصيته الواضحة في مجال التعليم فقد إكتسبت إدارة الجودة الشاملة عمقا مفاهيميا مختلفا، وعبر عن جودة التعليم هي مجموعة الخصائص والمميزات من مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الإحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الإستراتيجية للزبون الداخلي والخارجي.

¹ رمحوني فتحني " مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي "، جامعة مستغانم تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، 2016/2017، ص22

-وعرفت في مؤتمر تطبيق TQM في التعليم اللبناني المنعقد عام 2006 بأنها مجموعة خصائص ومميزات المنتج التعليمي في تلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية المنتفعة كافة، وعرفت بمؤتمر تطبيق TQM في التعليم العالي الليبي عام 2005 بأنها ترجمة لإحتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساسا لتصميم البرامج التعليمية مع التطوير المستمر.¹

-عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.²

والشكل 6 الآتي يبين نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن إجمال مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

- 1- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكننا من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها .
- 2- تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الإحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمها.
- 3- إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.³
- 4- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء .
- 5- أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية .
- 6- وسيلة فعالة للإتصال داخل وخارج الجامعة، ووسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.

¹ هدى قاسم سعيد الربيعي "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية معايير وتطبيقات ونماذج"، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2017، ص35 و36

² عابدي عبد العظيم "مذكرة بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" جامعة بسكرة، تخصص سياسة عامة، 2013/2014، ص13

³ الترتوري و جويحان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص80

7- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الإحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.¹

-إضافة لكل هذا هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي على النحو التالي :

- ✓ ارتباط الجودة بالإنتاجية .
- ✓ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- ✓ عالمية نظام الجودة وسمه من سمات العصر الحديث .
- ✓ نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم .
- ✓ ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية².

المطلب الثالث : منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

في ما يتعلق بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل في:

- 1- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
- 2- تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات.
- 3- إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.
- 4- البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية،وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
- 5- التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية،وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (أكاديميين وإداريين وفنيين)،حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعا نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية.³

المطلب الرابع :أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي عدة أهداف نذكر منها:

- 1- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
- 2- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والإرتقاء بمستوى الطلبة.

¹ هدى قاسم سعيد الربيعي مرجع سابق ص119و120

² يزيد قادة" مذكرة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، جامعة تلمسان، تخصص حوكمة الشركات، 2012/2011، ص52

³ الترتوري و جويحان مرجع سابق ص 82

- 3- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.¹
- 4 - طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- 5 - وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
- 6 - أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.²
- 7 - التخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفتيش والمتابعة لتمكين المؤسسة التعليمية من النمو والإستمرار.
- 8 - زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية
- 9- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانات القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.³

المبحث الثاني: واقع التعليم العالي في الجزائر (دراسة حالة جامعة سعيدة كلية العلوم الإقتصادية)

المطلب الأول : نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره .

بدأ التعليم العالي في الوطن العربي منذ بداية الحضارة العربية والإسلامية في شكل جوامع تدرس القرآن الكريم وعلومه والمذاهب الفقهية في الحديث وعلم الكلام، ومن الطبيعي أن هذا النوع من التعليم العالي كان منصباً ومهتماً بالعلوم الإسلامية ومحاولاً إيجاد حلول فقهية للمشكلات اليومية في العالم الإسلامي، وقد حافظ هذا النوع من التعليم العالي على وحدة الفكر واللغة والثقافة العربية، وأعطى العرب هوية حضارية محدودة ومتميزة، ومع انهيار الدول العربية وتحلف الوطن العربية علمياً وحضرياً بفعل ظروف تاريخية خارجة عن إرادته لحقبة طويلة تزيد عن 100 سنة، وفي هذه الحقبة توقف التعليم العالي عن النمو والتطور، وأصبح تعليم نظرياً جديلاً يدور في حلقة مفرغة، وعندما انفصل العرب عن السيادة العثمانية وجدوا أنفسهم أمام تكنولوجيا الغرب الحديثة التي جاءت في شكل أساطير وجيوش تغزوهم أو في شكل قوافل برية وبحرية تنقل البضائع إلى أسواق مدتهم، وعندما إندلعت حروب التحرير والجهاد ونال العرب استقلالهم وكانوا دولهم المستقلة عن الغرب، كان العلم والتعليم أول الاستراتيجيات والخطط الوطنية لبناء وطنهم وإعادة أنجاده .

ولم يكن نشوء الجامعة مقتصرًا على العصر الحديث، إن التبع التاريخي لهذا النشوء يقودنا إلى عصور النهضة الثقافية الإسلامية الكبرى، ونشطت حركة الترجمة والتأليف ونشأ نوع آخر من مراكز العلوم في الدولة الإسلامية فضلاً عن المسجد يسمى بالأكاديميات، ثم تطورت فكرة الجامعة في الإسلام، وكانت الجامعة الإسلامية مركز الحركة والتطور، منفتحة على مصادر المعرفة .

¹ أشواق بوخروفة "مذكرة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم البواقي"، جامعة أم البواقي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، 2018/2017، ص28

² الترتوري و جويجان مرجع سابق ص 122

³ خلف سليمان وشيخ بوحركات " مذكرة بعنوان واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي"، جامعة سعيدة، تخصص إدارة أعمال، 2019، ص42

ومن هنا ظهر القادة المعلمون العرب الذين يدعون للأخذ بأساليب التعليم الحديث والأخذ بتقنيات الغرب المتقدمة، أما في تكوين المجتمع العربي الحديث، وعلى هذا الأساس نشأت مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمعاهد العليا) في كل بلدان الوطن العربي تقريباً، وبذلك تعد الجامعة المؤسسة التعليمية الأكثر انتشاراً والأسمى مكاناً في الوطن العربي، إذ لا يخلو بلد عربي في الوقت الحاضر من جامعة على الأقل .

وقد جاء تطور التعليم في البلاد العربية، والتعليم العالي بشكل خاص، متأثر بالفلسفة السائدة وخصائص المجتمع، وكلاهما يستمد جذوره من عقيدة الإسلام وقيم الأمة العربية، فقد عنى الإسلام بالعلم وحث على طلبه، ورفع من شأن العلماء، وقدم العلم على العبادة نفسها، وجاء العلم طلاباً وفضائل ودلالات في 780 آية من آيات القرآن الكريم .

وقد كانت بداية تلك المؤسسات في الحرمين الشريفين مكة والمدينة، وانتشارها إلى قسم من الجوامع في الحواضر العربية مثل المستنصرية والمدارس النظامية في بغداد والقرويين في فاس 1859م والأزهر في مصر 1972م ثم كان التعليم العالي في بداياته على هيئة مدارس عليا، أو كليات فنية أدبية، مثل مدارس الطب في مصر سنة 1927م ومدارس الحقوق في بغداد سنة 1908م، و دار المعلمين العالية في بغداد سنة 1923م، ومدرسة القانون في الخرطوم 1936م.

ولعلى أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بمعناها الحديث، كانت في بدايات القرن الحالي، يوم أن أثمرت جهود الحركة الوطنية بإنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908م، نواة كلية الأدب في الجامعة المصرية الحكومية عام 1925م، والتي أصبحت تعرف باسم جامعة القاهرة عام 1953م، ثم جامعة الخرطوم 1956م، وجامعة بغداد 1957م، ثم تنامت أعداد الجامعات العربية لتصبح 18 جامعة في عقد الخمسينات، و23 جامعة في عقد الستينيات و64 جامعة في عقد السبعينات، و83 جامعة في عقد الثمانينات حيث بلغت سنة 1994م 100 جامعة مقبولة في عضوية الإتحاد .¹

المطلب الثاني : جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين إدارة الجودة الشاملة.

لا شك أن جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تسعى لتحقيق الجودة وتحسين الأداء، وفي إطار ذلك نجد أن الوزارة الوصية قد حددت إستراتيجية عامة لبلوغ ذلك على المستوى الجزئي (القسم، الكلية، الجامعة... الخ) والكلية (قطاع التعليم العالي).

وذلك كما يلي :

جهود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحسين الجودة والأداء : في إطار هذه الإستراتيجية العامة بذلت الوزارة الوصية بمؤسساتها العديد من الجهود، كل منها إنما يهدف لتحقيق غاية محددة، وتمثل هذه الجهود في:

¹ الترتوري و جويجان مرجع سابق ص 135-137

- نظام LMD كاستجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي : في إطار ما يعرف بالإصلاحات الشاملة والذي تم تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإجراءات هامة من خلال دعمه كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية، حيث يعتبر كأساس نصح ضمان الجودة مما أدى إلى إنشاء اللجنة الوطنية لتقييمه تدعيما للجامعات الجزائرية بإستراتيجية وطنية لتلبية احتياجات الفضاء الاجتماعي والاقتصادي من ناحية التكوين المؤهل

- إنشاء خلايا ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية : تم اعتماد هذه الخلايا منذ الدخول الجامعي 2009/2008 على مستوى المؤسسات الجامعية في حد ذاتها، وذلك في إطار ما يعرف بضمان الجودة الداخلي، حيث تسهر كل خلية على إرساء نظام لضمان الجودة على مستوى الكلية والجامعة على حد سواء، وذلك بالقيام بعملية ما يعرف بالتقييم الذاتي تناسبها مع مبدأ التحسين المستمر، ثم الشروع في اعتماد معايير ضمان الجودة المعرفة وطنيا.

- إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) : أنشأت بموجب القرار الوزاري : رقم 167 الصادر بتاريخ 31 ماي 2010 ، بهدف إثارة اهتمام ودعم مؤسسات التعليم العالي لتطبيق أفضل الممارسات المؤسسية والبرامجية، وذلك في إطار من أسند لها من مهام خصوصا إعداد منظومة وطنية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة، تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة، تحديد برنامج لتطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

- تنظيم ملتقيات وطنية ودولية وأيام دراسية تعنى بمواضيع جودة التعليم العالي : وذلك على مستوى مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بهدف معرفة وتبني آراء أحد أهم الأطراف أصحاب المصلحة (الأساتذة والباحثين المختصين) بخصوص هذا الموضوع، ولعل أهمها : (الملتقى الدولي التحليل المقارن لمناهج التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي، المقام بجامعة تلمسان أيام 25 إلى 27 فيفري 2014 والمنظم من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي الحكم الراشد واعتماد ضمان الجودة في التعليم العالي) (التجارب وأدوات التطبيق) المقام بجامعة تبسة أيام 17 إلى 18 نوفمبر 2014 والمنظم من طرف نفس اللجنة... وغيرها من الملتقيات).¹

المطلب الثالث : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أظهرت الجهود البحثية عن إتفاق الغالبية من الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في :

1- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم والتعلم.

¹ رهموني فتحي مرجع سابق ص 64-65

- 2- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم أي الموظفون مؤهلون بشكل مناسب.
- 3- توفر أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.
- 4- إرتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- 5- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة، وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم.
- 6- معيار البرنامج مناسب للمكافأة.¹
- 7- التقييم الصادق والموضوعي، والعاقل.
- 8- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته.
- 9- تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم وتزويدهم بإستمرار بمدى التقدم والتحسين.
- 10- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للإنتقال خارج الجامعة.

المطلب الرابع : واقع التعليم العالي في الجزائر .

- حضي التعليم العالي في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، ومع ذلك فإن الحاجة إلى التطوير والتحسين لاتزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية في البلاد من خلال عرض بعض الأمثلة التي يعرفها واقع التعليم العالي في الجزائر.
- يواجه التعليم العالي في الجزائر ضغوطات شديدة، بالنظر إلى إرتفاع عدد السكان والطلب الإجتماعي المتزايد على هذا المستوى من التعليم ويؤدي ذلك إلى لجوء الدولة للمؤسسات إلى زيادة عدد الطلبة الملتحقين من رصد الموارد المالية المناسبة في غالب الأحيان .
 - لايزال تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بشكل عالي من المركزية، مما يتطلب مزيد من المرونة ومشاركة الجهات المعنية بها في إتخاذ القرار.
 - غياب التنسيق بين مؤسسة التعليم العالي و التعليم العام من جهة وبين الجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، بالإضافة إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم واهتماماتهم، تساهم جميعها في تضخيم الطلبة في بعض الاختصاصات وتقليصها بشكل واضح في الاختصاصات التطبيقية والتقنية، وفي تديني الفعالية الداخلية ومستوى الخرجين، وتؤدي إلى ضغوطات على المؤسسات لتوفير برامج علاجية بغية تحسين مستوى الطلبة الملتحقين .
 - في معظم الحالات، لم تضع مؤسسات التعليم العالي برامج ومشاريع مناسبة لخدمة المجتمعات المحلية والمشاركة في تنميتها.

¹ د.عاصم شحادة علي "مقال بعنوان تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، الجامعة الإسلامية العالمية باليزيا، مجلة الباحث عدد 7-2009-2010، ص196

إن أوضاع أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي تختلف كثيراً في الجزائر عن باقي الدول العربية، وغالباً ما تطابق المعايير الدولية كما حددتها التوصية الدولية حول أوضاع هيئة التدريس في التعليم العالي التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو في عام 1997 .

- ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تعبر إهتماماً أكبر لإهتمامات الطلبة وتأخذ بالإعتبار إحتياجاتهم في كل ما يتعلق بحياتهم خلال الدراسة ، إما عند القبول ، أو في مناهج الدراسة وطرق التدريس ، أو عند الإنتقال إلى الحياة المهنية .

- وينبغي على هذه المؤسسات أن تسمح للطلبة ولأمثالهم بالمشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم الأكاديمية والإجتماعية داخل الجامعة .

- هناك حاجة إلى تعزيز أنماط جديدة من التعليم بحيث تخدم بشكل أفضل لتنمية مهارات التفكير العلمي .

- نتيجة للتطورات الدولية في العلم والتكنولوجيا وبروز متطلبات جديدة ليضعف أعضاء هيئات التدريس والباحثون تعاونهم مع الصناعة ولتوفير التعليم المستمر لخريجي التعليم العالي .

- غالباً ما يرافق النقص في الخريجين المؤهلين في بعض التخصصات بطالة وسوء إستخدام لأعداد كبيرة منهم في تخصصات أخرى ، فيما يمارس الكثيرون من الأكاديميين المهن الأكاديمية في الخارج مع تأثير ضئيل على التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر .¹

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

المطلب الأول : وصف العينة وتحليل المتغيرات الشخصية للدراسة

-تكونت عينة الدراسة من 60 مستقضى فيما بين طالب وإداري وأستاذ جامعي ممن كانت إجاباتهم كاملة على أداة الدراسة يتوزعون عبر مختلف أقسام كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة سعيدة وذلك خلال الموسم الجامعي 2019-2020، وقد اختيرت هذه العينة بالطريقة العشوائية وكانت موزعة حسب الصنف والسن والجنس حسب ما تظهره الجداول أدناه :

1- توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم 2

المجموع	انثى	ذكر	
60	26	34	التكرار
100	43.3	56.7	النسبة

¹ كيجلي عائشة سلمة ، منى مسغوني ، لمياء عماني ، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية العدد الثاني ديسمبر 2017



الشكل رقم 7

المصدر : من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

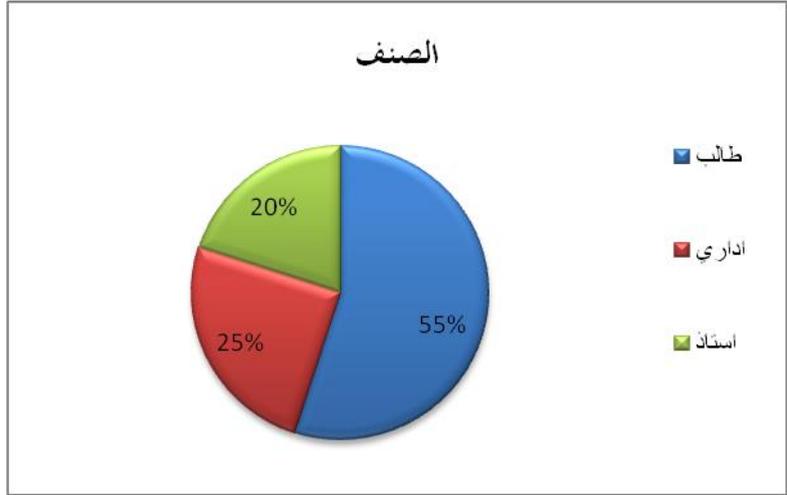
التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه المتعلق بنوعية جنس العينة المستجوبة التي شملتها الدراسة والذين قاموا بالإجابة على الإستبيان، يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث نسبة الذكور تمثل 56.7% ، في حين نسبة الإناث تمثل 43.3% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، أي أن أغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانت من الذكور وهذا ربما يعود لطبيعة العمل داخل الكلية

2- توزع العينة حسب الصنف – أستاذ ، طالب ، إداري.-

الجدول رقم 3

الصنف	استاذ	اداري	طالب
التكرار	12	15	33
النسبة	20	25	55



الشكل رقم 8

المصدر : من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن فئة الطلبة شكلت النسبة الأكبر بـ 55% من مجموع عينة الدراسة مقارنة بباقي الأصناف، مما يدل على أن الطالب المحرك الأساسي في رفع كفاءة الجامعات.

3- توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والتمدرس بالجامعة.

الجدول رقم 4

المدة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التكرار	28	26	6
النسبة	46.7	43.3	10



الشكل رقم 9

المصدر : من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

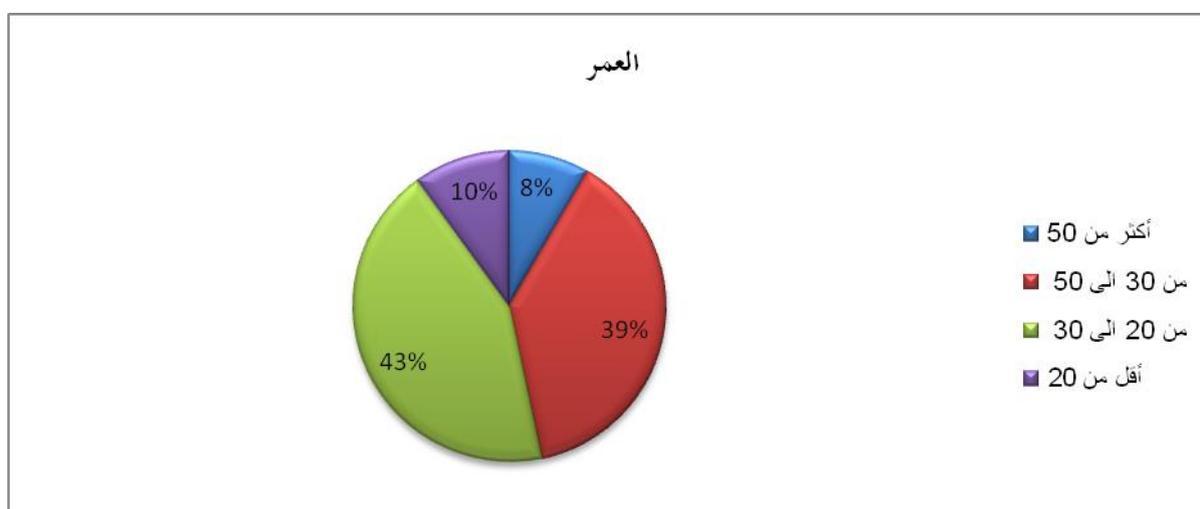
التعليق :

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن توزيع أفراد العينة كان كالاتي 47% من أفراد العينة كانت مدة تواجدهم بالكلية أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 43% للأفراد الذين كانت فترتهم بالكلية ما بين 5 إلى 15 سنة، أما نسبة 10% فكانت للأفراد الذين تزيد مدتهم بالكلية عن 15 سنة.

4- توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم 5

الفترة العمرية	أقل من 20	من 20 الى 30	من 30 الى 50	أكثر من 50
التكرار	6	26	23	5
النسبة	10	43.3	38.3	8.3



الشكل رقم 10

المصدر : من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق

لقد كان عدد الأفراد محل الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة (5) أفراد شكلوا ما نسبته 8%، فيما كان عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة (6) أفراد ما نسبته 10%، أما عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة (23) فرد وذلك بنسبة 39%، أما بخصوص عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة (26) فرد بنسبة 43%.

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة معدة من قبل الطالبين لقياس مدى تأثير مستوى أداء المورد البشري بمستوى الجودة وذلك على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة وقد تكون المقياس من عشرين سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما : محور إدارة الجودة الشاملة ومحور إدارة المورد البشري

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 6 يوضح توزيع أسئلة الإستبانة عبر بعديها الرئيسيين :

الرقم	الأبعاد	رقم الفقرات	مجموع
01	إدارة الجودة الشاملة	10+9+8+7+6+5+4+3+2+1	10
02	إدارة المورد البشري	20+19+18+17+16+15+14+13+12+11	10
	المجموع		20

توزعت عبارات المقياس كلها بالصيغة الموجبة بموجبها يقوم المبحوث بوضع علامة (X) أمام العبارة في العمود المناسب، وذلك وفق سلم ليكارت الخماسي الذي يقدم البدائل التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي أعطيت لها أوزان نسبية من 1 إلى 5 .

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان صدق وثبات الإستبانة تم الاعتماد على :

1-تحكيم الإستبانة عبر توزيعها على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

لجامعة سعيدة من أجل مراجعة فقراتها وتقديم ملاحظاتهم قبل إخراجها في صيغتها النهائية

2-احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

3-احتساب صدق الإستبانة عبر النظر في الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة ومحاورها.

الجدول رقم 7

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	0.75
إدارة الموارد البشرية	0.79
جميع عبارات الإستبيان	0.86

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ثبات الاستبيان المقدر بـ (0.866) يعتبر معامل ثبات جيد ، و يمكن الوثوق به، كما يظهر كذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الأول والثاني الذي بلغ على التوالي 0.75 و 0.79

المطلب الرابع : تحليل وتفسير محاور الدراسة

1- قياس الاتساق الداخلي للاستبانة

تم قياس الاتساق الداخلي للاستبانة لكل بند من بنود الإستبانة العشرون وذلك بالنظر الى الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإستبانة في بناء قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى وزنها في تحديد قيمة الوسيط والتباين وذلك عن طريق احتساب الأثر الناجم عن تجميع الفقرات على القيمة الإجمالية لكل عنصر من هذه العناصر و مدى ارتباط كل بند مع بقية البنود من جهة أخرى و مدى ارتباط فقرات الإستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 8

العبارات	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط الصحيح	قيمة ألفا كرونباخ
1- يوجد وعي واقتناع من قبل الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	56.35	127.011	.461	.860
2- يعي كل من الأستاذ و الطالب و الإداري كيفية التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة.	57.05	125.065	.532	.857
3- يوجد اهتمام من قبل الجميع لتعلم أساليب وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	56.68	127.271	.390	.862
4- فهم و تحليل الطالب للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية.	56.92	126.078	.507	.858
5- هناك تحكم وامتلاك لتقنيات وأدوات إدارة الجودة	56.38	127.156	.427	.861

				الشاملة في الكلية.
.857	.537	121.826	56.73	6- انتشار ثقافة رفع المستوى العلمي و التطلع للأحسن داخل الكلية.
.861	.423	128.591	57.45	7- احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية المتخصصة.
.872	.125	133.237	57.18	8- عدد الطلبة داخل الفوج مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم.
.860	.462	126.372	56.97	9- يتمتع الأساتذة بالكفاءات التدريسية اللازمة.
.857	.532	120.952	56.72	10- هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية تقييم الطالب.
.855	.585	121.948	56.53	11- يشارك كل من الموظفون في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواهم.
.854	.607	120.911	56.07	12- تقدم الكلية بعض المحفزات المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية
.854	.611	120.429	56.67	13- تعمل إدارة الموارد البشرية لتوظيف من هم ذوي الكفاءة والمهارة العالية.
.854	.593	120.512	56.78	14- تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين

				أكفاء تعتمد عليهم الكلية في حالة شغور منصب عن طريق الترقية الداخلية.
.872	.130	133.114	57.07	15- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة.
.861	.421	125.709	56.55	16- توفر الكلية تسهيلات للموظف للوصول إلى المجالات العلمية.
.863	.370	127.165	56.43	17- يعتبر الطالب خريج الكلية ذو مستوى علمي عالي .
.858	.501	123.303	57.05	18- هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل الكلية.
.856	.542	122.274	56.88	19- إلتزام الموظفون بأخلاقيات المهنة و العمل بوزع و ضمير.
.860	.444	123.800	56.78	20- تقيد الجميع داخل الكلية بالسلوكات الانضباطية و التربوية.

التعليق

يبين الجدول أعلاه أن جميع فقرات الإستبانة لها أوزان شبه متساوية في بناء معامل الثبات ألفا كرونباخ وبهذا هي تكتسي نفس الأهمية النسبية ونفس الأمر ينطبق على الوسط الحسابي والتباين ، و نلاحظ من خلال الجدول أن الإستبيان تحصل على تباين إيجابي عند كل عبارة من عباراته،و بالتالي حافظ الإستبيان على معامل ثبات عال، هذ يعني أن معاملات الإرتباط لكل عبارة من عبارات الإستبيان ذات دلالة إحصائية،ومنه نستنتج أن هناك إتساق داخلي بين عبارات الإستبيان.

1-1 الإتساق الداخلي لأسئلة المحور 1

العبارات	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط الصحيح	قيمة ألفا كرونباخ
محور إدارة الجودة الشاملة	29.0667	34.029	1.000	.754
1- يوجد وعي واقتناع من قبل الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	25,67	28,565	,454	,729
2- يعي كل من الأستاذ و الطالب و الإداري كيفية التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة.	26,37	27,287	,565	,714
3- يوجد اهتمام من قبل الجميع لتعلم أساليب وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	26,00	28,441	,397	,736
4- فهم و تحليل الطالب للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية.	26,23	28,250	,489	,725
5- هناك تحكم وامتلاك لتقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الكلية.	25,70	28,824	,397	,736
6- انتشار ثقافة رفع المستوى العلمي و التطلع للأحسن داخل الكلية.	26,05	26,455	,488	,722
7- احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية المتخصصة.	26,77	30,080	,335	,744

,766	,191	30,458	26,50	8- عدد الطلبة داخل الفوج مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم.
,732	,431	28,478	26,28	9- يتمتع الأساتذة بالكفاءات التدريسية اللازمة.
,729	,456	26,338	26,03	10- هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية تقييم الطالب.

يوضح الجدول رقم 9 درجة الإتساق الداخلي فيما بين فقرات المحور الأول التي أعطت كلها معامل ثبات مرتفع والذي كان يتراوح بين (0.714 - 0.766) مما يدل على أنها صالحة للدراسة، ونلاحظ أن معاملات الإرتباط كانت جد مقبولة بإستثناء السؤال 8 الذي كان معامل إرتباطه ضعيف والذي قدر ب 0.19

1-2 الإتساق الداخلي لأسئلة المحور 2

العبارات	الوسط الحسابي	التباين	معامل الإرتباط الصحيح	قيمة ألفا كرونباخ
محور إدارة الموارد البشرية	30.6833	47.508	1.000	.795
1- يشارك كل من الموظفون في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواهم.	27,47	39,236	,499	,774
2- تقدم الكلية بعض المحفزات المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	27,00	37,797	,589	,763
3- تعمل إدارة الموارد البشرية لتوظيف من هم ذوي الكفاءة والمهارة العالية.	27,60	38,041	,553	,767

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

,768	,541	38,003	27,72	4- تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم الكلية في حالة شغور منصب عن طريق الترقية الداخلية.
,804	,228	42,949	28,00	5- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة.
,787	,383	40,695	27,48	6- توفر الكلية تسهيلات للموظف للوصول إلى المجالات العلمية.
,788	,377	40,914	27,37	7- يعتبر الطالب خريج الكلية ذو مستوى علمي عالي .
,769	,534	38,390	27,82	8- هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل الكلية.
,781	,442	39,644	27,98	9- إلتزام الموظفون بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير.
,770	,524	37,901	27,72	10- تقيد الجميع داخل الكلية بالسلوكات الانضباطية و التربوية.

يظهر الجدول رقم 10 درجة الإتساق الداخلي فيما بين فقرات المحور الثاني والتي كانت معاملات ثباتها عالية ومحصورة بين (0.763-0.804) وبالتالي يمكن القياس عليها، ونستنتج أن معاملات الارتباط كانت متوسطة ما عدا السؤال 5 الذي كان ذو إرتباط ضعيف حيث قدر ب0.22

2- معامل الارتباط بين المحور 1 و 2 معامل بيرسون

الجدول رقم 11

إدارة الموارد البشرية	إدارة الجودة الشاملة	
,433** ,001	1	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون دلالة المعنوية
60	60	حجم العينة
1	,433** ,001	إدارة الموارد البشرية معامل بيرسون دلالة المعنوية
60	60	حجم العينة

**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط متوسط على العموم بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية و الذي قدر ب 0.433^{**} وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة المعنوية 0.01 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي، وبالتالي يجب الإهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- معامل الارتباط بين المحور 1 و 2 معامل سيرمان

الجدول رقم 12

إدارة الموارد البشرية	إدارة الجودة الشاملة	
,480** ,000	1,000	إدارة الجودة الشاملة معامل سيرمان دلالة المعنوية
60	60	حجم العينة
1,000	,480** ,000	إدارة الموارد البشرية معامل سيرمان دلالة المعنوية
60	60	حجم العينة

****الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01**

يتضح من خلال الجدول أعلاه حسب معامل الإرتباط سبيرمان أن الإرتباط ليس قويا وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغت قيمته 0.480 ومنه نستخلص وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة في إعتبار إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي.

خلاصة:

تواجه المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي موجة من التحديات متمثلة في إنخفاض الإنتاجية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، ولمواجهة هذه التحديات كان لابد من التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة المنتج والمتمثل في الطالب، وفي هذا الإطار على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى مؤسسات التعليم العالي.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محل الدراسة أن إستخدام إدارة الجودة الشاملة يعتبر عاملا في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي لكن ليس بدرجة عالية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

يحتل المورد البشري مكانة هامة ضمن إدارة الجودة الشاملة ، خاصة فيما يتعلق بالدور الذي يقوم به تفعيل وإنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر المصمم والمنفذ لعملية الجودة ، كما أنه يؤثر على مسيرتها ، ويساهم في تطويرها ، وهذا ما جعل العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز عليه كأداة هامة ومورد فاعل في عجلة التحسين المستمر ، وتشديد على ضرورة السعي نحو الوصول إلى موارد بشرية مؤهلة ذات جودة عالية ، بالعمل على تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية وبصفة خاصة التوظيف ، التحفيز ، التكوين والاتصال الداخلي . وترتكز إدارة الجودة الشاملة على إنشاء نظام صارم للتوظيف ، يضمن الرجل المناسب في المكان المناسب ، ويعمل على توفير مدخلات بشرية ذات جودة عالية ، تكون مصدر لتفوق وتميز مؤسساتها ، كما تهتم إهتماما بالغاً بعملية التكوين نظراً لأنه عنصر فاعل في عملية التحسين المستمر وضمان جودة المورد البشري والقائم على نظام عادل لتقييم الأداء بما يساهم بشكل أساسي في الرفع المستمر لجودة العمال من خلال تنمية مهاراتهم وكفاءتهم . حيث نجد أن إدارة الموارد البشرية هي مصدر ذو قيمة لكونها المسؤولة الأولى عن المورد البشري في مؤسسة التعليم العالي بحيث تقوم بتقييم وبتعويض وتحفيز الموارد البشرية داخل مؤسسة التعليم العالي كما أنها تقوم بإعداد برامج تدريبية للموارد البشرية بغية تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم لتحقيق أداء ذو جودة عالية ، بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة ، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تضع من أولوياتها إدارة الجودة الشاملة لأن معظم مؤسسات التعليم العالي أصبحت تعتمد على منهج وإدارة الجودة الشاملة وهذا ما عزز مكانة إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة التعليم العالي حيث نجد أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي لها دور فعال وجوهري في ظل إدارة الجودة الشاملة .

وبعد دراسة الموضوع من الناحية النظرية بالتركيز على إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي ، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة .

بالإطلاع على آراء إداريين وأساتذة وطلبة الكلية بواسطة إستخدام الإستبانة ، والتي تم توزيعها على عينة حجمها 60 من إداريين وأساتذة وطلبة ، ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن :

يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي ، حيث أن كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة سعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ، وبالتالي تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي . رغم ذلك تبقى هذه الدراسة محدودة لأنها استهدفت كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة سعيدة فقط .

التوصيات :

- من خلال النتائج يمكن تقديم بعض التوصيات :
- الحث على نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه كل من الإدارتين .
 - تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
 - تعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في بقاء المؤسسة التعليمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- أحمد بن عيشاوي "إدارة الجودة الشاملة TQM" عمان- دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2004.
- الترتوري و جويحان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحبيب بلية بن محمود ، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارات العمومية في الجزائر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، دار الياقوت للنشر والتوزيع ، 2018.
- حسين محمد الحراحشة "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" عمان دار جليس الزمان 2011.
- حسين وليد حسين عباس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2015م/1436هـ.
- خير الله يونس التركاوي "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" ، دار الإعصار العلمي ، 2016.
- زاهر عبد الرحيم ، الطبعة الأولى عمان الأردن ، دار الياقوت للنشر والتوزيع ، 2011م/1432هـ
- زكريا طاحون "إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة" سنة 2010.
- صفوان محمد المبيضان وعائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، الطبعة العربية عمان الأردن ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، 2012.
- صلاح الدين حسن السيسي "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية و TQM" ط1- القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011.
- عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014م/1435هـ.
- عمار بن عيشي ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلأ ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، 2017.
- فداء حامد "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون 2015.
- محمد سرور الحريري الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2011 .
- محمد عبد حافظ ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى ، دار الفجر لنشر والتوزيع، 2017.
- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عملي ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2014م/1435هـ.

مصطفى يوسف كافي "إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات" عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2018.
نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

نزار عويني اللييد دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى 2015
نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
يوسف حجيم الطائي و محمد عاصي العجيلي "نظم إدارة الجودة و في المنظمات الإنتاجية والخدمية" عمان-الأردن 2009.

مقال:

بوغرزة رضا وياسر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة في منظمات الأعمال مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع جامعة جيجل رقم العدد التسلسلي 3 مجلد 02 عدد 02 جوان 2019 ص 173
حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل).

عاصم شحادة علي "مقال بعنوان تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الباحث عدد 7 2009-2010.

كيحلي عائشة سلمة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية العدد الثاني ديسمبر 2017.

مبارك داؤود سليمان وعلي عبد الله الحاكم مجلة إدارة الجودة الشاملة (2015) مجلد 16 عدد رقم (1): 1-17
بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية دراسة حالة شركة دال (سيقا-كابو) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

بحوث:

حمود حيمر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية جامعة سطيف 1 بعنوان تنمية الكفاءة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، 2017/2018.
معالي عباس الشريف عبد الرحمان "أطروحة بعنوان إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا 2018.

سامية خرخاش "أطروحة بعنوان دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية" جامعة سطيف 1 تخصص علوم إقتصادية 2014/2015.
فائق جاري الزوير "أطروحة مقدمة مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي"، 2014.

- أسماء عميرة أسماء عميرة" مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " جامعة قسنطينة 2 تخصص تسيير الموارد البشرية 2013/2012.
- أشواق بوخروفة " مذكرة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم البواقي "، جامعة أم البواقي ، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، 2018/2017 .
- جبلي سعاد وطرشي جميلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر شعبة علوم إقتصادية جامعة الطاهر مولاي - سعيدة - بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS SPA-، 2018/2017.
- حطاب أحمد وموساوي يوسف" مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نيل شهادة الإيزو 9001" جامعة البويرة تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2015/2014.
- خلف سليمان وشيخ بوحرقات " مذكرة بعنوان واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي"، جامعة سعيدة، تخصص إدارة أعمال، 2019.
- دحدوح ليليا" مذكرة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية " جامعة أم البواقي قسم العلوم الإجتماعية 2018/2017.
- رحموني فتحي " مذكرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي "، جامعة مستغانم تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، 2017/2016.
- رشاد محمود بدر " دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال.
- رياسين واسيني مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد بعنوان الخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2016/2015.
- ظريف آمال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين ، 2017/2016.
- عابدي عبد العظيم" مذكرة بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "جامعة بسكرة ، تخصص سياسة عامة، 2014/2013.
- نويصر ناصر، سكران مختار " مذكرة إدارة الجودة في المؤسسات الإقتصادية " جامعة سعيدة تخصص إدارة بنكية، 2019/2018.
- وهاب يمينة" مذكرة بعنوان تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية " جامعة البويرة تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2015/2014.
- يزيد قادة " مذكرة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية "، جامعة تلمسان ، تخصص حوكمة الشركات، 2012/2011.

قائمة المراجع

بوهنة زينب وبلهلدي مريم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة ECOTEX جامعة تلمسان 2014/2013.

ميلاط نضرة مطبوعة في مقياس تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج 2015/2014

الجامعة	د.مولاي الطاهر - سعيدة -
الكلية	العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
التخصص	إقتصاد وتسيير المؤسسات
الموضوع	إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة سعيدة كلية العلوم الإقتصادية-
الطلبة	-عيادة محمد -عريوي سفيان

إستمارة إستبيان :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر علوم إقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين إدارة الموارد البشرية و لمساعدتي على الإجراءات المنهجية، أرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، التي تعتقد أنها الأقرب إلى قناعتك والتي تعبر عن رأيك، علما بأن المعلومات التي سيتم الاجابة عنها ستبقى سرية، و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات شخصية: وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر : أقل من 20 من 20 إلى 30 من 30 إلى 50 أكثر من 50

3- عدد السنوات بالكلية :

أقل من 3 من 3 إلى 10 من 10 إلى 20 من 20 إلى 30 أكثر من 30

4- الصنف :أستاذ(ة) إداري(ة) طالب(ة)

- المحور الأول :إدارة الجودة الشاملة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تبذل الإدارة جهودا لنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة					

					يعي كل من الأستاذ و الطالب و الاداري التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجيا الحديثة
					التركيز على كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة
					قدرة الطالب على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية
					امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة و الأهداف و التحليل و التفسير و التقويم المستمر
					انتشار ثقافة رفع المستوى العلمي و التطلع للأحسن داخل الكلية
					احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية
					عدد الطلبة داخل الفوج مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم
					يتمتع الأستاذ بالكفاءات التدريسية اللازمة
					هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية التقويم

المحور الثاني :إدارة الموارد البشرية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
يشارك كل من الموظفون والطلبة في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواهم					
تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات و القدرات الإبداعية					
تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة و مهارة عاليتين.					
تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب عن طريق الترقية.					
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة					
توفر الجامعة للموظف الوصول إلى المجالات العلمية					
تبنى المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء					
هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل الكلية					
إلتزام الموظفون بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير					

					تقييد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية و التربوية
--	--	--	--	--	---