



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل.....

الرقم التسلسلي.....

العنوان:

تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
إسماعيل قيرة

من إعداد الطالبة:
هدى قيزح

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيساً	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ التعليم العالي	أ. د نبيل حميدشة
مشرفاً ومقرراً	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ التعليم العالي	أ. د إسماعيل قيرة
عضواً مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر قسم أ	د. سميرة منصوري
عضواً مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أستاذ محاضر قسم أ	د. فضيلة سيساوي
عضواً مناقشا	جامعة 08 ماي 1945 - فالمة -	أستاذ محاضر قسم أ	د. عبد العزيز جهبي
عضواً مناقشا	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة -	أستاذ محاضر قسم أ	د. مراد بلخيري

السنة الجامعية: 2020 - 2021

شكر وتقدير

مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى:

« وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ. »

الآية 07 من سورة إبراهيم.

أحمد الله وأشكره على منحه لي القوة والعزيمة والصبر لإنجاز وإتمام هذا العمل.

ولقول نبينا الحبيب عليه أفضل الصلاة والسلام: « من له يشكر الناس له يشكر الله. »

أتوجه بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور: إسماعيل قيرة على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة وجهده المتواصل من خلال النصح والإرشاد والتوجيه؛ فبارك الله جهده وأمده بالصحة والعافية والمزيد من العطاء للجامعة الجزائرية.

كما أتقدم بالشكر الخالص لأعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذا العمل والحكم عليه.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر الأساتذة الكرام على تقديمهم لي يد المساعدة وهم على التوالي: جمال بلبكاي، إحسان بوسماعت، زينب العيفة، عمار مخبوش.

ولا يفوتني أن أشكر عمال المكتبة المركزية بالجامعة على حسن وطيب تعاملهم،

وإلى السيدة: منيرة بن عاشور رئيسة مصلحة الإعارة بمكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل المساعدة المقدمة من طرفها.

والشكر موصول لكافة عمال وإطارات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأخص بالذكر:

حاسيني صبري زكرياء، رؤوف بن جامع، مكسن الطاهر منصور، لمين مسيخ، إلهام كريم، فوزية بوثلجة، منى مشطوف، أكرم جعيم، مهدي بوقفوة، وليد بوقوس، على ما قدموه لي من عون أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية.

كما لا أنسى الصديقة العزيزة الزهرة محمد بن علي.

ولا يفوتني أن أشكر العائلة الكريمة؛

على الدعم والمساعدة المقدمة من طرفهم طيلة مسيرتي الدراسية.

ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد بتقديم المشورة والدعم لإخراج هذا العمل.

الإهداء

يقف القلم عاجزاً والحروف خجلة في وصف

من علماني أن العطاء ليس له حدود

منبع الحنان والأمان: أمي وأبي؛

حفظهما الله وأدامهما نوراً يضيء دربي نحو النجاح

إلى من كانوا سنداً وعوناً لي طيلة مسيرتي الدراسية: أخواتي وإخوتي الأعزاء:

سعاد، سامية، عبد الحكيم، زهير.

وإلى الأخت الحنونة رتيبة وأبناؤها: يوسف، أمينة، شيماء، نصر الدين.

وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة لاتمام هذا العمل

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
3- 1	فهرس المحتويات
5 - 4	فهرس الجداول
6	فهرس الأشكال
11 -9	مقدمة
الباب الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
18	تمهيد
20-19	أولاً - مبررات اختيار الموضوع.
21-20	ثانياً- أهداف الدراسة.
24 -21	ثالثاً - الإشكالية.
30-26	رابعاً- فرضيات الدراسة.
33 -32	خامساً - النموذج التحليلي للدراسة.
74-33	سادساً- الجهاز المفاهيمي.
75-74	سابعاً - مصادر الدراسة.
76	خلاصة
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التحديات المعاصرة للمؤسسة	
79	تمهيد
96-80	أولاً - الخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية.
108 - 96	ثانياً - الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
110-108	ثالثاً - التحولات المساهمة في بروز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
112 -111	رابعاً - مبررات وأهداف اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية.
137 -112	خامساً - المقاربات التنظيمية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية:
119 -112	1 - مقارنة الإثراء الوظيفي.
124 -119	2 - مقارنة التمكين.
137 -125	3 - مقارنة تعزيز القيم التنظيمية.
140 -137	سادساً - القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
147 -140	سابعاً - التحديات المعاصرة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
147	خلاصة
الفصل الثالث: المورد البشري في إطار جدل المسارات النظرية	
150	تمهيد

184-151	أولاً - الاتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالموارد البشري:
157 -151	1- اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري.
170 -157	2 - اتجاه أئسنة النهج التسييري للمورد البشري.
184 -170	3 - اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد بشري.
195 -184	ثانياً - قراءة تحليلية حول أهم مضامين اهتمام الاتجاهات النظرية.
203 -195	ثالثاً - المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.
204	خلاصة
الفصل الرابع: الجودة الشاملة - دلالات وأبعاد -	
207	تمهيد
215 -208	أولاً - المراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة.
233 -216	ثانياً - التأصيل الفكري لنهج الجودة الشاملة.
236 -233	ثالثاً - أهمية وأهداف الجودة الشاملة.
250-236	رابعاً - الجودة الشاملة برؤية ثلاثية الأبعاد:
239-237	1 - بعد رضا المورد البشري (الزبون الداخلي).
243 -239	2 - بعد رضا الزبون الخارجي.
250-243	3 - بعد التحسين المستمر.
251- 250	خامساً - موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
259- 251	سادساً - نماذج ومعايير جوائز الجودة الشاملة.
260-259	خلاصة
الفصل الخامس: الدراسات السابقة	
263	تمهيد
286-264	أولاً - الإسهامات الامبريقية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
302-287	ثانياً - الإسهامات الامبريقية الخاصة بالجودة الشاملة.
318-302	ثالثاً - تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة في سياق الموقف التركيبي.
320-318	رابعاً - قراءة تحليلية مختصرة حول الجدول المعرفي والمنهجي للدراسات السابقة.
320	خلاصة
الباب الثاني: الإطار الإمبريقي للدراسة	
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
325	تمهيد
337-326	أولاً - مجالات الدراسة:
333-326	1 - المجال المكاني.
334	2 - المجال البشري.
337-334	3 - المجال الزمني.

337	ثانياً - المنهج المستخدم في الدراسة.
346-338	ثالثاً - أدوات جمع البيانات:
340-338	1 - الملاحظة.
343-340	2- المقابلة.
346-343	3 - الاستمارة.
347	4 - الوثائق والسجلات.
348-347	رابعاً - أساليب معالجة البيانات.
359-348	خامساً - مجتمع وخصائص عينة الدراسة.
360	خلاصة
الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
363	تمهيد
375-364	أولاً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
385-376	ثانياً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة الشاملة.
404-385	ثالثاً - اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.
406-404	رابعاً - استخلاص نتائج الدراسة.
407	خلاصة.
الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
410	تمهيد
424-411	أولاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
425-424	ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهدافها.
432-425	ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.
438-433	رابعاً - مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء جدل اهتمامات الاتجاهات النظرية.
439 -438	خلاصة.
443-441	خاتمة.
466-445	المراجع.
503- 470	الملاحق.
514- 505	ملخصات الدراسة.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
جداول القسم النظري من الدراسة		
69	الفرق بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي.	01
93	الفرق بين تسمية إدارة المستخدمين وإدارة الموارد البشرية.	02
167	مبادئ هيزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي وجوانبه التحفيزية.	03
179 – 178	مقارنة بين النموذج الياباني J ونموذج Z.	04
190	مقارنة بين نظرية العاملين ونظرية تدرج الحاجات.	05
248	أوجه المقارنة بين المنهج الأمريكي والياباني للتحسين المستمر.	06
جداول القسم الميداني من الدراسة		
334	عدد العمال الدائمين بالمؤسسة المينائية حسب الفئة المهنية	07
335	تواريخ المقابلات وساعة إجرائها.	08
345	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات النهائية.	09
345	قيم معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ.	10
346	قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.	11
346	قيم المتوسط الحسابي والدرجات المقابلة له.	12
348	المجتمع الكلي للدراسة.	13
351	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب الجنس.	14
352	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب السن.	15
354	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب المستوى التعليمي.	16
356	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب الفئات المهنية.	17
357	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب الأقدمية في العمل.	18
358	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي.	19
364	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإثراء الوظيفي.	20
369	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التمكين.	21
373 – 372	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تعزيز القيم التنظيمية.	22
376	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد رضا الموارد البشرية.	23
379	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحسين المستمر للخدمة.	24
382	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد رضا الزبائن.	25
387	تقدير العبارات المجتمعة لبعدي الإثراء الوظيفي ورضا الموارد البشرية.	26
387	العلاقة بين الإثراء الوظيفي ومستوى رضا الموارد البشرية.	27
388	تقدير العبارات المجتمعة لبعدي التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمة.	28
388	العلاقة بين التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمة.	29

389	تقدير العبارات المجتمعة لبعدي تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبائن.	30
390	العلاقة بين تعزيز القيم التنظيمية ومستوى ورضا الزبائن.	31
392	نتائج اختبار "ت" (Independent-Samples T Test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسط إجابات الباحثين تبعاً لمحاور المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع الجودة الشاملة حسب متغير الجنس.	32
394 – 393	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تبعاً لمتغير السن.	33
396 – 395	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	34
398 – 397	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تبعاً لمتغير الفئة المهنية.	35
400 – 399	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.	36
402 – 401	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.	37
403	مصنوفة العلاقة بين أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة حسب معاملات الارتباط لبيرسون.	38
413	نسبة الغياب خلال سنتي 2017 – 2018.	39

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
أشكال القسم النظري من الدراسة		
25	معالم المشكلة البحثية.	01
26	النموذج الافتراضي لبرهنة على الفرضية الرئيسية.	02
27	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفرعية الأولى.	03
28	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفرعية الثانية.	04
29	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفرعية الثالثة.	05
30	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفارقة.	06
31	النموذج الإفتراضي العام للدراسة (متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة).	07
36	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.	08
67	هرم الجودة الشاملة.	09
116	العلاقة الترابطية بين أبعاد الإثراء الوظيفي.	10
164	هرم الحاجات لأبرهام ماسلو.	11
183	المتغيرات السبعة في نموذج ماكينزي.	12
189	العلاقة بين هرم ماسلو الحاجات ونظرية الديرفر ERG .	13
214	المراحل الزمنية لتطور الجودة الشاملة.	14
217	دائرة الجودة لديمينج.	15
218	دائرة إستراتيجية التحسين المستمر لديمينج.	16
221	مثلث الجودة لديمينج.	17
224	العمليات الإدارية الثلاثية لجوران.	18
230	دالة الخسارة عند Genichi Taguchi.	19
231	عظمة السمكة لإيشيكاوا.	20
232	كيفية عمل حلقات الجودة.	21
240	رضا الزبون كنظام متكامل.	22
أشكال القسم الميداني من الدراسة		
352	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير الجنس.	23
354	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير السن.	24
355	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير المستوى التعليمي.	25
356	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير الفئات المهنية.	26
358	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير الأقدمية في العمل.	27
359	توزيع أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة حسب متغير سنوات الخدمة في المنصب الحالي	28

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات والتحديات الاقتصادية نتيجة تحرير التجارة وسيطرة المؤسسات متعددة الجنسيات وكذلك التطور السريع والمتنامي في المجال التكنولوجي، بالإضافة إلى التغير المستمر للتشريعات والقوانين المنظمة لعلاقة المؤسسة بمحيطها؛ ما يجعل المؤسسة المعاصرة تعيش في ظل بيئة شديدة الديناميكية؛ وهو ما يستدعي ضرورة اهتمامها بقضايا وشؤون الموارد البشرية بصورة صريحة ومباشرة في محاولة لإيجاد التوازن بين شروط ومتطلبات السوق وبين أهدافها الرامية للحفاظ على مكانتها واستمراريتها في ظل التنافس الذي أصبح السمة الأساسية على المستوى العالمي ويمس كافة القطاعات والمجالات.

ويتأتى للمؤسسة ذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم وأثنى الأصول؛ بما يمتلكه من قدرات وإمكانيات معرفية ومهارية وفنية تمكنه من إدارة واستغلال باقي الموارد المادية والتقنية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأداء الأفضل، باعتماد تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تنظيمية متكاملة الأبعاد تشمل كافة العمليات وتمتد إلى الأنشطة والعمل الذي يقوم به الأفراد العاملين والقيم التنظيمية التي تضبط وتوجه سلوكياتهم، بالإضافة إلى ترابطها وتكاملها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتهدف تنمية الموارد البشرية إلى إيجاد قوة عمل متوافقة ومنسجمة مع متطلبات العمل والسوق وقادرة على إكساب المؤسسات التفوق والتميز الذي يمكنها من الفوز برهان المنافسة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تؤهلها لاستقطاب الزبائن.

وتعد الجودة الشاملة من بين أهم الأهداف التي باتت عديد المؤسسات تصبوا إلى تحقيقها، وكذلك التحديات التي ترغب في تجاوزها وتخطيها وفق مقاربة تركز على العنصر البشري؛ وهذا في سبيل مواكبة متطلبات الزبائن المتجددة والمستمرة؛ حيث يتم التنبؤ بمدى جودة مخرجاتها من خلال قياس مستوى رضا زبائنها كمؤشر ملموس يحاكي واقع المؤسسة الداخلي وقدرتها على مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تنشط في ظل بيئة تتسم بالتحديات والضغوط السالفة الذكر؛ ما يجبرها على اتخاذ التدابير والإجراءات الكفيلة بمواجهتها بإتباع وبصفة حتمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية للحفاظ على مكانتها في السوق وبتحقيقها للجودة الشاملة من

خلال إعطاء الأولوية للعناصر البشرية ذات الكفاءة والفعالية في إدارة وتنفيذ مختلف نشاطاتها وأعمالها.

وتعد المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة واحدة من المؤسسات الجزائرية الخدمية ذات البعد الاقتصادي التي تسعى من خلال نشاطاتها وممارساتها إلى مواكبة كافة المستجدات بتطبيق مبادئ وأساسيات الجودة الشاملة المتمركزة أساسا حول الموارد البشرية.

وعليه؛ نسعى في الدراسة الراهنة إلى معالجة وتحليل موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية؛ وهذا بتقسيمها إلى بابين نظري وتطبيقي والمكونين من ثمانية فصول، حيث سيتضمن الباب الأول المعنون بالإطار النظري للدراسة خمسة فصول:

- **الفصل الأول: المعنون بموضوع الدراسة،** الذي سنتناول من خلاله مبررات اختيار الموضوع، أهداف وإشكالية الدراسة، فرضياتها، النموذج التحليلي، الجهاز المفاهيمي، حيث سيتم التركيز على المفهومين المركزيين وكذا المفاهيم ذات الصلة بهما، بالإضافة إلى مصادر الدراسة.
- **الفصل الثاني: المعنون بتنمية الموارد البشرية في سياق التحديات المعاصرة للمؤسسة؛** حيث سنقدم فيه الخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية، الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، التحولات المساهمة في بروز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، المقاربات التنظيمية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، القرارات الإستراتيجية والتحديات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث: المعنون بالموارد البشري في ظل جدل المسارات النظرية،** الذي سنتطرق فيه إلى الإتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالموارد البشري والتي تظهر من خلال أفكار أصحاب العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري، وكذلك التوجه القائم على أنسنة النهج التسييري للمؤسسات، بالإضافة إلى النظريات التي تركزت أفكارها حول التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد بشري، لنبين من خلال قراءة تحليلية أهم مضامين اهتمامات الإتجاهات النظرية؛ وهذا بتحديدنا لأبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بينها جميعا، كما سيتم توضيح المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.
- **الفصل الرابع: الموسوم بالجودة الشاملة - دلالات وأبعاد -** نبرز من خلالها لمراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة، التأسيس الفكري لنهج الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها،

الجودة الشاملة برؤية ثلاثية الأبعاد، موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، نماذج عن جوائز الجودة الشاملة.

▪ **الفصل الخامس:** المتعلق بالدراسات السابقة الذي سنشير فيه إلى بعض الإسهامات الامبريقية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والخاصة بالجودة الشاملة والموقف التركيبي الذي يبين الدراسات المشابهة والقريبة التي تجمع بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قراءة تحليلية مختصرة حول الجدل المعرفي والمنهجي للدراسات السابقة.

بالإضافة إلى هذا تضم الدراسة في بابها الثاني والموسوم بالإطار الإمبريقي للدراسة ثلاثة فصول هي:

▪ **الفصل السادس:** المرتبط بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ حيث سيتم فيه التطرق إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، أساليب معالجتها ومجتمع وخصائص عينة الدراسة.

▪ **الفصل السابع:** المتعلق بعرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بتنمية الموارد البشرية وبالجودة الشاملة، اختبار مدى صحة الفرضيات لنصل إلى استخلاص نتائج للدراسة.

▪ **الفصل الثامن:** والخاص بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها وأهدافها ونتائج الدراسات السابقة، كما سنحاول مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء الاتجاهات النظرية المحددة في الدراسة، على أن نفتح المجال في نهاية هذا الفصل لتصورات ودراسات جديدة نبعثها من خلال بعض القضايا التنظيمية التي تلمسناها بعد احتكاكنا بواقع المؤسسة الجزائرية ممثلاً بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وعلى أعقاب ما أثرناه من تحليلات ونتائج تخص واقع المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة تستقر أفكارنا في خاتمة الدراسة.

الباب الأول:
الإطار التصوري والنظري للدراسة

• افتتاحية الباب الأول:

سننظر من خلال تفصيلات الباب الأول الموسوم بالإطار التصوري والنظري للدراسة إلى خمسة فصول نظرية، نستله بموضوع الدراسة والذي يمثل الأرضية الأساسية لها؛ بما يحمله في ثناياه من قضايا تعبر وبصفة دقيقة عن رؤية الباحثة وتصوراتها حول الموضوع المطروح للمعالجة، والذي يبحث في طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث سنقوم بتحديد المبررات الموضوعية، المعرفية، المنهجية، التطبيقية والذاتية التي تم على ضوءها الانطلاق في مسارات المتعددة للدراسة، وهو ما يبرز من جانب آخر الأهمية التي تكتسبها الدراسة باعتبارها تركز على أهمية المورد البشري كونه شريكاً إستراتيجياً له دور حيوي وفاعل في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والاهتمام به يعد مكسباً واستثماراً لا يمكن إلا أن يعود عليها بالأرباح وبالقدرة على مواجهة التحديات والعراقيل.

وعلى ضوء ما تبينه الإشكالية البحثية من تساؤلات يتم توضيحها في معالم المشكلة البحثية، نقوم بالإجابة عليها من خلال فرضيات الدراسة الموضحة بصورة مختصرة من خلال نماذج إفتراضية تظهر متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة نسعى للبرهنة عليها وهذا في سياق الباب الثاني.

بالإضافة إلى هذا سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد النموذج التحليلي لدراسة، حيث يتمحور المسار التحليلي لموضوع بحثنا المرتبط بمجاله الإمبريقي بما يقدمه من معطيات مع الجانب النظري والتصوري في المقام الأول حول دور المورد البشري بما يحمله من معارف، مهارات وقيم تضبط كل حركاته وسكناته داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ وهذا وفق رؤية مستندة لتصورات ومبادئ البنائية الوظيفية كتيار فكري مهم في علم الاجتماع يساهم بقسط كبير في تفسير الواقع.

ونسير قدماً في إطار سياقات الفصل الأول بتحديدنا للمفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بما يتضمنه حسب الدراسة الزاهنة من أبعاد ومؤشرات تتمثل في: الإثراء الوظيفي، التمكين وبعد تعزيز القيم التنظيمية للمورد البشري، ونفس الأمر متعلق بالمتغير التابع الجودة الشاملة والتي تبدو في صورة أبعادها في: رضا المورد البشري، التحسين المستمر للخدمة ورضا الزبون، ليتم في الأخير صياغة التعاريف الإجرائية التي تخص الجهاز المفاهيمي وفق الرؤية التصورية للباحثة وبالإستناد إلى الواقع محل الدراسة.

كما سيتم تخصيص فصل نظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سبيل الرفع من قدرات عناصرها البشرية وكهدف أساسي يمكن المؤسسة من مواجهة كافة التحديات والصعوبات وخصوصاً شراسة المنافسة.

بالإضافة إلى محاولتنا إبراز أهم الاتجاهات النظرية المساهمة في الاهتمام بالموارد البشري وهذا في سياق معرفي جدلي، حيث سيتم التطرق لمختلف التصورات والتجاذبات الفكرية للعلماء والباحثين أين يبرز لنا تركيز تيار العقلانية والرشد في التسيير على ضرورة السيطرة والتحكم في سلوكيات الموارد البشرية؛ وهذا وفق رؤية وسياسات موضوعية ومحددة الأهداف والمتمحورة حول زيادة الإنتاجية، وهو ما تبرزه النظريات: البيروقراطية، الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية.

ضف إلى هذا اتجاه أنسنة تسيير المورد البشري؛ إذ تظهر من خلاله النقلة في مستوى تفكير الباحثين من التركيز على الإنتاج إلى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية في التنظيمات؛ وهو ما سيتبين لنا من خلال نظريات: العلاقات الإنسانية، النسق التعاوني، وكذلك نظرية اتخاذ القرار والنظريات السلوكية.

ونعرج إلى الاتجاه الإستراتيجي المعاصر في تسيير الموارد البشرية؛ إذ يبدو لنا هنا التركيز الواضح حول أساليب الاستثمار في الطاقات البشرية للموازنة بين متطلبات وحاجات الموارد البشرية وأهداف المنظمات الداخلية المتمحورة حول تحقيق استقرارها الداخلي للتمكن من تلبية المتطلبات المتزايدة والمستمرة في البيئة الخارجية، وهي التصورات الفكرية المستمدة من نظريات: النظم، رأس المال البشري، الإدارة بالأهداف، نظرية الرقابة الإحصائية للجودة، نظرية العيب الصفري، ونظرية المتغيرات السبعة، وكل ذلك سيتم التطرق له في سياق الفصل الثالث من الدراسة.

بالإضافة إلى فصل رابع يتركز حول الجودة الشاملة نبين من خلاله المراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة أين تتحدد لنا مسيرة تطور الجودة الشاملة كواحدة من الأولويات التي تسعى المؤسسات الوصول إليها بغية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم لكسب أكبر حصة سوقية سواء من حيث نسبة الأرباح أو عدد الزبائن.

كما سيتم تحديد أهم الأبعاد المجسدة لمفهوم الجودة الشاملة وهذا وفق رؤية الباحثة والمستندة إلى جوانب إشكالية الدراسة الحالية؛ على أن يتم الانتقال من خلال عناصر هذا الفصل إلى التأصيل الفكري لنهج الجودة الشاملة وإسهامات روادها في مجال ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ضمن سياسات وأنظمة التسيير في المؤسسات تحقيقاً لتطورها وتميزها في الأسواق المحلية أو الدولية؛ مروراً بتحديد

موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، كما سنقوم بعرض بعض نماذج الجودة الشاملة، حتى نأخذ فكرة عن طبيعة شهادات الجودة الشاملة المتمثلة في: النموذج الياباني، الأمريكي، الأوروبي، العربي، الإفريقي هذا الأخير ممثلاً بنموذج الجودة الشاملة الخاصة بالجزائر.

بالإضافة إلى هذا وعلى صعيد الباب الأول من الدراسة نحاول إظهار بعض الإسهامات الإمبريقية في مجال تنمية الموارد البشرية، الجودة الشاملة والعلاقة بينهما؛ حيث ستأخذ الدراسات السابقة قسطاً مهماً ووافراً من التقديم والعرض وهذا في سياق الفصل الخامس من الدراسة؛ إذ سيتم تحديد إشكالياتها أو قضاياها البحثية، منهجيتها وكذا وأهم نتائجها وهذا وفق تسلسل وترتيب زمني تصاعدي من القديمة وحتى الحديثة وبالاستناد إلى أبعاد الدراسة الأساسية.

وعلى ضوء كل ذلك يبدو أن الفصول النظرية من الدراسة المحتواة في الباب الأول ستأخذ جانباً مهماً من التوضيح النظري وهذا في محاولة لإزاحة الستار حول موضوع بات ينظر له برؤية ذات طابع إستراتيجي لدى المؤسسات المعاصرة.

الفصل الأول:
موضوع الدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً - مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً - أهداف الدراسة.

ثالثاً - الإشكالية.

رابعاً - فرضيات الدراسة.

خامساً - النموذج التحليلي للدراسة.

سادساً - الجهاز المفاهيمي.

سابعاً - مصادر الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

لقد أدت التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية إلى التأكيد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا بعد أن سادت ولسنوات نظرة فيها الكثير من الاستهانة بإمكانياتهم وبقدرتهم على قلب الموازين لصالح تحقيق الأرباح للمؤسسات، بتقديم خدمات أو منتجات ترقى لتطلعات وتوقعات الزبائن؛ ولأجل ذلك أصبح لزاماً على المؤسسات الاستثمار في العنصر البشري بما يتوافق وينسجم مع التغيرات الحاصلة في العالم؛ سواء من حيث التكنولوجيات المستخدمة أو طبيعة المعارف والمهارات الواجب اكتسابها لتقديم مخرجات ذات جودة تمكن المؤسسات من الدخول في معركة المنافسة والسيطرة على السوق.

وفي هذا الإطار جاءت الدراسة الحالية لتؤكد أهمية المورد البشري في تحقيق ذلك، حيث سنتطرق من خلال فصلها الأول المعنون بموضوع الدراسة لعدد من العناصر تتمثل: في مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، النموذج التحليلي وفي الأخير الجهاز المفاهيمي، حيث سيتم التركيز على متغير تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، بالإضافة إلى المفاهيم ذات الصلة بهما والتي هي في الأساس تمثل أبعاداً لهما؛ إذ ارتأينا تبيان دلالاتها دون الإغفال عن تقديم التعريف الإجرائي لها جميعاً، ضف إلى ذلك مصادر الدراسة.

أولاً - مبررات اختيار الموضوع:

ينطلق مسار أي بحث علمي من مجموعة من المبررات تدفع الباحث لتقصي مدى تجسد تصوراتته الفكرية حول الموضوع محل الدراسة في الواقع، ولأجل هذا سنحاول فيما سيأتي عرض المبررات الموضوعية، المعرفية، المنهجية، التطبيقية والذاتية التي دفعتنا للبحث في حيثيات الدراسة الراهنة:

❖ **مبررات موضوعية:** تتمثل في توفر المراجع المتعلقة بالموضوع سواءً الورقية أو الإلكترونية؛ وهو ما شجع الباحثة للخوض في دراسته وتحليله في سياق نظري ومنهجي وتطبيقي محدد المعالم، كما أنه يندرج ضمن اهتمامات العلوم الاجتماعية وتحديداً سوسيولوجيا التنظيم وتخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية على وجه الخصوص.

❖ **مبررات معرفية:** إذ تعتبر تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة من بين المواضيع الحيوية في الوقت الراهن والتي أسالت الكثير من الحبر وأخذت القسط الكبير من الاهتمام سواء لدى مفكري الغرب أو العرب؛ ويبرز هذا من خلال تنوع المداخل النظرية والفكرية وكذلك الدراسات السابقة التي تناولتهما بالمعالجة، بالإضافة إلى تقاطع العديد من العلوم التي تطرقت لهما مثل: علم الاقتصاد، علم الإدارة، سوسيولوجيا التنظيم، صف إلى ذلك ارتباطهما بالعديد من الظواهر التنظيمية وهو ما تبرزه الدراسات السابقة المتعلقة بهما.

وعليه؛ تمثل الدراسة الحالية إحدى الجهود الرامية لإبراز أهمية تنمية العنصر البشري كإستراتيجية أساسية وجوهرية لإدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على واقع المؤسسات الجزائرية وتحديداً المينائية منها؛ وهذا في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي يشهدها السوق المحلي والعالمي الذي لا يرحم، فهذا يحتم على المؤسسات الجزائرية اليوم ليس فقط سبق نحو تنمية وتطوير مواردها المادية والتقنية؛ وإنما ضرورة الوصول إلى خدمة ذات جودة ترضي طموحات وتوقعات الزبائن بإتباع أسلوب إداري علمي حديث منهجه الأساسي تنمية الموارد البشرية، كخطوة لتدعيم وتعزيز المساعي والجهود نحو تقديم خدمات تتناسب مع توقعات الزبائن وتلبي احتياجاتهم.

بالإضافة إلى أن قطاع الخدمات المينائية يعتبر قطاع هام يساهم في تحقيق التنمية على المستوى الوطني عموماً والمحلي بصفة خاصة؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة فعلياً.

علاوة على ذلك؛ يمكننا اعتبار الدراسة الراهنة محاولة من طرف الباحثة لإثراء المعرفة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة برصدها لواقع المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ومن ناحية أخرى نأمل في أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يستند إليه الباحثين ويستفيد منه الدارسين الأكاديميين سواء فيما يتعلق بخطوات إعداد دراسة علمية أو فيما يخص النتائج المتوصل إليها.

❖ **مبررات منهجية:** تعبر عن قابلية الموضوع للدراسة العلمية؛ بإخضاعه لمراحل وخطوات البحث العلمي من خلال إمكانية تفكيك متغيري الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات، وجمع المعطيات التي تخصها وتفرغها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها على ضوء التصورات الفكرية التي انطلقنا منها في معالجة الدراسة.

❖ **مبررات تطبيقية:** تظهر في إمكانية التقصي الميداني حول موضوع الدراسة، حيث نبحت عن طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، كنموذج يكشف الستار عن واقع الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية في ظل التوجه العالمي نحو الاهتمام بتنمية الطاقات البشرية لتحقيق التميز والريادة وسعيًا وراء كسب رهان المنافسة المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى حاجة المؤسسات الجزائرية لنتائج متعلقة بالعنصر البشري ولدراسات تحلل وتفسر واقعها، حيث نتمنى أن تفيد الدراسة الحالية المؤسسات الجزائرية ولو بالقسط القليل.

❖ **مبررات ذاتية:** تعبر عن الرغبة والاستعداد النفسي للباحثة النابع من القناعة بفكرة أن للمورد البشري دور مهم وأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة المدى، وأن الاستثمار فيه لا يمكن إلا أن يعود عليها بالنفع والفائدة وحتى على مستوى الاقتصاد والتنمية الوطنية، كما أن إطلاعنا على بعض الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة دفعنا للتقصي عن تجسد الموضوع في الواقع الميداني للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ثانياً - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية من خلال ما أوردها آنفاً من جوانب وقضايا متعلقة بمبررات اختيار الموضوع لتحقيق الأهداف النظرية والميدانية الآتية:

▪ الأهداف النظرية:

- إبراز الأدبيات النظرية والإرث السوسيو- تنظيمي المتعلق بمتغيري الدراسة.
- تحديد مقارنة نظرية للدراسة نفترض قدرتها على تحليل وتفسير الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية.
- تحديد الخصائص البنائية والتركيبية لمتغيرات الدراسة؛ بإبراز الأبعاد والمؤشرات الامبريقية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة.

- محاولة وضع نموذج افتراضي يبرز ويحلل العلاقة بين متغيري الدراسة.

■ الأهداف الميدانية:

- محاولة الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- إبراز المؤشرات الدالة على تحقق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً - إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من الموضوعات المهمة التي احتلت الصدارة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح ينظر للعنصر البشري على أنه ثروة حقيقية وأساسية تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها على النحو المطلوب؛ ولأجل ذلك أضحى الاستثمار في هذا المورد ضرورة ملحة تفرضها بيئة الأعمال المعقدة والمتشابكة الجوانب؛ ما يلزم المؤسسات على جعل مسألة تنمية مواردها البشرية مبدءاً وفكرة راسخة تسيّر على ضوءها مخططاتها الإستراتيجية.

وفي الواقع إن تنمية الموارد البشرية تمثل إستراتيجية تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في سبيل تحسين وتطوير مستوى قدرات المورد البشري، ليكون عنصراً فاعلاً ومحققاً للثروة من خلال الاستثمار في معارفه ومهاراته؛ إذ لا يكفي أن تمتلك المؤسسة موارد مالية وتقنية حتى تتمكن من فرض نفسها كقوة مهيمنة على السوق، في حين تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي في تسيير وتنمية مواردها البشرية، بحيث يتم تحويل المدخلات من موارد بشرية، مالية، وتقنية إلى مخرجات (خدمات أو منتجات) تنال استحسان ورضا الزبائن في السوق لكونها تقع ضمن مطالبهم وتوقعاتهم.

ويدخل ضمن إطار تشكيل وتنمية قوى بشرية منتجة وقادرة على تلبية احتياجات السوق جميع الميكانيزمات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة؛ بتدعيم وتعزيز فعالية أداء العاملين من خلال الرفع من مهاراتهم وقدراتهم وبتنمية اتجاهاتهم الإيجابية في البيئة الداخلية للمؤسسة، وفق مقاربات تنظيمية تعطيها القدرة على مواجهة الصراعات والاستقرار في البيئة الخارجية، وللحفاظ على مكانتها ولفرض نفسها وسيطرتها في السوق المحلية أو الدولية؛ وهذا في ظل التغير المتزايد والمستمر لحاجات الزبائن ومستوى ونوعية خدمات أو منتجات المؤسسات المنافسة.

فقد تنطلق إدارة الموارد البشرية من فكرة أن العمل يشكل ركناً أساسياً لا بد من البدء به لزيادة مهارات العاملين؛ من خلال إثراء الوظيفة بتغيير مواقعهم بين الفترة والأخرى شريطة أن تتلاءم مع

قدراتهم وإمكانياتهم الحالية ما يسمح لهم بالتعرف على وظائف أخرى، وتوفير فرص التدريب المناسبة حتى يتسنى لهم من خلال كل ذلك اكتساب معارف ومهارات جديدة.

كما تظهر جهود المؤسسة الرامية لتنمية مواردها البشرية في تبنيها لسياسات تنظيمية تعتمد على اللامركزية في إدارة أقسامها وفروعها، في سبيل تيسير العمل وللقضاء على الروتين ولخلق حركية ونشاط في البيئة الداخلية للمؤسسة؛ تحقيقاً لمسعى إلزامية الاستجابة الفورية والسريعة لاحتياجات الزبائن، وهو ما توفره آلية التمكين التي توضح ثقة المؤسسة في عمالها وبأن لهم من القدرات ما يؤهلهم لأخذ زمام الأمور في العمل؛ فتعطيهم بذلك الفرصة لإثبات ما لديهم من إمكانيات وتحرر طاقاتهم الكامنة لتطوير المؤسسة، ويكون ذلك بتوفير المعلومات اللازمة وبمنحهم الصلاحيات الكافية لأداء عملهم بحرية ما يمكنهم من المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات. فبما أن العامل يحاسب عن نتائج عمله فمن الطبيعي أن تمنح له مسؤولية إدارته والمشاركة برأيه ومقترحاته في القضايا المتعلقة بالعمل، وهذا من منطلق أن المؤسسة قد وفرت السبيل لذلك من خلال نهج الإثراء الوظيفي الذي يساهم في التطوير الشخصي والمهني للعاملين في الواقع الفعلي للمؤسسات؛ ما يسمح بالاعتماد على هذه الموارد البشرية في إدارة وتسيير شؤون العمل.

وبالحديث عن مساهمة إدارة الموارد البشرية في إكساب مواردها البشرية اتجاهات وقيم توحّد وتضبط وتوجه سلوكياتهم الوجهة المرغوبة، تلعب آلية تعزيز القيم التنظيمية دوراً هاماً في خلق حالة الانسجام والاستقرار فعلى أساس انصهار الجانب الروحي والوجداني للعاملين بالبيئة التنظيمية تظهر صفة التكامل بين أعضاءه.

وعليه؛ إن تدعيم القيم التنظيمية بالتشجيع على العمل الجماعي وبث روح الفريق بين أوساط العمال وتحفيزهم على الانضباط والجدية في العمل وتشجيع كل الجهود الرامية للتعامل وفقاً لمبدأ المساواة في التعامل بين العاملين ومع الزبائن يعطي صورة إيجابية عن المؤسسة.

إن مكانة وصورة المؤسسة الإيجابية مرتبطة بدرجة تقديمها لخدمات أو منتجات مطابقة للمواصفات والمعايير المحددة وذات جودة تعبر عن التزامها بتجسيد رغبات زبائنها ومدى تطبيقها لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهذا الأخير مكن العديد من المؤسسات وفي مختلف الميادين والمجالات (الخدمائية، الإنتاجية) وفي القطاعين الخاص والعام وعلى الصعيدين المحلي والدولي من تحقيق أرباح جعلتها تحتل الصدارة، لأجل ذلك فالجودة الشاملة أصبحت هدفاً محورياً واستراتيجياً لكل المؤسسات التي تؤمن بمدخل إدارة الجودة الشاملة.

إن ثمار هذا المدخل يتم جنيها بغرس ثقافة الجودة الشاملة في أرض خصبة تنعم بالاستقرار ترويتها اقتناع المدراء والرؤساء بها وهذا كمنطلق أساسي لتحقيق التميز والتفوق، حيث يتم تجسيدها فعلياً من خلال الاهتمام بإستراتيجية تنمية المورد البشري.

يبدو جليا من خلال ما سبق أن مسألة تحقيق الجودة الشاملة قضية مهمة وبالغة التعقيد، إذ تستوجب مراعاة جوانب عديدة والسبيل الذي يقود نحو تحقيق هذه الغاية هو ضرورة الاستمرار في التطبيق الموضوعي لسياسات تنمية الموارد البشرية، ما يترك أثراً إيجابياً على نفسية العاملين وحالة من الارتياح والرضا.

إن رضا الزبون الداخلي للمؤسسة وكما أبانت عنه عديد الدراسات يظهر بصورة جلية في سلوكياتهم وممارساتهم اليومية وفي مخرجات عملهم، على أساس أن حالة الرضا تجعل المورد البشري يقدم مخرجات ذات جودة تتجاوب مع توقعات ومتطلبات الزبائن المتغيرة والمتجددة، وهو ما يستدعي ضرورة إحداث تعديلات دورية على ما تقدمه المؤسسة لزيائنها.

وتكون عملية إحداث التغييرات على مستوى مخرجات المؤسسة من خلال إتباع مبدأ التحسين المستمر لجميع جوانبها، سواء في أساليب إدارة شؤون مواردها البشرية أو طرق العمل أو حتى طبيعة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة كمبادئ أساسية لتحقيق الجودة؛ ما يمنح المؤسسة صورة إيجابية لدى الزبون تُمكنها من اكتساح السوق ومن مواجهة باقي المؤسسات النشطة في مجال عملها وبالتالي كسب رهان المنافسة المحلية والدولية؛ ومنه تحقيق الأرباح التي تجعلها تتبوأ المراتب الأولى، ما يُعبر على أن مستوى رضا الزبائن قضية جوهرية ومؤشرا هاما يساعدها في تقييم خدماتها أو منتجاتها ويفتح المجال أمامها لإدخال التحسينات المرغوبة بناءً على التغذية المرتدة التي تحصل عليها المؤسسة من خلال شكاويهم وتعدادهم الحالي وكذلك مدى قدرتها على استقطاب زبائن جدد مستقبلاً، ومن جهة أخرى هي مؤشرات تُمكنها من إدراك حصتها السوقية ومن التنبؤ بمدى رغبتهم واستعدادهم لمواصلة تعاملاتهم معها.

والجدير بالذكر؛ أن الإرث السوسيو- تنظيمي يزخر بالعديد من التصورات الفكرية والدراسات الإمبريقية في مجال تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة كموضوعين لا يزالان يُسيران الكثير من الحبر في ظل المستجدات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية من حين لآخر؛ فبحكم الحركية والتغير الدائمين اللذين تتميز وتتنصف بهما يستوجب ذلك على المؤسسة كنظام مفتوح التجديد المستمر في

ميكانيزماتها المرتبطة بنظم وآليات تسيير مواردها البشرية أو في مخرجاتها (سلع، خدمات) دفاعاً على وجودها وحفاظاً على استمراريتها وضماناً لبقائها في السوق.

والمؤسسات الجزائرية ليست في منأى عن هذه المنافسة؛ لذا فهي بحاجة ماسة إلى تطبيق كافة الأفكار العلمية النظرية والتطبيقية المتعلقة بتسيير وتنمية الموارد البشرية وبكيفية الوصول إلى الجودة الشاملة حتى يمكنها مسايرة كافة التطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والعالمى.

والمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من بين المؤسسات الجزائرية في قطاع الخدمات تسعى من خلال إستراتيجيتها المتعلقة بتسيير النشاطات والأعمال المتعلقة بمجال عمل الموانئ مُجارات كل ذلك. ولأجل التقرب أكثر من واقع المؤسسة المينائية وبغية الإحاطة أكثر بجوانب الإشكالية المطروحة في الدراسة الحالية سنحاول البحث في حيثيات علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة؛ بإثارة التساؤل المحوري الآتي:

- ما علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟
وقد انبثق عن هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية الموالية:

- إلى أي مدى يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا المورد البشري عن العمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

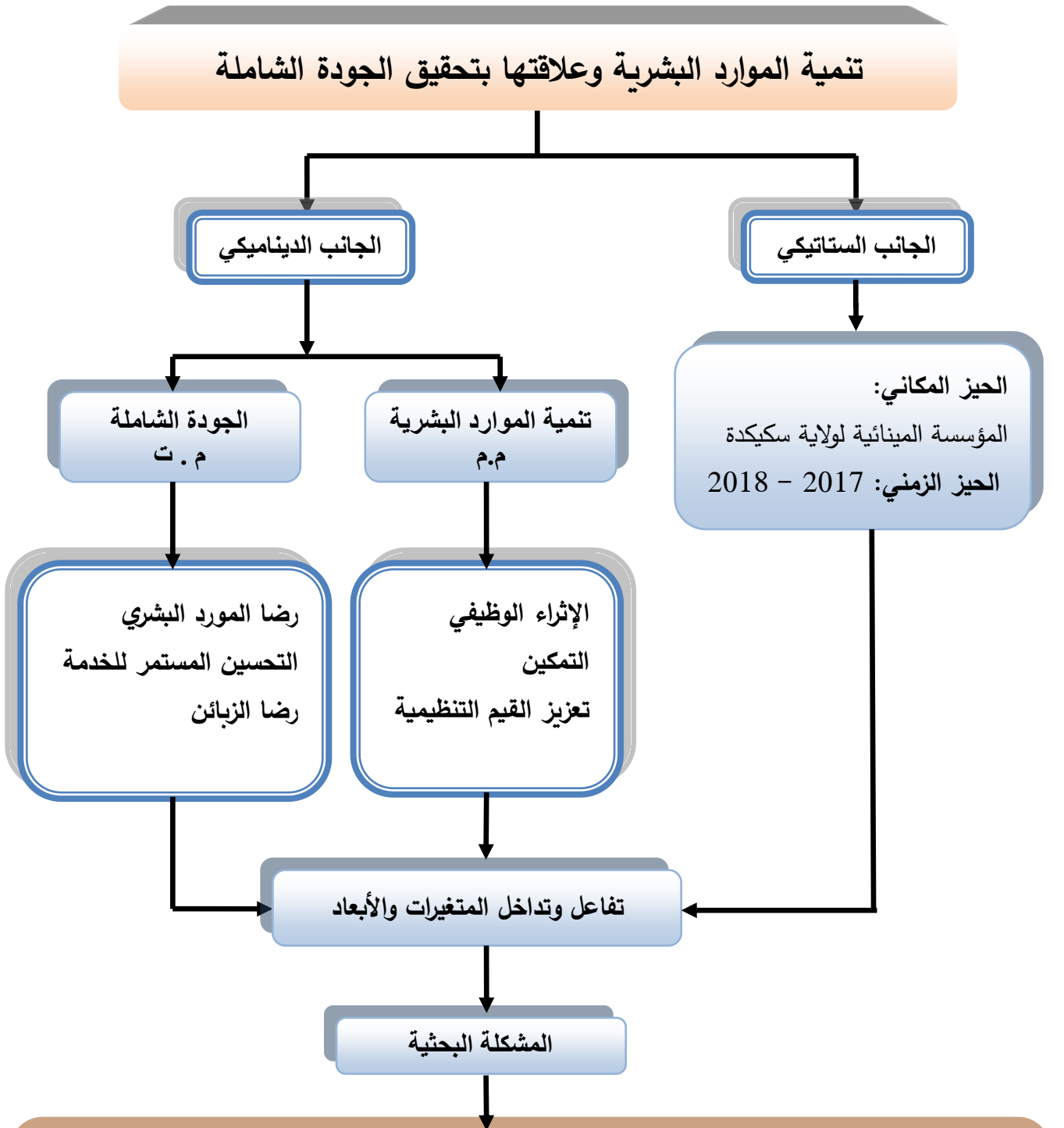
- ما علاقة تطبيق التمكين بزيادة مستوى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

- ما مدى مساهمة تعزيز القيم التنظيمية للمورد البشري في زيادة مستوى رضا زبائن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

بعد هذا العرض لإشكالية الدراسة سنحاول فيما يلي إبراز أهم معالم المشكلة البحثية بجانبها الستاتيكي والديناميكي:

الشكل رقم (01): معالم المشكلة البحثية.



- ماذا أريد أن أدرس؟
 أريد أن ادرس علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة.
 - عن أي شيء أبحث؟
 عن تحديد طبيعة الارتباطات بين أبعاد ومؤشرات متغير تنمية الموارد البشرية (متغير مستقل) والجودة الشاملة (متغير تابع).

المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً - فرضيات الدراسة:

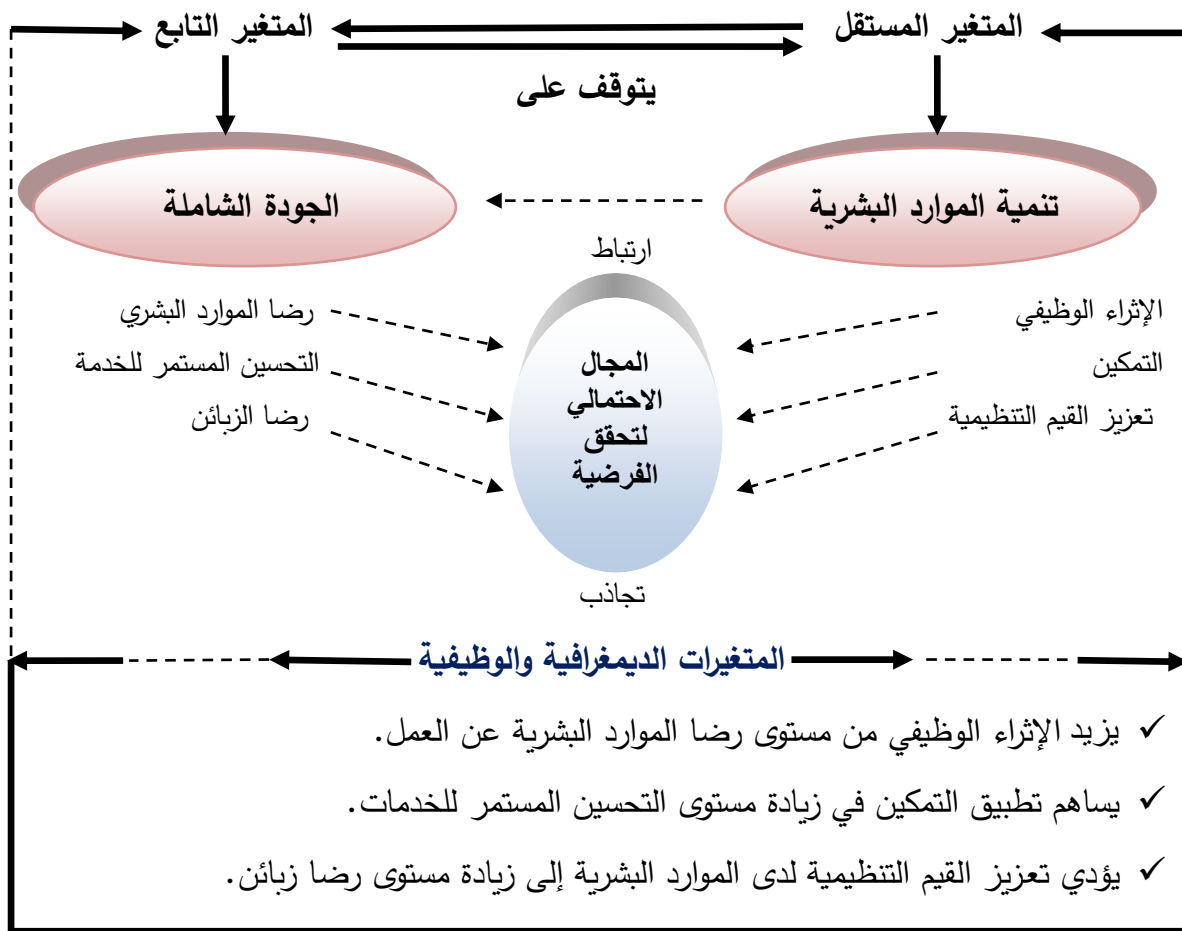
تمثل الفروض قاعدةً أساسيةً يعتمد عليها الباحث في تفاسيره وتحاليله العلمية للظاهرة أو الموضوع محل الدراسة وهي بالغة الأهمية في البحث العلمي لأنها توجه جهود الباحث وتنظم عمله أثناء جمعه للمعلومات، كما أنها تقدم تفسيراً مؤقتاً للعلاقة بين المتغيرات، وفيما يلي سيتم إبراز فروض الدراسة الحالية:

➤ الفرضية الرئيسية:

- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الجودة الشاملة.

الشكل رقم (02): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الرئيسية.

يؤثر في



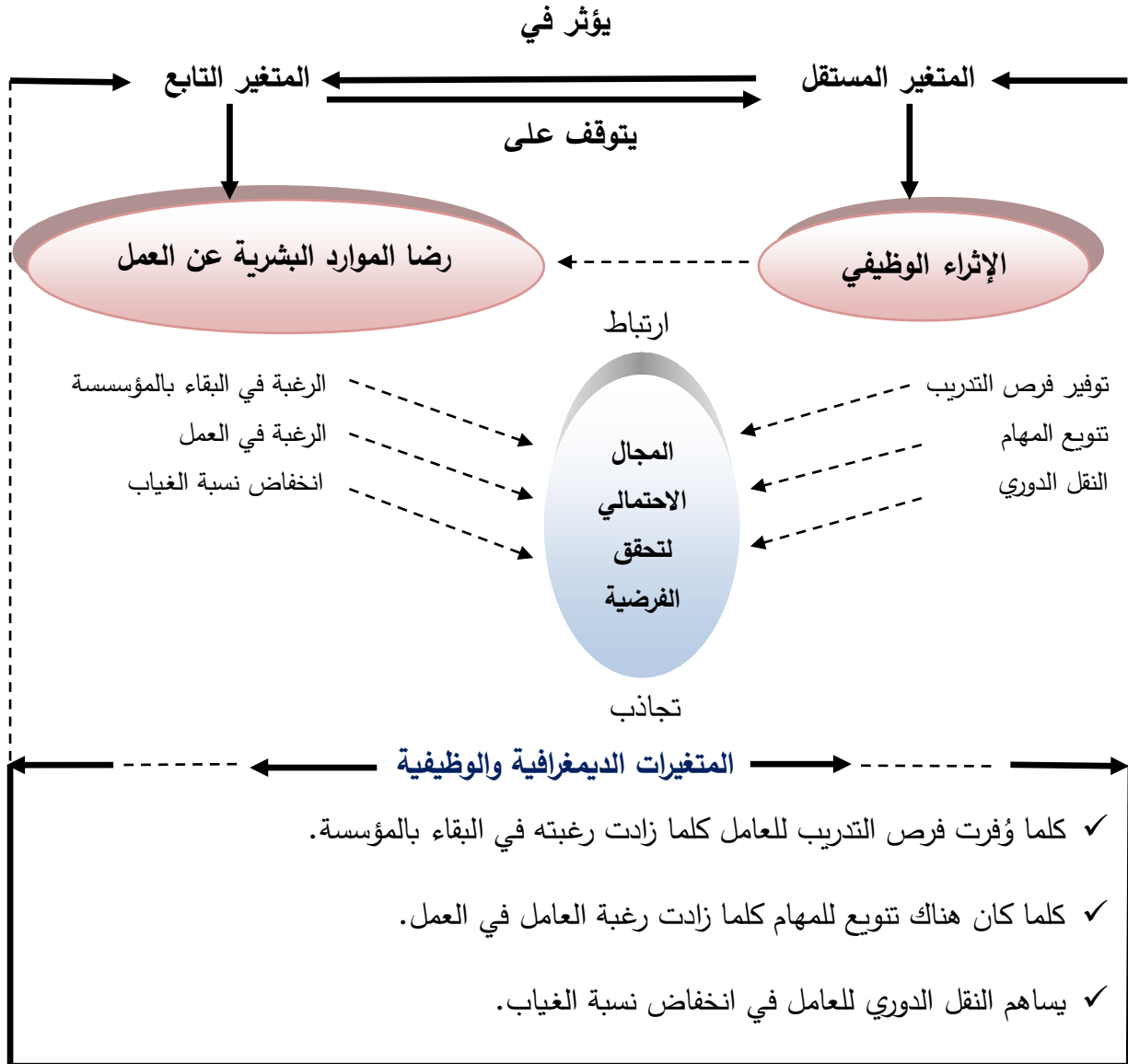
➤ الفرضيات الفرعية:

تفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية تم صياغتها على النحو التالي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

1 - يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل.

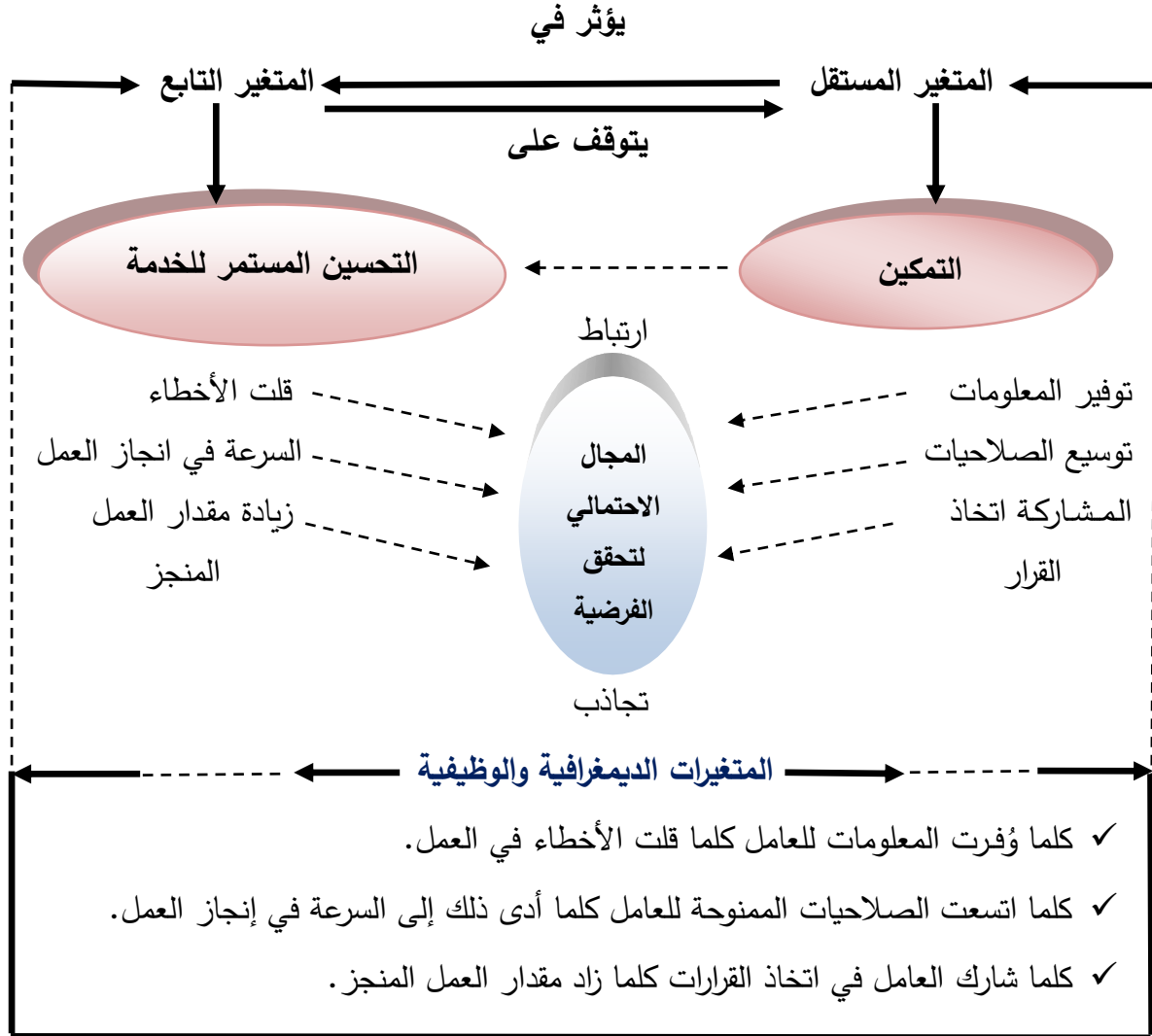
الشكل رقم (03): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفرعية الأولى.



• الفرضية الفرعية الثانية:

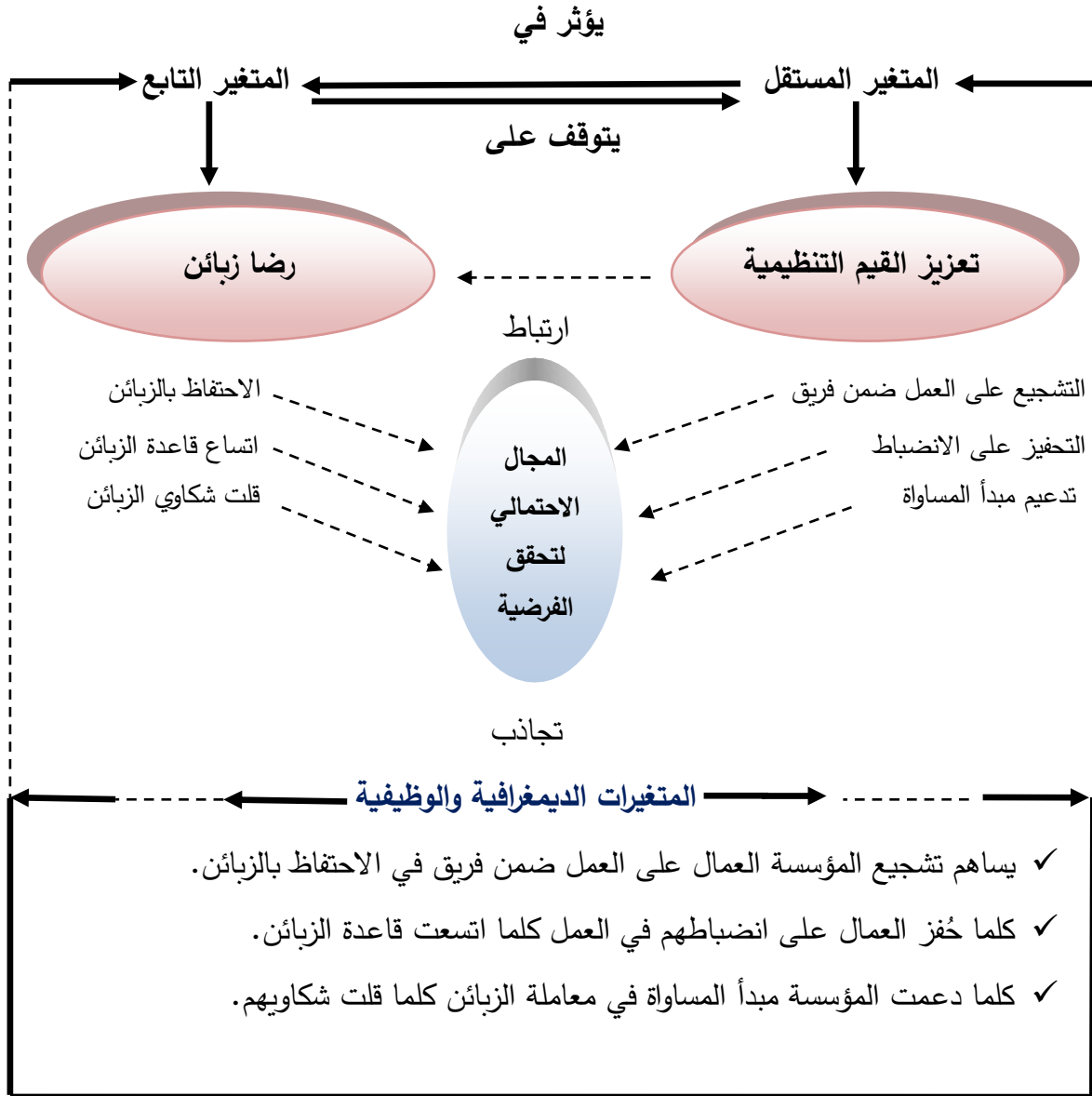
2 - يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستوى التحسين المستمر للخدمات.

الشكل رقم (04): النموذج الافتراضي للفرضية الفرعية الثانية.



• الفرضية الفرعية الثالثة:

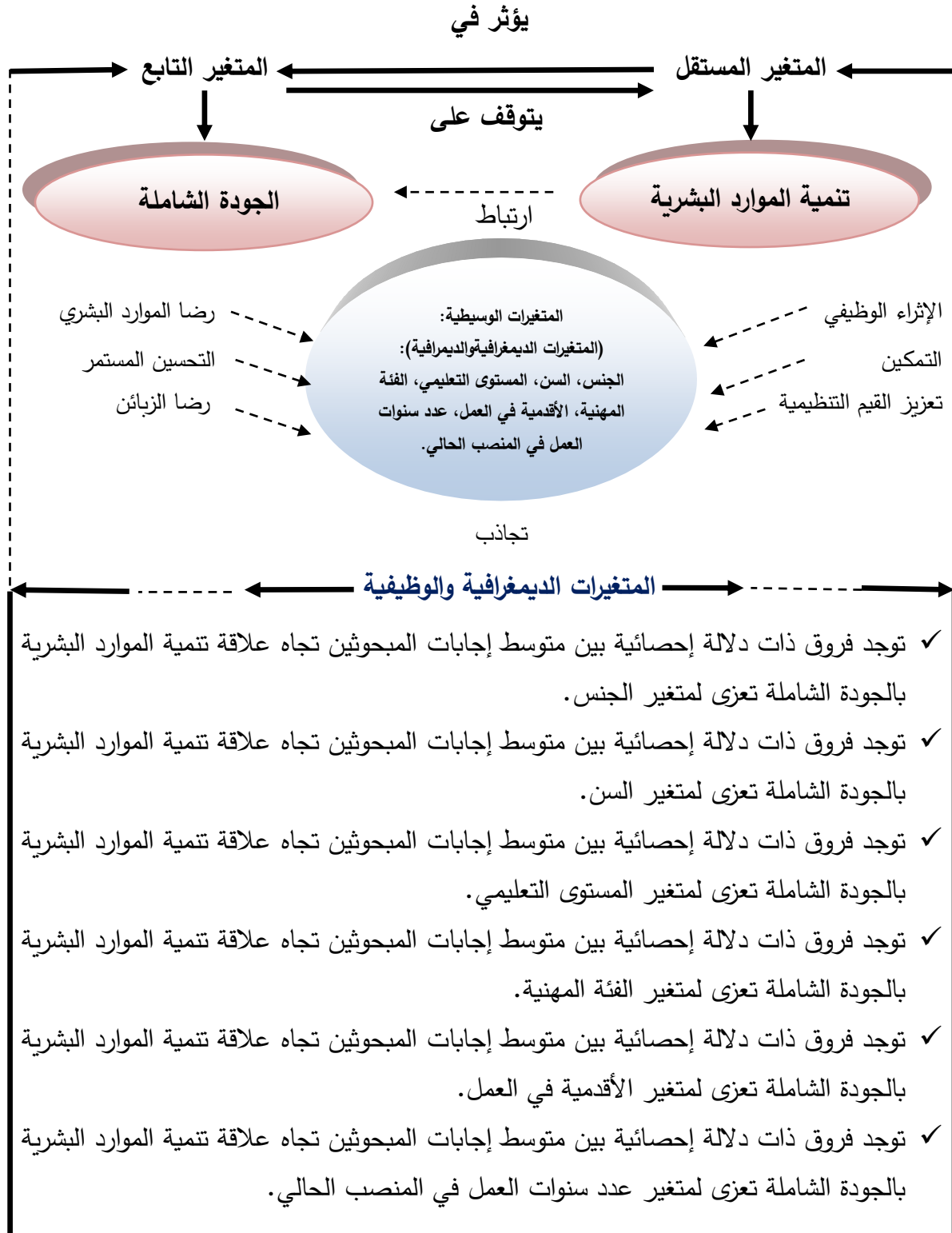
3 - يؤدي تعزيز القيم التنظيمية لدى الموارد البشرية إلى زيادة مستوى رضا الزبائن.
الشكل رقم (05): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفرعية الثالثة.



• الفرضية الفارقة:

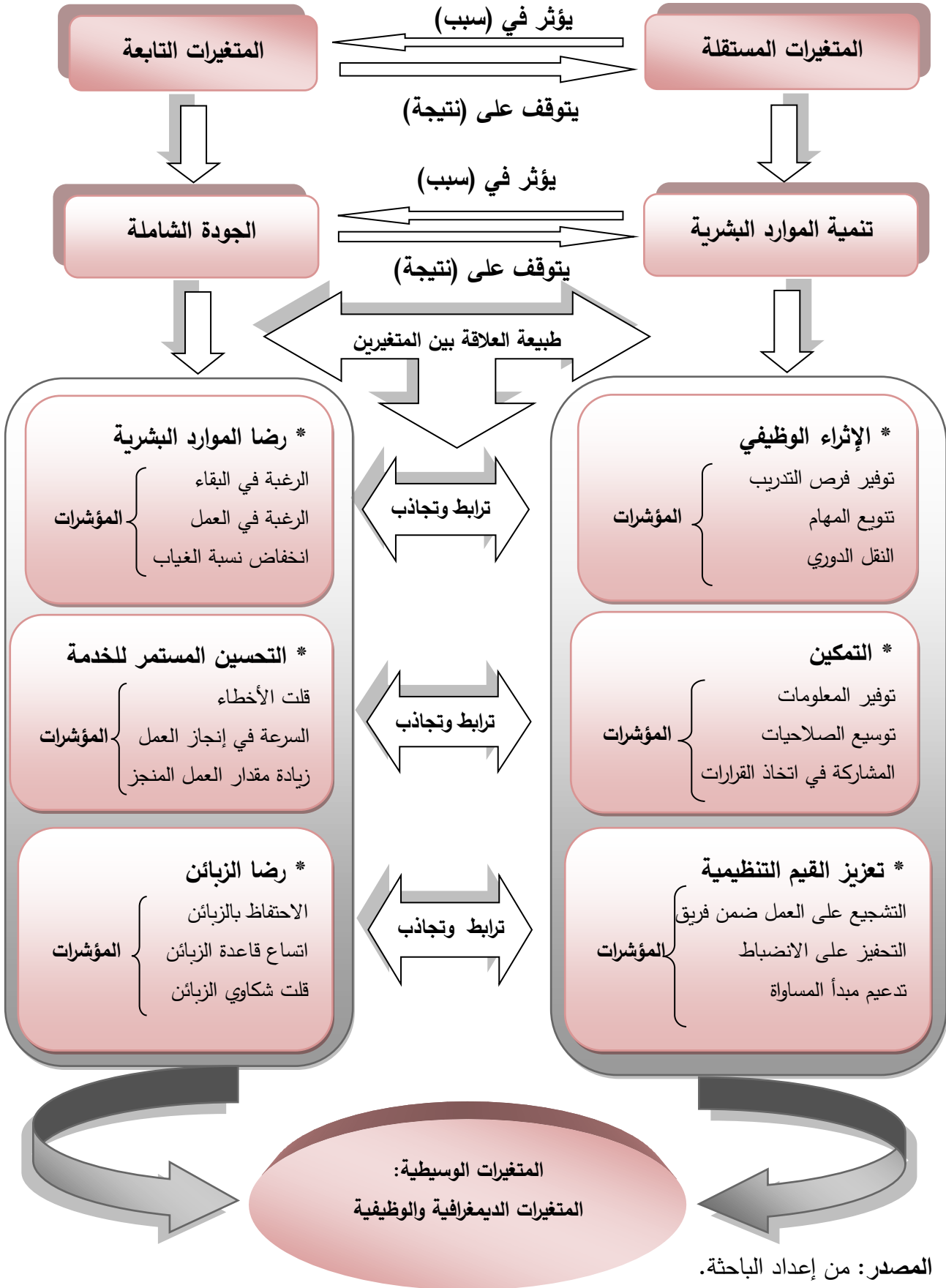
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الباحثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

الشكل رقم (06): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الفارقة.



وعلى ضوء ما سبق؛ سنختصر جوانب وحيثيات الدراسة الراهنة من خلال نموذج إفتراضي عام يبرز لنا كل العلاقات الترابطية التبادلية والتفاعلية بين متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): النموذج الإفتراضي العام للدراسة (المتغيرات، الأبعاد، المؤشرات).



المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً - النموذج التحليلي للدراسة:

نحاول من خلال الدراسة الحالية البرهنة على العلاقة الارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة إمبريقياً وهذا بعد أن قمنا بجرد للتراث والأدب النظري السوسيو- تنظيمي، بالإضافة للدراسات السابقة المتعلقة بكليهما؛ حيث شكلت لنا خلفية نظرية عن موضوع الدراسة وهو ما مكنا من وضع نموذج افتراضي يبرز وجود علاقة سببية بين متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة المُجسدة للفرضيات الرئيسية والفرعية، إلا أنه يجب التنويه هنا إلى احتمالية وجود علاقات أخرى وهذا من منطلق التشابك والتعقد بين الظواهر التنظيمية على أساس أنها نتاج التفاعل البشري في بيئة العمل، فكما هو معلوم يختلف الأفراد في نمط تفكيرهم واتجاهاتهم باختلاف جنسهم وبيئاتهم الاجتماعية والثقافية التي تحدد طبيعة مواقفهم وردود أفعالهم، كما أن مشاعرهم تتغير من فترة إلى أخرى ما يجعل مسألة الضبط والسيطرة والتنبؤ بهذه السلوكيات ليس بالأمر السهل في غالب الأحيان.

وعليه؛ فإن تأكيد وجود علاقة بين متغيرين أو ظاهرتين في بيئة معينة قد تنفيها بيئة أخرى أو قد تضيف لهذه العلاقة ظاهرة أو ظواهر أخرى، إن هذه الرؤية الديناميكية نابعة من حركية وتداخل الظواهر؛ إلا أن هذا لا ينفي حالة الاستقرار التي يبحث عنها النسق من خلال ميكانيزمات يلجأ إليها للحفاظ على توازنه وبقائه.

وسنحاول في هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل والجودة الشاملة كمتغير التابع من خلال العلاقات الفرعية لأبعادهما ومؤشراتها، وهو ما سيبين لنا من جهة أخرى الدور المهم لتنمية الموارد البشرية ووظيفتها في الواقع الفعلي، حيث نعتبر أن السياسات التي تنتهجها التنظيمات للرفع من قدرات مواردها البشرية وآليات تُنشئها للحفاظ على استقرارها وبقائها في السوق من خلال مقدرتها على الإيفاء بمتطلباته بتحقيقها للجودة الشاملة، وهذا وفق نموذج تحليلي مستند إلى اتجاه البنائية الوظيفية كتيار فكري بالغ الأهمية والأثر في مجال علم الاجتماع، حيث سيتم الأخذ به كمقاربة نظرية تفسر وتحلل واقع المؤسسة الجزائرية.

وقد عمدنا إلى تسمية الميكانيزمات الدفاعية المتجددة كإستراتيجية تقوم بها التنظيمات للمحافظة على توازن وانسجام نسقها الداخلي بتوفير مناخ محفز على العمل من جهة والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية ضمانا لاستمراريتها وبقائها في سياق المجتمع (النسق الخارجي) من جهة أخرى، بتجديد وتعديل هذه الميكانيزمات بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي فهذه الميكانيزمات هي بمثابة آلية لتحقيق الاستقرار والتكيف.

ويمكننا وعلى صعيد عام إشاعة مفهوم الميكانيزمات الدفاعية المتجددة على واقع المجتمعات، حيث يلجأ أي نظام حكم في العالم يرغب في فرض هيمنته وسيطرته إلى إيجاد ميكانيزمات للدفاع عن سلطته ونفوذه وقوته وبقائه بشكل متجدد، على أساس أن منبع ورح استقراره وبقائه مستمد من قدرته على تجديد نفسه حتى يتكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة داخل النظام نفسه وخارجه، وهذا نتيجة لتغير دهنيات وتصورات وقيم واتجاهات أفراد المجتمع، ولأجل هذا وحتى يتفادى هذا النظام الصراع ومعاذات الأفراد الذين يحملون قيم واتجاهات مغايرة لما يحمله أفراد النظام يسعى لإعطاء صورة أو مظهر جديد له من خلال خلفيات جديدة وألوان أكثر سطوعاً وجاذبية، بالإضافة إلى أن متطلبات البيئة الخارجية متجددة وفي تغير مستمر ما يحتم عليه ضرورة مواكبتها والاستجابة لها بطريقة تضمن له البقاء.

سادساً - الجهاز المفاهيمي للدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مفاهيم الدراسة وتفكيكها وتحليلها مرحلة أساسية في بناء الإطار النظري لأي دراسة أكاديمية، بحيث تساعد عملية تفكيك وتحليل المفهوم إلى مدلولاته الإمبريقية في إبراز تصورات الباحث حول الموضوع المراد دراسته والتي قد يختلف أو يتشارك فيها مع باحثين آخرين، وبذلك تتحدد خصوصية دراسته وتفردها عن باقي الدراسات الأخرى بما تبرزه من أبعاد ومؤشرات للمفهوم. كما تساهم عملية التفكيك والتحليل في إثراء المفاهيم بما تقدمه من تعاريف تتفق أو تتشابه أو حتى تتعارض في وجهات النظر المطروحة حول المفهوم؛ ولأجل كل ذلك حرصنا على عرض مجموعة من التعاريف لأهم مفاهيم الدراسة لتوضيح دلالاتها السوسولوجية؛ ليتم في الأخير صياغة التعريف الإجرائي للمفاهيم المركزية المتضمنة في الدراسة والتي تمثل التصورات الفكرية الخاصة بالباحثة، على أن يتم سرد المفاهيم ذات الصلة بمفهوم تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في الإثراء الوظيفي، التمكين وتعزيز القيم التنظيمية كمفاهيم تتمركز حولها الدراسة الراهنة ومفهوم الجودة الشاملة بالإضافة إلى المفاهيم ذات الصلة به والمتمثلة في رضا الموارد البشرية، التحسين المستمر للخدمات ورضا الزبائن.

1 - مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ارتأينا قبل أن نعرض لمضمون مفهوم تنمية الموارد البشرية تحديد معنى مفهومي التنمية والموارد البشرية؛ ليتم فيما بعد تقديم مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون والمختصون لمفهوم تنمية الموارد البشرية:

1 - 1 - مفهوم التنمية:

برز مفهوم التنمية بصورة أساسية في النصف الثاني من القرن العشرين؛ وقد اقترن بدايةً بعلم الاقتصاد للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين لضمان التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد؛ عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال.(1)

فحسب مدلوله الاقتصادي يشير مفهوم التنمية إلى تحقيق التقدم للدول بتوفير موارد مؤهلة ومدربة، فالموظف المؤهل تأهيلاً علمياً في ضوء مبادئ الجودة الشاملة سيحافظ على الدقة في العمل وعلى الوقت بما يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي.(2)

أما معجم العلوم الاجتماعية فيشير إلى "مجموع العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة".(3) يبين لنا هذا التحديد لدلالة مفهوم التنمية أنها تمثل سلسلة من العمليات المقصودة التي تحدث على مستوى أبنية المجتمع التقليدية فتحولها إلى أبنية الحديثة.

كما يدل مفهوم التنمية على "الكيفية التي يتم بها مواجهة وتحديد عوامل التقدم، فهي عملية إحياء وتطوير شامل"(4)، ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين؛ حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية ولاحقاً تطور المفهوم ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية؛ فأصبح هناك التنمية الثقافية والتي تسعى لرفع الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان(5)، والتنمية الاجتماعية التي تشير إلى تنمية العلاقات والروابط القائمة في المجتمع

1 - رعد سامي عبد الرزاق التيمي، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص43.

2 - عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 7، 2010، ص 199.

3 - فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، أكاديميا أنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص108.

4 - شهرزاد زغبیب، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية الاقتصادية في البلدان المغاربية، مجلة التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، العدد 24، 2009، ص78.

5 - أبو الحسن عبد الموجود أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، أسوان، 2009، ص13.

ورفع مستوى الخدمات التي تحقق تأمين الفرد على يومه وغده ورفع مستواه الاجتماعي والثقافي والصحي وزيادة قدراته على تفهم مشاكله وتعاونه مع أفراد مجتمعه للوصول إلى حياة أفضل.

من خلال جل ما أوردناه من تعاريف لمفهوم التنمية يتضح لنا أنها تمس كافة مجالات الحياة الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والثقافية وتسعى لتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع ككل.

1 - 2 - خصائص التنمية: تتسم التنمية بالخصائص الأساسية الآتية:

- عملية شمولية تهدف إلى إحداث تحولات في البناء الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والسياسي.
- عملية مجتمعية ذات أهداف على المستوى القريب والبعيد.
- تهدف لإشباع الحاجات الأساسية والمعنوية مثل: الشعور بالأمن حرية الرأي.
- تعتمد على القدرة الذاتية للمجتمع والمتمثلة في استغلال موارده بأفضل شكل ممكن.⁽¹⁾

1 - 3 - مفهوم الموارد البشرية :

يعد مصطلح الموارد البشرية حديث نسبياً حل تدريجياً محل اصطلاح الأفراد؛ نتيجة توسع الاهتمام الذي أصبح يحظى به العنصر البشري في المؤسسات، وكمحصلة للتطور والتغير على المستوى الفكري سواء بالنسبة للمهتمين بالفكر الإداري أو حتى أصحاب المؤسسات؛ وفي ما يلي نقدم مجموعة من التعريفات لهذا المفهوم:

بدايةً يجب توضيح أن كلمة موارد في الكتابات الاقتصادية تقسم إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية؛ حيث تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

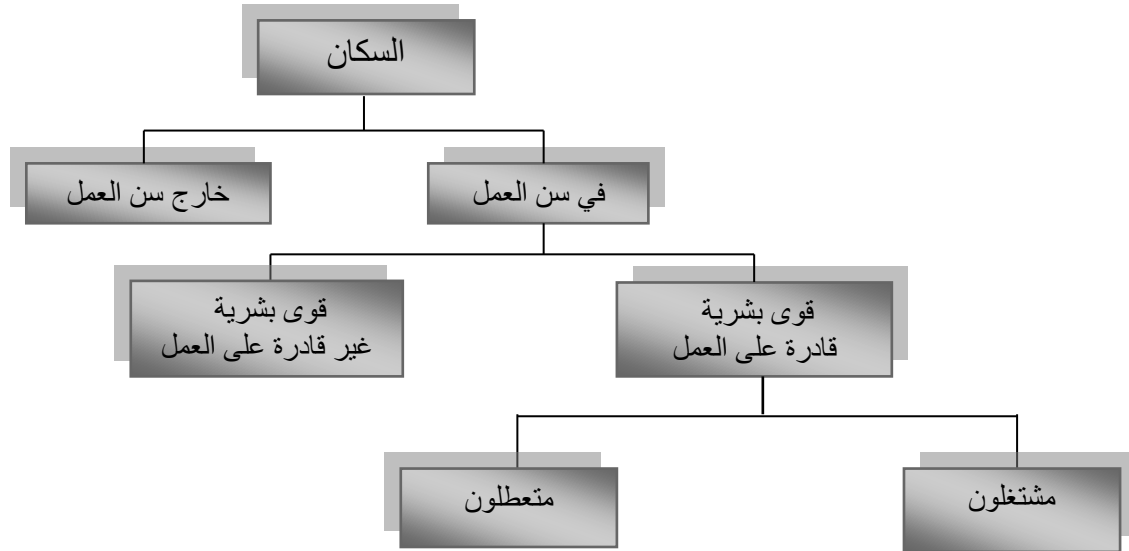
- المجموعة الأولى (الموارد البشرية الاقتصادية): تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.
- أما المجموعة الثانية (الموارد البشرية غير الاقتصادية): تتمثل في الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.⁽²⁾

1 - محمد بن أحمد بن محمد الغزاوي، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 55.

2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 53.

ويمكن إبراز الفرق بين كل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية، وما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص53.

- تشير الموارد البشرية حسب قاموس **Larousse** إلى "مجموع الأفراد العاملين في مؤسسة ما".⁽¹⁾

- وعرفها معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنها "مصطلح يُطلق على قوة العمل في المنظمة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، فهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة وأكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل".⁽²⁾

- في حين عرفها محمد فتحي بأنها " عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية تتمثل في: الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين".⁽³⁾

¹- **le petit larousse**, nouvelle édition, librairie, paris, 1995, p 884.

² - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان، ط1، 1997، ص1.

³ - محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 233.

- عرفها **عبد الفتاح بوخمم** بأنها " القوة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها الاستخدام الأمثل".⁽¹⁾
 - كما عرفت بأنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والنشاطات والسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".⁽²⁾
 يُظهر هذا التعريف أن الموارد البشرية أداة تساعد المؤسسة على رسم خططها وتحقيق أهدافها في الوقت المحدد.

- ويوضح **روبرت رايش** أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة بقوله: " إن أتمن ما تمتلكه ليس هو الأصول المالية؛ بل هو الناس الذين يعملون معك وما يحملونه في رؤوسهم وقدرتهم على التعاون معا".⁽³⁾
 يبدو من هذا التعريف أنه لا يُنظر للمورد البشري كالعناصر التقنية والمادية والمالية المتواجدة بالمؤسسة (التجهيزات ورأس المال)، وفي ذلك إشارة إلى أنه أرفع مكانة ومرتبة من ذلك وأعلى من كل الموارد، فهو الوحيد القادر على السيطرة على تلك الموارد وعلى تغيير الظروف لصالح المؤسسة بما يمتلكه من إرادة ومعارف ومهارات فنية وفكرية، لأجل كل ذلك برزت الرؤية الحديثة التي تنظر للعنصر البشري على أنه شريك معرفي؛ وهذا في ظل زيادة مستويات التعليم وسطوة المعرفة بتعدد وتنوع مشاربها فيؤدي الاستثمار في الموارد البشرية إلى تحقيق الامتيازات الآتية:

➤ زيادة وتحسين المنتجات والخدمات.

➤ تحسين اتجاهات العاملين.

➤ تحسين الصورة الذهنية الخارجية عن المؤسسة.

➤ زيادة القدرات الإبداعية.

➤ تحسن العلاقات مع الزبائن والموردين.⁽⁴⁾

- وحسب **علي السلمي** فإن الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات؛ وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، كما يوضح من جهة أخرى أن الموارد البشرية الممثلة

1 - عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص11.

2 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة، لبنان، 2002، ص17.

3 - دوينز لويد، الجودة الشاملة (التطور الاقتصادي وإدارة الجودة الشاملة)، ترجمة: حسين عبد الواحد، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 76.

4 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 368.

بالعاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، فالعمال هم الأداة لتحقيق الأهداف وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة.(1)

وفي ذات السياق يُنظر للمورد البشري كعنصر هام من عناصر الإنتاج، إذ لا يُمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق وتمويل دون توافر الخبرات والمهارات البشرية.(2)

- كما تُعبر الموارد البشرية عن "مجموع الأفراد التي تُكون المؤسسة في وقت معين، يختلفون من حيث: تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، وظائفهم وفي مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية."(3)

- وعرفت أيضاً بأنها " كل العاملين في المؤسسة من مختلف الجنسيات مهما اختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، وهي تشمل كل من هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والخدمات."(4)

- كما يقصد بالموارد البشرية " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع."(5)
الواضح من هذا التعريف أنه لم يغفل عن الجانب النفسي للمورد البشري فأضاف عامل الاستعداد، الرغبة والافتتاح لتأديتها المهام والأعمال فمن خلاله ذلك يتمكن من أداء العمل بالجودة المطلوبة، لأنه نابع من ذاته، ويبين ذلك أن المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات بأنواعها غير كافية للقيام بمتطلبات العمل ما لم تكن هناك رغبة وميل لأداء وإتمام الأعمال وفقاً للشروط والمتطلبات المحددة.

1 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص ص 41 - 44.

2- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 41.

3 - الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد6، 2008، ص 10.

4 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص 95.

5 - معمر داود، محاضرات في مداخل العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2009، ص 171.

- وعرفت أيضاً بأنها " القوى العاملة التي تتراوح أعمارها بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل؛ وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات، وتتوافر لديها القدرة، الرغبة والاستعداد للعمل".⁽¹⁾
- يبدو من التعريفين السابقين أنهما اشتركا في القدرة، الرغبة والاستعداد وهي شروط مهمة تستطيع من خلالها المؤسسة تسيير مواردها البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- ووفقاً لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها " نظاماً له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة؛ إذ تتمثل المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية من:

▪ المدخلات: وتتمثل في:

* الأفراد: ويقصد بهم العناصر البشرية التي يُمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة من خلال سياسات وإجراءات معينة.

* البيانات والمعلومات: وهي الأساس في نظام الموارد البشرية دونها تتوقف عمليات هذا النظام وتغطي هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها:

✓ حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.

✓ قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة.

✓ مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.

✓ الإمكانيات التدريبية المتاحة في المؤسسة.

✓ الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.

✓ الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة.

▪ العمليات: وتتمثل في مجموعة الإجراءات التي يتم إدخالها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة، ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية هي:

✓ تخطيط الموارد البشرية.

✓ اختيار وتعيين الموارد البشرية.

✓ تدريب الموارد البشرية.

✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 54.

- **المخرجات:** تمثل مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد⁽¹⁾، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات؛ وتتوقف جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية، فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية والمؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والقادرين على أداء وظائفهم.⁽²⁾
- كما تدل على "الجماعات التي تكون المؤسسة؛ يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية." ⁽³⁾
- نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات من مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- كما تُعبر الموارد البشرية عن "جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تعاقدت معهم المنظمة مقابل راتب أو أجر، وتعويضات ومكافآت على أن يلتزم هؤلاء الأفراد بأعمالهم الموكلة إليهم." ⁽⁴⁾

▪ التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية جميع العمال الدائمين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من مختلف الفئات المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

1 - 4 - مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية التي تثير الكثير من الجدل حول دلالاته والأبعاد المجسدة له، فالرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن

- 1 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص ص 56 - 58.
- 2 - راوية حسن، مرجع السابق، ص 31
- 3 - خالد قاشي، رمزي بودرجة، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المدينة (الجزائر)، العدد 06، جوان 2016، ص 39.
- 4 - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 09.

مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب الأمريكي ليونارد نادلر " Leonard Nadler".⁽¹⁾

- يعرف أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " أحد المقومات الأساسية لتحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية."

- أما الدكتور ماهر عليش فقد عرفها بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، برفع مستوى مهاراتهم وخبراهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه."⁽²⁾

- يعرف كل من ماكلين ومكالين **McLean & McLean** عملية تنمية المورد البشرية بأنها " أي عملية أو نشاط على المدى القصير أو الطويل لها القدرة على العمل على أساس المعرفة، الخبرة، الإنتاجية والرضا سواء كان لتحقيق منافع للأشخاص، للجماعة، للفريق أو على مستوى المنظمة، المجتمع، الوطن أو حتى الإنسانية ككل."⁽³⁾

- ويرى سامبروك **Sambrook** أن مصطلح تنمية الموارد البشرية " اشتق مفهومه من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: النظرية المنظمة والاقتصاد والنفوس؛ حيث تركز النظرية المنظمة على عمليات التعلم التنظيمي والتغيير وعلى إنشاء المنظمة المتعلمة، في حين يركز بعد الاقتصاد على الاستثمار في رأس المال البشري، أما البعد النفسي فيركز على قضايا الدافعية والملكية والتعلم."

- ويرى كل من **Phulpoto & Shaikh** أن تنمية الموارد البشرية "عملية تتضمن العديد من الحقائق لتنمية البشر؛ إذ تتضمن أشكال التنمية الفكرية، البدنية، الاجتماعية، العاطفية، المعنوية، السياسية، الروحية، وغيرها من أشكال التنمية."⁽⁴⁾

¹ - John. P. Wilson, **Human Resource Development, Learning and Training for individuals and organisations**, 2nd édition, British Library, London, 2004,p9.

² - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص22.

³ - بن نذير نصر الدين، بعليش فائزة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية (الجزائر)، العدد03، جوان 2005، ص ص 188 - 189.

⁴ - أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة- دراسة تطبيقية للشركات المتعددة الجنسيات، مؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المنعقد بتاريخ 15 - 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس (لبنان)، ص 15.

- ويقصد بها أيضاً "عملية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم؛ وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف؛ بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث: أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وأمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة." (1)
- وعرفت بأنها "عملية زيادة المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن." (2)
- وتشير أيضاً "إلى رفع قدرة الموارد البشرية من خلال الاستثمار فيها عن طريق التعليم وانتقال القوى العاملة والتدريب لرفع إنتاجها وزيادة مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي." (3)
- وعرفت بأنها "العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... الخ بغية تحسين أدائها." (4)
- يبدو لنا من خلال هذين التعريفين أن الإنسان كقوة محركة لعجلة التنمية الاقتصادية لا بد من الاهتمام به والاستثمار فيه بهدف زيادة الإنتاجية؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما عرفت بأنها "تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة." (5)
- ويقصد بها أيضاً "تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم." (6)

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص78.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص11.

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، عمان، 2002، ص18

⁴ - Richard A and Others, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett - Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, p4.

⁵ - خيرة قوبع وآخرون، تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة (دراسة حالة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم)، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم (الجزائر)، العدد 03، المجلد3، ماي 2015، ص ص 17 - 18.

⁶ - يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص271.

وفي ذات المنحى تشير إلى " محاولة تعظيم الصفات الايجابية لدى الموارد البشرية ودعمها وحفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبغيها. " (1)

- كما أنها" وسيلة فنية تمنح للإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية، ووسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه." (2)

- ويدل أيضاً مفهوم تنمية الموارد البشرية على " عمليات توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار وإثراء العمل، الحوافز، التشجيع وأيضاً الجوانب النفسية والاجتماعية للموارد البشرية كسهولة الاتصال وتقديم الخدمات ومزايا العاملين وكل هذه العمليات من شأنها أن تعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسة على حد سواء." (3)

- عرفت أيضاً بأنها" التوجه إلى إعداد الإنسان وتوظيفه لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة؛ وفق قدراته وطاقاته وفرص العمل المتاحة." (4)

- وتشير إلى " عملية تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاضد مساهمته في العملية الإنتاجية وذلك بالتدريب وتحسين جودة العمل." (5)

بالإضافة إلى هذا تشمل تنمية الموارد البشرية كنظام مفتوح كافة الأنشطة والعمليات الهادفة لتحقيق المستوى المستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

وعلى هذا فالنظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها نظاماً مفتوحاً يحقق النتائج العملية

الآتية:

- 1 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 95.
- 2 - أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 19.
- 3 - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 66 - 68.
- 4 - محمد رفعت المقداد، تنمية الموارد البشرية في سوريا ما بين 1960 و 1994، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق (سوريا)، العدد 2، المجلد 17، 2001، ص 30.
- 5 - ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، غرداية (الجزائر)، العدد 07، 2009، ص 317.

- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعاليتها جميعاً من ناحية أخرى.
- الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية، حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات.
- إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المداخل الآتية:

* تحسين مدخلات النظام.

* تحسين عمليات النظام.

* تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.

* بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات. (1)

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يتشابه ويتداخل مع مفهومي التنمية البشرية والتدريب، حيث مكننا البحث حول دلالة تنمية الموارد البشرية من ملاحظة وجود خلط في بعض المراجع فيما يتعلق بدلالة هذين المفهومين، ولأجل إزالة هذا اللبس إرتائنا توضيح الفرق فيما بينها:

- تشير التنمية البشرية حسب تقارير الأمم المتحدة إلى " تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس، وتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش، العلم والعمل، التربية والثقافة. من هنا تركز التنمية البشرية على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد". (2)

1 - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص ص 172 - 174.

2 - بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة، أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات باتنة)، مجلة البحوث الاقتصادية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، أم البواقي (الجزائر)، العدد2، المجلد4، ديسمبر2017، ص 511.

- كما تعرف بأنها " عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده واستثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى".⁽¹⁾

- كما تدل على " عملية توسيع القدرات والطاقات البشرية؛ بما في ذلك القدرات الاقتصادية التي تجعل الخيارات والفرص الأوسع في متناول الناس، إنها ليست مجرد تنمية الموارد البشرية؛ بل هي تنمية شاملة ومتكاملة لكل ما يسعى إليه الإنسان من تقدم ولكل ما تسعى إليه المجتمعات والأمم من رقي".⁽²⁾ بمعنى أن التنمية البشرية تحقق الخيارات التي تجسد الحياة الكريمة للأفراد.

نلاحظ مما سبق استعراضه من جوانب تتعلق بتنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية؛ أنه يوجد تداخل بينهما، حيث أن كلاهما يهدف إلى تنمية الفرد بكافة أدواره منتجاً ومستهلكاً، فمفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول الفرد إلى مدخلات ومخرجات، بينما مفهوم التنمية البشرية فينظر للإنسان على أنه الهدف من تشغيل تلك الموارد ليس باعتباره ثروة بل سبب وجودها، حيث يركز على تنمية طاقات البشر، ورفع مستوى معيشتهم المادية والمعنوية، التي تمكنهم من العمل لتدعيم مسيرة التنمية؛ من خلال تفعيل نظم التعليم والصحة وتحقيق العدالة، وهكذا نلاحظ أن مفهوم التنمية البشرية أوسع وأشمل فبينما يركز مفهوم تنمية الموارد البشرية على دور الفرد في زيادة الإنتاجية نجد أن التنمية البشرية تركز على أن الفرد كمحور للتنمية⁽³⁾، فلا تقتصر على قطاع بذاته بل إنها تمتد لتشمل جوانب الحرية السياسية وجوانب النمو الاقتصادي والاجتماعي الذي يمثل عائدها موارد لإشباع الاحتياجات وتنمية القدرات، التي بدورها تستثمر في عمليات الإنتاج وفي مختلف مجالات الحياة المجتمعية والفردية.⁽⁴⁾

بالإضافة إلى هذا نجد أن البعض لا يفرق بين مفهومي التدريب وتنمية الموارد البشرية، فبينما يقصد بالتدريب " كل جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة،

1 - مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014 - 2015، ص 45.

2 - محمد بن أحمد الفزاري، مرجع سابق، ص 75.

3 - ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، غرداية (الجزائر)، العدد 7، 2009، ص ص 316 - 317.

4 - أسعد خطاب، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية، دار الكتاب، الإسكندرية، 2008، ص 48.

وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف ككل من الموظف والمنظمة.⁽¹⁾

نجد أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يشير حسب ماهر عليش إلى "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد العاملين لأداء العمل، وتمثل عملية رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"⁽²⁾، يوضح هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية تتحقق عن طريق استخدام التدريب كسياسة مركزية تلجأ إليها المؤسسات حتى ترفع من إمكانيات مواردها البشرية، وأنها خطوة تتم بعد اختيارهم للمناصب والمهام والأعمال المطلوبة، حيث تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري في المستقبل ووضع الإستراتيجيات الدائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب لتحسين أدائه وهو زيادة إنتاجيته.⁽³⁾

ويفرق آخرون بينهما على أساس المدى الزمني، حيث يرون بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، إذ تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء مستوى أعلى من الأداء الحالي، أي أنها تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، والتفرقة أيضاً تكون على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يُخصص للعاملين في المستويات الدنيا، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا، ولأجل ذلك نجد أن التدريب يمثل كل الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تُكسبه مهارةً في أداء العمل أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.⁽⁴⁾

معنى كل ذلك أن التدريب يساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال الرفع من مستوى مهاراتهم وقدراتهم وحتى استعداداتهم واتجاهاتهم، وهو أحد أهم السياسات التي تتبعها المؤسسات وتحديداً إدارات الموارد البشرية في سبيل تجسيد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، لذلك فقد بات التدريب يلقي اهتماماً متزايداً من المؤسسات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين

1 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 137.

2 - فريد كورتيل، نوري منير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 311.
3 - Jim Grieves, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, London, 2003, P01.

4 - خالد عبد الرحيم الهييتي، مرجع سابق، ص ص 224 - 223.

أدائها، كما وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي ابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.⁽¹⁾

وعلى ضوء كل التعاريف السالفة الذكر وبناء على ملاحظتنا لواقع المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أنه يمكننا الأخذ بالتعريف الإجرائي الموالي في مفهوم تنمية الموارد البشرية في سبيل تبيان دلالاته:

• **التعريف الإجرائي لمفهوم تنمية الموارد البشرية :**

يشير مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى عملية التأثير في قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال الرفع من مستوى معارفهم ومهاراتهم للإيفاء بمتطلبات العمل، وبمنحهم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، بالإضافة إلى تدعيم أنماط من القيم التي من شأنها ضبط وتوجيه سلوكياتهم بالشكل الذي يحقق الاستقرار في البيئة الداخلية للمؤسسة؛ الأمر الذي يمكنها من تجسيد مطالب ورغبات زبائنها في البيئة الخارجية.

وعليه؛ يركز التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية على ثلاث جوانب أساسية هي:

➤ **جانب الاكتساب أو الاستيعاب؛** من خلال إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات.
 ➤ **جانب الاستخدام؛** الذي يعبر عن إمكانية استغلال وتوظيف المورد البشري للمعارف والمهارات التي سبق له وأن اكتسبها بالشكل الصحيح والمرغوب فيه من خلال توفير الفرص لذلك.

➤ **الجانب السلوكي؛** وهو متعلق بالتأثير في اتجاهات الموارد البشرية بالقيم والمبادئ التي توجه سلوكياتهم داخل المؤسسة.

1 - 5 - خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتميز تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص نبرزها في النقاط الآتية:

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 168.

- ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري والتي تهدف إلى تحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية عملية مخططة ومقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل بما يخدم أهداف المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية تمثل نظاماً فرعياً ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية تمثل نشاطاً شاملاً يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز وكذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.(1)
- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة تهدف إلى بناء معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل تطوير وتحسين أداءها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، وهذا مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات. وتتطوي هذه العملية على أربعة أنشطة أساسية: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي؛ إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب المواد البشرية، وتخلق الحافز القوي لتحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.(2)
- تنمية الموارد البشرية نشاطٌ مستمرٌ؛ إذ تهدف باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطوراتها وما تفرزه من فرص وتهديدات، وبما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات.(3)

1 - مانع سبرينة، مرجع سابق، ص ص 49 - 50.

2 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، صص 332 - 333.

3 - نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 02، جوان 2015، ص 03

1 - 6 - المفاهيم ذات الصلة بمفهوم تنمية الموارد البشرية:

حددت الدراسة الحالية ثلاث مفاهيم أساسية ذات العلاقة بمفهوم تنمية الموارد البشرية والتي من خلالها يتم الرفع من قدرات طاقات العناصر البشرية بالمؤسسة وهي:

• مفهوم الإثراء الوظيفي:

يتفق العديد من الكتاب على أن الإثراء الوظيفي ينطلق من مبدأ أن العمل يشكل حافزاً للفرد، فكلما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً كلما بدل الفرد مزيداً من الجهد والعطاء. (1)

- يشير مفهوم الإثراء الوظيفي حسب هيرزبيرغ (Herzberg) إلى "إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية؛ بما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع.

- أما تيرنر ولورانس (Turner & Lawrence) فقد تناولا الإثراء الوظيفي من خلال ضرورة توفر ستة متغيرات في الوظيفة حتى نحصل على الإثراء الوظيفي، وتتضمن هذه المتغيرات: التنوع، والمسؤولية، الاستقلالية، والتفاعل الاجتماعي، والمهارة، والمعارف المطلوبة. (2)

لقد اقترح الباحثان أن إثراء الوظيفة بهذه المتطلبات سوف يؤدي إلى الرضا الوظيفي والانتظام في العمل، وتوصلا إلى وجود متغيرين يتوسطان العلاقة بين متطلبات الوظيفة، والرضا الوظيفي، والانتظام في العمل وهما: الخلفية الثقافية للأفراد ولها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة واستجابات الأفراد، كما أن العوامل الموقفية مثل: نمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء لها تأثير على العلاقة بين متطلبات الوظيفة والرضا والغياب. (3)

- كما يدل الإثراء الوظيفي كأحد مناهج تصميم الوظائف على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن أن تسند إلى الفرد الواحد، حيث تتضمن مهمات لها طابع الإشراف؛ كأن يحدد هو خطوات عمله ويفحصه ليكتشف الأخطاء ويصححها. (4)

1 - فيصل حسونة، مرجع سابق، 2008، ص 179.

2 - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 187 - 188.

3 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 274.

4 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 165.

- ويعبر كذلك عن " الامتداد الرأسي للوظيفة والذي يؤدي إلى زيادة درجة رقابة الفرد على عمليات التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء الوظيفي، فإثراء الوظيفة ينظم المهام، بحيث يسمح للفرد بأداء نشاط متكامل ويزيد من حريته واستقلاليته ومسؤوليته عن الأداء، كما تقدم له تغذية مرتدة على أدائه بحيث يستطيع تقويم وتصحيح هذا الأداء".⁽¹⁾

- ويشير أيضاً إلى " عملية إحداث تغيير في تصميم الوظيفة ذاتها، بحيث تمنح شاغلها المزيد من المسؤولية والتحدي والاستقلالية وفرص النمو واكتساب مهارات جديدة، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية".⁽²⁾

- كما يعني " إعادة تصميم الوظائف؛ بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج عمله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته".

- ويعني أيضاً " زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال واجبات متنوعة أو فرص أكبر في التصرف ومسؤوليات أكبر، وباختصار يمكن تقديم إستراتيجية إثراء العمل في شكل المعادلة التالية: تحسين العمل + العمق.⁽³⁾

وبناءً على ذلك يعد الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق التمكين، الذي يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وبالقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.⁽⁴⁾

- ويشير أيضاً إلى " تعظيم أهمية الوظيفة أو منزلتها من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة، فبالإضافة إلى زيادة عدد العمليات التي تؤدي في الوظيفة (النطاق)، فإن إثراء الوظيفة نوع فريد من التحدي

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 188.

2 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 188.

3 - عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 98.

4 - أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية- المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2015، ص32.

يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع العامل على النمو والتقدم الوظيفي، فعلى سبيل المثال فإن وظيفة المدير يمكن إثراؤها من خلال إضافة مسؤوليات مالية إلى عمله.⁽¹⁾

- كما يُعبر الإثراء الوظيفي عن زيادة درجة السيطرة والتصرف والاستقلال المتاحة للفرد حين أداء الفرد.⁽²⁾ بمعنى مجموعة القرارات والممارسات الذي يتخذها ويُؤديها الفرد داخل المؤسسة، بحيث يُسيطر على كافة مراحل العمل بداية من التخطيط للقيام به وانتهاءً بأداء العمل على ضوء الخطوات والقرارات المسطرة مسبقاً.

ويقوم أسلوب إثراء العمل على إضافة مهام وواجبات ووظيفة جديدة من خلال أسلوب التحميل العمودي للأداء؛ وهي إضافة صلاحيات جديدة للفرد، كأن تضاف له صلاحيات التخطيط للعمل وهذا من شأنه أن يعمق لدى الأفراد الصلاحيات الواسعة في تخطيط وتنفيذ الأداء ومراقبته أيضاً؛ إذ يتمتع العامل وفق هذا الأسلوب بالحرية الكاملة لانجاز الأداء واستخدامه الطرق والوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر من الآخرين، وربما تقوم الإدارة العليا باستخدام هذا الأسلوب عندما يتم إناظة بعض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وبذلك يتحقق مبدأ الإثراء أو الإغناء الوظيفي الذي غالباً ما يطلق الطاقات ويتيح للعاملين الفرص الواسعة في إنجاز المهام طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم في إنجازهم المهام الوظيفية المختلفة لهم.⁽³⁾

▪ التعرف الإجرائي لمفهوم الإثراء الوظيفي:

يعبر مفهوم الإثراء الوظيفي عن الأسلوب الإداري الذي يجعل من الوظيفة أكثر تشويقاً وأقل رتابة؛ ويكسب العمال - من مختلف الفئات المهنية - معارف ومهارات تمكنهم من القيام بأي مهمة أو عمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، عن طريق: التدريب، تنويع المهام، النقل الوظيفي.

1 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، دار النهضة العربية، مصر، 2009، ص 58.

2 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 101.

3 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 71.

• مفهوم التمكين:

لقد أضحى التمكين حسب **Adrianna J. Kezar and Others** حقل معرفي تركز على دراسته جميع الفرق التي تبحث في المكونات التنظيمية للعمل على القضايا ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمنظمة.(1)

- وقد عرف **خضير الكبيسي** التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.(2)

- كما أشار **أبو المجد** إلى أن التمكين يمثل " مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم؛ من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار." (3)

- في حين عرفه **السلمي** بأنه " تقوية الأفراد بمنحهم الفرصة للمشاركة واستغلال طاقاتهم المهنية الكاملة فيحل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية، وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفي.

- ويرى **Evans** أن التمكين يعني " منح السلطة لفرد ما للقيام بعمل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن." (4)

- عرفه **Kahreh** بأنه " الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل ما يمكن من الاعتبارات."(5)

¹⁻ Adrianna J. Kezar and Others, **Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership**, ASHE Higher Education Report, The Association for the Study of Higher Education, Vol31, Iss 06, San Francisco, 2006, p 77.

² - الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص136.

³ - أبو المجد محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 33.

⁴ - سنية كاظم تركي، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني(دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 96، المجلد 23، 2017، ص 191.

⁵ - بطاهر بختة، مخفي أمين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة (دراسة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي، تبسة (الجزائر)، العدد4، 2018، ص250.

- وعرف أيضاً بأنه " عملية إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر خصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية. " (1)

- ويرى البعض أن التمكين يتعلق بمنح القوة للعامل والثقة في قدراته، وتوجيهه وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصبه؛ مع تعزيز قدرته على التفكير وتشجيعه على طرح أفكار إبداعية جديدة وتحويل رؤيته إلى حقيقة، من خلال تحقيق مشاركته وتهيئة الظروف المساعدة له لتحمل السلطة اللازمة لاتخاذ القرار؛ وإمداده بالرؤية التي تعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف وتحفيزه لبناء مبادرة فردية لتحقيق الهدف، فالتمكين الوظيفي يتمحور حول تحسين القدرات الجسمية والوظيفية للفرد والوصول به إلى أقصى مستوى من الأداء الوظيفي. (2)

بعد توضيحنا للدلالة لمفهوم التمكين، يظهر لنا أن هناك إجماع حول أنه يتمحور حول إعطاء العمال صلاحية وحرية أكبر في العمل ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي؛ كمكان مهم يتيح الاستفادة من أفكارهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ ما يساهم في ترسيخ قيم الولاء والانتماء لديهم.

▪ التعريف الإجرائي لمفهوم التمكين:

يشير مفهوم التمكين إلى عملية إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛ بتوفير المعلومات المناسبة وبتوسيع صلاحياتهم في العمل.

• مفهوم القيم التنظيمية:

○ القيم:

لم يُؤخذ مصطلح القيم من وجهة نظر واحدة لتحديد معناه؛ فقد كثرت واختلفت تعريفاته نظراً لاختلاف وجهات النظر حوله ولتعدد المدارس التي استهدفت تحديده من جهة، والمصادر التي اعتمدت عليها هذه المدارس في تحديد أصل وأساس هذه القيم من جهة أخرى، وتوضيحاً لذلك يُمكننا

¹ - نظام موسى سويدان، تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانية)، غزة (فلسطين)، العدد 1، المجلد 13، يونيو 2011، ص 663.

² - مرزوق سارة، بوعشة مبارك، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة)، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة (الجزائر)، العدد 3، المجلد 4، ديسمبر 2017، ص ص 171 - 172.

استعراض بعض أهم التعريفات التي وردت في كتابات الأساتذة والعلماء المختصين في مجال علم النفس الاجتماعي والتربوي، حيث نجد أن القيم حسب مدارس علم النفس الاجتماعي تمثل اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو نحو ما يصلح وما لا يصلح، وهذه الاتجاهات قد تكون حباً أو كرهاً أو ميلاً أو نفوراً من مواقف وموضوعات وأشخاص أو أي جوانب أخرى مثل: الأفكار المجردة والسياسات الاجتماعية.

- ويشير مفهوم القيم من الناحية الاجتماعية إلى "الأحكام المعيارية التي توجه السلوك، والتي تحسم للاختيار الإنساني في مواقف بعينها"، إن القيم بهذا المعنى تتطوي على المصالح والمنافع والالتزامات والواجبات الأخلاقية وغير ذلك من أنماط التوجيه الانتقائي.⁽¹⁾

- عرف **Talcott Parsons** بارسونز القيم في كتابه **النسق الاجتماعي القيمي** بأنها "عنصراً أو نسقاً رمزياً يعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف، وكأن القيم هنا تمثل معايير عامة وأساسية تسهم في تحقق التكامل وتنظم أنشطة الأعضاء."⁽²⁾

- وعرفها **Nobbs** نوبس بأنها "مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تُحدد سلوكيات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليده وأعراف المجتمع."⁽³⁾ وفي ذات السياق يُنظر للقيم على أنها "موجهات تضبط السلوك الإنساني، فهي الإطار المحدد له، حيث أنها تشكل السلوك الفردي والجماعي، وفهمها فهماً حقيقياً وسيلة من وسائل فهم الشخصية، وتغييرها يؤدي إلى تغيير السلوك."⁽⁴⁾

- وتمثل القيم "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها أوهي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه."⁽⁵⁾

¹ - حناشي لعلى بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي (دراسة مقارنة)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 33 - 34.

² - معمر داود، محاضرات في مدخل إلى العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2009، ص ص 90 - 91.

³ - بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 19.

⁴ - حناشي لعلى بن صالح، مرجع سابق، ص 35.

⁵ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001، ص 108.

- وتشير أيضاً إلى الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوك الآخرين.⁽¹⁾

- ويُنظر إلى القيم أيضاً على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع؛ فيظهر طابع التأثير والتأثير جلياً في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعه يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها؛ بل هو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثراً بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية.⁽²⁾

- كما تشير إلى "الأحكام التي يُصدرها الفرد بدرجات معينة من التفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات وذلك في ضوء تقييمه لهذه الموضوعات، وتتم العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه فيكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف.⁽³⁾

- كما تعتبر القيم معياراً للسلوكيات لكونها ذات بعد تأثيري، يمكن تبنيها كمتغير مستقل وفاعل يؤدي إلى نتائج على البناءات الحضرية، الاجتماعية، الدينية، العائلية والتربوية، حيث تتجلى وتتجسد في مواقف الاختيار وضمن إطار منظومة الحياة الاعتيادية الطبيعية، إن هذه التوجهات القيمية التي تدفع الإنسان للاختيار بين البدائل المتاحة، ليست عملية عشوائية ولكنها تميل إلى تشكيل النسق الذي بدوره يحول الفرد نحو مجموعة من القوانين المنظمة له.⁽⁴⁾

○ القيم التنظيمية:

- لقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها "القيم التي تعكس أو تمثل قيم بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي في بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 178.

² - مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 01 - 04 نوفمبر 2009، ص 05.

³ - سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 19.

⁴ - مصطفى عوفي، داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، العدد 11، جوان 2013، ص 131.

- ويرى فيها مقدم أنها " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، حيث تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" كما يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.(1)

- عرفها كل من ميشال وودكوك ودافيد فرانسيس David Francis & Micheal Woodcock

بأنها " معتقدات بخصوص ما هو مهم أو غير مهم، إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصيتها" (2)

- كما تمثل القيم التنظيمية "المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي التي تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم."(3)

- وتشير أيضا" إلى مجموع الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب." (4)

- يشير مصطلح القيم التنظيمية إلى مجموعة القيم التي تختص بها المنظمات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها باعتبارها نوعا من صيانة التماسك في البناء، وتعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

▪ التعريف الإجرائي لمفهوم تعزيز القيم التنظيمية:

يشير مفهوم تعزيز القيم التنظيمية إلى عملية تدعيم للمبادئ التي يشترك فيها ويتقاسمها عمال المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، بحيث تضبط وتوجه سلوكياتهم.

1 - مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص11.

2 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 232.

3 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 203.

4 - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 168.

○ أنواع القيم التنظيمية:

بعد الإطلاع على الإرث الأدبي للباحثين والمهتمين بموضوع القيم التنظيمية؛ تبين لنا أن هناك عدة تصنيفات ما يجعلها تتعدد وتتنوع، وعلى ضوء ذلك سنقوم في دراستنا الراهنة بعرض أهمها:

* تصنيف القيم حسب مقصدها: تصنف القيم حسب هذا المعيار إلى:

- القيم الوسيالية؛ تمثل السلوك الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بينها: الجدية في العمل، احترام وقت العمل، احترام السلطة، الأمانة... الخ.
- القيم الغائية أو النهائية؛ تمثل النتائج التي تسعى المنظمة تحقيقها؛ وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية الآتية: التميز، الإبداع، الجودة... الخ.(1)

* تصنيف القيم حسب معيار الشدة: تتضمن:

- القيم الملزمة؛ تتضمن ما ينبغي أن يكون أو ما يتوجب على الفرد القيام به.
 - القيم التفضيلية؛ يشجع التنظيم أفرادها على التمسك بها ولكن دون إلزام.
- * تصنيف القيم حسب معيار درجة العمومية: تنقسم إلى:
- القيم العامة؛ تتسم بالانتشار في التنظيم كله.
 - القيم الخاصة؛ تتعلق بمناسبات أو مواقف معينة قد تحدث.
- * تصنيف القيم حسب معيار الوضوح: تنقسم إلى:
- القيم الظاهرة أو الصريحة؛ يصرح بها ويعبر عنها بالأقوال والأفعال.
 - القيم الضمنية؛ يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات وردود الأفعال التي تكرر في سلوكيات الأفراد.

* تصنيف القيم حسب معيار الديمومة: تنقسم إلى:

- القيم الدائمة؛ تدوم زمنا طويلا.
- القيم العابرة؛ تزول بسرعة(2) أي أنها قيم وقتية لا تدوم فترة زمنية طويلة.

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 168.

2 - غني حام تتاي الزبيدي، وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 88.

* تصنيف القيم حسب معيار درجة المرونة:

- قيم مرنة؛ تتميز التنظيمات الناجحة بالقدرة على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمتها؛ فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل (1)، ولأجل هذا فالنظام في مثل هذه المنظمات يمثل النظام المفتوح.

- قيم جامدة: تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة وتوصف المنظمة بهذه القيم بعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، وبهذا يوصف نظامها بالنظام المغلق (2)، ومن بين هذه القيم: اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم جماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة. (3)

2 - مفهوم الجودة الشاملة:

يمكننا توضيح دلالة مفهوم الجودة الشاملة من الناحيتين اللغوية والإصطلاحية على النحو الآتي:

2 - 1 - تعريف الجودة:

تعني كلمة الجودة في اللغة الجيد، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود أعده جيداً، وأجاد الشيء يجوده أي صار جيداً، وترجع كلمة الجودة "Qualité" إلى الكلمة اللاتينية **Qua litas**، والتي تعني: طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

أما من الناحية الإصطلاحية فقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة، إذ استهدفت هذه المحاولات وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعاده المختلفة، وفيما يلي سنورد البعض منها:

- تعني الجودة حسب مؤسس حركة الجودة إدوارد ديمينج **Deming Edward** التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف. (4)

1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 113.

2 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 35.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 425.

4 - سارة إلياس، مراد منقار، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية (دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطار الواسط)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، العدد 25، ديسمبر 2016، ص 04.

- وعرفها جوزيف جوران **Juran. M Joseph** بأنها "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام".⁽¹⁾
- أما كروسبي **Crosby** بأنها "المطابقة للمتطلبات، حيث فرق بين المتطلبات والمواصفات واعتبرها بأنها يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح"⁽²⁾، كما عبر في سياق آخر على أنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.
- وعرف **V. Armand Feigebaum** الجودة بأنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".
- أما المهندس الياباني **Taguchi** تاجوشي فقد وضح بأنها تشير إلى "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل (تسليمه المنتج)؛ ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها".⁽³⁾
- وعرف كل من **Adam and Ebert** بأنها "الدرجة المحددة لأي مواصفات تصميم بالنسبة للسلعة أو الخدمة، بحيث تكون مناسبة لوظيفتها واستعمالها ودرجة أي سلعة أو خدمة هي أن تتطابق مواصفات تصميمها".⁽⁴⁾
- عرفها **Bank** أنها "الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية".
- ويرى **Evans** أنها تشير إلى "تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها".⁽⁵⁾
- عرفها **جابلونسي** "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين

¹ - Tilman Becker, **Consumer Perception of Fresh Meat Quality: A Framework for Analysis**, British Food Journal, Emerald Group Publishing Ltd, Vol102, Iss 03, United Kingdom, 2000, p159.

² - Hich, Phlipe ,**Industrialengnering management**, 2nd edition, Anewperspective , Mc Grawhill, Singapor, 1994, p188.

³ - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.

⁴ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 144.

⁵ - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 19.

- بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".⁽¹⁾
- ووفقاً لموسارد **Mossard** تمثل الجودة "عملية استخدام الأساليب التقييمية الكمية والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقييم المستوى الذي تم من خلال إشباع احتياجات الزبائن في الوقت الحاضر وفي المستقبل".⁽²⁾
- وعرفها **ستيفن كوهن ورونالد براند** بأنها" التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستقبل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".⁽³⁾
- أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فعرفت كما يلي " هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة".⁽⁴⁾
- في حين عرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (**EOQC**) بأنها" المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".⁽⁵⁾
- وعرفت هيئة المواصفات البريطانية **British Standards Institution (BSI)** بأنها " مجموع صفات، ملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية".⁽⁶⁾

1 - هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة وإدارة المعلومات، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، 2006، ص15.

2 - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 168.

3 - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دس، ص219.

4 - Ph.Kotler et B. de bois, **Marketing Management**, 10^{ème} édition, Public union, Paris, 2000, p80.

5 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان (الأردن)، 2009، ص 60.

6 - أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 206.

- وعرفتھا المواصفات الدولية 2000 - 9000 بأنها "درجة تلبية الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات الزبون".⁽¹⁾ نفهم من هذا التعريف أنه ركز على الخصائص والسمات المحددة في منتج معين، بحيث تحقق رغبات واحتياجات الزبون.
- كما تعني الجودة "الخلو من العيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، وبهذا تعني الجودة كلفة أقل".⁽²⁾
- وينظر لها أيضاً على أنها "مدخل تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة؛ من الإدارة العليا والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل".⁽³⁾
- ونجد تعريف آخر يُبرز بأنها "تمثل مدخلاً أو طريقة لأداء العمل، تسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، الخدمات، العمليات، الأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها".⁽⁴⁾
- كما تُعبر الجودة عن "قدرة المنتج على توفير حاجيات المستعملين، بأقل تكلفة وفي أقصر الأجل".⁽⁵⁾ وفي ذات السياق تشير إلى "مقدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات".⁽⁶⁾
- وإزاء تعدد تعريفات الجودة قام ديفيد جارفين (David Garvin) بحصر التعريفات المختلفة للجودة في خمسة مداخل أساسية تعبر وبصورة واضحة ودقيقة ومجملّة عن دلالة مفهوم الجودة، نبينها في الآتي:

1 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 31 - 32.

2 - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 31.

3 - بن سعيد يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 46.

4 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

5 - بداري كمال وآخرون، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي (إعداد وإنجاح التقييم الذاتي)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 37.

6 - Seddiki Abdallah, Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kai zen, office des publications universitaires, Alger, 2003, p 23.

- مدخل المثالية:

الجودة حسب هذا المدخل مفهوم مطلق يُعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

- مدخل المنتج:

الجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها وتحديدها بدقة؛ فهي تمثل مستوى احتواء المنتج على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخواص المكونة له؛ ومن هنا فالجودة عبارة عن التغير الخاضع للقياس الدقيق أو بعبارة أخرى الجودة هي تطابق المنتج مع متطلبات الزبون.

- مدخل المستخدم (الزبون):

وفقاً لهذا المدخل فالجودة هي ما يراه ويريده الزبون في المنتج، ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق؛ فهم يرون أن الجودة العالية تعني أداة أفضل وتحقيق الرضا لدى الزبائن سواء كانوا داخليين أو خارجيين؛ ولما كانت رغبات واحتياجات الزبون تختلف من شخص لآخر فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضلية التي يراها هذا الزبون.(1)

وفي هذا الصدد يقول إدوارد ديمينج "الزبون هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية". وعليه تتحدد جودة السلعة أو الخدمة من خلال ما يريده الزبون وما يرغب بأن يدفع ليحصل عليه، ولأن الزبون لديه العديد من الاحتياجات فإن توقعاته للجودة عديدة وتتركز وفقاً لهذا المدخل على: منتج خالي من العيوب؛ منتج مناسب للاستخدام؛ عمر استخدام أطول؛ سعر أقل المحافظة على خصائصه طيلة فترة الاستخدام.(2)

- مدخل التصنيع:

تُركز الجودة وفقاً لهذا المدخل على التوافق بين المواصفات والمتطلبات، حيث تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.(3) بمعنى أنها تشير إلى المطابقة للمواصفات، بأن يتم تقديم خدمة أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة.

¹ - فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 14-17.

² - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

³ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 58.

• مدخل القيمة:

وفقاً لهذا المدخل يرتكز مفهوم الجودة على التكلفة والسعر؛ حيث يكون المنتج ذو جودة عالية إذا كان قادراً على تلبية متطلبات الزبون بتكلفة (بالنسبة للمنتج) وسعر (بالنسبة للزبون) مقبولين، وبذلك يأخذ تحقيق الجودة في الاعتبار اهتمامات كل من المنتج والزبون معاً، أي أن الجودة يتم بناؤها داخلياً وخارجياً.⁽¹⁾

2 - 2 - الشاملة:

- المقصود بالشاملة" البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ابتداءً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقويم رضاه."⁽²⁾

- وتعني أيضاً" إلى البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له."⁽³⁾

- كما تدل على" أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة سواء بصورة فردية أو من خلال فريق العمل الجماعي."⁽⁴⁾

- وتشير أيضاً" إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بدل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات."⁽⁵⁾

ومنه؛ وعلى ضوء كل التعريفات السالفة الذكر تتحدد لنا مجموعة من الأبعاد تشكل لنا في مجملها مفهوم الجودة الشاملة وهي:

- تحديد مقاييس ومعايير للمنتج أو الخدمة، وهذا وفقاً لرغبات الزبائن.
- إنتاج السلعة أو تقديم خدمة بمستوى يتماشى مع المعايير المحددة سلفاً.
- أن تلبية السلعة أو الخدمة احتياجات ورغبات الزبائن.

1 - فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، صص 18 - 19.

2 - نبيل محمود الصالحي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 51.

3 - إبراهيم عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص 203.

4 - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 168.

5 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، صص 194 - 195.

- أن تحقق الخدمة أو المنتج رضا الزبائن.(1)

2 - 3 - الجودة الشاملة والأيزو:

قبل إبراز العلاقة بين الجودة الشاملة والأيزو، وبما أنه تم التطرق سابقاً لمفهوم الجودة الشاملة؛ سنعرج مباشرة لتوضيح دلالة كلمة الأيزو:

الأيزو (ISOS) كلمة إغريقية تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organisation (ISO) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود خمسة وعشرون (25) دولة في لندن سنة ألف وتسع مائة وستة وأربعون (1946م)، وبشرت عملها في الثالث والعشرين فيفري من عام ألف وتسع مائة وسبعة وأربعون (23-02-1947م) تتخذ من جنيف مقراً لها وهي تهدف إلى:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصالات.
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

وتغطي أنشطة الأيزو كافة المواصفات الفنية في الحقول الإنتاجية والخدمية باستثناء المواصفات الكهربائية والالكترونية والهندسية؛ إذ تختص بها اللجنة الدولية للالكترونيات التقنية (IEC)، وقد جاءت المواصفات كمعيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، وتعد وسيلة لضمان الجودة والارتقاء بالتصنيع والمقارنة بين الخدمات والمنتجات المتماثلة.(2)

وفي السبعينات تم تطوير مواصفات الجودة الشاملة لاستخدامها في حلف الناتو، وأطلق عليها "مواصفات الحلفاء للجودة"؛ ونظراً للفوائد التي حققتها هذه المواصفات ظهرت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في الصناعات المختلفة؛ الأمر الذي أدى إلى إصدار المواصفة البريطانية (BS750) للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي وتلبيةً للطلب العالمي صدرت المواصفة الدولية

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 17.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 310-311.

ISO 9000، وهي مطابقة للمواصفة البريطانية وهدفها تطوير أوضاع المنظمة واستكمال متطلبات الجودة الشاملة، وتقادي أسباب الخلل والانحراف في كل المجالات.(1)

بعد استعراضنا لدلالة كلمة الإيزو؛ نجد أنفسنا أمام سؤال يفرض نفسه علينا هو كالاتي:

• ما طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو؟

* بالنسبة للمشتري إن الإيزو والجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة، فما يشغل بال المشتري والتي لن تترسخ في ذهنه إلا إذا حمل المنتج شهادة الإيزو، وبمعنى آخر الإيزو ما هو إلا ترسيخ للجودة.

* من وجهة نظر المورد أو المؤسسة المنتجة؛ فإن الإيزو هي الطريق للجودة وهو ما يعني أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي أن تنتبعا المؤسسة هي الطريق للجودة، وأنه إذا تم تنفيذ تلك المواصفات فإنها ستؤدي لاعتماد المؤسسة دولياً وهو ما يعني استباق المؤسسة لحاجات وتوقعات المستهلك؛ وعليه تمثل الإيزو نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة ما يعني تكامل الإيزو والجودة.(2)

2 - 4 - الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتموضعها من طرف المنظمة العالمية للتقييس "ISO"، ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة نوطابع عمومي وليس خاص بمؤسسة معينة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن "مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة تسعى إلى تحقيق رسالتها، وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.(3)

1 - نبيل محمود الصالحي، مرجع سابق، ص 49.

2 - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 90014 - 9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 98.

3 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص 70.

وتمثل أيضاً " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".⁽¹⁾، ويمكننا تقريب الصورة أكثر من خلال طرح السؤال الموالي:

➤ هل الحصول على شهادة الأيزو يُغنينا عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

الإجابة تكمن في أنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة، كما أنه من الممكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الأيزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها معايير خاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو كبدائية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾ وبالتالي؛ فبالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عالمي لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، بمعنى أنه قد تخلق كل مؤسسة نموذجاً خاصاً بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط، ليس كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

2 - 5 - الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل.⁽³⁾ كما تمثل نظاماً للإدارة يتخذ ويستمد أصوله من الهيكل التنظيمي للوحدة ومن المستويات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، التنفيذية) متبنية نظام الجودة الشاملة.

أما الجودة فهي نظام تنفيذي تقني لا يعتمد على الإدارة فقط؛ بل يمتد إلى جهات أخرى منها العميل، المورد ويأخذ من تصميم المنتج وعمليات الإنتاج أسلوباً وطريقاً لمنتج أو خدمة متميز يحوز على رضا الجميع ومن هنا جاءت فكرة الأيزو أو المواصفات المتفق عليها دولياً.⁽⁴⁾

1 - زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية (الأردن)، العدد 1، المجلد 8، 2012، ص 174.

2 - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص ص 98 - 99.

3 - Jean Brillman, **Les Meilleures Pratiques du Management**, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001, P217.

4 - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 102.

- التعريف الإجرائي لمفهوم الجودة الشاملة:

يتحدد مضمون الجودة الشاملة في الدراسة الحالية من خلال تحقيق ثلاث أبعاد أساسية متكاملة ومتراصة يصعب تحقق بعد منها دون تحقق الآخر، حيث تشير إلى:

قدرة المؤسسة المينائية بسكيدة على كسب رضا زبائنها من خلال سعيها الدائم لتحسين مستوى خدماتها بصورة تليق بمستوى تطلعاتهم ومطالبهم، كمخرج نهائي يعبر عن تحقق الحالة النفسية الإيجابية للأفراد العاملين بها.

ويمكننا تحديد معنى الجودة الشاملة في سياق التعريف الإجرائي للدراسة من خلال هرم الجودة الشاملة الذي سيتم إبرازه في الشكل رقم (09)، حيث وكما سيظهر تحتل الموارد البشرية قاعدة الهرم وهذا ليس انتقاصاً من قيمتها؛ بل لأنها الأساس الذي لولاه لن تتمكن المؤسسة لا من تقديم خدمات تلبية رغبات وحاجات زبائنها ولا حتى من كسب رضاهم عن مستوى خدماتها:

الشكل رقم (09): هرم الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2 - 6 - مفاهيم ذات الصلة بمفهوم الجودة الشاملة:

سيتم فيمايلي تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالجودة الشاملة والتي هي في حقيقة الأمر تمثل أبعاد للدراسة الراهنة:

• رضا الزبائن:

○ مفهوم الرضا:

يعتبر مفهوم الرضا من بين المفاهيم في التي أخذت القسط الكبير من اهتمام الباحثين والعلماء في مجالات علم النفس الصناعي والتنظيمي وعلم الإدارة، مما أدى إلى تعدد الدراسات والإشكاليات المطروحة حول الموضوع.

وعلى ضوء ذلك سنستعرض فيما سيأتي بعض التعريفات التي تحدد لنا دلالة مفهوم الرضا في جانبه السيكولوجي والسوسيو- تنظيمي، على أن يتم التطرق فيما بعد إلى توضيح مفهوم رضا الزبون الداخلي والخارجي كجانبيين أساسيين لمفهوم الزبون، ولكن لابد من تبيان أن هناك اختلاف بين رضا الزبون والرضا الوظيفي، فالأول متعلق بالزبون الخارجي، أما الثاني فله علاقة بالزبون الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة. (1)

- عرف **R. Ladwin** الرضا بأنه " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة. "(2)

- ويشير أيضا إلى "الحالة العاطفية الإيجابية أو السارة الناتجة عن تقييم عمل الفرد أو خبراته العملية، حيث حدد **هيرزبرغ (Herzberg)** نوعين من الرضا:

* الرضا الذي يتم قياسه من خلال: مستوى الأجور والمزايا الإضافية والقيادة والعلاقات الشخصية المتبادلة والسياسات والإجراءات.

* الرضا الذي يتم قياسه من خلال الأحاسيس الداخلية التي تتولد من الشعور بالإنجاز والمشاركة في أعمال هادفة، وتلقي التقدير والعرفان واكتساب المزيد من المسؤولية. (3)

¹ - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 219.

² - Richard Ladwin, **Le comportement de consommateur et de l'acheteur**, 2^{ème} édition, édition economica, Paris, 2003, p 377.

³ - أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 1، المجلد 16، 2015، ص ص 15 - 16.

- ويرى أمبل Hample أن الرضا " يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه." (1)

○ مفهوم الزبون:

يمكن أن نعرف زبائن المنظمة على أنهم " الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة، سواء كانوا زبائن داخليين أو خارجيين."

- الزبون الداخليين: يمثل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاملون مع بعضهم ببعض لإنجاز الأعمال. (2)

وبعبارة أخرى يشير مفهوم الزبون الداخلي لكل موظف يستخدم مخرجات موظف آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المنظمة. (3)

- الزبون الخارجي: هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، فهو كما يقال عنه القاضي الأخير والحكم النهائي على درجة جودة المنتج أو الخدمة.

وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال بعض المعايير:

الجدول رقم (01): الفرق بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي.

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام	العملية الإنتاجية السابقة، فهو يتلقى عمل شخص آخر	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	الجودة الداخلية (رضا العامل)	الجودة الخارجية (رضا ولاء الزبون)

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 60.

¹ - إيمان صبيان، عائشة بوشخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بمؤسسة لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 09، 2016، ص 165.

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 60.

³ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 525.

○ رضا الزبون الداخلي (رضا المورد البشري):

- يعبر رضا الزبون الداخلي عن "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة".

- وعرفه **Locke** بأنه "حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته".

- كما يدل على "الحالة الشخصية للعامل، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل". (1)

- ويشير أيضا إلى "شعور الفرد تجاه مختلف الإشباعات المادية والمعنوية؛ النفسية والاجتماعية التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة من إشباعات أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه". (2)

فالموظف الراضي عن عمله يعد سفيراً جيداً أمام كافة أنواع الجماهير من الزبائن وموردين ومنظمات مالية، أما الموظف غير الراضي عن عمله فهو بالتأكيد يؤثر في الصورة الذهنية للجماهير المختلفة عن المؤسسة. (3)

- ويشير أيضاً إلى "مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم"، ويمكننا في هذا الصدد التمييز بين مظهرين من مظاهر رضا الموارد البشرية:

* **المظهر الأول:** وهو تلك النزعة لدى المورد البشري بأن يكون راضياً بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وتتجسد هذه النزعة عندما نجد أحد العاملين يقول: أنا أحب عملي ولكنني أكره رئيسي المباشر" أو "هذا المكان يدفع لي راتباً منخفضاً ولكنني أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم". إن هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد العمال نحو جوانب متعددة ومنفصلة حول الوظيفة.

وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات إلى أن من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا العامل ما يلي: الوظيفة نفسها، الأجر، الترقيات، الاعتراف والتقدير، ظروف العمل، الإشراف، الزملاء في العمل، سياسة المنظمة.

1 - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، سوريا، العدد (3-4)، المجلد 25، 2009، ص ص 293 - 294.

2 - ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 1، المجلد 9، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى (الجزائر)، 2018، ص 26.

3 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 223.

* **المظهر الثاني:** وهو ما يعرف بالرضا الإجمالي أو الكلي، والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات المورد البشري نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها. فالعبارة التالية: **أنا حقيقةً أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين.** " أو عبارة **"عموماً أنا سعيد بوظيفتي الحالية.**" تعبر عن الرضا الإجمالي للمورد البشري داخل المنظمة والذي يمثل متوسط اتجاهاته نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.⁽¹⁾

▪ **التعريف الإجرائي لمفهوم رضا المورد البشري:**

يشير مفهوم رضا المورد البشري إلى حالة الارتياح النفسي التي يشعر بها العاملون بالمؤسسة المينائية تجاه عملهم، والتي تظهر في زيادة رغبتهم في البقاء بها، ورغبتهم في العمل وفي انخفاض نسبة الغياب.

• رضا الزبون الخارجي:

يعد مفهوم رضا الزبون الخارجي أو كما يطلق عليه بعض الكتاب والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق اصطلاح العميل أو المستهلك أو المستفيد، من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام بالخصوص منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، فقد أدركت العديد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضاءه، إذ اعتبرت فكرة إشباع رغبات الزبون الخارجي والإيفاء بمتطلباته سر النجاح والتميز لمعظم المنظمات؛ خاصة في ظل التحديات الراهنة من تطور تقني وانتشار المنظمات المتعددة الجنسيات، وما نتج عنها من تغيرات في أذواق وحاجات الزبائن

عليه؛ سنحاول فيما سيأتي استعراض جملة من التعاريف الخاصة بمفهوم رضا الزبون الخارجي:

- عرفه **Reed & Hall** بأنه "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلي احتياجاته ورغباته."

- كما يمثل رضا الزبون الخارجي مقياساً يمكن استخدامه لمعرفة مدى تطابق أداء المنظمة مع توقعات الزبون، فإذا كان الأداء يفوق التوقعات فإن الزبون يكون راضياً والعكس صحيح.

¹ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص94-95.

- وعرفه **Chase** بأنه " الحالة التي تتقابل بها توقعات الزبون مع إدراكه المرتبط بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه." (1)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن مستوى رضا الزبون يتحدد عندما تتساوى توقعات الزبون مع مستوى أداء الخدمة أو نوعية المنتج المقدمة للزبون، في حين أن التعريف الذي سبقه يحدد مستوى رضا الزبون عندما يفوق الأداء توقعات الزبون.

- ويرى **Khirallah** رضا الزبون بأنه " إدراك الزبون بأن حاجاته ورغباته وتوقعاته حيال المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها." (2)

يبدو من خلال ما تم عرضه من تعاريف أن رضا الزبون يتجلى في ثلاث مستويات هي:

* إذا تجاوزت النتائج توقعات الزبون، سيشعر برضا عال.

* إذا تساوت النتائج مع توقعات الزبون، سيشعر بالرضا.

* إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعات الزبون، سيشعر بعدم الرضا.

▪ التعريف الإجرائي لمفهوم رضا الزبون الخارجي:

يشير مفهوم رضا الزبون إلى شعوره الإيجابي تجاه مستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الميئانية لولاية سكيكدة والنتائج عن تقييمه لتجربة تعامله معها.

• التحسين المستمر:

- يقصد بالتحسين المستمر المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل تقديم المنتج أو الخدمة، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل بشكل يواكب التغير في متطلبات الزبون، ويمكن أن يأخذ هذا المبدأ عدة اتجاهات منها: التقليل من حالات الفشل، الوفاء بحاجات ومتطلبات الزبائن، المرونة في العمل وهذا يعني أن كل فرد في المؤسسة يجب أن يكرس وقته وجهده نحو التقدم المستمر في العمل بقدر إمكاناته.

1 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص ص 220 - 222.

2 - نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص 663.

- كما يشير إلى " البحث الدائم عن الأداء الأفضل في كافة المراحل، الجوانب المختلفة في المؤسسة، وليس فقط في عمليات الإنتاج سواء للسلعة أو الخدمة ويتم ذلك من خلال التركيز على الجودة." (1)

- ويعني أيضاً " جميع الجهود المستمرة لتحسين كل الأعمال التي تتطلبها خدمة الزبون وتحقيق رغباته وطموحاته المستقبلية؛ من حيث زمن تقديم الخدمة: تقليل الأخطاء في كل عملية، تقليل تكلفة الجودة، التميز بالأداء التنافسي... وغيرها." (2)

- كما يعبر عن " الرغبة الدائمة للمؤسسة في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق وجوهري في كل من العمليات والمنتجات وكذلك في الخدمات المقدمة؛ ويتوجب لنجاحه توفر الشروط الآتية: الوقت، المستوى التكنولوجي، وضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط." (3)

- كما أن أنه يمثل " عملية مستمرة ومتواصلة لتطوير الخدمات والمنتجات ولتحقيق رغبات العميل المتعددة والمتجددة، والتي قد تكون غير محددة أو غير معروفة له، وفي هذه المرحلة يتم التحسين بصفة دائمة ومستمرة بهدف تحقيق رضا وسعادة العاملين والعميل والمجتمع وأصحاب المنظمة." (4)

وعليه؛ فالتحسين المستمر هو أساس التغيير الإستراتيجي (5) الذي لا يعني إحداث تغييرات جوهرية جذرية في العمليات، وإنما تغييرات تدريجية أو إضافية أو تراكمية. (6)

من جهة أخرى؛ لا بد على العاملين من التحليل المستمر لعمليات العمل وذلك بهدف تحسين أدائهم لأعمالهم وتخفيض التفاوت فيما بينهم، وانطلاق من هذا المبدأ فإن العاملين أنفسهم هم الذين

-
- 1 - نبيل محمود الصالحي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 65-54.
 - 2 - قاسم نايف علوان المحاوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 217.
 - 3 - وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية فن المستشفيات الجزائرية الخاصة)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد1، المجلد11، يونيو 2014، ص 45.
 - 4 - أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس(الهندسة -الإدارية -الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 227.
 - 5 - بداري كمال وآخرون، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي (إعداد وإنجاح التقييم الذاتي)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص140.
 - 6 - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 56.

يقودون عملية البحث والتحليل لجميع جوانب العمل الذي يقومون به، من أجل تحديد فرص التحسين.(1)

ويمكننا توضيح دلالة التحسين المستمر من خلال خمس جوانب مختلفة ومهمة في آن واحد وهي:

* تخفيض الموارد المستخدمة.

* تخفيض الأخطاء.

* تحقيق التفوق على توقعات الزبائن.

* جعل العمليات أكثر أمناً، فمكان العمل الآمن يكون أكثر إنتاجية وفعالية من غيره.

* زيادة رضا القائمين بالعمليات؛ فقد بينت الكثير من الأبحاث أن العامل السعيد الراضي

يكون أكثر إنتاجية من غيره ويكون اتجاهه نحو العمل أكثر إيجابية.(2)

▪ التعريف الإجرائي لمفهوم التحسين المستمر:

يشير مفهوم التحسين المستمر إلى عملية البحث الدائم عن أفضل السبل لتحقيق رغبات زبائن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛ من حيث مستوى ومقدار ونوعية الخدمات حتى ترقى لتوقعاتهم وطموحاتهم.

سابعاً - مصادر الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الراهنة على إرث سوسيو- تنظيمي نظري وإمبيريقي ساهم بشكل كبير في تحديد جانبها النظري؛ ممثلاً بمشكلة الدراسة أين يظهر تصور الباحثة بخصوص الموضوع محل المعالجة، وهو ما توضحه الإشكالية البحثية وتحديداً تساؤلاتها التي تكشف وبصورة صريحة عن الحدود والجوانب المراد دراستها والتأكيد عليها في سياق معرفي ومنهجي محدد المسار؛ حيث تمت صياغة فرضيات الدراسة بناء على ذلك.

كما ساهم الإرث النظري المكتوب والمنشور في الكتب العربية والأجنبية، المجالات العلمية والمقالات، الرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية في عرضنا للفصول النظرية المتعلقة بتتمية الموارد البشرية، الاتجاهات النظرية، الجودة الشاملة، بالإضافة الدراسات السابقة.

1 - نبيل محمود الصالحي، مرجع سابق، ص 63.

2 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 238 - 239.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني من الدراسة فقد اعتمدنا على عدة مصادر جسدت في ترابطها وتداخلها بناءً منسجماً مشكلاً من التصورات والتحليلات الكاشفة عن واقع إمبريقي يحاكي ما تم تحديده من جوانب نظرية مستها الدراسة، حيث تبدو في صورة المصدر التاريخي والمتعلق عموماً بالأحداث والملاحظات التي تم تدوينها أثناء إنجاز الدراسة الميدانية، والمصادر الأصلية والمباشرة المعبرة على التقنيات المنهجية الأساسية المتعارف عليها في إنجاز البحوث ذات الصبغة الأكاديمية والعلمية المتمثلة في المنهج كطريقة مهمة مكنتنا من تحديد كيفية جمع المعطيات الميدانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من: الملاحظة، المقابلات، الاستمارة، الوثائق والسجلات المتحصل عليها من أقسام ومصالح ومديريات المؤسسة المينائية بسكيكدة، أما من حيث أسلوب معالجة البيانات فقد تم عقب جمعنا للاستمارات وتقريرها إلكترونياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 20 وحسابنا للمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التاء لعينتين مستقلتين، اختبار التباين الأحادي، معامل الارتباط بيرسون؛ حيث قمنا بتحليل جميع البيانات المتحصل عليها تحليلاً سوسولوجياً، وهذا تبعاً لتصوراتنا بخصوص الموضوع المطروح للمعالجة واستناداً إلى مقارنة نظرية وجهت مسارات الدراسة؛ إذ يظهر ذلك في التفسيرات والتحليلات، بالإضافة إلى محاولتنا مناقشة النتائج على ضوء فروض الدراسة، أهدافها، الدراسات السابقة وكذلك على ضوء الاتجاهات النظرية المحددة في الجزء النظري من الدراسة.

وبالتالي؛ فقد مكنتنا المصادر الميدانية في الدراسة الراهنة من معالجة القضية المتعلقة بعلاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة من خلال واقع المؤسسة الجزائرية المسجد إمبريقياً والممثل بحالة المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وبالرغم من ذلك لا أحد ينفي القيمة المهمة والبالغة للإرث السوسيو- تنظيمي الذي لولاه لما استطعنا تحديد معالم وتفصيل الدراسة، وهو ما يبين في الأخير الصيغة الترابطية والتكاملية للمصادر النظرية والميدانية في الدراسات السوسولوجية.

خلاصة:

لقد تمكنا فيما تم عرضه في هذا الفصل من بلورة معالم إشكالية الدراسة وتصوراتنا بخصوص موضوع علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة؛ بإظهارنا لمبررات اختياره، أهداف الدراسة أين تجلت رؤيتنا حوله وبصورة أكثر دقة من خلال الفرضيات: الرئيسية والفرعية؛ والتي شكلت إجابات أولية للتساؤلات التي تم صياغتها في الإشكالية، بالإضافة إلى النموذج التحليلي للدراسة وكذلك بعض التعاريف التوضيحية التي تخصالمتغيرين المستقل والتابع والمفاهيم ذات الصلة بهما، ضف إلى ذلك المفاهيم الإجرائية لكل منها، كما أبرزنا جانبا من المصادر النظرية والميدانية التي مكنتنا من جمع البيانات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية في سياق التحديات
المعاصرة للمؤسسة

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية في سياق التحديات المعاصرة للمؤسسة

تمهيد

- أولاً - الخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية.
 - ثانياً - الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 - ثالثاً - التحولات المساهمة في بروز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
 - رابعاً - مبررات وأهداف اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية.
 - خامساً - المقاربات التنظيمية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية:
 - 1 - مقارنة الإثراء الوظيفي.
 - 2 - مقارنة التمكين.
 - 3 - مقارنة تعزيز القيم التنظيمية.
 - سادساً - القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
 - سابعاً - التحديات المعاصرة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- خلاصة

تمهيد:

مرت إدارة الموارد البشرية منذ البدايات الأولى لنشأتها ككيان فعال داخل المؤسسة بمراحل تاريخية متباينة ساهمت في تطويرها وهذا بفعل متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة، إذ عرفت على ضوء ذلك تغيرات تعلق بمضمونها وبمحتوى وظائفها ونشاطاتها، فمن مجرد القيام بالوظائف اليومية الروتينية التقليدية إلى القيام بوظائف ذات أبعاد وروى إستراتيجية، بالإضافة إلى تعدد تسمياتها ما يوضح اهتمام القيادات الإدارية المستمر بالموارد البشري، الذي يعد محركاً أساسياً لجميع العناصر والعمليات الإنتاجية والخدمية.

وبما أن نجاح وفعالية إدارة الموارد البشرية ينبع من الإجراءات والسياسات المتناسقة والمتجددة التي توجه الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية، فالموارد البشرية أحد أهم الأعمدة التي تقوم عليها هذه الإدارة تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لكونها الوحيدة القادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المالية والتقنية بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تمثل أصولاً استثمارية إستراتيجية تكسبها رهان المنافسة المحلية والدولية.

ونتيجة للانفتاح المتزايد للأسواق المحلية على الأسواق العالمية والضغط التنافسية تتجه هذه الإدارة نحو تبني فلسفة واضحة تركز في رسم معالم ومضامين سياساتها على متطلبات السوق للوصول إلى التميز والتفوق كعوامل أساسية تضمن بقاءها واستمرار نشاطها، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بتنمية وتطوير إمكانياتهم ومهاراتهم بما يتناسب واحتياجات السوق؛ حتى تتمكن من مسايرة كافة التغيرات والتكيف مع مختلف المستجدات والتحولات في البيئتين الداخلية والخارجية.

ولغرض التقرب بشكل أكثر عمقاً من حيثيات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ارتأينا في هذا الفصل استعراض العناصر الآتية: الخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية، الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، التحولات المساهمة في تطور الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، مبررات وأهداف اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية، المقاربات التنظيمية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية، التحديات المعاصرة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أولاً - الخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية:

في إطار توضيحنا للخلفية التاريخية لظهور إدارة الموارد البشرية قد يكون من المناسب والمهم في هذا المقام استعراض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المهتمين بهذا المجال وهو ما سيبرزها العنصر الموالي:

1 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

- يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط، توظيف، تنظيم، تطوير، تحفيز، الرقابة والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.⁽¹⁾

- وعرفها كل من **Hall & Torrington** بأنها "سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً تمكن العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم وثانياً تضمن تنفيذ الاتفاق."⁽²⁾

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على العمليات والنشاطات التي تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها بين الفاعلين داخل المؤسسة من جهة وتضمن تنفيذها من جهة أخرى؛ بما يحقق الانسجام والتوافق بين العاملين بالمؤسسة والأهداف المسطرة مسبقاً.

- وتعرف أيضاً بأنها "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية."⁽³⁾

وفي ذات السياق؛ تمثل إدارة الموارد البشرية "مجموع الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية

¹ - محمود طاهر الكلالده، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 08.

² - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 12.

³ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الفكر، عمان، 2010، ص 15.

وتنسيقها، وما قد يتضمن ذلك من استقطاب، اختيار، وتحفيز، وإدارة وتنمية الأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل.⁽¹⁾

يوضح ذلك أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية المتعلقة بقضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.

- وتعرف أيضا بأنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة."⁽²⁾

- ويمكن تعريفها بأنها " السياسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب مرتبطة بشؤون العاملين من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات، كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية."⁽³⁾

- ويرى فيها **Glueck.W** بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها."⁽⁴⁾

ما يمكننا القول بخصوص هذا التعريف أنه أخذ بالرؤية والمهام القديمة لإدارة الموارد البشرية، في حين أن الفكر الإداري الحديث تجاوز ذلك إلى التخطيط الإستراتيجي لكافة سياساتها؛ بحيث أصبحت ذات أبعاد إستراتيجية فرعية تتكامل وتتسجم مع بعضها البعض؛ حتى أن هذه الإدارة أصبحت تأخذ تسمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

¹ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 13.
² - محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 13.

³ - J. Coyle-Shapiro and Others, **Human resource management**, University of London, London, 2013, p1.

⁴ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 17.

- وتعرّف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها " الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل".⁽¹⁾

- كما تعتبر " من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة".⁽²⁾

يعطينا هذا التعريف تصوراً عن مكانة إدارة الموارد البشرية؛ فحسب الرؤية الحديثة ذات البعد الإستراتيجي التي تؤكد على الدور الإستراتيجي والوظيفة المهمة التي تؤديها؛ على اعتبار أنها الممول الأساس لباقي الوحدات التنظيمية بالموارد البشرية المتناسبة والمتوافقة مع متطلبات وخصوصيات كل وحدة، وهذا وفقاً للتخطيط والاختيار السليم لهذه الموارد.

- وهي أيضاً "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة".⁽³⁾ يركز هذا التعريف على نظرة إدارة الموارد البشرية للأفراد العاملين بالمؤسسة؛ حيث تعتبرهم أهم مواردها الذين يمكنونها من تحقيق أهدافها من خلال إمدادهم بالإمكانيات والقدرات الكافية لذلك، وفي ذلك إيحاء للتدريب كأهم النشاطات التي تقوم بها وتكتسب من خلالها الاتجاهات والمهارات والقدرات التي تساعد في تحقيق النجاحات الشخصية للعاملين والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسة.

¹ - Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010, p27.

² - حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة (دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية لمجمع سونلغاز OS)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، العدد 06، 2015، ص 182.

³ - سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، المجلد 5، جامعة محمد بوالصياغ، مسيلة (الجزائر)، 2012، ص 41.

كما تأخذ إدارة الموارد البشرية بعداً إستراتيجياً يُمكننا من تعريفها بأنها "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".⁽¹⁾

يبدو جلياً مما سبق عرضه؛ أن هناك تعدداً كبيراً في تعريفات إدارة الموارد البشرية وذلك راجع لتعدد آراء الباحثين والزواية التي يعالجون من خلالها هذا المفهوم التنظيمي، حيث نجد أنها تمثل:

- ✓ مهنة.
- ✓ ممارسة أو نشاط أو وظيفة.
- ✓ وحدة إدارية في التنظيم.

ويمكننا في هذا الصدد القول أن تنوع التعريفات إنما يقدم إضافة وتوسعاً وعمقاً في فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية.

← **وعلى العموم** باستطاعتنا القول: أن إدارة الموارد البشرية تمثل وحدة إدارية داخل المؤسسة، تقوم بالعديد من النشاطات والوظائف والمهام الرامية لتنمية وتطوير وتحسين مستوى كفاءة وقدرة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف التنظيمية وفق خطة إستراتيجية محددة نابعة من الدراسة التحليلية المعمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد نشأ وتطور حقل إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل تاريخية متسلسلة متأثراً ومستجيباً للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبه الموارد البشرية فيها، حتى أن تسميات هذه الإدارة عرفت تغيرات تعبر عن الاختلافات الفكرية والظروف التاريخية التي ظهرت فيها، فإدارة الموارد البشرية استمدت مبادئها وسمعتها الراهنة من خلال خصائص كل مرحلة، وفيما يلي سنحاول إبراز كل مرحلة بمختلف التغيرات والتطورات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية:

❖ التطور من حيث الظهور الإداري لإدارة الموارد البشرية:

شهد الظهور الإداري لإدارة الموارد البشرية عدة مراحل تاريخية نبرز أهمها فيما سيأتي ذكره:

• مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

مرت مرحلة ما قبل الصناعة بمراحلتين أساسيتين هما:

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 27 - 28.

*** مرحلة العبودية:**

إن المنتبغ لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، وقد تميزت بعدم وجود نظام لدفع الأجور، لذلك لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام لوظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصيح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

وينحصر دور إدارة الموارد البشرية في شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المؤسسة، وتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجوراً أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من الفعاليات، كما لا تهتم بحقوقهم فلا توجد حقوق تذكر آنذاك. (1)

*** مرحلة الطوائف الحرفية:**

برزت فئة من الصناع، المهنيين، العبيد الأفراد حالياً وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأس ماله ويتولى إدارة العمل بنفسه وبدأ الاهتمام بالإنسان كمورد عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة؛ وبتهيئة مساعدين وخلف لتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها. لم يحتاج أصحاب الحرف في هذه المرحلة لأنظمة عمل أجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية، فكانوا بحاجة إلى ما يلي:

✓ برامج تأمين التوفير والتعويض عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

✓ قواعد لتحديد دور المعلم.

✓ قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو معلم في صنعتة.

وقد عالج أصحاب الحرف والعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم أسموها **الطائفة*** وهذه الطائفة أو الجمعية أو النقابة توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة كما تصنف المنتسبين إليها أي تحدد من هو المعلم. وطورت هذه الطوائف نظام التلمذة الصناعية كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد، فوضعت شروطاً للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ،

¹ - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 55.

* **الطائفة:** هي مجموعة من الصناع المتخصصين في مهنة واحدة.

وغالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مرحلة التلمذة الأولى، باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف فيها مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة.(1)

• الثورة الصناعية:

شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، إذ استبدلت الأيدي العاملة بالآلة، وقام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت وتجمع العمال في أماكن مكتظة لا تتوفر فيها الشروط الصحية في الغالب، كما ظهر نظام تقسيم العمل والتخصص والإنتاج بالجملة وخطوط التجميع، وقد سجل تجميع عدد من العمال في مكان واحد مهمته الإشراف عليهم ومراقبتهم.(2) وتحققت نتيجة لتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل العديد من المزايا من بينها:

- قصر الفترة اللازمة لتدريب العمال الجدد، حيث أنه أصبح مطالباً بالتدريب على عملية واحدة بدلاً من عدد كبير من العمليات في ظل الأنظمة القديمة.

- توفير الزمن الذي كان يستغرقه العامل في الانتقال من عمل لآخر.

- رفع كفاءة العاملين عن طريق تعودهم على استخدام عدد محدود من المعدات.

ولكن إلى جانب هذه المزايا التي تحققت من تطبيق تقسيم العمل والتخصص، لوحظت مجموعة من المساوئ بعض المشاكل الإدارية(3)، والنفسية واجتماعية معقدة وغلبة الروح المادية، الشعور بالملل والاعتراب، ضعف العلاقات الودية بين العمال والموظفين، ورافق ذلك حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية لذلك كان من الضروري أن تقوم إدارة تحمل اسم العمال والموظفين لتشرف على تنظيم علاقاتهم مع الإدارة وتعالج مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد كان لظهور النقابات ونموها أثراً على إدارة شؤون الموارد العاملة؛ فظهرت فيها ممارسات مثل: دراسة الشكاوى وتظلمات

1- سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 29.

2 - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحي نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 37 - 38.

3 - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، دس، ص ص 28 - 29.

العمال والموظفين، توسيع الفوائد التي يجنونها، تنظيم ساعات العمل، الفصل والإجازات، معالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد المهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور. (1)

لقد استطاع العاملون من خلال النقابات العمالية حل مشاكلهم المتعلقة بأجور وساعات العمل والمكافآت وظروف العمل؛ فأصبح لزاماً على المنظمات تخصيص أقسام وأفراد تهتم بالعلاقات بالعمال والتعامل مع النقابات والتواصل إلى عقود معها لتنظيم عمل الأفراد.

وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها، إلا أن أبرز نتائجها ولاسيما بعد الحرب العالمية الأولى هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية، التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة، حيث تتم من خلاله مناقشة مشاكل العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة. وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين فيها لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم الأخرى من التنبؤ بالمشاكل العمالية واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها والسعي وراء تكامل أهداف الفرد والمنظمة. (2)

• مرحلة القرن العشرين إلى غاية القرن الواحد والعشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق تبدو من خلال إسهامات العديد من المفكرين في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية؛ لعل أهمها إسهام حركة الإدارة العلمية التي ترعّمها فريدريك تايلور (1886م - 1915م) فقد قام في بدايات القرن العشرين بدراسة الحركة وكرس اهتمامه لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين؛ وعلى التدريب والتحفيز المادي للعاملين، والتخصص في العمل وما يؤول إليه من نتائج المنظمة والعاملين في الوقت ذاته. (3)

كما أنكر وجود تناقض بين أصحاب العمل والعمال؛ فكتب في ذلك يقول: تركز الإدارة العلمية في واقع الأمر على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة؛ وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في المدى الطويل إذا لم تواكبها رفاهية العامل والعكس بالعكس، وأنه من الممكن إعطاء العامل ما يطمح إليه ألا وهو أجور عالية وإعطاء صاحب العمل ما يبغيه

¹ - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 38.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 2.57.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 21 - 22.

وهو خفض تكاليف الإنتاج، ولهذا السبب ابتكر تاييلور الإدارة العلمية لرفع الإنتاج والأجور في نفس الوقت عن طريق أقصى ترشيد العمليات الإنتاجية من خلال دفع الأجر بالقطعة.(1)

وفي الوقت الذي شاعت فيه آراء تاييلور في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول Henry Fayol؛ مشغولاً بتكوين أفكاره الخاصة بالإدارة فقد كان يؤمن بضرورة وجود طبقة من الإداريين المدربين لإدارة وتسيير أمور المنظمات الآخذة في التعقيد؛ وإيمانه بأن القدرة الإدارية يمكن أن تُكتسب بالتدريب والممارسة مثلها في ذلك سائر القدرات الفنية.

ولكي يتجنب فايول الجمود الذي يصاحب تطبيق المبادئ والأفكار الإدارية حرص على ضرورة توفر المرونة والتطبيق المنطقي في معالجة مشاكل الإدارة المتغيرة، وذلك بعكس تاييلور الذي كان يتمسك بضرورة التطبيق الحرفي لمبادئ الإدارة رغم تغير الظروف.

كما لا يمكننا أن نغفل عن الجهود الفكرية المهمة والكبيرة لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864م - 1920م)، التي ساهمت بنصيب وافر في الخلاص من كل المشاكل الإدارية، ومن تعسف الرؤساء في استخدام السلطة" فدعا لنوع جديد من التنظيمات الإدارية أطلق عليه اسم البيروقراطية، حيث يركز التنظيم الإداري البيروقراطي على تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي، التدرج في السلطات والمسؤوليات، اختيار الموظفين على أساس القدرات الفنية، موضوعية العلاقات بين الموظفين... الخ.(2)

كما تم الاعتماد في هذه المرحلة على الأساليب العلمية بإدخال علم النفس الصناعي والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية في إدارة وتسيير المنظمات، حيث أنشأت سنة 1915م أقسام موارد بشرية مستقلة وإعداد أولى برامج التدريب لمديري هذه الأقسام.

وفي سنة 1919م قامت إثني عشرة (12) كلية بتقديم البرامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية، وفي سنة 1920م أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية(3)، حيث ذلك ظهرت الإسهامات الفكرية السوسولوجية والسيكولوجية لكل من إلتون مايو (Elton Mayo)، أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، ماك غريغور (Mac Gregor) وغيرهم من علماء

1 - محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص 57.

2 - أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، صص 86 - 87.

3 - نور الدين حاروش، مرجع سابق، صص 33 - 36.

مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات حتى بداية الأربعينات من القرن العشرين، فقد قاموا بدور مهم في توجيه انتباه الإدارة لمبادئ ومفاهيم جديدة في محيط العمل من بينها: الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، التنظيم الرسمي غير الرسمي، لامركزية السلطة والمسؤولية، العمل الجماعي، الحاجات الإنسانية، الحوافز، مما أعطى صبغة جديدة لإدارة وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث سادت فكرة ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعنصر البشري على اعتبار أنه الأساس في تجسيد الأهداف التنظيمية المسطرة من طرف المؤسسة.

بالإضافة إلى كل ذلك فقد اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الفترات اللاحقة وهذا بدعم فكري ونظري يركز في الأساس حول الفلسفة التي لا بد وأن تنتهجها إدارة شؤون الموارد البشرية، فمضمونها يعبر عن النظرة الراقية التي أصبح ينظر بها للمورد البشري؛ على أساس أنه رأس ما بشري ورأس مال فكري يُمكن المؤسسة من تجسيد استراتيجياتها وإبراز قوتها ومكانتها، وتظهر هذه النظرة من خلال إسهامات العديد من الباحثين والمختصين المعاصرين في مجال الإدارة والتسيير من أمثال: تيودور وليام شولتز Theodor W. Scultz (1902م - 1998م)، دانيال كاتز Daniel Katz (1903م - 1998م)، بيتر فرديناند دروكر Peter Ferdinand Drucker (1909م - 2005م) وغيرهم من الباحثين والعلماء في مجال سوسيولوجيا العمل.

وقد شهدت هذه المراحل تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية؛ إذ لعبت المتغيرات والتحديات البيئية التي شهدتها العصر الراهن والمتمثلة في: ظهور العولمة، شدة المنافسة، الطلب المتغير على الجودة من قبل الزبائن، تطور التكنولوجيا بمعدلات سريعة، تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل: حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس، الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار. إن هذه الملامح شكلت تطوراً ملحوظاً لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ للنهوض المستهدف لإدارة القوى العاملة.

3 - تطور إدارة الموارد البشرية من حيث التسميات التي عرفتھا:

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية قبل أن يستقر على هذا الشكل العديد من المفاهيم والمصطلحات، من خلال المراحل الزمنية المتعاقبة والظروف التي مرت بها المنظمات من طابعها البسيط المغلق إلى المعقد المفتوح، ويمكن التركيز على أهم هذه المفاهيم كالآتي: (1)

• إدارة القوى العاملة:

يشير مفهوم القوى العاملة إلى السكان الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل وتتوافر لديهم القدرة على العمل، إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له. (2)

إن تسمية إدارة القوى العاملة متأثرة بالاقتصاد الذي يعتبر الإنسان أحد عناصر الإنتاج كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية؛ ففي الإدارة الحكومية هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين إذ هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة، بحيث تنحصر مهمات الدوائر والوزارات التنفيذية في تنفيذ هذه القوانين. ولهذا فالعمل الأساسي لإدارة العنصر البشري هو الاهتمام بشؤون العاملين من خلال تنفيذ القوانين والأنظمة ذات الصلة (3)؛ وما على العامل سوى الالتزام بتطبيق كل الأوامر والتعليمات بالخصوص المهام ذات الطابع اليومي.

• إدارة المستخدمين:

إن أول ظهور لهذه التسمية كان في شركة فورد **FORD**، لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا سنة 1914م بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة هنري فورد **HENERY FORD** هو "إدارة الاستخدام"، فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم... الخ، وجد فورد بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلاً عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل والعماللم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، إلى جانب ذلك أدركت شركة فورد ضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع

1 - نور الدين حاروش، المرجع نفسه، ص 21.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 54.

3 - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 36.

النقابات العمالية وإبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال.

ويمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت نجاحاً لشركة فورد، قامت بإحداث إدارات للاستخدام فيها وخاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

• إدارة الأفراد:

بعد الحرب العالمية الثانية وخلال الفترة الممتدة من سنة 1950م إلى سنة 1980م زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تُدرس في الجامعات، فتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث سنت القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي. وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.

لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب بل يشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.⁽¹⁾

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 43 - 46.

- إدارة الموارد البشرية:

بعد عام 1980م تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا؛ إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد.

لقد أصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، في ظل هذا المسمى الجديد لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد؛ بل مصطلح أنشطة الموارد البشرية.

وبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم وتحرير التجارة الدولية من القيود واشتداد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل وتزايد قوة النقابات لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد أصولها.

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن المتتبع لسيرورة تسميات إدارة الموارد البشرية يجد أنها في منحنى تصاعدي نحو الاهتمام بالعنصر البشري في سبيل تحقيق الغايات والمرامي المسطرة من طرف الهيئات أو الجهات العليا بالمؤسسات، فبالاستناد إلى التصورات والنظرة المعاصرة لهذه الإدارة نجد أنه أضحى يُنظر إلى مختلف وظائفها ونشاطاتها من الزاوية والبعث الإستراتيجي، ولأجل ذلك يُمكننا التحدث اليوم عن التحول في التسمية من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أساس أن مصطلح الإستراتيجية يحمل العديد من الدلالات ذات الأبعاد المستقبلية، سواء في نمط التسيير أو حتى في تسمية العناصر البشرية داخل المؤسسة، فحتى الموارد البشرية بات يُنظر لها على أساس أنها رأس مال بشري أو رأس مال فكري في ظل عصر مجتمع المعلومات.

وقد تطورت هذه النظرة على أساس أن إدارة الموارد البشرية لا يُمكنها تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية بإتباع الطريقة التقليدية في تسيير العناصر البشرية وفي تنفيذ مختلف الوظائف والنشاطات، بل لابد من إدارتها بطريقة تحمل بعداً إستراتيجياً تتكامل به مع باقي الإستراتيجيات الفرعية للمؤسسة؛ مما يحقق التكامل الكلي للإدارات من جهة؛ والتكامل والانسجام مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة من

جهة أخرى، وهي بذلك تمثل نسقاً فرعياً ضمن النسق الكلي الإستراتيجي للمؤسسة وعادة ما تشمل الأولويات الإستراتيجية الجديدة على تصميم العمل وإعادة تصميمه وجعله يستند إلى الفرق والعمالة المرنة والتطبيقات أو الممارسات التي تحسن الجودة وتمكن العاملين وتحفيزهم بشكل مختلف ومتنوع. ويتفق العديد من الباحثين على أنه كلما أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر توجهاً وتركيزاً نحو الإستراتيجية من المتوقع أن تقوم بدور الخبير الإداري والشريك الإستراتيجي.

3 - 1 - الفروق بين تسميات إدارة الموارد البشرية:

إن مراجعة الأدبيات المتعلقة بطروف تغير مسميات إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ومضمون عملهما يُمكننا من تبيان الاختلافات الأساسية الموالية:

- إذا كانت إدارة الأفراد تركز على مراقبة المرؤوسين، فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة فريق العمل والتعاون بين أفرادهم.
- إذا كانت إدارة الأفراد لا تهتم بكل جوانب التأطير داخل التنظيم، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وظيفة الموارد البشرية وتجعل منها أولوية من أجل التنسيق بين الموارد المتاحة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تهتم بالجوانب التقنية، فإن إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية كبيرة للإدارة والجوانب الثقافية (ثقافة المؤسسة) وللابعاد الاجتماعية داخل المنظمة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تنتظر للأفراد على أنهم تكلفة، فإن إدارة الموارد البشرية تنتظر إليهم على أنهم مورد كباقي موارد المنظمة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تعتمد على الجانب الإداري في تسييرها للأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية تركز على البعد الإستراتيجي في التسيير.⁽¹⁾
- بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين؛ فإن إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين.
- بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشؤون الأفراد؛ يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية.

¹ - بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، العدد 08، 2008، ص 166.

- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في إطار إدارة الأفراد إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.⁽¹⁾

أما فيما يخص الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المستخدمين فيلخص Jacques Igalens أهم الفوارق الموجودة بين التسميتين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين تسمية إدارة المستخدمين وإدارة الموارد البشرية.

التسمية	إدارة المستخدمين	إدارة الموارد البشرية
التمثل الرئيسي	الإنسان كلفة يجب تخفيضها	الإنسان مورد يجب تنميته
التكوين	تكيف الإنسان مع منصب عمله	تشكل استثماراً في تنمية الموارد البشرية
آفاق التقدير	المدى القصير والمتوسط	المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات)
الميزة التنافسية	السوق أو التكنولوجيا	نوعية الموارد البشرية
مصدر الفعالية الإنتاجية	الآلات + التنظيم	الآلات + التنظيم + نوعية الموارد البشرية
مصدر الدافعية	النقود + الترقية الوظيفية	النقود + الترقية الوظيفية + طبيعة العمل
أمام التغيير	الإنسان يقاوم، يجب استبداله	الموارد البشرية مرنة، يمكنها التكيف مع التغيير

المصدر: ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد بتاريخ 14 - 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، المسيلة(الجزائر)، ص627.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن العديد من الباحثين لا يميزون بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ما يستدعي في هذا المقام تقديم تعريف لها لتوضيح أوجه الاختلاف، حيث تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى " مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة."⁽²⁾

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 43 - 44

² - ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، مرجع سابق، ص627.

ويعرفها **Mathis & Jackson** على أنها "الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول إدامة الميزة التنافسية على الضد من المنافسين".⁽¹⁾

نلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تُظهر الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. إن التجانس الداخلي والخارجي يعد عامل التفرقة الأساسي، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على البعد الكلي في التنظيم سواء من حيث مساهمتها في إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار يكون من بين الاهتمامات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو إدماجها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث يكون لهذا الإدماج تأثير كبير على الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، ومن ثم تطوير إدماج الموارد البشرية في المنظمة والعمل على تحقيق اختياراتها الإستراتيجية، من خلال دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية وبوضع الإستراتيجيات والأهداف الخاصة بنظام الموارد البشرية التي تدعم وتنفذ الأهداف العامة والإستراتيجية العامة للمنظمة.⁽²⁾

وعلى ضوء الخلفية التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية تبدو لنا الأسباب الدافعة لاهتمام المؤسسات بإنشاء إدارة تختص بإدارة ورعاية شؤون الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- التوسع والتطور الصناعي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية؛ مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية.
- زيادة الوعي العاملين لنتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما دفع إلى ضرورة وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوع، يات الحديثة من الموارد البشرية.

➤ ظهور نقابات عمالية تدافع عن الموارد البشرية ما تطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية.⁽³⁾

¹ - سعد علي حمود العنزي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص 88.

² - بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 166 - 167.

³ - عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار البداية، عمان، 2013، ص 33.

- تغير احتياجات العاملين؛ إذ يتوقع العاملون في أن تكون المنظمة أكثر مرونة من خلال وضع برامج مرنة للعمل، إجازات مؤقتة، تخصيص بعض الوقت للأمهام العاملات لرعاية أطفالهن والعناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية، تقديم بعض النشاطات التثقيفية والترفيهية.
- تعقد المهام الإدارية؛ فمنذ الثمانينيات إلى يومنا هذا اتسمت بالتعقيد وهذا لعدة أسباب في مقدمتها: بروز المنافسة الأجنبية، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي الهائل، عدم الاستقرار البيئي، بالإضافة إلى انهيار الفواصل بين الوظائف وحتى الأقسام فقد يجد الموظف نفسه عضواً في فريق عمل أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، وهذا يستدعي أن يمتلك المورد البشري مهارات وقدرات خاصة وتمييزة تمكنه من الانسجام في فرق العمل ومن أداء المهام الموكلة إليه، وهو ما يجعل الوظائف التي يشغلها الأفراد في المنظمات اليوم تتسم بالتعقيد، وهو ما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية وتصمم البرامج والأنشطة الفعالة المتعلقة بإدارة وتسيير وتنمية الموارد البشرية لتحسين مستويات أدائها في سبيل زيادة قدراتها التنافسية.(1)
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري، فارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري والتكاليف للتغلب على المشكلات المتعلقة به على سبيل المثال: دوران العمل والتأمين والعلاج، وانخفاض الإنتاجية يستلزم مهارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.(2)
- التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات؛ ما يفرض على إدارة الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال سياسات محكمة ومتناسقة تحمل أبعاداً إستراتيجية، كما أن هذا الوضع الجديد يُجبر مسؤوليها على إيجاد البدائل الملائمة حتى تكون المنظمة كيان قادر على فرض نفسه في عالم الإنتاج أو بتقديم الخدمات المتميزة. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي:
- **التحديات البيئية:** تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها.
 - **التحديات التنظيمية:** تتمثل في المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. وأهم تلك التحديات التي لا بد

1 - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 19.

2 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص 26 - 28.

من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية، ولأجل ذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين، التدريب.

- **التحديات الفردية:** تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك، ويتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة سياسات إستراتيجية ترمي إلى زيادة دمج قيم الفرد والمنظمة؛ وجذب الأكفاء منهم للعمل والاستمرار في المنظمة.(1)

من خلال كل ما سبق تقديمه من تحديات يبدو جلياً أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يأتي من العدم، بل إن تلك التحديات التي فُرضت على المؤسسات أجبرتها على إعطائها مكانة مهمة حتى تواجهها بالقوة التي تسمح لها بالتغلب عليها، وهو ما ويوضح أهميتها مقارنة بالإدارات الأخرى.

ثانياً - الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

" في ظل التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية؛ ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط؛ بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية كالمغيرات القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، ولأن إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة الإستراتيجية والمسئولة عن صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال لتحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري؛ فقد أصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة بما يتضمنه من تحليل وتشخيص لكل نشاطات الموارد البشرية، حيث تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.(2)

1 - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 31 - 33.

2 - سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص ص 27 - 29.

إن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتجسد فعلياً من خلال وعي المستويات العليا في الهرم التنظيمي للمؤسسة بأهمية الموارد البشرية، باعتبارها من الأصول الثابتة الواجب الاهتمام بها، بحيث يؤدي الاستثمار فيها والتسيير الإستراتيجي لها إلى الارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته.

وعلى العموم؛ فقد تغيرت النظرة للموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين أين برزت العديد من التوجهات الفكرية التي نادى بضرورة تغيير النظرة إلى الأفراد العاملين، وإلى الإدارة المكلفة بتسيير شؤونهم، فمن كونها مجموعة الأعمال الروتينية والمتعلقة بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة؛ وتتشابك وتتكامل إستراتيجيتها وأهدافها مع الإستراتيجيات والأهداف العامة للمؤسسة.

وسنحاول فيما يلي إبراز الدور المهم والإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال مساهمتها في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك في صنع القرارات الرشيدة وهذا بالاستناد إلى تحديدها لنقاط القوة والضعف كمخرجات لعملية تحليل المتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات كنتائج لتحليل متغيرات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى دورها في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ وفي بناء وتعزيز قدراتها التنافسية كمتغير أساسي يمكنها من كسب مكانة وحصّة في السوق المحلية أو الدولية:

1 - دورها في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية كحتمية تقرضها الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة بغرض تنمية الموارد البشرية، إذ يشير إلى "عملية وضع أهداف التنظيم، وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف".⁽¹⁾ وتسمح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية برسم إستراتيجية لتخصيص مواردها وتحديد وفهم جيد لنقاط ضعف وقوة المنظمة والفرص والتحديات التي تواجهها، كما يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة بأنشطة المنظمة، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية والأولوية القصوى لعمل الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك يفيد في إعداد الكوادر الإدارية العليا للأنشطة المختلفة لعمليات المنظمة، باعتباره يُعرض مديري الإدارات الوظيفية للتفكير في المشاكل التي يمكن مواجهتها ويساعد في تنمية

¹ - عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص ص

الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع الأهداف العامة للمنظمة ورؤيتها المستقبلية.⁽¹⁾

كما يُسهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات، مما يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.⁽²⁾

وتتفق مدرستي هارفارد **Harvard** ومتشيغان **Michigan** على ضرورة إجراء التعديلات اللازمة بين الإستراتيجية الخارجية والداخلية، وذلك في إطار إدماج الموارد البشرية في التخطيط للمنظمة حتى يكون مستوى الأداء عالياً، وعليه تصبح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وما يُمكنها من ذلك هو إدماج تخطيط الموارد البشرية ضمن إطار شامل أولاً وهو تخطيط المنظمة. وتتحقق عملية إدماج الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي من خلال:

* تعديل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية التطوير الخارجية.

* تعديل الاحتياجات والمواعيد من الموارد البشرية بما يتناسب والاحتياجات الضرورية اللازمة لتحقيق الإستراتيجية الداخلية للمنظمة.⁽³⁾

على العموم؛ يجب أن يركز التخطيط الإستراتيجي على مراكز القوة والضعف للمؤسسة والفرص ومخاوف البيئة من أجل تطوير إستراتيجيتها، وذلك بالأخذ في الاعتبار مقدراتها من أجل تعظيم الفرص وتقليل المخاطر.

ولما كان هناك تأثير كبير لدرجة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، فيجب على المؤسسة أن تعيد تقييم الإستراتيجية بصفة منتظمة حتى تتواءم مع تلك التغييرات⁽⁴⁾، حيث تواجه تغييرات بنيوية

¹ - على لطفي، الموارد البشرية (تكنولوجيا، إدارة، تخطيط، نظم مالية)، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 145 - 148.

² - إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010 - 2011، ص 53.

³ - بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 172.

⁴ - عبدالرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات)، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 104.

وظرفية تطراً على البيئة والتي تمس كل المتغيرات الماكروبيئية؛ أو بمعنى آخر الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع (التكنولوجيا، الثقافة، الاقتصاد، السياسة، القانون، الإيكولوجيا)، والميكروبيئية أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة (العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة)، حيث تقاس التأثيرات البيئية بمقياسين اثنين هما: **درجة التعقد ودرجة اللاتبات.**

إن دراسة هذين المقياسين يعد لزاماً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحتفظ ببقاءها في السوق التنافسي، وفي هذه الحالة هناك بعض التغيرات المحيطة البيئية تفرض نفسها عليها وتتمثل في القيود المتعلقة بالإنتاج، بالمالية (تحديد السعر)، بتسيير الموارد البشرية (كشروط التوظيف، ظروف العمل، مخاطر الإضراب...)، ومرتبطة بالتسويق (تاريخ التسليم، تحديد تأدية عمل البائعين...) وهناك عناصر أخرى يمكن أن تغير من طرف المؤسسة نفسها بما يليق بها ويحميها وينفعها وهي الفرص. وهذا من منطلق أن المؤسسة تمثل نظاماً مفتوحاً مبني أساساً على التبادلات مع البيئة؛ فهو يتزود منها ليقوم بالتحويلات اللازمة.⁽¹⁾

2 - دورها في صنع القرارات الرشيدة:

- يرى **تالكوت بارسونز** أن صنع القرارات أهم عملية تتحكم في استخدام موارد المنظمة وتحريكها، وهي في جوهرها عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة.⁽²⁾

- بينما يرى **ريتشارد سنايدر (Richard Snyder)**، أنها تعني العملية التي ينتج عنها قرار محدد من بين بدائل عدة، وذلك بهدف التوصل مستقبلاً إلى وضع معين كما يتخيله واضعو القرارات.⁽³⁾

في حين تمثل عملية اتخاذ القرار مجموعة الخطوات الشاملة والمتسلسلة التي تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو مواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة⁽⁴⁾. وعليه يبدو أن اتخاذ القرار يعد خطوة من خطوات صنع القرار.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص ص 46 - 10.

² - أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سابق، ص 171.

³ - بومدين طامشة، عبد النور ناجي، أصول منهجية البحث في علم السياسة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص ص 240 - 241.

⁴ - أحسن طيار، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، العدد 04، ماي 2009، ص 176.

ويصنف **Charis & Gone** قرارات إدارة الموارد البشرية من حيث المدى الزمني إلى:

* **قرارات إستراتيجية:** قرارات بعيدة المدى؛ تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، تحتاج إلى دراسة وتحليل كافيين وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسطى.

* **القرارات التشغيلية:** قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة وأن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.

* **القرارات التكتيكية:** قرارات ذات مدى زمني متوسط، وهي في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق المعلومات، تتسم بدرجة من التأكد.⁽¹⁾

ويرى علماء الإدارة أنها تمر بمراحل وخطوات متعددة لابد لمتخذ القرار مراعاتها، حيث تبدأ عند قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة ووضع الأهداف وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل وإجراء المفاضلة بينها لاختيار أفضلها وتنتهي باختيار البديل الأفضل، ولكن التطبيق العملي أثبت خطأ هذا الاعتقاد لأن مراحل عملية اتخاذ القرار تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ، مما يتطلب معرفة ودراسة وإمام كامل بمن لهم العلاقة بتنفيذ القرار وبالخطوات اللازمة لتنفيذه؛ وكذا متابعة تنفيذه للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة.

وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد مدة تنفيذه والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة الداخلية لقبول القرار وإعداد المشرفين ورؤساء الأقسام التنفيذية لتنفيذ القرار ومتابعته. لأجل ذلك أصبح من الأهمية بمكان ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة وهذا لأن هذا الدمج يجعل مشاركة هذه الأخيرة في صنع القرار ليس على الصعيد التكتيكي والتنفيذي فحسب بل؛ يتعداه إلى القرارات الإستراتيجية لتصبح إدارة الموارد البشرية شريك رئيسي في صنع القرارات الإستراتيجية، ومن ثم جعل كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات يساهم بأعمال تؤدي إلى نجاحها وتحقيق أهدافها.⁽²⁾ ويتوقف دور إدارة الموارد البشرية ألتشاركي على عدة عوامل منها:

¹ - حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 45 - 46.

² - حجار مبروكة، سميرة عميش، دور السياسة الجبائية في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولية حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد بتاريخ 14 - 15، أبريل 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر)، ص ص 389 - 390.

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال.
 - المعلومات والمهارات لدى مديري إدارات الموارد البشرية التي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
 - إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.(1)
- 3 - دورها في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة:**

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية حسب الباحثين والمتخصصين في شؤون الإستراتيجية أهم العمليات الإستراتيجية؛ فهي تمثل الأساس لاعتماد المنهج والفكر الإستراتيجي وصياغة الأهداف واعتماد البرامج الإستراتيجية.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً بارزاً في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مساعدتها في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها؛ حيث أنه لا يمكن لأية منظمة أن تنمو وتزدهر من دون توفرها على أفراد ذوي مؤهلات مناسبة، وبذلك تسعى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بذوي المؤهلات وتوفر بدورها شروط عمل مرنة تمكن العاملين من التماشي مع الأعمال الواجب تنفيذها وفق ما يقرر لها، كما تعمل على تعزيز السلوكيات المرغوبة برفع مستوى التدريب الذي تحتاج إليه المنظمة لتدعيم الإستراتيجية المتبعة؛ إلى جانب ذلك تعتبر المنظمات إدارة الموارد البشرية جزءاً من الإدارة الإستراتيجية بوصفها المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيفية أدائها للأعمال.(2)

كما تلعب دوراً في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة عن طريق التحليل الإستراتيجي الذي يركز أساساً على تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة

1 - عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003 ، ص 16.

2 - حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص 23 - 24.

والضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والغايات.(1)

4 - دورها في بناء وتعزيز الميزات التنافسية:

يؤكد العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب؛ بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.(2)

ويشير معنى الميزة التنافسية حسب نبيل مرسي خليل إلى عنصر تفوق المؤسسة تم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽³⁾، ولتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية يجب أن تتوفر على المقومات الموالية:

- **إستراتيجية الريادة في التكلفة المنخفضة:** تسعى المؤسسة من وراء إتباعها لهذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين بعمل كل ما يمكن لإنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، ويترتب على إتباعها ميزتين رئيسيتين:
 - نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن المؤسسة القائمة في مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح؛ وبالرغم من توجه المؤسسات المنافسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها تستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

¹ - بن سديرة عمر، الأبعاد النظرية للتحليل الإستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف (الجزائر)، العدد 16، 2016، ص 189.

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 23.

³ - قوبع خيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة (دراسة حالة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم)، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم (الجزائر)، العدد 03، المجلد 3، ماي 2015، ص 26.

➤ إذا زادت حدة المنافسة على الأسعار؛ نجد أن المؤسسات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها، ولهذا من المرجح أن تحقق المؤسسة الريادة في مستويات أرباح تفوق المعدل المتوسط السائد.

بالإضافة إلى هذا تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات التي تتوافق مع إستراتيجية تخفيض التكلفة، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها لتحقيق الكفاءة في الأداء بتشجيع مشاركة الموارد البشرية والاعتماد على آرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية؛ بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية، بمعنى أن المؤسسة تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة أو المنتج مقارنة بتكلفة المنافسين لتقديم خدمة أو منتج بأقل سعر؛ لتحقيق أكبر حصة في السوق.

- **إستراتيجية التمايز:** في ظلها تهتم المؤسسة بتقديم منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من العائد على الاستثمار، كما أنها تتبع نظام فعال للبحوث والرقابة على الجودة والعناية بالزبائن.⁽¹⁾

ويحتاج التوجه الإستراتيجي للمنظمة من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار والعمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليُظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة⁽²⁾، حيث يرتبط التميز في هذه الحالة بالقدرة على الأفراد بسمات خاصة للرأس المال البشري المختلف عن الرأس المال التمويلي والذي يقاس بالمهارات والقدرات التي يتمتع بها، إذ لا بد أن يحقق الرأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين⁽³⁾، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص 313 - 276.

² - عبد القادر شلال، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL/spa وحدة المضخات البروقية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد بتاريخ 14 - 15 أفريل 2009، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر)، ص 254.

³ - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 241.

العاملين، واستخدام أنظمة تقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.(1)

• **إستراتيجية التركيز:** تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، بتقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو بتقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن...الخ، وتركز هذه الإستراتيجية على الأبعاد الآتية:

* **التركيز على الزبائن؛** ويتم ذلك من خلال:

- الاعتماد على الزبائن الحاليين.
- جذب زبائن المنافسين.
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج أو الخدمة.

* **التركيز على المنتج؛** ويتم ذلك من خلال:

- تباين واختلاف المنتجات.
- تباين الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

* **التركيز على التكنولوجيا؛** ويتم ذلك من خلال:

- تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة.(2)

❖ **دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية:**

ولمحاولة التقرب من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؛ سنقوم بعرض دورها عبر مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها، حيث سنتمكن من التعرف على مختلف الفروق والتطورات التي مستها من التسيير الذاتي إلى مرحلة الخصوصية، فقد مست المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال - كمثيلاتها في العالم - العديد من التغييرات سميت تارة بالإصلاحات وتارة أخرى بالتصحيات أثرت

1 - عبد القادر شلاحي، مرجع سابق، ص 254.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 408 - 409.

على دور ومكانة إدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا الكشف عن دور بالمؤسسة الجزائرية وهذا من خلال التطرق لمختلف مراحلها التاريخية والتي تُبرز تغييراً في نوعية وطبيعة مسؤولياتها، إذ أنها عرفت حالة من التذبذب وعدم الاستقرار، ففي ظل التسيير الذاتي تميز تسيير الموارد البشرية بالخصائص الآتية:

- ✓ العامل مالك ومسير في آن واحد.
 - ✓ التوظيف الهائل لليد العاملة لتغطية العجز.
 - ✓ الحفاظ على جهاز التكوين ضمانا للسير الأفضل للإدارة.
- وقد سيطر على تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة البعد الوطني الحماسي، لأجل ذلك بلغت دافعية والتزام وحماسة العامل أقصاها. وبعد عمليات التأميم حدث تحول للمؤسسة الجزائرية في نوعية الملكية ونموذج التسيير؛ فمن مؤسسة ملك للعمال يقومون بتسييرها عبر لجان ومجالس إلى مؤسسة ملك للدولة، وقد تميز تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الذاتي بالخصائص الآتية:⁽¹⁾
- ✓ سيادة مشاركة العمال علاقات العمل في التسيير.
 - ✓ ارتفاع مستوى الأجور لكل المستويات الوظيفية مما حقق نوع من الرفاه الاجتماعي.
 - ✓ درجة التزام العمال والإطارات كانت جد عالية نتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.
 - ✓ مستويات الأجور بالقطاع الخاص متدنية مقارنة بالقطاع العام، كما أن علاقات العمل فيه تتصف بالتقليدية مع غياب لإدارة الموارد البشرية.
 - ✓ غياب دور إدارة الموارد البشرية حيث كان اجتماعياً بحثاً، يحتوي أبعاداً مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) واجتماعية (سكن، نقل، طب، عطل...).
 - ✓ رغم تطوير هذه الإدارة للآليات والتقنيات الإدارية؛ إلا أن لغة خطابها اتسمت بالإيديولوجية، من خلال الشعارات الوطنية الحماسية التي كانت تتحدث بها، فابتعدت عن دورها الفعلي والأصلي المتمثل في تسيير شؤون العاملين.

¹ - ليندة رقام، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيرات التي عرفتتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف (الجزائر)، العدد15، 2015، ص ص180 - 183.

أما في سنوات الثمانينيات والتي عُرفت بمرحلة التصحيحات الهيكلية للشركات الوطنية حتى تتمكن من تحقيق المردود الاقتصادي المطلوب؛ غير أن ذلك تم بعيداً آراء الرؤساء أو المرؤوسين وعكس طموحاتهم، كما أنهم فقدوا عدة مكاسب حققها لهم نموذج التسيير الاشتراكي؛ مما تسبب في حدوث عدة إضرابات مقاومة لهذا التغيير. وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة فقد تميز بـ:

- ✓ أضحى العامل مجرد أجير خاضع للقانون العام للعامل.
- ✓ زيادة محدودية وظيفة الموارد البشرية، ففي هذه الفترة لا يمكننا التكلم عن وجود أنشطة متنوعة لهذه الوظيفة في المؤسسة العمومية.
- ✓ الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي من يحدد أجر كل وظيفة، ونظام التعويضات، ونظام الحماية الاجتماعية، ونظام التكوين، وطرق وإجراءات التوظيف، وكيفية وضع وعمل لجان التأديب...إلخ.
- ✓ تغير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام إلى خيبة أمل متزايدة بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.
- إن التصحيحات التي طبقتها المؤسسات الوطنية العمومية جعلت إدارة الموارد البشرية أكثر انغلاقاً وغير فاعلة تقوم بدور الأداة ما جعلها إدارة غير ذات أهمية ومهمشة أكثر، فهي لم تمارس بحرية حتى الأنشطة المخولة لها بل سهرت على تطبيق القانون.
- إن التصحيحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود بل زادت من فوضى التسيير، بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات، بالرغم من تعدد عمليات التطهير كذلك الانخفاض المريع لأسعار البترول سنة 1986م دفع إلى ضرورة التفكير في إصلاحات جديدة تتحصل من خلالها المؤسسة العمومية الوطنية على استقلاليتها في إدارة شؤونها مع بقاءها ملك للدولة⁽¹⁾، حيث تقرررت إصلاحات أخرى خلال سنتي 1994م - 1995م، بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM، ترجمت بما يسمى مخطط التعديل الهيكلي؛ الذي تقوم من خلاله الدولة بتطبيق إجراءات معينة لتعديل هيكلها الاقتصادي وعادة ما يتم ذلك مقابل تمويل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مشروط بتطبيق تلك الإجراءات، والتي غالباً ما تتضمن تحرير الأسواق وتحرير التجارة تخفيض قيمة العملة وتقليص دور

¹ - رقم ليندة، المرجع نفسه، ص ص 183 - 186.

الدولة، وهو ما أفضى إلى نحو تطبيق سياسة الخصخصة كخطوة هامة في طريق التصحيح والتعديل الهيكلي للاقتصاد الوطني، وقرارا حاسما وضع حدا لميزات الفترة السابقة التي اتسمت بتدخل الدولة في كل الأنشطة وإحكام رقابتها على الجهاز الإنتاجي.

وقد جاءت فكرة تبني الجزائر للخصخصة كخيار وحيد بعد فشل القطاع العام وعجزه عن الوصول إلى المردودية وتحقيق فائض، وكذلك لاعتماده الكلي على خزينة الدولة في التمويل.

وجاء التوجه الجديد للمؤسسات الجزائرية بصدور الأمر رقم 95 - 22 بتاريخ 26 أوت 1995م تلاه الأمر رقم 95 - 25 بتاريخ 25 سبتمبر 1995م الذي كرس فكرة خصخصة القطاع العام الجزائري ليكتمل بقوانين أخرى.⁽¹⁾

ولإعطاء دفعة جديدة لمسيرة الخصخصة تم اتخاذ العديد من الإجراءات ومنها تخفيف الضوابط على الاستثمار الخاص، والسماح للقطاع الخاص بالمشاركة في معظم القطاعات الاقتصادية بما في ذلك التعدين والاتصال، فيما يجري الإعداد لفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في قطاعي الطاقة والهيدروكرونيات ولمواصلة عمليات تنظيم وتسيير خصخصة المؤسسات العمومية تم تأسيس جهاز جديد بمقتضى الأمر رقم 01 - 04 الصادر في 20 أوت 2001م يكون حيز التنفيذ سنة 2002م. ومن بين الأهداف المعلنة والمنتظرة في إطار الجهاز الجديد:

- تحديد إطار قانوني وتنظيمي موحد لتسيير خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- المساهمة في تحرير الاقتصاد وتدعيمه باللجوء لآليات السوق كوسيلة ضبط.
- استعادة الدولة من كامل حقوق ملكية المؤسسات العمومية من خلال مجلس مساهمات الدولة.
- من خلال هذه الأهداف، سعت الدولة لجعل الخصخصة محور تنموي وبمثابة استثمار يحتاج الدعم والتشجيع⁽²⁾. أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة فقد تميز بما يلي:

¹ - خبابة حسان، الخصخصة في الجزائر: مبرراتها وعوائقها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، العدد 06، 2006، ص ص 132-133.

² - برحومة عبد الحميد، الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ 1988 وأثرها على الفضاء الاقتصادي والاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف (الجزائر)، العدد 06، 2006، ص ص 123-124.

✓ نظراً لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فقد تمت الاستعانة بخبراء ومختصين ومكاتب استشارية لصياغة قوانين تنظم علاقات العمل ونظام التعويضات، وكذا توقيف العمل بالقانون العام للعامل الذي لم يعد صالحاً مع التطورات الحديثة واقتصاد السوق.

✓ زيادة الاهتمام بالتكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أو الخاصة.

✓ أسندت أنشطة جديدة لإدارة الموارد كتسيير الحياة الوظيفية، والاتصالات الداخلية، ونظام تعويضي فعال، وخطط للتكوين... الخ فقد فهم المسيرون الجزائريون أهمية التسيير الجيد للموارد البشرية.

✓ اتجاه بعض المؤسسات للعمل بأنظمة تعويض مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم للعاملين، تكوين المقيمين، تكوين العمال، الحراك الوظيفي تسيير المسار الوظيفي... الخ.⁽¹⁾

يبدو جلياً مما سبق عرضه للمراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، أنها عرفت العديد من التغييرات والتطورات بداية من التسيير الذاتي إلى غاية تطبيق برامج التعديل الهيكلي فالخصوصية، إلا لأنها تمت بعيداً عن مسيري ومسئولي إدارة الموارد البشرية، حيث كان دورها ثانوياً بخضوعها وتنفيذها فقط للقرارات والتوصيات واللوائح التي تشرعها الوصاية.

وعلى الرغم من ذلك بدأت بوادر إعطاء دور لإدارة الموارد البشرية تلوح في الأفق، بما أن الحديث عن مكانة إدارة الموارد البشرية وأهمية الموارد البشرية بات محور الأحاديث بالنسبة للباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتسيير، والتي تركز أساساً حول الدور الفاعل والإستراتيجي لهذه الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية.

ثالثاً - التحولات المساهمة في بروز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

لقد ساهمت السياقات سوسيو- تنظيمية والتغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدتها العالم قبل وبعد الثورة الصناعية في إحداث العديد من التحولات تركزت بصفة خاصة حول الموارد البشرية بداية من الاهتمام باليد العاملة بتدريبها وتحفيزها مادياً بغرض زيادة الإنتاج إلى التركيز على العنصر البشري باعتباره أهم الموارد ومن خلال إعطائه المكانة والقيمة التي يستحقها على أساس أنه مصدر تحقيق الريادة والصدارة، وهذا بالاعتماد على سياسات تنظيمية تتمحور حول الجانب النفسي

¹ - رقم ليندة، مرجع سابق، ص 189.

والاجتماعي والأدائي للمورد البشري؛ بتقديم الحوافز المادية دون إغفال الحوافز المعنوية وبخلق ثقافة تنظيمية موحدة بين جميع العاملين تسهم في توحيد الرؤية بين جل الأطراف والمستويات في الهيكل التنظيمي.

إن النقلة في تطور الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يتجلى في التحول نحو تثمين هذه الطاقة لخدمة الأهداف الشخصية الذاتية وكذلك في الغايات والإستراتيجيات التنظيمية، ما يؤكد التكامل بين الطرفين بعد ما كان في البداية استغلال القوى العاملة لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية على حساب إنسانيتها؛ إلى الاهتمام الدائم من طرف التنظيمات بتجديد وتحسين سياسات تنمية الموارد البشرية بجعلها أبعاداً إستراتيجية فرعية تتفاعل وتتداخل وتتكامل لتجسيد الرؤية العامة لإدارة الموارد البشرية من جهة ولتحقيق الانسجام والتوافق والتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى. وفيما يلي سيتم إبراز أهم التحولات المساهمة في بروز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

- **الثورة العلمية والتقنية**؛ بما حققته من طاقات إنتاجية وإبداعات لا متناهية مكنت من تطوير السلع والخدمات، فكان لذلك تأثيراً مهماً في تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين أقل بكثير نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في المؤسسات اختلفت كثيراً وفقاً لمتطلبات التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة، ونتج عن كل ذلك تغيرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب لتنمية الموارد البشرية، كما نما الاتجاه نحو تمكين العاملين وإشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار نتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين.

- **عالمية الأسواق وتحرير التجارة**؛ إذ تعد عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دفع تعمل في اتجاه تمييز المؤسسات التي تمتلك القدرات التنافسية، وكان ذلك التحول عاملاً رئيسياً في توجه اهتمام إدارة الموارد البشرية بالموارد المتميزة القادرة على التغلغل في الأسواق الجديدة، كما أن تواجد المؤسسات في دول متعددة يلزمها التفكير في إدارة التنوع للموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين، حيث تسعى لتشكيل موارد بشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع الدول التي تتواجد فيها هذه المؤسسات⁽¹⁾، ويكون ذلك نتيجة لعمليات الشراكة والاندماج التي تزايدت وتيرتها فأصبح من الصعوبة بما كان التحديد الدقيق لجنسية بعضها.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 25 - 26.

ويعتبر تنوع الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة للمنظمات، من خلال استقطاب قوة عمل متنوعة وخلق بيئة عمل مناسبة ومؤثرة إيجابياً على الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها، بالإضافة إلى رضا العاملين والعملاء وأصحاب المصالح والمتعاملين معها.

فقد قامت شركة أبل "Apple" للحاسبات الآلية باستحداث وظيفة مدير برامج الممارسات الإيجابية وإدارة التنوع الثقافي للعاملين بالشركة؛ لضمان تحقيق العدالة والمساواة بينهم وعدم التمييز أو التحيز لعامل على حساب الآخر، والاهتمام بعقد ورش عمل لإدارة التنوع الثقافي لمساعدة المديرين على فهم وسائل وطرق العمل المتنوعة والثقافات المختلفة بالشركة، كما ركزت على وجود برنامج لمتابعة جهود التنوع فيها خاصة وأنها من الشركات العالمية التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة مع جعل التنوع جزءاً من ثقافة الشركة.⁽¹⁾

- **التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية؛** لقد كان للتحولات السياسية بعد الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة تأثيراً على توجه المؤسسات نحو أفكار حقوق الإنسان واحترام حريته في اختيار نوع العمل وحمايته من البطالة وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف؛ وبذلك بدأ الاهتمام بالعنصري البشري فأنج كل ذلك موارد بشرية تتطلع لأساليب أفضل في التعامل لا تقبل الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية.

- **الاهتمام بالبيئة؛** فقد انعكس اهتمام العالم بقضية البيئة وبضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي على مختلف مؤسسات، حيث تبلورت الصحة البيئية في نظم وآليات تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة.

- **بزوغ عصر المعرفة؛** فالعصر الحالي سمته المحورية الاهتمام المكثف بالمعرفة وبالتنمية والاستثمار في القدرات الذهنية للإنسان باعتباره الأساس في تحقيق أي تنمية بالمجتمع؛ وأصبحت بذلك المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتفرد بها العنصر البشري، حيث اهتمت المؤسسات بتصميم برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة الإنتاجية والخدمية.⁽²⁾

¹ - الحمزة عبد الحليم، إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، البليدة (الجزائر)، العدد 2، المجلد 8، 2017، ص 148.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 29.

رابعاً - مبررات وأهداف اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية:

1 - مبررات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقتضي ضرورة مواكبتها جميعاً حتى تستطيع المحافظة على بقائها واستمرار نشاطها، ومن بين الإستراتيجيات المهمة المساهمة في ذلك تنمية الموارد البشرية والتي تتعلق بصفة خاصة بإدارة الموارد البشرية. ويمكننا إبراز أهم الأسباب وراء حاجة المؤسسات إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تزايد مستمر في أهمية رأس المال المعرفي أي ما لدى المؤسسة من عناصر بشرية عارفة وماهرة أو ذات جدارة بدأ يلعب الدور الأساسي في نجاح الأداء.
- تحسين مهارات الأفراد ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء المحددة.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات من العولمة، وشدة المنافسة بين السلع والخدمات، ومن ثم الحاجة إلى العمالة الكفأة.
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- التغيير التكنولوجي وما ترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل ذات المهارات العالية.

- أصبحت المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل: الإبداع⁽¹⁾.
- تهيئة الأفراد لنقل وظائف مستقبلية لمواجهة كافة التعيرات التكنولوجية، المعلوماتية، التسويقية التي تؤثر على إنتاجيتهم.
- تنوع الموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة جعل لإدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة قدر الإمكان من هذا التعدد الثقافي.
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم⁽²⁾.

بالإضافة إلى ما سبق تشكل مخرجات تنمية الموارد البشرية إحدى أهم الدوافع والمبررات على الإطلاق، حيث تكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية؛ بحيث تعد الكفاءة والفعالية وتحسن مستويات الأداء مطالب أساسية ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وباقي

1 - ناصر مراد، مرجع سابق، ص 318.

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 237 - 238.

الإدارات، إذ يتحقق ذلك عن طريق تطبيق التطوير والتحسين المستمر لمختلف نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، ولأجل ذلك لابد من الاهتمام بالمهارات المطلوبة للمستقبل بدلاً من التركيز فقط على المهارات المطلوبة حالياً.

2 - أهداف المؤسسات من وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

- تحقق المؤسسات من خلال تركيزها على تنمية مواردها البشرية مجموعة من الأهداف أهمها:
- تقوية القدرات المطلوبة لأداء مهام مختلفة مرتبطة بأدوار الفرد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- تطوير وتحسين قدرات الأفراد واكتشاف واستخدام طاقتهم الكامنة لأغراض شخصية تخصهم وتخص تطوير المؤسسة.
- تطوير الثقافة المؤسسية التي يكون فيها العلاقات بين الرئيس والمؤوسين والعمل الجماعي والتعاون بين الوحدات الفرعية قوي ويساهم في احتراف الأفراد وزيادة دافعية العاملين.⁽¹⁾

خامساً - المقاربات التنظيمية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية:

تستند المؤسسات المعاصرة في سبيل الرقي بمستوى خدماتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بالثروة البشرية كمبدأ إستراتيجي تؤكد عليه مختلف سياساتها، حيث تكون القاعدة الأساسية التي تحاول من خلالها إكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات التي تسهم في الرفع من قدراتهم وإمكانياتهم وفق برامج مدروسة ومخططة. ونسعى في دراستنا الحالية لإظهار أهم المقاربات التنظيمية التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق ذلك؛ حيث تبرز في ثلاث مقاربات أساسية هي:

1 - مقارنة الإثراء الوظيفي:

لقد ظهر منهج الإثراء الوظيفي لمعالجة مشاكل يسببها التخصص العالي، فبمرور الزمن اكتشفت المنظمات التي اعتمدت على مبدأ التخصص العالي أنه يؤدي إلى الرتابة والملل ويحرم العمال من فرص استخدام قدراتهم المختلفة وتطويرها، مما يحرم المنظمة من فرص تهيئة العمال بمؤهلات عالية، كما أن هذا المنهج أصبح مطلوباً للوظائف الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا عالية ومتغيرة ومعقدة، بالإضافة إلى أن المنظمات تنشط في بيئة تتسم بالديناميكية.

¹ - Senjcev Kumar Singh, **Human Resource Development**, Atlantic Publishers, Delhi, India, 2008, P06.

تستخدم المنظمات المعاصرة سواء كانت إنتاجية أم خدمية ثلاث مناهج أساسية في تصميم الوظائف، حيث يتم اختيار إحداها من قبل الإدارة العليا بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية وهذه المناهج هي: التخصص الوظيفي؛ التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي.

وكما هو واضح فقد تم التركيز في الدراسة الحالية على الإثراء الوظيفي كآلية مساهمة في تنمية الموارد البشرية؛ وهذا انطلاقاً من فكرة " أن العمل بما يتضمنه من مسؤوليات وتحديات يؤدي إلى إكساب العامل معارف ومهارات جديدة ما يساهم في تحسين والرفع من الإنتاجية، ويتفق العديد من الكتاب على أن الإثراء الوظيفي ينطلق من مبدأ أن العمل يشكل حافزاً للفرد؛ فكلما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً كلما بدل الفرد مزيداً من الجهد والعطاء." (1)

وفي مستهل حديثنا عن الإثراء الوظيفي؛ لابد من تبيان أنه قد ظهر نتيجة لمجموعة من الحقائق تبرز أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة نبيها فيما يلي:

- أن تصميم الوظيفة يعد متغيراً رئيسياً يؤثر على مستويات الرضا والأداء الوظيفي لشاغل الوظيفة.
- وجود حاجة لتحقيق الملائمة بين أنواع المخرجات التي يتم تقديمها بواسطة الوظيفة، وتلك التي يرغبها أو يسعى إليها شاغل الوظيفة، هذه الملائمة تعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق مستويات عالية لإنتاجية الوظيفة، وهو ما يمثل الهدف النهائي لتصميم الوظيفة.
- ارتفاع مستويات التعليم والتقدم التكنولوجي الهائل ساهم في تغيير اتجاهات وطموحات وتوقعات العمالة المعاصرة، بحيث أصبحت تشمل الإحساس بالإنجاز، التميز وزيادة المسؤولية، فرص المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى توفير فرص النمو والتطوير الشخصي والمهني.
- يمثل الإثراء الوظيفي صورة تطبيقية لنموذج (Y)، حيث يجد شاغل الوظيفة ذاته في العمل، يتحمل المسؤولية ويصبح العمل مصدراً أساسياً لرضاه.
- يؤدي الإثراء الوظيفي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة وطبيعة الإنسان الناضج والتي تتمثل في رغبت العامل في الاستقلال والنمو وعدم الاعتماد على الغير ورغبته في تحمل المسؤولية.
- يعد الإثراء الوظيفي أحد وسائل تفويض السلطات والتي ينادي بها رواد العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي في الفكر الإداري. (2)

1 - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 179.

2 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص 189 - 191.

1-1 - أبعاد الإثراء الوظيفي:

حظي مفهوم الإثراء الوظيفي كموضوع في الفكر الإداري والتنظيمي باهتمام خاص من قبل الباحثين منذ السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ما دفع إلى إجراء دراسات وأبحاث اتفقت على ضرورة تحديد أبعاده؛ حيث نجد نموذج هاكمان وأولدمان "Hackman" & "Oldman" المسمى بنموذج خصائص الوظيفة أهم وأبرز نماذج الإثراء الوظيفي؛ فقد أصبح هذا النموذج بما يحتويه من أبعاد بمثابة الأركان التي يقوم عليها إثراء الوظائف في مختلف المنظمات، وعلى ضوء ذلك نوجز الأبعاد الآتية لمفهوم الإثراء الوظيفي:

- **تنوع المهارات:** يشير هذا البعد إلى مدى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها ويتم ذلك من خلال تنوع الأنشطة الوظيفية، بحيث تكون ذات مهارات متنوعة وتتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى وتساهم درجة تنوع مهام العمل، بالتالي في ارتفاع وزيادة مستويات الرضا. وتتجلى أهمية هذا البعد في أن استخدام مهارة واحدة لأداء نفس المهمة بشكل متكرر يسبب الملل وانخفاض الإنتاجية بعد فترة من الزمن.

- **تحديد المهمة:** ويعني هذا البعد إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها، ويدخل ضمن ذلك تحديد الهدف من العمل بوضوح، لأن ذلك يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه العمل، فقد وجد أن الوظائف التي تم تحديد الأهداف فيها مسبقاً تتحقق فيها المهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها الأهداف. (1)

ويجب التنويه هنا إلى أنه على الرغم من أهمية هذا البعد فإننا نجد أنه حتى في حالة التخصص الوظيفي؛ إذ يتوجب على الإدارة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والهدف من وراء تأدية مهمة معينة؛ لأجل ذلك لا نعتقد في دراستنا هذه بأن هذا البعد يمثل جانبا خاصا بمفهوم الإثراء الوظيفي فقط.

- **أهمية المهمة:** تشير إلى ما يقدمه من قيمة مضافة للعامل؛ فكلما نظر العامل إلى العمل نظرة احترام وتقدير أدى ذلك إلى زيادة شعوره بأهمية وظيفته؛ مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي.

¹ - فوزية تايه شميلان العنزي، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 176، ج 2، ديسمبر 2017، ص 633.

- **الإستقلالية:** وتعني مدى الحرية في تحديد كيف ومتى يمكن القيام بالعمل، وبالتالي فإن العمال لا يعتمدون بشكل مطلق على المشرفين في العمل ولا يعودون إليهم فيما يخص الواجبات اليومية، ولكن يملكون المعرفة الكافية التي تخول لهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل.

- **التغذية الراجعة:** وتعني حصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل، من خلال معرفته بنتائج عمله ومراقبتها وقياسها. وهنا يمكن القول: إن أهم العوامل المحفزة في تصميم الوظيفة من خلال فكرة الإثراء الوظيفي هي الأخذ بالاعتبار أن يتم إطلاع العمال بصفة دائمة على نتائج أعمالهم وما حققوه من إنجازات لكونه مهما في إعادة تقييم مهام العمل، ويساعد على زيادة وتحسين الإنتاجية.⁽¹⁾

أما بخصوص دراستنا الحالية فقد ارتأينا تحديد الأبعاد الموائية لعلها تفي وتغطي وتعتبر فعلياً وإمبريقياً عن جوانب مفهوم الإثراء الوظيفي:

- **توفير فرص التدريب؛** فهو كمنشأ مخطط له يتم على ضوء قيام المنظمة بتقييم أداء الأفراد العاملين، إذ يهدف إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي لن تصبح ذات قيمة وفائدة دون ممارسات فعلية يكتسبون من خلالها خبرات جديدة ومهارات وقدرات تميزهم عن غيرهم.

وبذلك يصبح التدريب أساس كسب الموارد البشرية **تنوع في المهارات** التي تتعدد بتعدد تخصصات ووظائف الأفراد (فنية، تقنية، إدارية، اتصالية، تحليلية... الخ)، كما أن إلحاق الفرد بدورات تدريبية يفتح المجال أمام الجهات العليا في المنظمة ويمكنها من إسناد مهام عدة لفرد واحد.

- **تنوع المهام،** يشير هذا البعد إلى ضرورة تصميم الأعمال بشكل يتيح لشاغلها ممارسة مهام متنوعة؛ بحيث يتوجب أن يحدد التصميم عدد ونوع المهارات المطلوب من الأفراد الذين يؤديون العمل؛ وبشكل يتيح لممارسيه استخدام هذه المهارات المتنوعة في مسعى لإيجاد عنصر الرغبة والإثارة في تنفيذ الأعمال⁽²⁾، حيث أن ذلك يؤدي إلى تنوع المهارات والقدرات وإلى إكساب الفرد العديد من الخبرات المهنية الجديدة التي تؤهله إلى تحمل مسؤوليات أكبر؛ ما يُمكن العامل من التأقلم مع مختلف المستجدات التي قد تطرأ؛ ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسات بسد الثغرات في حالة وجود نقص أو عجز في اليد العاملة نتيجة الغياب أو في حالة تعذر أحد الأفراد عن تأدية مهامه بسبب حالة مرضية، فبامتلاك المؤسسة لموارد بشرية متمكنة وتحمل العديد من الإمكانيات والمهارات سيتمكنها من

1 - فوزية تايه شميلان العنزي، المرجع نفسه، ص 634 - 635.

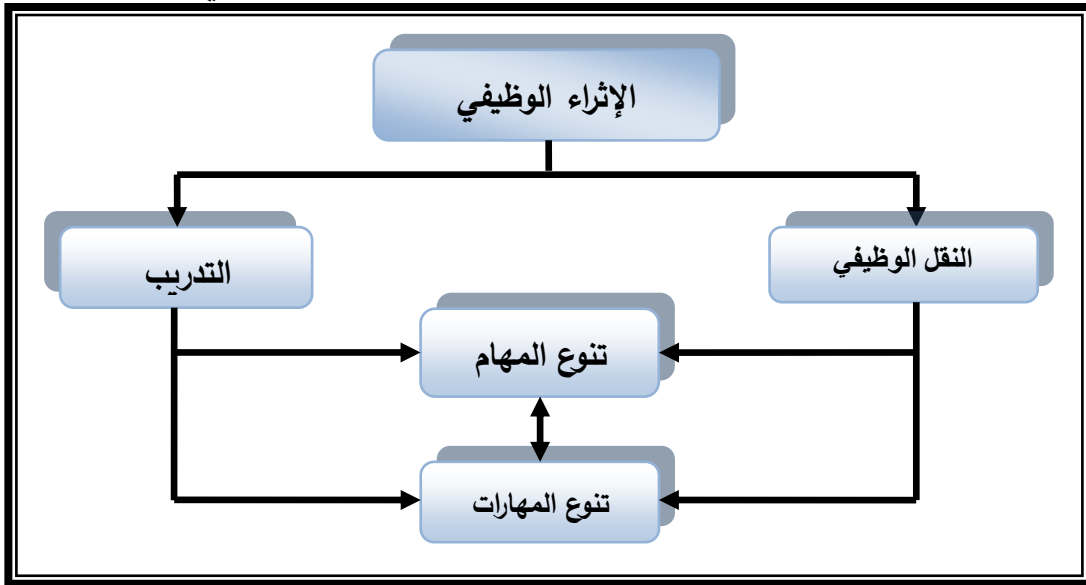
2 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 440 - 159.

مواجهة كل ذلك، وكأني بالمؤسسة من خلال ذلك تأخذ احتياطاتها مسبقاً لمواجهة هذه الحالات أو الوضعيات التنظيمية؛ حيث يكون لديها إذا ما صح التعبير احتياطي للمهارات والقدرات بتبنيها لفكرة تنويع المهام لمواردها البشرية.

وتجدر الإشارة؛ إلى أنه ومع ازدياد أهمية قطاع الخدمات لم تعد المهارات الفنية النوعية الوحيدة للمهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل، بل اختلفت وتعددت المهارات المطلوبة وهذا في ظل أصبحت الجودة العالية وإشباع حاجات الزبائن محور اهتمام المؤسسات؛ لذلك أضحي لزاماً عليها تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة الزبائن وكيفية التعامل معهم⁽¹⁾.

وعليه؛ تظهر العلاقة التكاملية الترابطية بين كل من تنويع المهام الذي يحتاج إلى تعدد وتنوع في المهارات والتي يكتسبها الفرد بمشاركته في الدورات التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، ولأجل ذلك يبقى التدريب الأساس والجوهر والعمود الفقري لتنوع المهارات وتعدد المهام. وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الإستراتيجية للتدريب على واقع المنظمات، حيث توصلت إلى أهميته في: زيادة الكفاءة الإنتاجية، تحسن الخدمات، تحسن جودة المنتج، زيادة رضا الزبائن، انخفاض الفاقد والهدر. وباستطاعتنا إيجاز كل ما سبق توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): العلاقة الترابطية بين أبعاد الإثراء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 18.

- **النقل الوظيفي:** يشير إلى "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي"⁽¹⁾، كما يُعبر عن تغيير الموقع الأدائي للموظف، بحيث يتعرف على مواقع وظيفية جديدة وعلى عاملين جدد بما فيه إثراء لخبراته، بحيث يتسق الموقع الوظيفي الجديد مع قدراته وإمكاناته، حتى يكون هناك توافق وانسجام مع الوظيفة.⁽²⁾

- ويشير أيضاً إلى " عملية نقل الموظف من وظيفية إلى أخرى بنفس المستوى الإداري؛ سواء في نفس الوحدة أو في وحدة أدارية أخرى."⁽³⁾

وتتعلق أسباب النقل بالمنظمة وعلى وجه التحديد إدارتها في تغيير حجم العمل أو الإغلاق أو توسيع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثاني فمتعلق بالموارد البشرية؛ حيث يطلب العامل النقل لاعتبارات القرب أو لعدم وجود علاقة طيبة بينه زملاء العمل وقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، كما قد يكون لأجل إحلال عامل محل عامل آخر ترك العمل، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتاً ولفترات قد تقتصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر.⁽⁴⁾

1 - 2 - متطلبات نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي:

يؤكد كثير من الباحثين والمفكرين على ضرورة الأخذ في الحسبان بعض الظروف والمتطلبات الواجب توفرها لزيادة إمكانات وفرص نجاح إستراتيجية الإثراء الوظيفي، ومن بينها ما يتعلق بالفرد المعني بالإثراء أو بالموقف والبعض الآخر يتعلق بالعمل نفسه⁽⁵⁾، ومنها ما يتعلق بتطبيقات وممارسات التنظيم؛ حيث يتم التأكيد على أن منهج إثراء الوظيفة يتحقق من خلال:

- منح العاملين نطاق أكبر للتغيير في الطرق، وتسلسل خطوات العمل.
- خفض التخصص في العمل.

¹ - LoicCadin et autres, **Gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002, p329.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ص 373.

³ - صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص 206.

⁴ - فريد كورتيل، منير نوري، مرجع سابق، ص 303.

⁵ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 92.

- إزالة السيطرة من أعلى مع ضمان مسؤولية الأفراد والمجموعات لتحقيق الأهداف المحددة.
 - السماح للعاملين بمزيد من التأثير في تحديد الأهداف ومقاييس الأداء.
 - منح العاملين معلومات المراقبة التي يحتاجونها لمراقبة أدائهم.
 - تشجيع مشاركة العاملين في التخطيط للعمل، ابتكار التقنيات الجديدة، وفي مراجعة النتائج.
 - تقديم بعض المهام الصعبة التي لم يتم التعامل معها مسبقاً.⁽¹⁾
- بالإضافة إلى خصائص الأفراد، فكلما ارتفع مستوى ذكاءهم وتعددت وتنوعت خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم كلما كان الإثراء الوظيفي هو الأنسب، حيث يمكن استغلال الطاقات المتنوعة لديهم والاستفادة منها والعكس في حالة محدودية هذه الخصائص.

1 - 3 - علاقة الإثراء الوظيفي بتنمية الموارد البشرية:

يمكننا إبراز العلاقة بين الإثراء الوظيفي بتنمية الموارد البشرية من خلال الأهمية التي يكتسبها هذا الأسلوب سواء على المستوى المؤسسة أو على المستوى المورد البشري" فقد أكد دعاة هذا الاتجاه على أنه يوفر درجة عالية من الرضا، ويمنع الإجهاد النفسي بسبب الحرية والسيطرة المتاحتين، ومن ثم يرفع الإنتاج كما وكيفاً.⁽²⁾

كما أنه يعمق لدى الأفراد الصلاحيات الواسعة في التخطيط وتنفيذ الأداء ومراقبته، إذ يتمتع العامل وفقاً لهذا الأسلوب بالحرية الكاملة في الإنجاز واستخدامه للطرق والوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر على عمله، وهو ما يتيح للعاملين الفرص الواسعة لتنفيذ المهام طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم، فيعطي بذلك قدراً أكبر من التحكم الذاتي والرقابة العمالية؛ ولأجل هذا يمثل الإثراء الوظيفي أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال التأثير على أنظمتها الوجدانية والدافعية؛ مما يدفع المؤسسات للاعتماد عليه في تحقيق أهدافها، كما يضيف له شعوراً بالارتياح المستمد من العمل نفسه، فالوظائف المنظمة بهذا الشكل تجعله يشعر بأنه بشر وليس وحدة إنتاج.

بالإضافة إلى هذا يُعتبر الإثراء الوظيفي أحد أهم العوامل الرئيسية في تصميم الوظائف، حيث يُمكن لأي شخص إضافة أنواع مختلفة من العمل إلى جانب العمل الروتيني، مما يسمح بزيادة عمق العمل ويُتيح الحصول على مزيد من السيطرة على العمل.

1 - ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ط1، مكتبة جدير، لبنان، 2003، ص 550.

2 - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 102 - 101.

لذا وبناءً على ما سبق، يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي للمورد البشري عن طريق توسيع نطاق أداء الفرد وإعطائه فرص أكثر للنجاح والنمو⁽¹⁾، كما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة وطبيعة الإنسان الناضج والتي تتمثل في رغبته في الاستقلال والنمو وعدم الاعتماد على الغير ورغبته في تحمل المسؤولية.

إن إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يحقق لها الإثراء الوظيفي يساعد على تحقيق مخرجات وظيفية إيجابية تتمثل في إنجاز المهام الوظيفية والوصول إلى مستويات أعلى من الاستجابة لشاغلها بما يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي ودافعية الأداء.

فقد أوضحت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الإثراء الوظيفي من جهة، وكل من الإنتاجية، الرضا الوظيفي، واكتساب المهارات الجديدة من جهة أخرى، كما أوضحت من ناحية أخرى وجود علاقة عكسية بين الإثراء الوظيفي ونسب الغياب ودوران العمل، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الإثراء الوظيفي انخفضت مؤشرات الغياب ودوران العمل والعكس صحيح.⁽²⁾

2 - مقارنة التمكين:

يركز التمكين الوظيفي على إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا⁽³⁾، وهو ما يمنحها شعوراً بالتحكم والسيطرة والقدرة على إحداث التغييرات المرغوبة بإعطائها الحق في صنع القرارات وتنفيذها، وهذا بتزويدهم بكافة المعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب وهي فرصة تتعرف من خلالها المستويات الإدارية العليا على القدرات والإمكانات الحقيقية للقوى البشرية في المستويات الدنيا داخل المؤسسة.

ويسمح التمكين للمؤسسات بالبقاء في المقدمة من خلال قدرتها على تلبية متطلبات زبائنهم في الوقت المحدد من خلال الاستفادة من قدرات وإمكانات مواردها البشرية بفتح المجال أمامهم لإظهارها، كما أنه يشتمل على مجموعة من الأسس نجملها في النقاط الأساسية الآتية:

¹ - مجد مروان العمدة، أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط "دراسة

تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن"، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.researchgate.net/>

بتاريخ: 19 - 02 - 2019، على الساعة 27:22 د.

² - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 191.

³ - عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة1، الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، العدد 12، جانفي 2018، ص 225.

- الاستقلالية؛ فلا تُسند الوظيفة لأكثر من شخص مع تحديد معالم وحدود هذه المسؤولية.
- المساءلة؛ بأن يتحمل الفرد نتائج السلطة المفوضة إليه والقرارات والأوامر التي أدلى بها.
- تفويض السلطة ومنح الفرد التدريب اللازم الذي يكفل له انجاز متطلبات الوظيفة المفوضة له.
- المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الأنشطة التعاونية بين الزملاء في العمل ومع الإدارة العليا.
- الاتصال الفعال الصاعد والنازل؛ بفتح القنوات للاتصال لضمان وصول أوامر وتوجيهات وقرارات الإدارة العليا والمقترحات، وطرح المشكلات والشكاوي من المستويات الدنيا.⁽¹⁾

2-1- أبعاد التمكين الوظيفي:

تظهر صورة التمكين على مستوى المؤسسة من خلال الأبعاد الآتية:

➤ منح (توسيع) الصلاحيات:

- يشير منح الصلاحيات إلى عملية إعطاء المورد البشري قدرات أوسع لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عمله، وهذا يعني حمله على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وزبائنهم، والغرض من منح الصلاحيات هو التحكم الشديد في التوجيهات والأوامر، ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله، حيث تمنح الصلاحيات للعاملين للأسباب الآتية:
- الإسراع في عمليات صنع القرار وتوقيت رد الفعل.
 - إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى الموارد البشرية.
 - توفر درجة أكبر من الرخاء الوظيفي والتحفيز والالتزام.
 - منح مزيداً من المسؤولية بحذف الخطوات الإدارية غير ضرورية.
 - تمكن المورد البشري من اكتساب أكبر بالإنجاز في عملهم.

إن توسيع الصلاحيات يمنح متسعاً أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم؛ من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات ويكون بإعطاءهم مساحة أكبر للتخطيط ومراقبة أدائهم وبإشراكهم في تقرير الاحتياجات التي يجب إشباعها أو على المستوى الجماعي (فرق العمل)، من خلال هيكله الوظائف حتى يمكن لأعضاء مجموعة العمل بصورة شخصية تخطيط وتنفيذ وتقييم واحدة على الأقل من خطوات العملية⁽²⁾، كما أن منح الصلاحيات سواء للفرد أو لفرق العمل يعمل على الرفع من روحهم

¹ - مرزوق سارة، بوعشة مبارك، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة)، مجلة دراسات اقتصادية، العدد3، المجد4، ديسمبر 2017، ص ص 171 - 172.

² - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 199 - 202.

المعنوية ويساهم في سهولة التعامل مع المشكلات التي تحدث بين الأقسام أو الإدارات والتي تتخطى قدرات فرد أو قسم واحد.(1)

➤ توفير المعلومات:

لقد أكد **Appelbaum** على أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها إستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويُفهمهم دورهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن ذلك يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم(2). وتساهم عملية إشراك العاملين في المعلومات على تحقيق الفوائد الآتية:

- تُساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
 - تُحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
 - يُمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية (الفعالية والكفاءة) عند منح مواردها البشرية المعلومات التي يعملون على أثارها.
 - تستفيد المؤسسة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.(3)
- بالإضافة إلى ذلك أكد **Griseri** على أنه " لا يوجد شيء يجعل الموارد البشرية يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها".
- إن إشراك العمال بالمعلومات رسالة مهمة تؤكد أن الإدارة تتق بهم وترغب في أن يستخدم الموارد البشرية تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المؤسسة وأهدافها.

وتجدر الإشارة؛ إلى ضرورة أن تكون المعلومات دقيقة وذات صلة بالمسألة المراد اتخاذ قرارات بخصوصها فهذا من شأنه أن يزيد ثقة العامل بنفسه وللمبادرة بتقديم الاقتراحات، وكذا يزيد من ثقته في الحلول والاقتراحات التي يُقدمها للإدارة العليا بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن سهولة الحصول على

1 - مات سيقر، المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق لنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2007، ص738.

2 - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 78 - 79.

3 - سعد على حمود العنترتي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 261.

المعلومة وتوقيت الحصول على المعلومة مهم جداً، حيث لا تصبح ذات قيمة وفائدة في حالة وقوع المشكلة أو في حالة تأخر الحصول عليها، وهو ما يتطلب توفر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك.

➤ المشاركة في اتخاذ القرار:

للتمكن صلة وثيقة بالمشاركة في اتخاذ القرار؛ إذ يعرفه **Geroy** بأنه "تصرف يمنح الناس فرصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى الحرية في عملية صنع القرار"؛ فلم تعد المساهمة المحدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين، وإن كانت كذلك في ظل نظرية التفويض فإنها الآن في ظل المنظمات المتمكنة أخذت حريات أوسع.

وتأتي المشاركة عبر مستويين، مستوى التكليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحيات القرارات ذات الصلة بتكاليفات العمل المباشر (السريعة التنفيذ)، وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن؛ وفي هذه الحالة فإن التمكين يجري من خلال الرقابة على القرارات الإستراتيجية للمنظمة.⁽¹⁾

ولكي يُمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل؛ فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في نجاح المنظمة.⁽²⁾

← ومن الأمثلة الواقعية عن المخرجات الإيجابية للتمكين من خلال التركيز على بعد مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر النموذجين التاليين:

* في شركة **Lincoln Electric** يُمنح لكل موظف الحق في مساءلة أي موظف أو مدير آخر على أسس من الموضوعية ومصحة الشركة، فلهذه الأخيرة مجلس استشاري منتخب من الموظفين المنتخبين من أقرانهم وزملائهم من الموظفين، وهذا المجلس يجتمع مع الإدارة العليا مرة في كل أسبوعين ولديهم الحق في مساءلة الشركة عن أي موضوع دون أدنى تحفظ أو تردد، ففي إحدى المرات تعرض المدير التنفيذي -وهو أعلى سلطة إدارية في الشركة - لاستجواب هذا المجلس حول ضرورة سفره بطائرة الكونكورد إلى أوروبا في مهمة ما، وقد قدم المدير التنفيذي تبريراً مقنعاً، ودون هذا

¹ - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 71 - 81.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 245.

التبرير كان من المستبعد أن يتمكن من السفر بطائرة الكونكورد. فهذا يدل على مستوى متقدم من المشاركة التي تقضي إلى الشعور بتحمل المسؤولية عند الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى درجات عالية من الحرص على مصالح المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة .

* وفي مثال آخر؛ اتخذ مصنع **Levi Strauss** قرارا بشراء آليات فورك لفت شارك سائقين في تحديد المواصفات، وقاموا بالتفاوض مع الموردين، كما اتخذوا قرار الشراء النهائي، خلال هذه العملية تمكن هؤلاء السائقين من توفير نفقات على الشركة وتأمين معدات ملائمة بشكل خاص للمشروع، الأمر الذي ما كان ليتحقق لو تمت عملية الشراء بواسطة جهة أخرى في المنظمة.⁽¹⁾

2 - 2 - علاقة التمكين الوظيفي بتنمية الموارد البشرية:

تبدو العلاقة بين التمكين وتنمية الموارد البشرية بعلاقة الجزء بالكل، حيث أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتجسد على المستوى الواقعي للمنظمات من خلال مجموعة متكاملة ومنسجمة ومترابطة من السياسات والإستراتيجيات الفرعية. ونعتقد في دراستنا الحالية أن التمكين الوظيفي كبعد وآلية إستراتيجية تطبقها إدارة الموارد البشرية يُمكن من تحقيق جزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمات .

إن تفعيل المنظمات لهذا النهج التنظيمي يستوجب عليها إشراك مختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات بالخصوص المستويات الدنيا؛ إذ يُمكن ذلك من الوصول إلى أفضل القرارات على أساس أنها الأقرب من غيرها في معرفة حيثيات وتفاصيل المشكلات والأحداث؛ فهي في اتصال مباشر مع الزبائن سواء أثناء تقديم الخدمة أو أثناء تصنيع السلع والمنتجات.

بالإضافة إلى ذلك تتجلى صورة التمكين من خلال منح الإدارات العليا صلاحيات أكبر لباقي المستويات التنظيمية، حيث يمكنها ذلك من التدخل الفوري في حالة وقوع أي مشكل أو أي موقف يحتاج إلى قرارات فورية أو السرعة في إنجاز المهام؛ مما يعمل على زيادة مستويات اندماج وولاء الموارد البشرية للمنظمة لأنهم من اتخذوا القرارات وهم من نفذها؛ ما يزيد من دافعيتهم ورغبتهم في بدل المزيد من الجهود لإنجاح المنظمة.

إن من شأن اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين، بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية داخلهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة، ما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين اندماج العاملين والرضا الوظيفي، فكلما زادت درجة اندماج العاملين كلما ساهم ذلك

¹ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 253 - 254.

في رفع مستوى الرضا الوظيفي؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين⁽¹⁾ ويتوجب على المنظمة قبل هذا ضرورة توفير المعلومات اللازمة والكافية التي تمكن هؤلاء العاملين من اتخاذ القرارات السليمة الملائمة للمشكلات أو الوضع المطروحة للحل.

إن إشراك الموارد البشرية في المعلومات رسالة مهمة تؤكد من خلالها أنها تثق بهم وترغب في أن يستخدموا ويوظفوا تلك المعلومات مع المهارات التي يمتلكونها خدمة لغايات المنظمة وأهدافها. وفي هذا الصدد أشار **Griseri** إلى أنه "لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتقنون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها، فضلا عن هذا أن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر؛ فيضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم."⁽²⁾

إن صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة ومشاركتهم في حل المشكلات بدلاً من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد؛ مدعاة لبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين يستند على التآلف والصدق في إعطاء المعلومات.⁽³⁾

← **خلاصة القول؛** أن جوانب العلاقة بين تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسة التمكين الوظيفي تتجلى في النقاط الآتية:

- جُراء العاملين في التعبير عن ذواتهم؛ من خلال تقديم الاقتراحات والأفكار وحتى الحلول المتعلقة بالمشاكل التي تواجه المنظمة.
- إكساب العمال الثقة في إمكانياتهم وفي قدرتهم على تلبية احتياجات الزبائن.
- يفتح التمكين المجال أمام العامل للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بتقديم الآراء والأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة.
- ارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية العاملة وزيادة مستويات رضاهم وولاءهم.
- الاندماج الكلي للعاملين مع المؤسسة مما يحقق نتائج أفضل للأهداف.
- الرغبة في الابتكار النابعة من زيادة دافعية ورغبة الموارد البشرية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 136 - 137.

² - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 80.

³ - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 98 - 99.

3- مقارنة تعزيز القيم التنظيمية:

لقد أصبح للعلوم السلوكية تأثيراً كبيراً على البيئة الإدارية وهذا راجع للتوضيحات والتفسيرات الموضوعية المقدمة من طرف الباحثين بعد إجراءهم لدراسات علمية تجريبية، حيث ساهمت في تبيان أن سلوكيات الأفراد مرتبطة أشد الارتباط بسياقات سوسيو- ثقافية وتنظيمية تكون المرجعية والسند الذي تركز عليه غالبية انفعالات وتوجهات الأفراد، والتي تبرز بصورة جلية من خلال ممارسات وسلوكيات العاملين في بيئة العمل؛ وهو ما يُظهر أن هناك بناءً ونسقاً قيمياً يتحكم في التشكيلة البشرية داخل التنظيمات.

ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن القيم التنظيمية كما عرفها محمود سلمان العميان عبارة عن "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.. الخ." (1)

3 - 1 - أبعاد القيم التنظيمية:

بالنظر إلى تعقد مفهوم القيم التنظيمية قُدمت العديد من الأبعاد الموضحة والمجسدة له ولعل أبرزها ما جاء في كتاب الباحثان ديف فرانسيس وماك وودكوك Mike & Dave Francis Woodcock والمعنون بـ: "Unblocking organization values"، حيث يبرز هذا التصنيف النظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات المعاصرة؛ إذ قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشرة قيمة وصنفاها في أربعة مجموعات رئيسية هي:

- إدارة الإدارة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي: قيم النفوذ والصفوة والمكافأة. (2)
- إدارة المهمة: وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، ويشمل هذا البعد قيم: الكفاءة، الكفاءة، الإقتصاد.

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002، ص 312.

2 - بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 30، المجلد 9، سبتمبر 2017، ص 569.

■ **إدارة العلاقات:** إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل. والإداري الجيد وهو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية بـ "إدارة العلاقات"، ويشمل هذا البعد قيم: **العدل، فرق العمل، القانون والنظام.**(1)

■ **إدارة البيئة:** إن مفهوم البيئة من الناحية التنظيمية يعبر عن مختلف التفاعلات الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بالواقع التنظيمي للمنظمات؛ وعليه فهي تنقسم على قسمين:

* **البيئة الداخلية:** تشمل العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها وتتمثل في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد المتاحة لها.(2)

* **البيئة الخارجية:** تعبر عن كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها القدرة على التأثير في كل منظمة أو جزء منها، أو بعبارة أخرى هي جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في عمليات اتخاذ القرار(3).

إن متابعة البيئة الخارجية يتطلب الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة العملاء والموردين ومدى الالتزام بالتطوير والابتكار(4)، ويشمل هذا البعد القيم التالية: **الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.**

ومن زاوية قريبة من التصنيف الذي حدده الباحثان ديف فرانسيس وماك وود كوك نجد أن الدراسة الحالية تحدد أهم أبعاد القيم التنظيمية في الجوانب المتمثلة في **تشكيل فرق العمل، الانضباط في العمل، المساواة،** حيث سنوضحها فيما سيأتي:

1 - نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2016، ص ص 57-58.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 139 - 192.

3 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 118.

4 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 85.

➤ مبدأ تشكيل (بناء) فرق العمل:

يعتبر رنسيس ليكرت من الأوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وباشترك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط أن تتوافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.⁽¹⁾

وتتشكل فرق العمل من مجموعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف أو المهمات.

● تصنيفات فرق العمل:

تتعدد تصنيفات فرق العمل تبعاً لتعدد أهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعليه يمكننا تصنيفها إلى الأنواع الآتية:

- فرق عمل الإدارة العليا: تتشكل من الإدارة العليا؛ وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ومن بين المهام المناطة بها:

* تحديد رؤية ورسالة المنظمة ووضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

* تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

* تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف الأخرى.

- فرق العمل الوظيفية: هي الفرق التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي والسلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات بالوضوح، ينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

- فرق العمل متعددة الوظائف: تمثل مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة، بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في

¹ -جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 311.

بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات والكمبيوتر، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات الزبائن.

- فرق العمل الموجهة ذاتياً (المدارة ذاتياً): تمثل مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، تتمتع بدرجة كبيرة من التمكين؛ تشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدراء، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات الموائية: تحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل، تحديد الموازنات المطلوبة، حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، تدريب العاملين على المهارات، اختيار الأعضاء الجدد، الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

إن الغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، السرعة، الجودة، خفض التكلفة، إشباع حاجات تقدير الذات والحاجات الاجتماعية لدى العاملين ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي؛ إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول، حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل.⁽¹⁾

مما سبق؛ يبدو أن تشكيل فرق العمل مرتبط بطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها وبالمشكلات المراد حلها، وهي تختلف وتتعدد في تصنيفها استناداً لتعدد مهامها.

➤ مبدأ الانضباط (انضباط الأفراد العاملين):

بمجرد ذكر مفهوم الانضباط يتبادر إلى أذهاننا فوراً المؤسسات اليابانية التي ذاع صيت انضباط وتقاني مواردها البشرية في العمل أو حتى المؤسسة العسكرية كواحدة من مؤسسات الدولة التي فرضت نفسها ككيان تميزه سمة الانضباط والصرامة، ولعل ذلك ما يجعل أفراد المجتمع ينظرون لها نظرة إجلال ويُنكون لها كل الاحترام والتقدير، وهذا بالموازاة مع النظرة السلبية لباقي المؤسسات الجزائرية من حيث أنها تتميز بالتسيب وعدم الانضباط؛ تلك النظرة الراسخة في مخيلة أفراد المجتمع الجزائري والتي في كثير من الحالات والأحيان قد تبدو صادقة.

ولعل من المناسب في هذا المقام الإشارة إلى أن دراسات سوسيولوجيا التنظيم قد وضحت أن الانضباط في العمل؛ يُمثل أهم خاصية تتميز بها جل المؤسسات التي حققت نجاحات بارزة، حيث يظهر في صور: التقيد بالأنظمة والقوانين، الالتزام بالمهام الوظيفية وتأديتها على أكمل وجه. ولتقريب الرؤية أكثر حول مفهوم الانضباط والذي يشكل بعداً مهماً من أبعاد القيم التنظيمية؛ سنبرز دلالاته السوسيو تنظيمية فيما سيأتي ذكره:

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 161 - 169.

- تعرف رابوية حسن الإنضباط بأنه " السلوك والتصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع".⁽¹⁾

- ويشير أيضا إلى " إطاعة الأوامر واحترام القواعد والتعليمات والتقيّد بالنظام والالتزام بالتقاليد والأعراف، وأنه من الأفضل أن لا يكسب الإنضباط من توقيع العقاب المستمر، ولكن بالتوجيه والنصح والإرشاد".⁽²⁾

- ويقصد بانضباط العاملين " توافق سلوكهم مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل، ويشير أيضاً إلى تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل وتوضيح السلوك المرغوب فيه".⁽³⁾

كما سبق وأن أشرنا يعد الانضباط في العمل قيمة تنظيمية تترجم في سلوكيات العنصر البشري داخل المؤسسة، يتجلى في صور: الالتزام بمواعيد العمل، الإخلاص والتفاني في القيام بالواجبات والمهام، أداء العمل في الوقت المناسب وعدم التهرب منه بهدر الوقت وغيرها من الممارسات التي من شأنها تحقيق الغايات والأهداف المسطرة، ففعالية ونجاح المؤسسة في التسيير مرهون بما تمتلكه من قيادات واعية بمسؤولياتها من جهة، وبدورها في ترسيخ مثل هذه القيم التنظيمية من جهة أخرى؛ وهذا من خلال مجموع السياسات والآليات التنظيمية ولعل أهمها التحفيز بشقيه المادي والمعنوي.

مع الإشارة إلى أن الأفراد يختلفون في طبيعة الحوافز التي يأملون الحصول عليها من عملهم، ولأجل ذلك لابد من اختيار الحافز المناسب لشخصية العامل وخصوصية المرحلة التي يمر بها.

كل ذلك إنما يوضح أن " البيئة الداخلية للمؤسسة بما تمتلكه من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم مما يؤثر على قيم الفرد والتزامه في عمله"⁽⁴⁾، ويحدث ذلك نتيجة التفاعل المتواصل بين الأفراد العاملين والبيئة التنظيمية.

¹ - رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 67.

² - عبد الفتاح محمد سمير، علم النفس والسلوك الوظيفي، دار انو للنشر، القاهرة، 2011، ص 38.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 511.

⁴ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الإدارية التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 49.

ويبقى الدور الأكبر والمهم ملقى على عاتق المسؤولين في قمة الهرم التنظيمي بالمؤسسة؛ على أساس أن تشبعهم بقيم تركز على أهمية العنصر البشري وضرورة تنميته من النواحي الأخلاقية والمهنية سيؤثر لا محالة في المحيطين بهم؛ من مختلف المستويات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعلى أساس كل ذلك سنبرز أهمية الانضباط بالنسبة للمورد البشري وللمؤسسة:

○ أهمية الانضباط بالنسبة للمورد البشري:

- تتعدد وتتوغل الميزات التي يحصل عليها المورد البشري بانضباطه في عمله نذكر أهمها:
 - توجيه الأفراد العاملين من قبل الإدارة وإشعارهم بالمخالفات في حال وقوعه.
 - توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة.
 - ضبط العمال عن أي عمل يخالف القواعد المرسومة في داخل المؤسسة.
 - تحديد العقوبات التي يمكن توجيهها لأي المخالفين لهذا القواعد.
 - ربط انضباط العاملين بالسياسات الخاصة بالمؤسسة كالترقية والنقل والعلاوات.(1)
- وبصفة عامة؛ إن انضباط الموارد البشرية يعبر عن معنوياتهم المترفعة؛ لأن الحالة الذهنية والنفسية أو العاطفية تنعكس بصورة آلية في سلوكياتهم وعلى تميزهم في أداء الواجبات والمهام المسندة إليهم.

○ أهمية الانضباط بالنسبة للمؤسسة:

- تبرز أهمية قيمة الانضباط في المؤسسات من خلال ما يحققه من أهداف نذكر منها:
 - تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة.
 - تحقيق الكفاية والفعالية وتحسين كمي ونوعي في الخدمات المقدمة للزبائن.
 - توفير الكثير من التكاليف في ممارسة وظائف الرقابة.
 - الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف.
 - ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المرسومة لذلك.(2)
- وعليه؛ فدرجة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطوير مخرجاتها (سلع أو خدمات) ينعكس إيجاباً على نظرة الزبائن وعلى صورتها في السوق.

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، 2006، ص 512.

² - زكريا خنجي، أخلاقيات العمل... الانضباط الوظيفي، نقلا من الموقع الإلكتروني: www.zakariyakhunji.com بتاريخ: 05 - 02 - 2019، على الساعة: 26:22 د.

➤ مبدأ المساواة:

يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ السامية التي كافحت البشرية من أجل تأكيدها والمطالبة بها عبر كل عصور التاريخ، وهي تعني أن النفس البشرية واحدة لا فرق بين إنسان وآخر، وأن جميع الأفراد يتمتعون بالحقوق والحرّيات العامة والتزامهم بالواجبات على قدر واحد دون تمييز أو تفرّيق، كما تعني المماثلة أو المبادلة والتكافؤ في القيمة والقدر والمتشابهة.

وقد لقي مبدأ المساواة المقام الأول من اهتمام المفكرين الاشتراكيين، الذين يؤمنون بضرورة تدخل الدولة في الحقلين الاقتصادي والاجتماعي لمنع استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وفرض المساواة بين الأفراد، ولمواجهة التكتلات الاقتصادية الكبيرة التي تحاول إخضاع الشعب لإرادتها وفقاً لمصلحتها، وذلك بقهر الطبقات الحاكمة المستبدة التي خلقت الطبقة والتمييز بين المواطنين، حيث رأى كارل ماركس (Karl Marx) أن المساواة تعني إلغاء الفوارق الواقعية وهدم الطبقات وعدم التمييز بين العمال وأصحاب رؤوس الأموال، فالطبقات قائمة على الفوارق الاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

بينما جون جاك روسو (Jean Jacques Rousseau) صاحب الثلاثية الشهيرة: الحرية، المساواة، الأخوة التي اتخذتها الثورة الفرنسية شعاراً لها والملهم المباشر لإعلان حقوق الإنسان⁽¹⁾، فقد رأى أنها تعني المساواة بين الأفراد أمام القانون؛ لأن عصره امتاز بتسلط طبقة الأشراف ورجال الكنيسة وبالامتيازات التي كانوا يختصون بها دون بقية الطبقات، فسعى لإيجاد مجتمع تزول فيه الفوارق بين الطبقات.⁽²⁾

أما من الوجهة القانونية فتعني المساواة " أن القانون يُطبق على الجميع دون تمييز بين طائفة وأخرى سواء بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة أو المركز الاجتماعي"⁽³⁾، فقد جاء في الدستور الجزائري المعدل بموجب القانون رقم 16 - 01 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437هـ الموافق لـ 6 مارس سنة 2016 المتضمن تعديل الدستور في الفصل الرابع المتعلق بالحقوق والحرّيات نجد أن مبدأ المساواة منصوص عليه من خلال المادة 32، حيث جاء فيها " كل المواطنين سواسية

¹ - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيوولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 131.

² - محمد علي السالم عياد الحلبي، مبدأ المساواة في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 159 - 11.

³ - خالد مصطفى فهمي، حقوق المرأة بين الاتفاقيات والشريعة الإسلامية والتشريع الوضعي (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 13.

أمام القانون، ولا يمكن أن يُتذرع بأيّ تمييز يعود سببه إلى المولد، أو العرق، أو الجنس، أو الرأي، أو أيّ شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي." (1)

نلاحظ من خلال هذا أن المشرع الجزائري أقر بضرورة تطبيق مبدأ المساواة وعدم التمييز بين أفراد المجتمع الواحد تحت أي ظرف أو ذريعة لإحداث حالة أو وضعية التمييز والتفرقة.

يبدو جلياً من كل ذلك أن الحديث عن مبدأ المساواة قد تركز في الفترات السابقة على ضرورة تحقيقه في المجتمع، وهو " ما تؤكد فكرة العقد الاجتماعي التي تنص على أن الدولة نشأت نتيجة للعقد بين أفراد الأمة على العيش معاً في جماعة قوية؛ فعلى هذه الدولة إذاً أن تتعامل معهم بالتساوي دون تفرقة أو تمييز" (2)؛ إلا أنه في الآونة الأخيرة قد بات التأكيد بالإضافة إلى ذلك على ضرورة تجسيد هذا المبدأ في المؤسسات، وهذا لما لهذا البعد من انعكاسات إيجابية، حيث يساهم تركيز المؤسسة - من خلال الإدارة العليا- على تطبيق مبدأ المساواة سواء في التعامل مع الزبائن الداخليين أو الخارجيين في تفعيل وتوطيد علاقتها بهم؛ مما يعود عليها بالفائدة سواءً بزيادة معدلات أرباحها أو بتحسين سمعتها، فتكون بذلك وسيلة تمكنها من التسويق لصورتها في السوق، وعلى أساس ذلك يظهر مبدأ المساواة على مستوى المؤسسات من خلال وجهين أساسيين هما:

*** المساواة في التعامل مع الزبائن الداخليين (العمال)، وهو ما من شأنه زيادة مستوى جودة العلاقات الإنسانية فيما بين العمال من جهة وبينهم والمؤسسة من جهة أخرى؛ ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وفي زيادة مستويات الرضا وإلى تحسن نوعية الخدمات أوالمنتجات المقدمة للزبائن، لأن خلاف ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً غير مستقر يتصف بانعدام الرغبة في العمل، اللامبالاة والصراعات والمشاحنات الدائمة بين العمال وعليه؛ فرضا العامل الناتج عن الممارسات الإدارية يكون سبباً رئيسياً في تنمية روح الولاء، الانتماء، الثقة، الوفاء والإخلاص للمؤسسة بالتحسس لاحتياجاته ومطالبه المادية**

¹ - المادة 32 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعدل بالقانون رقم 02 - 03 المؤرخ في 10 أبريل 2002، والقانون رقم 08 - 19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 المعدل بموجب القانون رقم 16 - 01 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 هـ الموافق لـ 6 مارس سنة 2016، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.conseil-constitutionnel.dz> بتاريخ: 04 - 05 - 2019، على الساعة: 14:00.

² - محمد علي السالم عياد الحلبي، مرجع سابق، ص 127.

والمعنوية مع العمل على نشر وترسيخ عناصر الثقافة المحورية للمؤسسة بتفعيل الاتصال والالتزام والمشاركة في القرار. (1)

* المساواة في التعامل مع الزبائن الخارجيين، يعد هذا المبدأ من مستلزمات نجاح المؤسسة الذي يتحقق من خلال نجاعة وفعالية إجراءات سير المعاملات وكفاءة العنصر البشري؛ القائم على إدارة العلاقات مع الزبائن وعلى جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة عبر كامل وحداتها الإدارية ومستوياتها التنظيمية، فمثل هذه الميزات التي تتفرد بها مؤسسة بعينها من شأنه ليس فقط كسب رضا الزبون؛ بل أبعد من ذلك بخلق حالة الولاء للمؤسسة حتى ولو تكون الأسعار أعلى من مثيلاتها في السوق، وعلى الرغم من هذا قد يعتبر بعض الزبائن الدائمي التعامل مع المؤسسة أن ذلك غير عادل على أساس أنهم يبحثون عن كسب امتيازات خاصة بحكم حجم تعاملاتهم الكبيرة ومعدلات الأرباح التي تدرها المؤسسة من وراء ذلك، إلا أن هذا قد يصبح غطاءً ومبرراً قد تأخذ به المؤسسة لتفسير التمييز في التعامل مع الزبائن، وهو ما يُوجب عليها الأخذ بأفكار أخرى ترضي الزبائن الدائمين كقبول الدفع بالتقسيط مقابل المنتجات أو الخدمات وفق نسبة معينة وفترة زمنية يُتفق عليها؛ وهذا من باب التشجيع للإبقاء على تعاملاتهم مع المؤسسة؛ مع التصريح بذلك حتى مع الزبائن الجدد لتحفيزهم لتكرار تعاملاتهم في مرات لاحقة.

ويبقى هذا مثال فقط عن الأفكار التي قد تلجأ إليها المؤسسات في سبيل "جذب زبائن جدد للتعامل معها مع العمل على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، بالقيام بأنشطة تسويقية لتذمية ولائهم، فمستقبل أي مؤسسة مرتبط بدرجة محافظتها على زبائنها الحاليين، وفقاً لمنظور تسويق العلاقة حتى يمكن تحويلهم إلى مروجين لها من خلال تدرجهم في سلم الولاء". (2)

إلا أنه وعلى صعيد عام تبقى التعاملات الأساسية من الإصغاء لانشغالات واهتمامات وشكاوي الزبائن والسعي لحل مشاكلهم جوانب مهمة لتحقيق المساواة بين كل الزبائن.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن كلمة المساواة تتقاطع مع العديد من المفاهيم كتكافؤ الفرص والعدالة، فبالرغم من اختلافها من حيث اللفظ إلا أنها تؤدي جميعاً إلى معنى واحد مشترك يُبرز أن من حق كل

1 - مسعود كيسرى، مسؤولية العمل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر)، العدد 07، 2012، ص 269.

2 - إيمان العشاب، التسويق بالعلاقات كمدخل لتفعيل ولاء الزبون، مجلة الأبحاث الاقتصادي، جامعة البليدة، العدد 15، ديسمبر 2016، ص 138.

الأفراد الحصول بالمثل على الخدمات والحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ودون أي تمييز على أساس الشكل أو الجنس أو اللون، إلا أن هناك العديد من الأصوات تُعبر على أنه ليس من العدل المساواة بين جميع الأطراف سواء فيما بين العمال (الزبائن الداخليين) أو فيما بين الزبائن خارجيين (المستهديين من المنتج أو الخدمة)؛ لأن هناك فروق بين مستوى كفاءة العمال أو للاختلاف في حجم تعاملات الزبائن وعلى ضوء ذلك من العدل أن تتفاوت مستويات ودرجات المساواة بينهم جميعاً والتي تظهر في طبيعة المعاملات التي يتلقونها، ولأجل ذلك صرح **دوجي دوجي** أن المساواة المطلقة بين الناس تُؤدي في حقيقة الأمر إلى عدم المساواة"، كما أقر **أرسطو** أن "المساواة هي عدم المساواة بين غير المتساوين، بينما عدم المساواة هي المساواة بين غير المتساويين". (1)

يظهر من هذا أن **أرسطو** طرح جدلية عميقة الدلالة صعبة التوفيق؛ حيث رأى أن "مطلب المساواة يتخذ شكلين: فمن جهة الناس متساوون وينبغي أن يعاملوا بالطريقة نفسها، ومن جهة أخرى لن يكون من العدل في شيء أن يحصل من لم يعمل بقدر الذي بذل جهداً كبيراً فينبغي أن يحصلوا على تعويضات مناسبة مع مساهماتهم". (2)

وعلى صعيد آخر يتصور البعض على أنه لا يمكن أن نتخيل مساواة بلا عدل أو عدل بلا مساواة، ففكرة المساواة تتحقق عندما يكون الإنسان أقرب إلى العدالة إذ يقول **Chain Perchman**: "باسم العدالة تطرح فكرة المساواة". (3)

3 - 2 - القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية:

تُمثل القيم التنظيمية على اختلاف البيئات التنظيمية السائدة فيها متغيراً موجهاً للموارد البشرية تُحدد ويُفسر على ضوءها سلوكياتهم؛ ولأجل ذلك يقر البعض أنها "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تُعبر عن فلسفتها وتُوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات". (4)

- 1 - أحمد فتحي سرور، الحماية الدستورية للحقوق والحريات، ط2، دار الشروق، 2000، ص 112.
- 2 - ريموند بودون فرونسوا بريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007، ص 551.
- 3 - محمد إبراهيم حسن علي، مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1985، ص 47.
- 4 - عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، مرجع سابق، ص 46.

يبدو من خلال ذلك أن للقيم التنظيمية دوراً كبيراً ومؤثراً في شخصية الأفراد العاملين، إذ تعمل على ضبط سلوكياتهم داخل أي تنظيم، وهو ما يبين أن هناك علاقة فعلية بينها وبين تنمية الجانب الوجداني والنفسي للعنصر البشري، ويمكننا تحديد هذا أكثر في النقاط التالية:

- تجعل الموارد البشرية أكثر تكيفاً مع البيئة التنظيمية والاجتماعية على أساس أنها تسير وفق فلسفة ونظام واحد.

- الاندماج في الوسط التنظيمي بتبني القيم التنظيمية السائدة والتي تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ الأمر الذي يساهم في التأثير على شخصية العاملين بفعل أن انتماء الفرد لجماعة معينة من شأنه تغيير توجهاته وسلوكياته، إذ يتم ذلك على نحو تلقائي تحت تأثير التفاعل والاحتكاك الدائم والمستمر.

- تطابق سلوكيات الأفراد العاملين مع ما تقتضيه القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ حيث تصبح جزءاً من كيان وذات الفرد؛ ويظهر ذلك في الممارسات اليومية والمتمثلة على سبيل المثال لا الحصر في: الانضباط والجدية في العمل وهو ما يؤثر على صورة وسمعتها.

- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة النابع من الشعور بالمسؤولية عن العمل، وهو ما يوضح حالة الانصهار التام بين الكيان العضوي والروحي للمورد البشري والكيان التنظيمي بما يحوي من مبادئ، إستراتيجيات، أهداف وسياسات.

- سيادة روح التعاون والعمل ضمن فرق منسجمة تجمعها قيم وأهداف مشتركة،" فهي تضيء صفة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وتوجههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

- إن وجود قيم مشتركة تمنح المنظمة قوة كبيرة، إذ يكون العمال على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، فيشعرون بأهميتهم في المنظمة.⁽¹⁾

- إن القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والجماعية والتنظيمية؛ وبالتالي فهي تُشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.

¹ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، المرجع نفسه، ص 47.

- إن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية؛ بالشكل الذي يحقق التوازن والانتظام في السلوكيات ضمن قنوات معروفة ومقبولة، حيث يتم بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقياً بالنسبة للمورد البشري والجماعة.⁽¹⁾

- تنمية وعي والتزامهم الموارد البشرية وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابياً على أدائهم.

- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة الرئيسية داخل التنظيم.

- تعمل على تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أن كل ذلك يتحقق شريطة وجود نسق قيمي واحد داخل التنظيمات، لأنه لو وجد تناقض وتضاد في القيم المتبناة من قبل أفراد التنظيم لساهم ذلك في التأثير السلبي على فعاليته، بوقوع مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها القيمية، تتدرج حسب درجة التناقض وقوة الضغوط، من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات، ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب، وهو ما سيتم توضيحه فيما سيأتي:

➤ **صعوبة التكيف؛** فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى

انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة، وتبرز مظاهر فشل التكيف في الصور الموالية:

○ سوء العلاقات الإنسانية، بسبب الاختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين، حيث تغلب على دهنيات العمال القيم التقليدية، بينما تغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات وهذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وخاصة بين العمال من جهة والمشرفين والمسيرين من جهة أخرى.

○ انخفاض الرضا الوظيفي، فسوء العلاقات بين العمال يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي عند العمال وإلى اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

○ الإجهاد الذهني والبدني، فتناقض القيم يؤدي إلى ضغوط نفسية على العامل ما يؤدي إلى ظهور حالات الإجهاد الذهني والتعب البدني.

¹ - غني حام تناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

² - نجاه قريشي، مرجع سابق، ص 49.

- **المواجهة؛** حيث أن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في الأنماط الآتية:
- **الانسحاب:** ويكون في صورتين هما:
 - * **الصورة الأولى:** تتمثل في ترك العمل نهائياً، فقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم بما فيه من تناقضات.
 - * **الصورة الثانية:** تتمثل في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدى والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام، وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.
 - **الصراع:** ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة.
 - **التخريب؛** ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آتته حتى يتخلص منها ويجد مبرراً مقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة (1).

سادسا - القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

تشير الممارسات الإدارية المعاصرة خاصة في الدول المتقدمة إلى وعي وإدراك المؤسسات بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاه هذه الموارد؛ حيث يستوجب ذلك ضرورة الأخذ بعين الاعتبار على سبيل المثال لا الحصر: قيم الإدارة، المخاطر والعائد من الاستثمار؛ كجوانب لا بد من التركيز عليها في سبيل اتخاذ قرارات تساهم في بناء القدرات التي تصبح كميزة تنافسية للمؤسسة؛ وسنحاول فيما يلي إبراز أهم القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي قد تؤثر على مستوى تنمية الموارد البشرية:

1 - قرار تصغير حجم المؤسسة:

لقد أدت بعض التغيرات البيئية، التكنولوجية، السياسية والاقتصادية في السنوات الأخيرة إلى التوجه نحو تصغير المؤسسات وتخفيض أنشطتها كمرحلة طبيعية ومرغوبة بغية تحقيق المرونة والتكيف، وهناك ثلاث استراتيجيات لتصغير حجم المؤسسة وهي:

¹ - بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 41 -

- إستراتيجية تخفيض العمالة: وهي إستراتيجية تنفذها الإدارة العليا للتخلص من العمالة الزائءة وتذفيض التكاليف في الأءل القصير وتظهر في شكل الإحالة على المعاش المبكر، النقل، العمل في وظيفة أخرى خارج المؤسسة.
 - إستراتيجية إعادة تصميم العمل: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض عبء العمل وحجم العمالة وتتمثل بعض الأنشطة المرتبطة بها في: تقليل الوظائف والمستويات الإدارية، الأقسام، المنتجات أو الخدمات ويمكن تطبيقها بإعادة تصميم المهام أو إءماج وحدات أو تخفيض ساعات العمل، حيث تتطلب تحليل المجالات المختلفة للعمل لأءل ذلك تحتاح إلى الوقت لتنفيذها.
 - الإستراتيجيات النظامية: تركز هذه الإستراتيجية على تغيير الثقافة التنظيمية واتجاهات وقيم الأفراد وليس فقط التركيز على تخفيض حجم العمالة؛ في إطارها ينظر إلى تبسيط تصميم العمليات وسائل الإنتاج، العلاقة مع الزبون، تدعيم التسويق... بءرة متساوية بهدف تخفيض التكلفة خاصة التكلفة غير المرئية مثل: تخفيض وقت الانتظار واللوائح والقواعد، كما ينظر للأفراد على أنهم مساعءون في تصغير حجم المنظمة من خلال المسؤولية عن التكاليف وعن تحقيق التطور والتحسن بدلاً من النظر إليهم على أنهم المستهدفين للتخلص منهم.(1)
- والءدير بالذكر، أن إستراتيجية تخفيض العمالة هي من أكثر الإستراتيجيات تأثيراً على نفسية الأفراد حينما تُنهي المؤسسة العقد بينها وبين الأفراد، فهي تقضي على ولاء والتزام الأفراد الباقين في العمل، وتفقء الثقة في الإدارة، كما أنها تقتل فيهم روح التضحية من أءل المؤسسة مما يؤثر على روح الفريق وعلى إنتاجية الأفراد، بينما تصبح إستراتيجية التصغير أكثر فعالية إذا ما تم الحفاظ على الأفراد ذوي الأءاء المرتفع والفعال؛ وفي هذه الحالة تحتاح المؤسسة إلى نظام فعال لتقييم الأءاء يستطيع أن يءء مثل هؤلاء الأفراد، كما تحتاح إلى تعديل نظام المكافئات لتحقيق المرونة المطلوبة للإبقاء على الأءاء العالي.
- ومن جهة أخرى؛ إن الاستغناء عن الأفراد ذوي الخبرة عن طرق الإحالة على المعاش المبكر يؤدي إلى فقء المؤسسة لكثير من زبائنها؛ بسبب نقص خبرة الموارء البشرية الباقية؛ مما يستوجب عليها التفكير في الموازنة بين قرار الاستغناء وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

¹ - راية حسن، مرجع سابق، ص ص 396 - 397.

2 - قرار الاندماج:

" تلجأ المؤسسات المتعثرة اقتصادياً إلى الاندماج سواء كانت المؤسسات المندمجة أو التي تقوم بالدمج، فهي في الغالب تُركز على النواحي المالية والقانونية وتُهمل النواحي الإنسانية؛ حيث لا يعرف الفرد ماذا سيحدث له، هل سيظل في وظيفته؟ هل سينتقل إلى وظيفة أخرى؟ هل سيتأثر مركزه الوظيفي؟ هل سيتحصل على نفس العوائد التي يحصل عليها قبل الاندماج، كل هذه التساؤلات تسبب حالة من التوتر والضغط على الأفراد والتي تؤثر بدورها على مستوى أدائهم." (1)

وتجدر الإشارة إلى أن قرار المؤسسة القاضي بالاندماج مع مؤسسة أخرى يفرض عليها الاستغناء على جزء من مواردها تماشياً مع المرحلة الجديدة والظروف المستحدثة، وهو ما يستدعي ضرورة تحديد من الذي سوف تستغني عنه؟ ومتى؟ وكيف ستدفع تعويضاته المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسستين، وتحقيق الانسجام والتوافق بينهما؟ وكيف يتم إزالة الازدواجية التي تنشأ في بعض الوظائف؟ ومن سوف ينتقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟ (2)

الواضح من كل هذه التساؤلات أن قرار الاندماج الذي تتخذه الإدارة العليا في المؤسسة ليس بالقرار البسيط؛ فهو مرتبط بالعديد من سياساتها وأنشطتها؛ وفي هذا الصدد ما على إدارة الموارد البشرية إلا محاولة التوفيق بين هدفها من وراء إصدار قرار الاندماج والمتمثل على سبيل المثال لا الحصر: احتكار السوق؛ توسيع الأعمال؛ تقوية الإمكانيات من أجل إنتاج سلع أو خدمات جديدة... الخ، وما يخلفه هذا القرار على الحالة النفسية والمهنية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

3 - قرار تجنب الاستغناء عن العمالة:

تلجأ بعض المؤسسات إلى تجنب الاستغناء عن العمالة حفاظاً على مسؤولياتها الاجتماعية تجاه عمالها وحتى لا تتعرض لمشكل مع النقابات، وهي بذلك تحافظ على استثماراتها في تنمية مهاراتهم وتجنب التكاليف المترتبة عن تعيين وتدريب أفراد جدد، فمن خلال هذا القرار الإستراتيجي الذي تتخذه الإدارة العليا في المؤسسة تكسب مزيداً من الالتزام وولاء الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء والإنتاجية في المستقبل وهذا بتضامن أفرادها معها ومراعاتهم للظروف السيئة التي تمر بها المؤسسة، إذ بإمكانها اللجوء إلى بدائل أخرى بدلاً من الاستغناء عن العمالة كقرار تنظيمي تفرضه

1 - رواية حسن، المرجع نفسه، ص 401 - 415.

2 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 86.

ظروف معينة كتخفيض الأجر بنسبة معينة، تجميد التعيين لمدة معينة، منح إجازات دون مرتب مع ضمان الوظيفة بعد رجوعهم، فهذه الممارسات التي قد تلجأ إليها المؤسسة تخلق قيماً لدى الموارد البشرية تساهم في تنمية الجانب الأخلاقي لديهم كما تتوطد العلاقة بينهم وبين مؤسستهم.

4 - قرار الاستثمار في التدريب:

يشير الاقتصاديون إلى أن إنتاجية الفرد تتحدد وفقاً لكثافة وقوة رأس المال البشري المستثمر في الوظيفة، ونوع ومدى التدريب في مجال العمل وقدرة الفرد على الاستفادة من التدريب من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح بتعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل.

وعليه؛ فالتدريب يمنع تقادم المهارات والمعارف بالنسبة للأفراد كما يُمكن من مواجهة كافة التغيرات بالخصوص التغير التكنولوجي، وهذا بالدرجة الأولى بالنسبة للوظائف والتخصصات الفنية، حيث تستدعي التحديث المستمر للمعارف والمهارات ضماناً للسيولة الفنية لمواردها البشرية. (1)

سابعاً - التحديات المعاصرة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

يشير مفهوم التحدي إلى " ما يُهدد تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإدراك السليم لهذه التحديات وتقدير فرص التعامل معها. (2) وهناك العديد من التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي، بيد أننا نستعرض فيما يلي أهمها وهذا لما لها من تأثير كبير على مستوى تنمية الموارد البشرية:

1 - تحدي العولمة: يُعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، حيث يرى **جوميت** أن هذا المصطلح مازال غير واضح المعالم سواء من حيث دلالاته أو من ناحية التطبيق في الواقع العملي، ويُمكن إرجاع سبب الغموض إلى حداثة المصطلح بالإضافة إلى تعدد وتشابك أبعاده، حيث تحمل العولمة في طياتها أبعاداً سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية. (3)

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 211-460.

2 - حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة (دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية لمجمع سونلغاز OS)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، العدد 06، 2015، ص 182.

3 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 279.

ومن بين المحاولات الرائدة عربياً لتحديد مفهوم العولمة؛ محاولة صادق جلال العظم الذي نجح في تقديم تعريف دقيق وشمولي لها، فقد عرف العولمة بأنها "وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل، التوزيع، السوق، التجارة إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها، أي أن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج وقوى الإنتاج الرأسمالية، وبالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضاً ونشرها في كل مكان مناسب وملائم خارج مجتمعات المركز الأصلي ودولة".

واعتبرها سمير أمين "بداية لمرحلة تاريخية جديدة بدأت بوضوح مع إخفاق الأنظمة الاشتراكية في تموضعها مع انهيار الاتحاد السوفيتي لتغدو المرحلة الجديدة من مراحل تطور الرأسمالية في محاولة لتوحيد العالم أي عولمته في إطار السوق وإشاعة المفاهيم الليبرالية في الاقتصاد والسياسة ضمن الخطاب الرأسمالي الجديد تجاه العالم غير الرأسمالي".⁽¹⁾

وعلى مستوى المؤسسات فقد تحولت من النمط التقليدي إلى النمط الحديث، وأصبحت السلع المنتجة من شعب معين في دولة معينة في إطار ظاهرة العولمة تُنتج من قبل شعوب مختلفة وفي دول مختلفة للوفاء باحتياجات السوق العالمية بدلاً من السوق المحلية⁽²⁾، وبذلك فالتحول من المؤسسة التقليدية يقوم على خصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

ومما لا شك فيه أن مبدأ القدرة التنافسية في ظل العولمة لا يتحقق إلا بالتدريب كأحد أجزاء النظام المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية فهو يُفيد في التحسين والتطوير، وبذلك أصبح يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب، فإن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو: كيف يُمكن تفعيل إستراتيجية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأن معظم آراء الكتاب والباحثين في هذا الصدد لم تخرج عن نطاق تأكيد ضرورة الالتزام بمراحل العملية التدريبية، والتي لا تسير وفق نمط واحد في جميع

¹ - كامل علاوي الفتلاوي، عاطف لافي مرزوق، العولمة ومستقبل الصراع الاقتصادي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 36 - 37.

² - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 280.

الأحوال، والسبب في ذلك يرجع إلى الهدف من التدريب وكفاءة الجهة التي تقوم به، فالتخطيط للبرامج التدريبية يعتبر ركناً أساسياً لنجاحها ولا يتحقق ذلك إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة.⁽¹⁾

ولأن العولمة أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التدريبي لتلبية احتياجات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة، والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وعدد الموارد البشرية المطلوبة.

كما يستند التدريب - كإستراتيجية تنظيمية - إلى عملية تقييم الأداء والتي تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، ما يُمكن المؤسسة من معرفة نقاط الضعف والقوة في أداء الفرد؛ فتصمم البرامج التدريبية لأجل سد الثغرات في مستوى أدائه وتدعم نقاط أو جوانب القوة، ومنه بإمكاننا إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- ✓ يزود المؤسسة بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
 - ✓ يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
 - ✓ يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام.
 - ✓ يسهم في رسم خطة للقوى العاملة مع إيضاح ما تتطلبه من تدريب وتنمية للمهارات.
- وتجدر الإشارة؛ إلى أن تنفيذ عملية تقييم الأداء في إطار العولمة يستدعي مراعاة اختلاف الدول والثقافات لأن ذلك يؤثر لا محالة في سياسات تنمية الموارد البشرية، ولأجل ذلك تولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ذات الطابع الدولي اهتماماً باختيار وتدريب مديري الموارد البشرية، بحيث تتوفر فيهم بعض الخصائص التي تزيد من قدرتهم على التفاعل والتعامل مع أفراد يحملون خصوصيات ثقافية مختلفة، وفي نفس الوقت تكون لهم القدرة على وضع سياسات مرنة تتلاءم مع مختلف بيئات العمل.

بالإضافة إلى ما سبق؛ تزداد حاجة إدارة الموارد البشرية لتطبيق اللامركزية كإستراتيجية للعمل على المستوى العالمي من أجل تحقيق الاتساق والتوافق بين سياسات الموارد البشرية، ولهذا نجد صراعاً ملحوظاً بين اللامركزية والمركزية.⁽²⁾

¹ - علي لطفي، مرجع سابق، ص 32 - 33.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، صص 161-163.

2 - تحدي التطور التكنولوجي: فقد أدى التقدم التكنولوجي السريع في مجال الاختراعات والابتكارات إلى إحداث حالة من عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي، وبين قدرة الأفراد على التكيف مع هذا التغير السريع، لأجل ذلك تُحاول المؤسسات زيادة قدرة أفرادها على التكيف والتواءم مع هذا التغير وتهيئتهم نفسياً وفتياً لقبول هذه التغيرات وكذلك بتتمية قدراتهم ومهاراتهم⁽¹⁾، حيث تقع مسؤولية تجسيد ذلك على عاتق إدارة الموارد البشرية؛ من خلال تصميمها وتطويرها لإستراتيجيات تنظيمية متعلقة بتسيير شؤون مواردها البشرية؛ بما يتناسب والتغيرات التكنولوجية المستحدثة لتقديم خدمة متميزة ترضي الزبائن، وفيما يلي نذكر بعض الآليات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق ذلك:

✓ إدخال النظام الإلكتروني في إدارة الأعمال والتعامل مع الموظفين؛ فمثلاً يمكن تعبئة الاستمارات الخاصة بالإجازة السنوية أو المرضية إلكترونياً للحصول على عدم الممانعة، ومن ثم يقوم المسئول عن شؤون الموظفين بإشعار الموظف بالقرار إلكترونياً فيخلص الوقت والجهد.

✓ جعل الهياكل التنظيمية مرنة كمرحلة لتطبيق الإدارة الافتراضية بما يتناسب مع المعطيات.

✓ توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على التعامل مع التطور التكنولوجي.

✓ على القائمين على التدريب قياس أثره على أداء المتدربين وعلى المؤسسة، بإتباع أحدث

التقنيات الممكنة لعملية التقويم بعد التدريب، وتتنوع أساليب التدريب والتعلم لتشمل الأساليب

الافتراضية.⁽²⁾

3 - تحدي تحقيق الجودة: لقد أدركت عديد المؤسسات وفي مختلف دول العالم أهمية تحقيق الجودة، فهي تُمكن من احتواء مختلف أنواع التحديات التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة وفي مقدمتها ازدياد واشتداد المنافسة المحلية والدولية، ولأجل ذلك أكد المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن الطريق الموصل إلى كل ذلك يكون بتتمية الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة من خلال تطبيق سياسات ترمي في مجملها إلى زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 453.

2 - علي لطفي، مرجع سابق، ص 130 - 128.

وتجدر الإشارة، إلى أن العديد من الباحثين والعلماء دعوا ومنذ سنوات عديدة خلت إلى ضرورة أن تسير المؤسسات وفق مبدأ الجودة، كمبدأ أساسي لتحقيق الميزة التنافسية التي لن تتجسد دون وجود استراتيجيات تنظيمية تكون فيها الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية أهم الإستراتيجيات على الإطلاق.

" وقد أشار (Water) إلى أن الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه الزبون وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (سلعة أو الخدمة) الذي يرصيه، فكلما زادت جودة المنتج كلما زاد الطلب عليها وبالتالي الأرباح"⁽¹⁾، التي ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد الإستراتيجية المختلفة (المادية، المالية، التكنولوجية، المعلوماتية)، حيث يكون ذلك من خلال تعظيم استخدام مواردها البشرية، لأنها من يتولى تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية، بمعنى أن جودة المنتجات والخدمات ترتبط على وجه الخصوص بجودة الموارد البشرية⁽²⁾، كنتيجة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

ونوه في هذا الصدد إلى أنه في دراستنا الحالية تم تخصيص فصل كامل متعلق بالجودة الشاملة ولأجل ذلك فضلنا عدم الإطالة أكثر في الحديث عن التحدي المرتبط بالجودة؛ وعليه سنعرج مباشرةً لتحدي المنافسة.

4 - تحدي المنافسة: حيث أفرزت التحولات العالمية وضعاً جديداً مس نمط وسمات المؤسسات اليوم، وكذلك نظام الأعمال الذي أصبحت سمته الأساسية المنافسة، التي تعتبر من التحديات البارزة التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، باعتبارها المسئول الأول والمباشر عن تكوين وتنمية هياكل بشرية متميزة وفعالة وقادرة على كسب رهان المنافسة بالمهارات والقدرات الفريدة التي تتمتع بها؛ والتي تساهم المؤسسة من جانبها في تطويرها من خلال تطبيق الإستراتيجيات الفرعية لتنمية الموارد البشرية.

ويشير **مصطلح المنافسة** على العموم إلى "محاولات المؤسسة القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات أو الخدمات البديلة، ومحاوله صرف زبائنها عن تعاطي تلك البدائل"⁽³⁾، ففي هذه المحاولات تستخدم المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديها لتحقيق التفوق على كل جبهات التنافس، من

¹ - سليم قادة، مسعود طحطوح، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (الجزائر)، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 246.

² - حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2009، ص 70.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 101.

خلال امتلاكها لميزات وقدرات تنافسية، التي اعتبرها (Porter) النقطة التي تصل بها المؤسسة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف عملياً⁽¹⁾، وتُدعم المؤسسة قدراتها التنافسية من خلال نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوفر لديهم المهارات الضرورية، حيث تعد عملية الجذب والاستقطاب الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العالمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل⁽²⁾.

وبذلك تبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية في التكيف مع الضغوط والمتغيرات في بيئة شديدة الديناميكية، فنقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وتعمل على تنميتهم حتى يدركوا أن التغيير جزء هام من النمو، فحسب الفلسفة التنظيمية الحديثة العنصر البشري هو مصدر التقدم والتطور؛ مما يتطلب إعداد موارد بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى هذا؛ تعتمد المؤسسات في بناء قدراتها وأميزاتها التنافسية على استيعاب التقنيات الجديدة وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات، وإلى تنمية الطاقات الإنتاجية وإتباع أنماط الإنتاج المرن التي تتيح الاستجابة لطلبات الزبائن في أسرع وقت وبأقل تكلفة⁽³⁾. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

- القيمة المدركة لدى الزبائن؛ حيث تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.
- التميز؛ تتحقق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع نسخها أو تقليدها بسهولة⁽⁴⁾، أو بضم المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة ومهارات خاصة فبالإمكان

1 - ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بالضيف، المسيلة (الجزائر)، العدد 17، المجلد 10، 2017، ص 122.

2 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط3، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 81.

3 - علي السلمي، مرجع سابق، صص 74 - 106.

4 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص ص 14 - 15.

في العصر الحالي نسخ وتقليد برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات، لكن العنصر البشري هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد.⁽¹⁾ وعلى العموم؛ يمكننا إبراز أهم الخصائص والصفات التي تتميز بها الموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.
- ✓ قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل أو القدرة على التعامل مع التقنيات المختلفة.
- ✓ القدرة العالية على العمل في فرق، إذ تعكس هذه الصفة القدرة على تفعيل منطق عميل-خادم الشائع في أدبيات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- ✓ القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق مع متطلبات كل موقف.⁽²⁾
- ✓ القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- ✓ إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل مالية.
- ✓ القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.⁽³⁾

قد تبدو الخصائص السالفة الذكر مثالية ويصعب إيجادها، إلا أنه يمكن توفيرها بتطبيق إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات تنظيمية تركز على الاختيار السليم للأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، التحفيز التدريب المستمر، تقييم الأداء وفقاً للمعايير والأسس العالمية، تعزيز قيم العمل لدى العاملين بالمؤسسة.

معنى كل ذلك؛ أن نجاح المؤسسة في تحقيق التفوق على المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية التي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المؤسسة.

¹ - علي لطفي، مرجع سابق، ص 106.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 111 - 112.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 271.

وأمام كل التحديات السالفة الذكر، والتي أصبحت تُهدد المؤسسات في العالم وخاصة دول العالم الثالث وبالتحديد الدول العربية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجزائرية؛ لا بد لها من أن تعيد صياغة إستراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية؛ بحيث تأخذ بعين الاعتبار حقيقة التحديات المعاصرة التي استحدثتها الظروف والمتغيرات المتجددة في البيئة المحلية والدولية وتداعياتها المستقبلية.

خلاصة:

اتضح لنا من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية قد مرت بالعديد من التغيرات أو التحولات؛ إن على مستوى طبيعة النشاطات أو المهام المكلفة القيام بها أو حتى على صعيد السلطة المخولة لها، وكل ذلك إنما هو دلالة واضحة عن المكانة وأهمية الدور الذي تقوم به مقارنة بالإدارات أو الوحدات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة؛ على الرغم من أن هناك توافق وانسجام بينها جميعاً.

وتبرز مكانتها بصفة خاصة من خلال تركيزها على واحدة من أهم الإستراتيجيات التنظيمية؛ ألا وهي تنمية الموارد البشرية التي تتضمن مداخل تنظيمية تحقق الرقي والتطور على المستوى المهني والقيمي للمورد البشري تتمحور حول الإثراء الوظيفي، التمكين الوظيفي وتعزيز القيم التنظيمية، حيث تتكامل وتتداخل لتشكل بنية بشرية متميزة وفريدة تكون قوة حقيقية تسمح للمؤسسة بتجسيد كل غاياتها وطموحاتها المتعلقة سواءً بتحسين نوعية الخدمات أو معدلات الإنتاجية، مما يساهم في زيادة نسبة أرباحها؛ ولكن هذا يستدعي من المسؤولين والقائمين على شؤون الموارد البشرية ضرورة الوعي بالتركيبة البشرية للمؤسسة، من حيث مستويات المعرفة لديها وحجمها ونوعية قدراتها ومهاراتها ومدى قابليتها للتأقلم والتكيف مع النزاعات والصراعات القائمة في البيئة الخارجية وطبيعة القيم التي تسيطر على توجهاتها وسلوكياتها وتفعيلها وتحريكها باتجاه الأهداف والغايات التنظيمية المسيطرة؛ ما يُمكنها في نهاية المطاف من تحسين مكانتها وصورتها ومن تحقيق التميز والصدارة لكسب رهان المنافسة كواحدة من التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات في السوق الاقتصادية المحلية والدولية.

الفصل الثالث:

المورد البشري في إطار جدل المسارات النظرية

الفصل الثالث

المورد البشري في إطار جدل المسارات النظرية

تمهيد

أولاً - الاتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالمورد البشري:

- 1 - اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري.
- 2 - اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري.
- 3 - اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري.

ثانياً - قراءة تحليلية حول أهم مضامين اهتمام الاتجاهات النظرية.

ثالثاً - المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

إن الدارس للإرث السوسيو تنظيمي يتبين له أنه يسبح في بحر عميق تتصارع وتتصادم فيه التيارات الفكرية بكل ما تحمله من مفاهيم وأفكار مختلفة باختلاف تصورات مفكريها، ويظهر ذلك من خلال تنوع التفسيرات والشروح حول المواضيع المعالجة.

وسنتطرق في فصلنا هذا لعدد من المحاولات الفكرية النظرية التي ساهمت في تطور الاهتمام بالمورد البشري، من خلال الوقوف على أهم الإسهامات النظرية للباحثين والتفسيرات المقدمة من طرفهم لفهم الظواهر التنظيمية وعلاقتها ببعضها البعض، حيث يظهر أن ذلك قد مر بعدة محطات تاريخية أدت إلى اصطباغ تصوراتهم بصبغة المرحلة التي عاصروها.

وقد مكنت جهودهم وأعمالهم في إرساء قواعد التفكير السوسيو- تنظيمي القائم على أسس علمية، وسنحاول ونحن على متن سفينة سوسيولوجيا التنظيم الإبحار والغوص في أفكار رواد الاتجاهات النظرية بما تحمله من تفسيرات مبنية على أسس موضوعية وإمبريقية.

وعليه؛ سيتم خلال هذا الفصل التطرق للاتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالمورد البشري ممثلةً باتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري واتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري، وكذلك اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري، بالإضافة إلى قراءة تحليلية حول مضامين الاتجاهات النظرية السالفة الذكر وكذلك سنبرز المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

أولاً - الإتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالمورد البشري:

يزخر الإرث السوسيوي - تنظيمي بأعمال كثيرة مهمة واتجاهات نظرية بارزة ساهمت وبشكل ملفت في تحديد الجوانب التنظيمية (قواعد، مبادئ، سياسات وممارسات) والبشرية بما تحمله من خصائص وسمات (عقلية أو فكرية، نفسية، اجتماعية) وعلاقتها ببعضها البعض قدم من خلالها للباحثين حقائق متعلقة بالإطار العام للبيئة الداخلية والخارجية للتنظيمات، وعليه سنحاول فيما سيأتي إبراز أهم هذه الإتجاهات النظرية المتمركز حول الموارد البشرية:

1 - اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري:

حدد المشتغلون بالإدارة فترة 1900م بداية لنظريات هذا الاتجاه والتي استمرت حتى عام 1950م، وقد استقت أفكارها في الإدارة من عدد من النظريات التي ظهرت في أوروبا وأمريكا⁽¹⁾، عرفت بصفة عامة بأنها نظريات التنظيم المغلق، حيث كانت تُركز على مفهوم التنظيم الرسمي كأداة أو وسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية، كما أن العنصر البشري في المنظمة لا يخرج عن كونه أداة أو ترساً في آلة، ويخضع لتعليمات ولوائح وقواعد عمل محددة وصارمة.

إن العنصر البشري في ظل هذه النظريات لم يكن من العوامل المؤثرة؛ وإنما من المعطيات التي يجب أن تتواءم مع ظروف العمل⁽²⁾، وعلى اختلاف نماذجها افترضت بأن الأفراد كسالي وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وانفعاليين، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة؛ وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد؛ فباتت افتراضات هذه النماذج تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك لمحاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.⁽³⁾

ولإلقاء الضوء على هذا الاتجاه بما يضمنه من النظريات ممثلةً بالنظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة سنتناول كلا منها بالتفصيل فيما سيأتي عرضه من نظريات:

¹ - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 15.

² - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 53.

³ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 32.

1- 1 - النظرية البيروقراطية:

- يقترن معنى البيروقراطية بالإجراءات البطيئة المعقدة وللتعبير عن الروتين، إلا أن الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864م - 1920م) قد أخذ من البيروقراطية مفهوماً مغايراً تماماً لما أُنقِر في أذهان الناس، حيث استخدمه للدلالة على مثالية الأنظمة.⁽¹⁾
- وعلى هذا فالتنظيم البيروقراطي يركز على مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه؛ وذلك من خلال:
- اختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم وإتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض الأساليب غير العلمية، بالإضافة إلى اعتبار خدمة الزبائن هدفاً أساسياً تسعى إليه المنظمات.
 - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وعدم استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية.
 - تقسيم العمل؛ أي أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق مع تخصصه ويحدود العمل المطلوب منه بموجب لوائح وتعليمات رسمية.
 - تنظيم الوظائف على أساس التدرج الرأسي.
 - التدوين الكتابي لكافة القرارات التي تتخذها المنظمة.
 - الالتزام بالسرية في العمل وتتفاوت أهمية العنصر بتفاوت طبيعة المنظمة مدنية أو عسكرية.⁽²⁾
- وبالرغم مما قدمه فيبر من أفكار لإدارة المنظمات بطريقة علمية وموضوعية لاقت نظريته العديد من الانتقادات؛ يمكننا إبراز أهمها على النحو الموالي:
- إغفالها للطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة؛ الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء بدلاً من ارتفاعها.
 - تناولت المنظمة على أنها نظاماً مغلقاً وليس مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها.⁽³⁾
 - اعتبرت أن كل اتصال خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.⁽⁴⁾

¹ - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 15.

² - حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 43.

³ - نور الدين بشير تاوريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2015، ص 21.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 51.

- تركيزها على القواعد الصارمة وتسلسل السلطة والاعتماد على المشرفين؛ ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إضعاف روح المخاطرة والتجريب ويقضي على حب الاستطلاع لدى العامل، كما أن مبدأ التخصص يؤدي إلى أن يستخدم العامل القليل من قدراته، فكلما تخصص العامل كلما كان العمل أبسط؛ وهذا يتنافى مع الميل البشري إلى السعي إلى العمل الأكثر أهمية حتى ولو كان أكثر تعقيداً. كما أن التسلسل الهرمي للسلطة لا يقف عائقاً أمام النمو الطبيعي لشخصية الفرد العامل فقط؛ بل يؤدي إلى أن ينتكس فيكتسب السلبية والخضوع والاعتماد على الآخرين كما يريد التنظيم الرسمي.⁽¹⁾

1 - 2- نظرية الإدارة العلمية:

ساهمت جهود العديد من العلماء في بلورة التصورات الفكرية لنظرية الإدارة العلمية والتي أعطت صورة علمية وموضوعية عن تسيير المنظمات؛ من أمثال: فرانك جليبرت (Frank Gilbreth)؛ هارنغتون (Harrington) هنري جانت (Henry Gantt)؛ إلا أن جهود فريدريك تايلور (Frédéric W. Taylor) (1856م - 1910م) تبقى أبرزها؛ ما جعل التراث السوسيولوجي يقرن الإدارة العلمية باسمه، ولعل أبرز أعماله التجارب التي قام بها في شركة ميدفيل للفولاذ بمدينة فيلادلفيا في ولاية بنسلفانيا الأمريكية والمتمثلة في: تجربة رفع الكتل الحديدية، وجرف الخامات، وتجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج، ما مكنه من استخلاص وتحديد أربعة مبادئ لتسيير المنظمات نبرزها فيما يلي:

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل بدل الحدس والتخمين.

- وجوب تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.⁽²⁾

- التخصص الدقيق والعالي في العمل، لأنه يسهم في زيادة الإنتاجية.⁽³⁾

- ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح؛ بدلاً من ترك هذه المسؤولية على العامل الذي لا يتوقع منه أن يكون ملماً بذلك، بمعنى

¹ - سيف الإسلام شوية، المبادئ الاجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006 - 2007، ص 62.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 21.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص 52.

تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بنسب متساوية؛ حيث تتولى الإدارة الأعمال الخاصة بالتخطيط، بينما ويتولى العمال التنفيذ وفق الخطط المقررة بعد تعليمهم الطرق المناسبة للعمل.

وبالرغم من كل ما قدمته الإدارة العلمية من مبادئ علمية وفلسفة عمل جديدة، إلا أنها كغيرها من النظريات التنظيمية لاقت عدد من الانتقادات نذكر أبرزها:

- تعتقد الإدارة العلمية أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف؛ وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا بها⁽¹⁾، وفي ذلك استخفاف بقدرات العمال وبالإمكانات التي يمتلكونها وفي قدرتهم على التفكير في الطرق المثلى لأداء العمل للحصول على النتائج المرغوبة.

- التركيز على الجانب الإنتاجي وإهمال الجوانب الإدارية والتنظيمية واعتبار المنظمة نسقاً مغلقاً.

- إهمالها للقيم والعادات وبوجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة.⁽²⁾

- ترى أن العنصر البشري لا يتعدى عن كونه عاملاً إنتاجياً مساعداً للآلة، وبذلك فهي لا تنظر للفرد العامل كإنسان.

- تعتبر الأجر أقوى أنواع الحوافز؛ كما أن خطط الحوافز جميعها كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة الجماعة؛ وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي رغم أن الدراسات المختلفة أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- إن تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة مع التكرار يولد لدى الفرد الشعور بالملل وبالانعزالية عن باقي المعارف الأخرى.

- لا يمكن التخصص وتقسيم العمل الفرد من استغلال طاقاته المختلفة؛ فيتولد لديه شعور بعدم الرضا⁽³⁾، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إثراء (إغناء) العمل لتزويد من حرية حركة العاملين وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يقومون به من أعمال.⁽⁴⁾

1 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 54 - 50.

2 - خضير كاضم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21 - 22.

3 - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 32.

4 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ط3، ص 57.

1 - 3 - نظرية مبادئ الإدارة:

تعتبر نظرية مبادئ الإدارة من بين الإسهامات العلمية البارزة لتيار العقلانية والرشد في تسيير المورد البشري والتي تزعمها الكاتبة الفرنسية هنري فايول (Henri Fayol) (1841م - 1925م)، حيث كان مهتماً كغيره من الكتاب أمثال: الإنجليزي ليندال ايرويك (Lyndall Urwick) ولوثر جوليك (Luther Gulick)، والأمريكيان موني (Mooney) ورايلي (Reiley) بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لأي مدير في أي منظمة.⁽¹⁾

لقد حاول هنري فايول في كتابه "الإدارة الصناعية العامة" المنشور عام 1916م تكلمة ما جاء به تايلور من مبادئ وقواعد، وركز في دراساته وأبحاثه على الوظائف التي يقوم بها المديرون في المستويات العليا، إذ حدد أربعة عشرة (14) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمهامه في المنظمات المختلفة:

- تقسيم العمل: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: فيجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة؛ لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.

- الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب؛ حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.⁽²⁾

- تساوي السلطة والمسؤولية: إذ ناد فايول بتوازن السلطة مع المسؤولية فيقول: إن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر وإجبار الآخرين على طاعتها وهي تستمد من الوظيفة أو المركز الرسمي الذي يشغله المدير وهنا تسمى بالسلطة الرسمية، وقد تستمد من خبرته وخلقه وصفاته الشخصية التي تمكنه من التأثير في مجهود مرؤوسيه.

- الانضباط: ويقصد به الالتزام بالنظام الداخلي للمنظمة وعدم الخروج عليه خصوصاً ما يبرم بين الإدارة والعمال ومن اتفاقات؛ ولذلك يلزم أن تكون هذه النصوص واضحة ومكتوبة بعبارات سهلة الفهم، وإن كان قد لاحظ أن مستوى الانضباط بها يعتمد على سلوك القادة الإداريين وكيفية توقيع

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 22.

² - صالح مهدي محسن العامري، محسن العامري، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 58 - 59.

الجزاءات من أجل تحفيز هذا الانضباط؛ بحيث لا تكون هناك تفرقة بين العاملين من هذه الزاوية وأن يعاملوا بنفس المعاملة.

- **المساواة في المعاملة:** ويقصد بذلك أن يتم تطبيق الأنظمة بطريقة عادلة ومتساوية في مواجهة جميع العاملين، لأن الأفراد يقابلون هذه المعاملة بزيادة الإخلاص والولاء وأداء الأعمال بشكل أفضل، فهناك ارتباط بين المعاملة العادلة لهؤلاء ودرجة ارتباطهم بالمنظمة.

- **الاستقرار في العمل:** وذلك بوضع الأنظمة القانونية والإدارية الكفيلة بتدعيم علاقة العمل بينهم وبين المنظمة؛ حيث أن كثرة تغيير العاملين وعدم استقرارهم في وظائفهم يكلف نفقات ضخمة لتعيينهم وتدريبهم؛ ناهيك عن الآثار الضارة لعدم الاستقرار من حيث الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم في العمل. (1)

- **وحدة القيادة:** فلا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

- **مبدأ التسلسل الهرمي أو التدرج الهرمي:** وفيه تأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسهم في انجاز المهمات. (2)

- **وحدة التوجيه:** يعني وضع رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة النشاطات التي تتفق على الهدف الواحد.

- **المركزية:** أي تركيز السلطة بيد شخص معين أو إدارة معينة.

- **المبادرة أو المبادرة:** أي ضرورة التفكير في الخطة وتنفيذها لتشجيع العاملين على الابتكار. (3)

- **مبدأ المكافأة:** فيجب أن تكون مكافأة الأفراد العاملين عادلة وقادرة على تحقيق أقصى درجات الرضا الممكنة لكل العاملين وأصحاب العمل.

- **مبدأ التعاون:** فلا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على أساس مبدأ روح الفريق.

وعلى ضوء الأفكار التي جاء بها فايول وجهت له بعض الانتقادات نلخصها فيما يلي:

¹ - محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2010، ص ص 45-49.

² - نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 34.

³ - حسين أحمد الطروانة وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

- أقر كريس أرجريس أن المبادئ التي ناد بها هنري فايول لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد في كل صغيرة وكبيرة من قبل المشرف أو المراقب، كما يرى أرجريس أن هذه النظرية لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل ومدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى توجيه وإشراف ومساعدة، والحل من وجهة نظره هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.⁽¹⁾

2 - اتجاه أسننة النهج التسييري للمورد البشري:

لقد تحولت النظرة للتنظيمات من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية في ظل اتجاه أسننة النهج التسييري للمورد البشري، وهذا على خلفية الانتقادات التي وُجّهت لاتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري؛ حيث ظهرت العديد من النظريات أبدت اهتماماً كبيراً بالنواحي الاجتماعية والسيكولوجية باعتبارها عوامل مساهمة في التأثير على معدلات الإنتاج وعلى تحقيق التنظيمات لأهدافها، وكان ذلك على يد العديد من العلماء من تخصصات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي الذين أسسوا لأفكار هذه النظريات.

2 - 1 - نظرية العلاقات الإنسانية:

" لعل من بين الإسهامات التي احتلت الصدارة في الفكر المخالف للفكر الكلاسيكي؛ التصورات الفكرية للباحثة ماري باكر فيوليت **Follett Parker Mary (1868م - 1933م)** التي وصفها بيتردروكر "Peter Drucker" بأمر الإدارة على خلفية تسمية تايلور بأمر الإدارة العلمية، لقد كان صوتها الصوت الوحيد المختلف الذي تميز عن بقية الأصوات في عهد المدارس الإدارية التقليدية؛ إذ تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي يُنظر إليها على أنها حديثة في وقتنا الحاضر، فقد تناولت مواضيع مثل: التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها: مجتمعات متعاونة وعليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون

¹ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 38 - 39.

وانسجام دون سيطرة؛ جهة أخرى أكدت على أهمية الحرية في التعبير والتعاون لحل الخلاف في العمل. (1)

كما حاولت منذ بداية عملها أن تضع فلسفة إدارية قوامها الاعتراف بالرغبات الحافزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، وكانت ركيزتها على الجماعة أكثر منه على الفرد؛ حيث واهتمت بتكوين الجماعات وعملها وكيفية مشاركتها رؤسائها لنجاح المنظمة، وركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة (2)، التي ترى في أنها ما تزال في طريق التكوين؛ إذ لم تكتمل أسسها وقواعدها وأن الأمر يقتضي الاستمرار في الدراسات الإدارية على أسس علمية حتى تكتمل مقوماتها (3)، وهذا لا ينفي وجود التعارض بين المصالح؛ فهو على حد تعبيرها ظاهرة طبيعية تحقق النفع للأطراف المتعارضة؛ على أساس أن الوصول إلى حلول للمواقف المتعارضة بعد تحليلها ودراستها يحقق التكامل بين أعضاء التنظيم، هذا التكامل يبرز أن المسؤولية على العمل هي مسؤولية جماعية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده منفصلاً عن غيره.

كما نادى بضرورة اشتراك العاملين في تحليل وتصميم العمل الخاص بهم، لأنهم الأدرى بطبيعة عملهم وبذلك فقد دعت إلى تقليص درجة المركزية؛ وأوصت بالاتصالات المباشرة في الوظائف المختلفة لزيادة سرعة اتخاذ القرار، كما اقترحت تكوين فرق عمل ينتمون لإدارات وظيفية مختلفة للعمل على انجاز مشروع معين، وهو من التنظيمات الشائعة في الوقت الحالي. (4)

وعلى صعيد ذي صلة قام إلتون مايو "Elton Mayo" (1880م - 1949م) رفقة زملائه روثلز برجر (Rothlis berger)، ديكسون (Dickson)، وارنر (Warner) في جامعة هارفارد بإجراء دراسات في مصانع الهاوثورن والتي أشتهرت بهذا الاسم، حيث نُشرت في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل" وذلك عام 1939م. (5) لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية؛ وأثر جدول العمل على إنتاجية الفرد؛ بالإضافة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد؛ وكذا

1 - محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص ص 31 - 32.

2 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهدرة)، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص135.

3 - سيف الإسلام شوييه، مرجع سابق، ص ص 94 - 95.

4 - شريف علي، كردي منال، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 75.

5 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص73.

أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج، أهمية المقابلات التي أجراها الباحثون مع المبحوثين أثر كبير في رفع معنويات العمال والذين اعتبروا أن هذه الطريقة منفذاً طبيعياً لإظهار شكاوهم إلى الإدارة بحرية.⁽¹⁾

وقد توصل إلتون مايو وزملاؤه من خلال تجاربه إلى مجموعة من النتائج شكلت الأفكار الرئيسية لنظرية العلاقات الإنسانية نوجز أهمها فيما سيأتي:

- أن المنظمة كنظام اجتماعي وفني يحدد أدوار ومعايير السلوك للفرد؛ وقد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط؛ فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.⁽²⁾

- أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ووضحت أن الفرد لا يعمل بمعزل عن جماعة العمل وفي تفاعله مع الآخرين يتأثر بهم من حيث القيم والطموحات الجماعية⁽³⁾، كما بين أن تنمية روح الجماعة يحد من الخلافات التي تظهر بين العمال.

- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة؛ مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية فردياً وجماعياً.

- إتباع اللامركزية والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس ومنح قسط من الحرية للأفراد للكشف عن طاقاتهم الإبداعية الكامنة.⁽⁴⁾

- التخصص الدقيق ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها إنتاجية؛ فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على الإنتاجية.

- يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة؛ وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور القائم على مبدأ احترام العامل، فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية

1 - حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 91 - 92.

2 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 61.

3 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 74.

4 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص 33 - 34.

على المشاركة في صنع القرارات، فعدم مشاركة الأفراد تكون له نتائج سلبية منها عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة والشعور بالقلق والخوف؛ مما يؤدي إلى دوران العمل وانخفاض الإنتاجية.⁽¹⁾ بمعنى وجوب الاعتماد على الإشراف الديمقراطي.

وبالرغم من الإسهامات الفكرية البارزة لمايو فقد وُجّهت عديد الانتقادات لنظريته نجملها في النقاط الموالية:

- مبالغتها في تصوير أهمية الحالة المعنوية والجو الاجتماعي للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوي من جانب الإدارة في علاقتها بالعاملين؛ حيث أدى ذلك إلى حالات التسبب وضعف القيادة الإدارية كان لها هي الأخرى آثاراً سلبية على الكفاءة الإنتاجية.

- أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماماً أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاءه، لأنه من العسير فهمه دون أن يكون لدينا فهم عميق لطبيعة بنائه ووظائفه، وفهماً أعمق لطبيعة السياق المجتمعي الذي يوجد فيه ويمارس وظائفها فيه.⁽²⁾

كما ركزت بشكل مفرط على أهمية العنصر البشري الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرة شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم، فقد افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مكونة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها وأن تلك الوحدات متماثلة ومتفقة في الهدف والغاية، وهذا افتراض غير صحيح لأن هناك اختلاف في القيم والغايات بين أفراد المجموعة الصغيرة نفسها؛ وبالتالي تنعكس هذه الاختلافات على تعاون المجموعات مع بعضها، وبذلك فقد أغفلت عن واقع العمل الفعلي بوجود صراعات وخلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين تتجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة وإلى تضارب في مصالحها، كما أن هناك تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة من عاملين أو إداريين. كما ركزت على الحوافز غير المادية وبالتالي قللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية.⁽³⁾

وعلى الرغم من المآخذ المذكورة سابقاً حول أفكار نظرية العلاقات الإنسانية؛ إلا أنها ظلت وستبقى مرجعاً مهماً لكثير من البحوث المتعلقة بالتنظيمات وبتحقيقها لأهدافها بالتركيز على الموارد

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، مرجع سابق، ص ص 17 - 18.

² - حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 94.

³ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي)، ج1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص ص 145 - 146.

البشرية كعنصر مهم وفعال، فمسارها الفكري أخذ في التطور والاتساع والانتشار والبروز أكثر فأكثر؛ ويظهر في الكتابات والنظريات التي ظهرت بعدها والتي سنعرض أهمها فيما يلي:

2 - 2- نظرية النسق التعاوني:

يعتبر برنارد تشستر "Chester Barnard" (1886م - 1961م) من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، فقد ركز على فكرة النظام التعاوني حيث اعتبر أن التنظيم عبارة "عن هيكل من العلاقات الإنسانية والاتصالات المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية في نظام متميز يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية سواء كان فراداً أو مجموعة، وبذلك فهو يقوم على أساس تعاوني".⁽¹⁾ وعرفه أيضاً بأنه "كيان تعاوني يعتمد على كل من السلطة الرسمية ورغبة المرؤوسين في قبول السلطة والتعاون مع من يمثلها (المدير)"⁽²⁾، وقد أكد برنارد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة على السواء، وأن الاهتمام بأحدهما دون الآخر لن يُمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى ولذا على المديرين أن يوازنوا بين متطلبات العمل الواجب انجازها وحاجات الأفراد الذين سيقومون بالعمل؛ كما دعا إلى ضرورة إبقاء المنظمة في حالة توازن.⁽³⁾

ولأجل هذا اعتبر أن المنظمة عبارة عن "نسق تعاوني يتكون من عناصر فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية"⁽⁴⁾، أي أن أساس تكوين المنظمة وتحقيقها لأهدافها هو مبدأ التعاون بين أفرادها مختلف المستويات التنظيمية.

2 - 3- نظرية اتخاذ القرارات:

ترجع الجذور الأساسية لهذه النظرية في الإدارة إلى نظرية الإدارة العلمية؛ التي فتحت المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة مثل: دراسة الوقت والحركة والزمن، إلا أنها أضافت لبنة جديدة إلى البناء الفكري خاصة لمفهوم الكفاءة؛ من خلال إمكانية التعبير عن المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل كمي في صورة معادلات وعلاقات رياضية، من أجل البحث عن أفضل الحلول لها، وهي تفرض على متخذي القرار البحث الدقيق في الأهداف والمشكلات ونطاق

1 - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 20.

2 - بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 23.

3 - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 27.

4 - بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 24.

الإشراف، من أهم روادها هيربرت سايمون "H. Saimon" (1916م-2001م)، الذي قدم إسهامات متميزة متعلقة بدراسة التنظيم والسلطة وبعملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر سايمون من الناقدین لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية، إذ اعتبر المنظمة نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يتعامل ضمنها؛ ويؤثر ويتأثر بالظروف والأوضاع الموجودة فيها، حيث يتم اتخاذ القرار فيها بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معينة لتحقيق هذا الهدف.

ونظر للتنظيم على أنه " هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال الاتصال المستمر، فمن خلال هذا التفاعل يستمد كل واحد منهم قدراً كبيراً من المعلومات والاتجاهات تساعده في اتخاذ قراره، ويتطلب حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم وجود التعاون فيما بينهم. (1)

كما أشار إلى أن التنظيمات هي " أبنية لاتخاذ القرارات؛ كلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم، وعليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة.

بالرغم من هذا بينت بعض الانتقادات أن سيمون قد أغفل بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دوراً في مجال اتخاذ القرار، بصفة خاصة القوى التي تتصل بطبيعة الجماعة وثقافة التنظيم وجوانبه غير الرسمية. (2)

2 - 4- النظريات السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في اتجاه العقلانية والرشد حاول بعض العلماء من تخصصات علم النفس، علم النفس الاجتماعي تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة. (3)

1 - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 37-45 - 46.

2 - طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 115-116.

3 - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 25.

فقد بينت هذه النظريات أن سلوك الأفراد مدفوع بالحاجات والدوافع الشخصية والتي تمثل محركات ومحفزات أو مثيرات أساسية تستجر استجابات تكون مقبولة أو مرفوضة بناءً على القيم والمعايير التي تحكم وتضبط السلوك داخل التنظيم.

2 - 4 - 1 - نظرية الحاجات:

تعتبر نظرية الحاجات أو نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو **Abraham Maslow** (1908م - 1970م) من أشهر نظريات الحفز، فقد اعتبر أن شعور الفرد بالحاجة أو العوز المادي أو النفسي يدفعه لإشباعه، حيث رأى أن للفرد حاجات جانب منها مشبع تؤثر في السلوك وآخر غير مشبع يؤثر في سلوك الفرد ويدفعه تجاه سلوك معين، وأن ذلك يؤدي إلى الإحباط والألم النفسي، فيحاول الإنسان أن يحمي نفسه من الألم.

كما وضح أن الحاجات مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد وتتم في شكل هرمي؛ فلا يحاول الفرد إشباع الحاجة الثانية قبل إشباع الحاجة الأولى، حيث أشار إلى أن هناك خمسة مستويات من الحاجات تتدرج حسب درجة أهميتها بالنسبة للأفراد في شكل هرمي، فمثلاً: العامل لا يسعى إلى إشباع الحاجة إلى التقدير قبل إشباع الحاجة إلى الأمان في سلم التفضيل الهرمي، فهو يبدأ بإشباع الحاجات الفسيولوجية ثم الحاجة للأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير ثم تحقيق الذات، ولا يتم محاولة إشباع الحاجة التالية إلا بعد إشباع الحاجة الأولى ولو جزئياً أو بصورة ضعيفة على الأقل وهكذا⁽¹⁾، وهي موضحة في النقاط الموالية:

➤ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، المأوى، النوم، الجنس... الخ.

➤ **حاجات الأمان:** تتمثل في حاجات الأمان المادية والنفسية، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمان والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، مثل: الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة، المساواة في المعاملة، الحماية من المخاطر المادية... الخ.⁽²⁾

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 227 - 230.

² - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 282 - 283.

➤ **الحاجات الاجتماعية:** فكما يقول ابن خلدون "الإنسان اجتماعي بطبعه" تعبر هذه الحاجة عن الحاجة للانضمام لجماعات مختلفة وتكوين صداقات، ويمكن للمنظمة مساعدة العامل على إشباع هذه الحاجة عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

➤ **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** بمعنى حاجة الفرد لتقدير الآخرين له واحترامه لذاته، واحترام استقلاليتته وقدرته على تحقيق أهدافه وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة بينها وأنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها.(1)

➤ **حاجة تقدير الذات:** تمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون عليه وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد، المعرفة، المهارة، الإبداع، وتحقيق أقصى الطموح.(2)

وقد وضع ماسلو أن الفرد إذا أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها وأن إشباع الحاجة يشكل حافزاً للفرد لإحداث سلوك معين، حيث سنبين هذه الحاجات في الهرم الموالى:

الشكل رقم (11):هرم الحاجات لأبراهام ماسلو.



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 250.

وبالرغم من الإسهام البارز لأبراهام ماسلو والذي أُنق على أهميته في تفسير السلوك الإنساني من قبل العديد من الباحثين؛ تعرضت نظريته لبعض الانتقادات وكان في مقدمتها ما يلي:

- أن أعماله تتسم بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي.

¹ - نوري منير، مرجع سابق، ص 21.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 283.

- افتراض أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومنتالية غير صحيح وغير واقعي، فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجته الفسيولوجية أو الحاجة للأمان⁽¹⁾، بل إن التحول من مستوى معين للحاجات إلى مستوى آخر في معظم الحالات يتم بعد حصول الفرد على إشباع جزئي لحاجاته.⁽²⁾

- افتراض أن الحاجات في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى لإشباعها ولو بالتضحية وقتياً ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل العمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك، بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً⁽³⁾

2 - 4 - 2- نظرية الوجود والارتباط والنمو:

وامتداداً لأفكار نظرية التدرج الهرمي للحاجات بحديثها عن الحاجات الإنسانية نجد أن نظرية الوجود والارتباط والنمو لـ **كلينتون ديرفر**؛ الذي قسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمسة لـ **ماسلو** هي:

- **حاجة الوجود أو البقاء**: تتمثل في الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو؛ بالإضافة إلى جزء من الحاجة على الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية؛ وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، الشراب، الملابس، النوم... الخ.⁽⁴⁾

- **حاجة الارتباط**: تتمثل في الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وبتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجة التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين. لقد أكد ديرفر أن حاجة الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق.⁽⁵⁾

1 - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سابق، ص 353 - 354.

2 - نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 146.

3 - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 354.

4 - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 117.

5 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 357.

- **حاجة النمو:** تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي، وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو. (1)

2 - 4 - 3- نظرية العاملين:

وفي نفس السياق حاول **فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg** توضيح العوامل المسببة لمشاعر الرضا من عدمه؛ من خلال نظرية العاملين التي تعود جذورها التاريخية لعام 1959م؛ حيث قام بدراسة على عدد من الشركات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية؛ العينة المختارة قوامها مائتين (200) من المهندسين والمحاسبين طلب منهم الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، وقد توصل إلى أن مشاعر عدم الرضا ترتبط ببيئة العمل ومشاعر السعادة تنتج بصفة عامة من العمل ذاته (2)، وبالتالي أكد على أن هناك مجموعتين من العوامل تسبب مشاعر الرضا والاستياء هما:

- **المجموعة الأولى:** وتشمل العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للوظيفة مثل: سياسة المؤسسة، الإدارة، الإشراف، ظروف العمل، مستوى العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، الأجور، الأمن الوظيفي، المركز الاجتماعي. هذه العوامل تخدم فقط المحيط المادي والاجتماعي والإداري للوظيفة، وتسمى **بعوامل الصيانة أو الوقائية**، وإن وجودها في محيط العمل يؤدي إلى حالة من عدم الاستياء؛ حيث لا تخلق حالة الرضا في نفوس العاملين، وبالنتيجة فإنها لا تصلح كدوافع للعمل.

- **المجموعة الثانية:** تشمل عوامل المحتوى الداخلي للوظيفة مثل: الشعور بالإنجاز والتحدي والاعتراف بجهود الفرد، والتقدم والنمو الوظيفي، والمسؤولية، وتسمى **بالعوامل الدافعية** وهي التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

وفي ضوء ذلك؛ أكد **هيرزبرغ** على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف رفع مستوى الدوافع الداخلية، بحيث تحتوي يتم على إعطاء العامل استقلالية ومسؤولية كبرى لتخطيطه، وتوجيهه، ورقابة عمله، وتحقيق إنجازات ذات قيمة، وتوفير فرصة للنمو الذاتي، والشعور بأن العمل ذو معنى وأهمية بالنسبة للفرد. (3)

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات، مرجع سابق، ص 296.

2 - رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص 281.

3 - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص ص 271 - 272.

وفيما يلي نقوم بعرض جدول يوضح مبادئ الإثراء الوظيفي وجوانبه التحفيزية حسب نظرية العاملين:

جدول رقم (03): مبادئ هيرزبرغ لتحقيق الإثراء الوظيفي وجوانبه التحفيزية.

العامل التحفيزي في الوظيفة	مبادئ الإثراء الوظيفي
المسؤولية والإنجاز الشخصي	1- إزالة بعض نواحي الرقابة على وظيفة أو عمل الفرد.
المسؤولية والاعتراف	2- زيادة مسؤولية الفرد في عمله
المسؤولية والإنجاز والاعتراف	3- إعطاء الفرد وحدة طبيعية متكاملة من العمل.
المسؤولية والإنجاز والاعتراف	4- ضمان قدر إضافي من السلطة والاستقلالية
الاعتراف	5- جعل المعلومات والتقارير الدورية مباشرة يمكن للعامل الحصول عليها بدلا من المشرف.
النمو والتعلم	6- تقديم مهام وظيفية جديدة وأكثر تنوعا وصعوبة.
المسؤولية والإنجاز والاعتراف	7- إعطاء الفرصة للتجديد من خلال تحديد مهام نوعية أو متخصصة للأفراد تمكنهم من أن يصبحوا خبراء.

المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 190.

رغم إسهام نظرية هيرزبرغ في تحديد العوامل المسببة لحالة رضا العمال فقد سجلت بعض الانتقادات نجمها فيما يلي:

- توصل بعض الباحثين إلى نتيجة مفادها أن كلا من العوامل الصحية والعوامل الدافعة يمكن أن تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا.

- أن هناك من يعترض بشدة على أية محاولة لتغيير الطبيعة الأساسية لعمله في المنظمات، وذلك لأن إثراء الوظيفة لبعض العاملين قد يؤدي إلى نتائج سلبية.⁽¹⁾

- ركزت الدراسة على قياس متغيرين فقط هما الرضا التام أو عدم الرضا، وتتضمن الدراسة سؤال أعضاء المنظمة عن خبرات العمل التي سببت إما الشعور بالرضا التام أو عدم الرضا ووصف العوامل المؤدية لذلك، وكان من الطبيعي أن يُرجع الأفراد مشاعرهم الإيجابية إلى العوامل الداخلية

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع نفسه، ص 273.

المرتبطة بالوظيفة مثل: تحقيق الانجازات، ومشاعرهم السلبية إلى العوامل الخارجية مثل: الأجر الضعيف والإشراف السيئ.

- لم يقدم هيرزبرغ أية طريقة أو وسيلة للقياس المنظم لمدى وجود أو غياب العناصر التي يجب إدخالها لإثراء الوظيفة، وبالتالي من المستحيل تنفيذ اختبار تطبيقي عن مدى وجود هذه العناصر المرتبطة في الواقع بزيادة الدافعية، ويصعب في هذه الحالة تحديد المتغيرات المطلوب إدخالها لإثراء الوظيفة.

وعلى الرغم من تلك الملاحظات حول نظرية العاملين فقد ساعدت على جذب انتباه الإدارة إلى طبيعة العمل كعامل حيوي له تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل، وعلى مشاعرهم نحو الأداء، بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة الوعي بأهمية العوامل الداخلية وما لها من تأثير على الدافعية والرضا والأداء.

كما نتج عن تنفيذ ما جاءت به النظرية من أفكار تتعلق بالإثراء الوظيفي بعض حالات النجاح ومثال على هذه النجاحات على الصعيد العملي: شركة Imperial Chemical Industries التي حققت وفرة مقدارها عشرون ألف دولار أمريكي سنوياً من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل، وكذلك شركة American Telephone & Telegraph والتي تبنت برنامج إثراء العمل وحققت نجاحاً في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الإنتاج تحسين جودته ؛ وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.(1)

2 - 4 - 4 - نظرية التوقع:

لقد أكد فكتور فروم "Victor Vroom" ومن خلال نظرية التوقع على عاملين مساهمين في تحقيق الارتياح النفسي والرضا بالنسبة للفرد وهما التوقع والتكافؤ؛ " فبالتحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه مقابل ما تطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهده لإنجاز عمله، وإن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل الثلاث المولية:(2)

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع.

¹ - سامر جلدة، مرجع سابق، ص 112.

² - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 83.

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ.

- العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل عند الإيراد والمردود المطلوب تحقيقه يطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداة.⁽¹⁾

وبالاستناد إلى ذلك يختار الفرد السلوك دون آخر نتيجة لقوة رغبته في الحصول على ناتج معين وكذلك درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل.⁽²⁾

ومجمل القول؛ أن نظرية التوقع تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد والمنظمة ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه وبالتالي دفعه للعمل، أو بعبارة أخرى العمل على إيجاد التكافؤ بين ما يتوقعه العامل وما يحصل عليه فعلاً جراء عمله.

2 - 4 - 5- نظرية المساواة (العدالة):

وفي ذات الاتجاه تبدو لنا أفكار ستاسي أدامز " Stacey Adams " في نظرية المساواة (العدالة)، التي تتمحور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، حيث تفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله يحدد وبدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته⁽³⁾، كما افترضت أن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت، وما يحصل عليه من مردود مالي، أو مزايا ومنافع معنوية.

ويتحقق هذا التوازن عندما يشعر الفرد بأن مردوده المالي والمعنوي يعادل مردود العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة، لهذا تعتمد النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:⁽⁴⁾

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهوده}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{جهودهم}}$$

وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم والمقارنة والسلوك، فيتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل...الخ)

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص 83.

² - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1973، ص 113.

³ - سامر جلدة، مرجع سابق، ص 119.

⁴ - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 264

بالمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام... الخ)، أما السلوك فيعبر عن عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي (بدل مجهود أكبر) وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين كتقليل الجهد المبذول في العمل؛ المطالبة بزيادة الأجر؛ تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به، الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل.

تعتبر نظرية المساواة من النظريات المساهمة في التنبؤ بسلوك الموارد البشرية؛ حيث دعت إلى ضرورة إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد بعدالة معاملة الإدارة له⁽¹⁾، إلا أن عليها بعض المآخذ نذكر من أهمها:

- ميل الموارد البشرية إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.

- أن التعميم على هذه النظرية يعتريه بعض الصعوبة، خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه لعمله وعمل الآخرين والقيام بالمقارنة ومع التسليم بوجود الفروق الفردية بين الأشخاص والشعور بانعدام العدالة والمساواة قد يدفع الشخص لترك عمله.

- تفترض هذه النظرية بوجود علاقة طردية بين ما يقدم العامل للمنظمة وما يحصل عليه، بمعنى لأنه كلما ارتفع أدائه لا بد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي وبالعكس، لكن في الواقع العملي قد يكون خلاف ذلك؛ فقد يزيد من أدائه آملاً في الحصول على مردود مادي لكن لا يحدث ذلك ولأجل هذا فالتنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة ليس من السهولة بمكان كما تفترض هذه النظرية.⁽²⁾

ثالثاً - اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري:

لم تتوقف مسيرة الاهتمام بالمورد البشري عند الحد الذي قدمه الاتجاهين السابقين من تصورات فكرية وتنظيرية، وإنما استمر العطاء نحو رؤى جديدة تتيح معرفة أكثر شمولاً واتساقاً لواقع المنظمات والسبل المساهمة في تنمية وتطوير أداء مواردها البشرية، وهو ما تبرزه الاتجاهات المعاصرة في مجال سوسولوجيا التنظيم ممثلةً في:

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 299 - 300.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 125 - 126.

1 - نظرية النظم:

يرجع الفضل في تأسيس هذه نظرية إلى لويدج فون بيرتالاني (L.V. Bertalanfy)، الذي اعتبر المنظمة بمثابة نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة تشبه الكائن الحي من حيث تفاعلها مع البيئة المحيطة وتؤثر فيها⁽¹⁾. ويتكون هذا النظام من أربعة أجزاء هي:

- 1 - المدخلات: وهي الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات.
- 2 - العمليات (عمليات التحول): وهي تحويل الموارد إلى سلع وخدمات.
- 3 - المخرجات: وهي تقديم السلع والخدمات إلى البيئة.
- 4 - المعلومات المرتدة: وتتضمن رد فعل البيئة تجاه السلع والخدمات التي قدمت، ويمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على قدرة النظام.

وتجدر الإشارة إلى أنه؛ توجد بعض الملاحظات نحاول من خلالها التعقيب على أفكار نظرية النظم، أولاً صعوبة تحديد جميع المتغيرات المتواجدة في البيئة الخارجية على أساس التغير الدائم في مقوماتها المتعددة، بالإضافة إلى ذلك أن البيئة الداخلية تتميز هي الأخرى بعدم الثبات وبالديناميكية في العلاقات التي تجمع بين عناصر التنظيم.

ومن جهة أخرى؛ إن مسألة التوازن والاستقرار داخل التنظيمات وهذا انطلاقاً من فكرة عدم وجود صراعات بين أجزاء ومكونات النظام وبأنها في حالة تكامل وتساند وظيفي كل يؤدي وظيفته لصالح البناء الكلي ليست حتمية، فمسألة الصراع قضية يصعب تجاهلها أو حتى تحاشي الحديث عنها فهي تدخل ضمن الحالات الطبيعية التي تقع للفرد والبيئة والمنظمات؛ وإلا ما حدث تغير وتقدم فيها ولأجل أن تحافظ على بقاءها في السوق وحتى تضمن استمراريتها يتوجب عليها المعرفة الكاملة بالبيئة الخارجية، باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها، " فالعلاقة بينها والبيئة علاقة تبادلية اعتمادية وتعتبر مجالاً للتحدي والتكيف للمنظمات، التي أصبحت تمتلك وسائل وطرق وأقسام بحوث لرفع قدراتها للحد من تأثير التغيرات المفاجئة على خططها ومسيرتها لتحقيق أهدافها. " (2)

¹ - حسين أحمد الطروانة وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

² - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 74.

2 - نظرية رأس المال البشري:

يدل مفهوم رأس المال البشري حسب Hernandez Iglesias & F.Riboud في إطار نظرية رأس المال البشري عن الاستعدادات، المعلومات، القدرات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد، وقد حددت له حسب نظرية رأس المال البشري ثلاث خصائص:

- 1 - يتكون من أجزاء موروثه وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات.
- 2 - يستوجب اكتسابه تكاليف تخص الاستثمار في الموارد البشرية.
- 3 - هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه وإنما خدمات المخزون من الوسائل التي تباع في السوق.⁽¹⁾

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري على يد الاقتصاديين المعاصرون وعلى رأسهم T.W.Schultz, M.Jacob, G.Becker، وفيما يلي نقدم أهم ما طرحوه من أفكار تخص الرأس المال البشري:

حاول تيودور وليام شولتز " Theodor .W. Schultz " (1902م - 1998م) تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري، فقد لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنبهم لأي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا ركز اهتمامه حول التأسيس لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى التنمية الاقتصادية، إذ اعتبر أن مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. وأشار شولتز من خلال نظريته المتعلقة بالرأس المال البشري إلى أن تنمية الموارد البشرية متغير مهم يُمكن المؤسسة من الاستثمار في العنصر البشري، وذلك عن طريق عمليتين أساسيتين هما: التعلم والتدريب بغرض نقل وتنمية المعارف والمهارات للأفراد بغرض تحسين مستوى جودة ما يقدمونه من مخرجات (منتجات أو خدمات) كنتيجة حتمية لتحسن حالتهم النفسية والتي تعبر عن رضاهم بما تقدمه لهم المؤسسة في سبيل الارتقاء بقدراته وإمكانياته.

وفي ذات الإطار يعد الإسهام الفكري لـ **غاري بيكر "Garry Becker"** واحداً من أهم الإسهامات النظرية في مجال تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث كان محور تركيز أبحاثه متعلق بعملية التدريب، الذي أضحى من أكثر جوانب الاستثمار البشري فاعلية في توضيح تأثير الرأس المال البشري على الإيرادات والعمالة والمتغيرات الاقتصادية الأخرى.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 128 - 129.

ففي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فُرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

* **التدريب العام**؛ والذي يزيد من إنتاجية الفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، بمعنى أن الفرد يفيد منظمته بنفس المقدار الذي يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها.

* **التدريب المتخصص**؛ يزيد من إنتاجية الفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة متطلبات العمل في أي منظمة أخرى.⁽¹⁾

ومنه؛ فتنمية الموارد البشرية تعتبر استثمار في الموارد البشرية عن طريق إتاحة فرص التدريب أمامهم كأفضل السياسات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من تلبية متطلبات السوق؛ وهو ما من شأنه كسب رضا وولاء العمال، إلا أنه يتوجب عليها تقديم امتيازات وحوافز إضافية مقابل استغلال المؤسسة لكفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم لصالح إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة تليق بسمعة ومكانة المؤسسة و من جهة أخرى تلبية رغبات الزبائن.

في نفس السياق؛ تظهر لنا جهود منسر جاكوب "Minsser Jacob" الذي حاول بناء نموذج لرأس المال البشري يستند إلى مقدار ما يحصل عليه العامل من تدريب؛ إضافة إلى الخبرات التي يمر بها والتي تمكنه من تحسين مروءه ومستوى ما ينجزه من أعمال، وعلى هذا يحدد لنا متغيري التدريب والخبرة طبيعة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تحقق بواسطتها المنافع والمكاسب المرجوة.

وقد حدد منسر من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها، تتمثل في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب وكذلك معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وأخيراً تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، وتوصل من خلال دراسته لأثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد إلى أنه:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 70 - 73.

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصةً التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة، معنى هذا أن التدريب يزيد من فرص تحقيق الاستقرار داخل المنظمات.⁽¹⁾

يبدو من خلال الأفكار التي حددها **جاكوب** أن التدريب يعد عاملاً مساهماً في تحقيق حالة الاستقرار الداخلي وبيبرز ذلك من خلال بقاء العمال بالمؤسسة، وهو ما يعبر عن حالة الرضا التي يشعرون بها، ضف إلى ذلك أن من شأن عملية التدريب تنمية الموارد البشري وهذا بتحسين مهاراتهم؛ مما يمكنهم من تقديم منتجات أو خدمات ترقى إلى مستوى الرغبات والمتطلبات المتجددة للسوق، وفي ذلك إحياء منه إلى أن المؤسسة تأخذ صفة التنظيم المفتوح المؤثر والمتأثر بالبيئة الخارجية وأنها من خلال سياساتها المتبعة تسعى لتحقيق حالة الاستقرار والتوازن الداخلي للمؤسسة.

خلاصة الحديث؛ أن نظرية الرأس المال البشري مثلها مثل باقي النظريات حاولت تحليل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالتركيز على أبعاد مهمة تتمثل في: التدريب، التعلم والخبرة كمتغيرات أساسية تخلق قيمة إضافية لنوعية الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة من جهة؛ ومن جهة أخرى تحقق لها التميز والريادة من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة.

3 - نظرية الإدارة بالأهداف:

لقد انتشر في السبعينات من القرن الماضي وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أسلوب إداري جديد هو أسلوب الإدارة بالأهداف **Management by Objectives**؛ وأول من ناد به هو **بيتر دروكر Peter Drucker** (1909م - 2005م) في كتابه "الإدارة في التطبيق"، وكانت وجهة نظره أن أي منظمة تحتاج إلى مبدأ إدارة يفسح المجال للأفراد لتحقيق ذاتهم وفي نفس الوقت يعطي رؤية شاملة للأهداف⁽²⁾، وتتركز فلسفة الإدارة بالأهداف حول الافتراضات الأساسية الموالية:

- تزداد احتمالات تكامل الجهود الإدارية إلى حد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

- كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي للفرد أو التنظيم الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إليها.

¹ - رواية حسن، المرجع نفسه، ص 77 - 78.

² - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 37.

- كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزها لتحقيق هذه النتائج.
- القياس الحقيقي للتقدم لا يمكن أن يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.⁽¹⁾
- ويمكن للمنظمات تجسيد مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال التركيز على النقاط الموالية:
- الابتعاد عن المركزية بتفويض السلطات للعاملين، بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية.
- تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم بأهمية الأعمال التي يؤدونها؛ بحيث تكون الأعمال في المرحلة الأولى للتفويض على نفس المستوى، ومن ثم يتم تحسينها نوعياً بزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم مما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يروا أنفسهم جزءاً من الإدارة ويجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط.⁽²⁾
- وبالرغم من إيجابيات تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف إلا أنه قد تواجه بعض العراقيل تحول دون تجسيدها في المنظمات من بينها:
- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتاً لإعدادها.
- يُقيد تحديد الأهداف العمل، إذ قد تتغير الظروف بينما الأهداف لم تتغير.
- التقيد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية.
- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة بسبب المصالح والميول الشخصية.⁽³⁾

4 - النظرية اليابانية " J " :

تعد النظرية اليابانية من بين أهم الأعمال الفكرية المتعلقة بالتنظيم في مجال سوسيولوجيا التنظيم؛ حيث تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ نذكر أهمها فيما يلي:

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص ص 173 - 180.

² - محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص 140.

³ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص ص 70-71.

- **ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة**؛ يظهر الاعتماد على هذا الأسلوب إتباع الإدارة اليابانية لسياسات موضوعية في اختيار وتعيين الموظفين تضمن انتقاء أفضل العناصر ويُعزز هذه السياسة سياسة التدريب المستمر للعاملين؛ وبعد انقضاء فترة معينة على توظيف العامل في المؤسسة يكتسب ميزة العامل الدائم، حيث لا تلجأ المؤسسات إلى أسلوب الاستغناء عن العمال حتى في أقسى الظروف الاقتصادية، لأنها تعرف أنهم ربطوا مصيرهم ومستقبلهم بها، وإذا وصل الوضع إلى درجة صعبة جداً فإن جميع العاملين يتقاسمون الأعباء؛ حيث يتم إتباع أساليب عدة منها اللجوء إلى تخفيض جماعي للرواتب والمزايا أو تقليل ساعات العمل للجميع أو استبعاد العاملين للاستغناء عن بعض الإجازات أو عمل ساعات إضافية في العمل دون مقابل.

- **التأكيد على أهمية الجماعة**، يظهر هذا المبدأ في الاعتماد على:

* المشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث تتمثل الصيغة التطبيقية لنمط المشاركة في اتخاذ القرارات فيما عرف في الأدب الإداري بحلقات ضبط النوعية، حيث تؤمن هذه الحلقات بتحسين العمل وتنمية روح الحوار بالتفاهم والتعاون بين العاملين على مختلف المستويات، مما يشعر العاملين بالرضا بأهمية العمل.

* نمط الاتصالات؛ إذ يتميز نمط الاتصالات بالانفتاح وبالاعتماد على أساليب الاتصالات المكتوبة والشفوية والاجتماعات غير الرسمية والرسمية، كما يتميز نظام الاقتراحات في اليابان بجدية الإدارة في النظر لما يقدمه العاملون من اقتراحات إلى لجان خاصة تدرسها وتقيمها وتكافئ أصحابها إذا ثبتت فعاليتها بالحوافز المادية والمعنوية، مما يفسر ارتفاع الاقتراحات للعامل الياباني في العام إلى عشرين اقتراحاً في شركات معروفة وناجحة مثل: **تويوتا** و**متسوبيتشي**.

- **التركيز على نمط عمل الفريق في علاقات العمل**؛ فأهم ما يميز مناخ العمل في المنظمات اليابانية هي علاقات العمل التعاونية بين الإدارة والعاملين؛ وتقوم على الفهم الكامل للاحتياجات المتبادلة للإدارة والعاملين؛ وضرورة التوفيق بين المصالح الفردية للعاملين من جهة ومصصلحة التنظيم من جهة أخرى.

- **تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وحمل المسؤولية**؛ تقوم الإدارة في اليابان على تقليد نموذج العائلة كوحدة العمل الأساسي؛ وهذا انسجاماً مع التقاليد التي تؤكد على الدور المهم للعائلة في المجتمع، حيث تتميز العلاقات داخل مجموعة العمل بأنها علاقات شبيهة بعلاقة الأب (الإدارة) بأفراد أسرته (العاملين)، ويترتب على ذلك التزام من العامل بالعمل نحو المؤسسة التي يعمل

فيها، كما استطاعت المنظمات اليابانية الاستثمار في عادة احترام الصغير للكبير في ضبط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرؤساء في العادة يكونون أكبر سناً ما تستلزم بأنه الشخص الأكثر خبرة وحكم؛ مما يسهم في إيجاد الانضباط الإداري في المنظمات.⁽¹⁾

إذن؛ وفي سبيل تنمية الموارد البشرية تدعو النظرية اليابانية إلى عدم تخصص الفرد في مجال معين وإهمال المجالات أخرى، فهذا من شأنه أن يعرقل فكرة تنمية الطاقات البشرية على أساس أن المورد البشري يمتلك العديد من القدرات والإمكانات الفنية والمهارية وما على المؤسسة إلا إتاحة الفرصة لهذه الطاقات الكامنة من خلال إحلال العامل كل مرة في مهمة معينة حتى يتمكن من إظهار ما لديه من قدرات هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى إن تعريفهم بوظائف ومهام ومسؤوليات أخرى يعمل على إثراء رصيدهم المعرفي والفني والمهاري، والمؤسسات بهذا الإجراء تكون قد ساهمت في الاستثمار في اليد العاملة عن طريق تنمية مواردها البشرية آليات تنظيمية تركز على العنصر البشري من خلال تنمية قدراته المختلفة.

بالإضافة إلى هذا؛ فالنظرية اليابانية ركزت على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل للمساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين العمل؛ ففي هذه الفرق يتم حل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق فتح مجال لإبداء الآراء والاقتراحات، وبهذا تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات جماعية وتشكل أولى الخطوات لتجسيد فكرة التمكين على مستوى المؤسسات.

كما أن الطابع الخاص والمميز للمؤسسات اليابانية مستمد من قيم وثقافة المجتمع الياباني المتمركزة حول: احترام الآخر، تطوير الذات، الانضباط، الوحدة، السعي الدائم للاستقرار... الخ جعلها مميزة في طريقة تسييرها وإدارتها للعناصر البشرية وفي المخرجات ذات الجودة والنوعية التي تقدمها للسوق الدولية.

والجدير بالذكر أن **وليام أوشي "William Ouchi"** قد عمد إلى تعميم الطريقة اليابانية في الإدارة وتطويعها في البيئة الأمريكية، من خلال **نظرية اسمها نظرية Z**؛ إذ يرجع سبب تسميتها بـ Z إلى تتابع الرموز X ; Y ; Z

¹ - محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص ص 143 - 152.

ولقد ظهرت نظرية Z كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين، وتستند إلى قيم أساسية هي: **الثقة والمهارة والموودة** وتظهر أهم أسسها النقاط الآتية:

- التوظيف الدائم مدى الحياة للعاملين.
- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات)؛ أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- عدم التخصص المهني؛ حيث ينتقل العاملون بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار الجماعي؛ أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- القيم المشتركة المستمدة من العمل الجماعي التعاوني، والابتعاد عن الأنانية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد في ضوء قيم التعاون الإنساني.⁽¹⁾

وسندرج في هذا المقام جدولاً يوضح مقارنة بين خصائص الإدارة اليابانية ونموذج النظرية Z:

الجدول رقم (04): مقارنة بين النموذج الياباني "J" ونموذج "Z".

النموذج Z	النموذج J
1 - مدة التوظيف طويلة	1 - الاستمرار في العمل طيلة حياة الفرد.
2 - تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة.	2 - القرارات جماعية.
3 - المسؤولية فردية.	3 - المسؤولية جماعية.
4 - مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)	4 - مجال العمل / الوظيفة، تدوير وظيفي.
5 - تقييم الأداء والترقيات بطيئة.	5 - تقييم الأداء والترقيات بطيئة جداً.
6 - رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.	6 - وسائل رقابة ضمنية (ذاتية).

¹ - نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 57.

7 - اهتمام شامل بالعاملين (أثناء العمل وخرجه) باعتباره إنسان	7 - اهتمام شامل بالعامل بما في ذلك عائلته.
--	--

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 76.

5 - نظرية حركة الجودة الشاملة:

تدين نظرية الجودة الشاملة كحركة فكرية معاصرة إلى إسهامات العديد من العلماء أبرزهم: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران وفيليب كروسبي وغيرهم من المفكرين، ولأجل إظهار جهودهم الفكرية في مجال التأسيس لنظرية الجودة الشاملة سنستعرض فيما يلي لمحات لأهم أعمالهم وتحت مسميات مستمدة من جوهر عمل كل واحد منهم، على أننا قدمنا فيما سبق أفكار هؤلاء الرواد في معرض حديثنا عن رواد الجودة الشاملة:

5 - 1 - نظرية الرقابة الإحصائية للجودة:

نتيجة لعدم تجاوب الإدارة الأمريكية مع نظرية الرقابة الإحصائية للجودة لإدوارد ديمينج في الإدارة، والتي ركز فيها على أهمية العنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة انتقل إلى اليابان، حيث وجد أرضاً خصبةً لغرس أفكاره إذ لقي الكثير من التشجيع من قبل الحكومة اليابانية.⁽¹⁾ وقد لخص ديمينج فلسفته حول الجودة الشاملة من خلال أربعة عشر (14) مبدءاً (*) اعتبرها إطاراً مرجعياً هاماً للمنظمات في تسيير وتنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز والقدرة على المنافسة، حيث تتمحور هذه المبادئ بصفة عامة حول " ضرورة التحول الكلي للنمط الرئيسي للإدارة بتبني فلسفة جديدة تدعم المركز التنافسي للمنظمات في السوق، وإسهام العمال في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات والأنشطة، وكذا إتباع طرق حديثة في التدريب وإشعار كل عامل بأنه مسئول عن تحقيق جزء معين من الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تغيير الرقابة من كشف الخطأ إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ ومساعدة المخطئ ليتجاوز خطأه." ⁽²⁾.

¹ - إبراهيم بن عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص 205 - 206.

(*) للإطلاع على المبادئ انظر التأصل الفكري لنهج الجودة الشاملة (الرواد الأمريكيون)، ص ص 217 - 220.

² - فوزية غربي، فتحة حبشي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، العدد 04، ماي 2009، ص ص 151 - 152.

وقد وضح أن خمسة وثمانون بالمائة (85%) من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين فلا يتحمل العامل إلا نسبة خمسة عشر بالمائة (15%) من الأخطاء؛ وسماها مبدأ (85 - 15)، ولأجل هذا لا بد من البحث في أخطاء النظام وتصحيحها بدلاً من التركيز على خطأ العامل.

ولاشك أن مساهمة ديمينج تعتبر أساس الجهود الفكرية اللاحقة للمفكرين والباحثين والتي تعززت بفضل زميله الأمريكي جوزيف جوران، الذي ركز على أهمية الجانب الإنساني في الجودة.

وقد اتبعت العديد من الشركات الأمريكية مبادئ نظرية ديمينج بعد أربعين سنة من نجاح نظيراتها اليابانية مثل: شركة كهرياء فلوريدا التي حازت على جائزة ديمينج عام 1985م⁽¹⁾، وهو ما يؤكد أن وضع فلسفته عن الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي يُمكن المنظمات من كسب رهان المنافسة والبقاء في السوق.

5 - 2 - نظرية العيب الصفري:

لقد أوضح فيليب كروسبي في نظرية العيب الصفري أن تبني مفهوم التلف الصفري يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة، وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة، وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية بتبني الجودة على أساس التحسين المستمر الذي يتطلب:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- تعهد الإدارة بتبني فكرة التلف الصفري.
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة في التفكير.⁽²⁾

وقد حدد هو الآخر فلسفته المتعلقة بالجودة الشاملة من خلال أربعة عشر مبدأً^(*) والتي أصبحت من أساسيات الجودة الشاملة، حيث تدعو إلى التحسين المستمر وإلى الاهتمام بالتدريب وتشجيع العمل الجماعي بإنشاء فرق العمل في كل الأقسام والوحدات المختلفة بالمنظمة لتحديد

¹ - إبراهيم بن عبد الله، مرجع سابق، ص ص 205 - 209.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000 - 2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 86 - 88.

^(*) للإطلاع على المبادئ انظر التأصل الفكري لنهج الجودة الشاملة (الرواد الأمريكيون)، ص ص 226 - 228.

الأسباب الكامنة وراء ضعف الجودة وللوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها. ويتضمن برنامج العيب الصفري لكروسيبي مجموعة من النقاط أهمها ما يلي:

- توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة.
- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- اشتراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات.
- التحسين المستمر والتركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج.
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- إقامة العلاقة مع الموردين على أساس الجودة.

على العموم؛ يمكن القول أن الأفكار الرئيسية التي تركز عليها نظريات حركة الجودة

الشاملة يتمحور حول النقاط الأساسية الموالية:

- خلق قيادة تهتم بالجودة.
- التأكيد على التدريب في كل مرحلة من مراحل العمل.⁽¹⁾
- العناية والاهتمام الشديدين بالزبون.
- التركيز على العمليات والنتائج والاهتمام بالرقابة أكثر من التركيز على التفنيش.
- إتقان العمل من أول مرة والتشديد على مبدأ أن لا عيب مطلقاً.
- إشراك الجميع في عملية التحسين المستمر والعمل في فرق.⁽²⁾

وتبقى هذه الأعمال الفكرية إلى حد الآن على قدر كبير من الأهمية بالخصوص وأنها مست جوانب عديدة تتعلق بالجودة الشاملة، والتي لن تتحقق إلا بتوفر متغيرات هي في الأساس سياسات وآليات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مما يستوجب ضرورة إيمان المؤسسات بها كعقيدة راسخة حتى يُكتب اسمها في سجل تاريخ المؤسسات المتميزة التي لها القدرة على المنافسة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 116.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 56.

6 - نظرية المتغيرات السبعة S7:

- ساهم العالم الأمريكي **توم بيترز Tom Peters** في تحليل التنظيمات، بعد دراسته أداء المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ قدم نموذجاً ضم سبعة متغيرات أساسية تتفاعل فيما بينها في مظهر يعبر عن التكامل والتساند بين جميع مكونات النموذج (1)، نبرزها فيما يلي:
- **القيم المشتركة**؛ تحتل المركز بالنسبة لشبكة العلاقات الفرعية في نموذج ماكنزي، حيث تعبر عن "مجموعة الاتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الفرد في المواقف الاجتماعية، تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي." (2)
 - **الهيكل**؛ يعبر عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن ثم تحدد الكيفية التي تتخذ بها القرارات أو بعبارة أخرى كيفية انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية. (3)
 - وقد يصمم الهيكل التنظيمي بناءً على العلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية ضيق أو واسع، أو بناءً على معيار السلطة، حيث يُظهر لنا هذا التصنيف أشكالاً أخرى للهيكل منها: الهيكل التنظيمي التنفيذي، الوظيفي والمصفوفي.
 - **الإستراتيجية**؛ هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها والتي تؤثر على النظام ككل. (4)
 - **النظم**؛ النظام هو عبارة عن "مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها (5)، كما تمثل الأنظمة مجموع العمليات والوظائف المتساندة مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية التي تعطيها تغذية راجعة عن طبيعة علاقاتها وتفاعلاتها مع بقية الأنظمة الفرعية.
 - **الأسلوب**؛ يمثل النمط المتبع من طرف المنظمة والذي على أساسه تسير المنظمة، وقد يكون مركزياً أو لا مركزيّ أو بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة وغير ذلك من أساليب إدارة المنظمات.

1 - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص 113.

2 - فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 190.

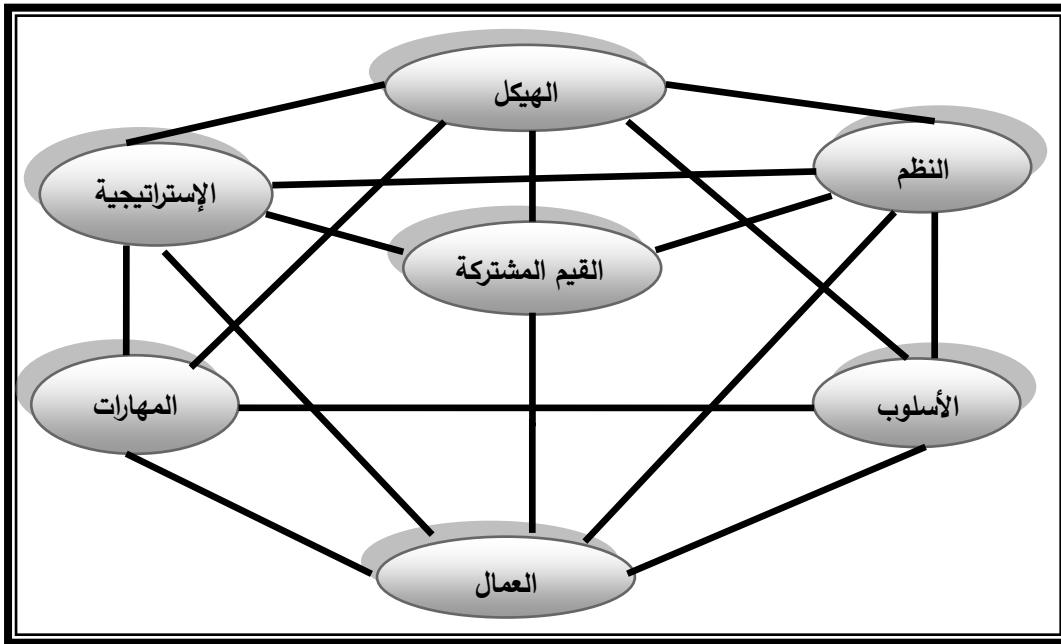
3 - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص 88 - 89.

4 - نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص 34.

5 - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 40.

- العمال؛ هم الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة ذات الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- المهارات؛ هي مجموع الإمكانيات الفنية التحليلية الاتصالية التي تمتلكها الموارد البشرية التي تؤهلها للقيام بواجباتها المهنية اليومية. والشكل الموالي يوضح بصورة دقيقة ومختصرة نموذج ماكنزي بمتغيراته السبعة:

الشكل رقم (12): المتغيرات السبعة S7 في نموذج ماكنزي.



المصدر: نزار عبد المجيد البروري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 113.

يبدو مما سبق عرضه؛ أن نظرية المتغيرات السبعة "S7" تعتبر أداة تحليلية مهمة للمنظمات على أساس أنها أبرزت جل المتغيرات أو العوامل التي من شأنها تحديد مكانة ووضعية وحالة المنظمات، من خلال المعرفة بطبيعة العلاقات التي تجمع بينها جميعاً، فكلما كان هناك تكامل وانسجام بينها كلما كان هناك استقرار وتوازن داخل المنظمة والعكس صحيح.

ولأن متغير القيم والمعايير يضبط المنظمة وسلوكيات مواردها البشرية كان مركزه في الوسط؛ بحيث يكون قريباً من باقي المتغيرات، كما أن هذه القيم المشتركة بين جميع الأطراف توجه المنظمة نحو الإستراتيجية المناسبة التي تراعي ظروفها الداخلية، من حيث تكييف مستوى المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية مع أهدافها ومتطلبات السوق وكذلك أسلوب إدارة المنظمة بتحديد

السياسات والإجراءات وطبيعة الهياكل التنظيمية التي على ضوءها ترسم حدود السلطات ونطاق الإشراف، بالإضافة إلى البيئة الخارجية بما تحتويه من فرص وتهديدات قد تعيقها عن تحقيق أهدافها.

ثانياً - قراءة تحليلية حول أهم مضامين اهتمام الاتجاهات النظرية:

سيتم من خلال ما سيتم إستعراضه من جوانب أوقاط مرتبطة باتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها:

1 - نقاط الاتفاق والاختلاف في اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري:

يظهر لنا مما أوردناه من أفكار تتعلق بنظريات اتجاه العقلانية والرشد أنها تشترك في بعض المبادئ وتختلف في أخرى؛ إلا أنها من حيث المبدأ أو معيار التصنيف تنتمي إلى ذات التوجه الفكري المستند إلى العقلانية والرشد وسنحاول فيما سيأتي إبراز أهم أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف:

1 - 1 - نقاط الاتفاق في اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري :

تبرز أوجه الاتفاق في اتجاه العقلانية والرشد في تسيير المورد البشري من خلال النقاط الأساسية

الآتية:

- تُعتبر النظرية البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم؛ يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة، تتشابه مبادئها مع ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية⁽¹⁾، حيث ركزت هذه الأخيرة على عدة مبادئ أساسية مثل: مبدأ الرشد، التخصص، الكفاءة الفنية، إن هذا التركيز كان أقل من تركيز فيبر صاحب النموذج البيروقراطي.⁽²⁾

بالإضافة إلى أن أفكار نظرية المبادئ الإدارية تتشابه وإلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تأكيدها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات كالتخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف.⁽³⁾

كما ركزت هذه النظريات على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة، وترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات

1 - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 115.

2 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 56.

3 - بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2012 - 2013، ص 38.

- وغير ذلك من المتغيرات الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.⁽¹⁾
- وأكدت النظريات الكلاسيكية على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة، وعلى حق قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل.
- تمسكت هذه النظريات بالنمط المركزي؛ كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل والذي على كافة التنظيمات تطبيقه إذا أردت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية.
- اعتبرت أن كل اتصال خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.⁽²⁾
- اهتمت النظريات الكلاسيكية بالمستويات التنفيذية الدنيا وأهملت المستويات الإدارية الأخرى؛ بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
- عدم اهتمام رواد النظريات الكلاسيكية بالتنظيم غير الرسمي وبأهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية.
- اعتبرت العامل آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به وفقاً للمصالح التي يمثلها⁽³⁾، ويمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق لا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.⁽⁴⁾
- ارتكز اهتمام النظريات الكلاسيكية على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والعوامل المادية والفسولوجية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.
- لم تُعر هذه النظريات الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمناً أن التنظيم نظام مغلق يقتصر فيه التفاعل على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة.⁽⁵⁾

1 - رضا إسماعيل بسيوني، إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 18.

2 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 51.

3 - حسن أحمد الطروانة وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

4 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 20.

5 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 51.

وبخلاف ما أسلفنا ذكره؛ يرى البعض أن النظريات الكلاسيكية تتلاءم مع الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة الأعمال حينذاك بسيطة ومستقرة فيمكن التنبؤ بسهولة بالأحداث المستقبلية، ونشاطات المنظمات بسيطة وروتينية، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ومضطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة، ويمكننا القول من جهة أخرى أن التحدي الكبير الذي واجه المنظمات حينذاك هو تحسين الكفاءة والإنتاجية، أما في القرن الحادي والعشرين فإن التحدي الكبير الذي يواجهها هو الجودة والمنافسة.⁽¹⁾

1 - 2 - نقاط الاختلاف في اتجاه العقلانية والرشد في إدارة وتسيير المورد البشري:

نحمل أهم الاختلافات بين نظريات هذا الاتجاه من خلال النقاط الآتية:

- لقد كانت آراء فايول تبحث في الإطار العام للمؤسسة؛ أما تاييلور فكان يهتم بأسلوب التنفيذ وبالتفصيل كذلك كانت نظرة فايول من أعلى الهرم الوظيفي إلى الأسفل حيث كان اهتمامه منصباً على المدير؛ بينما كانت نظرة تاييلور من أسفل الهرم الوظيفي (المستوى الأدنى) إلى أعلى⁽²⁾، لذلك وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- أكد تاييلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد؛ في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.⁽³⁾
- ركز تاييلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة؛ بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.⁽⁴⁾

نلاحظ من خلال كل ما أوردناه سابقاً من نقاط اتفاق واختلاف؛ أن نظريات الاتجاه العقلاني تشترك في العديد من القضايا أكثر مما تختلف؛ ولأجل ذلك تم تصنيفها في ذات الرؤية الفكرية المتعلقة بتسيير البنى التنظيمية المتمركزة حول أن المورد البشري كائن عقلائي يتصرف برشد ويستجيب للحوافز الاقتصادية، وأنه كمتغير مرتبط بالعملية الإنتاجية يمكن التحطم فيه والسيطرة عليه. وعلى ضوء ما أسلفنا إظهاره من تصورات فكرية يبدو أنه قد نظر للتنظيمات من زاوية الرشد والعقلانية في التسيير، باعتبار أن للمستويات العليا في التنظيم القدرة على إدارة العناصر البشرية وفقاً

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 60.

² - عمر السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

³ - بودوح غنية، مرجع سابق، ص 38.

⁴ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 55.

لما تأمل تحقيقه من أهداف، إلا أن هذه النظرة كما يراها بعض المختصون في مجال سوسولوجيا التنظيم فيها كثير من استصغار لقدرات المستويات الدنيا وفي قدرتها على إدارة نفسها بنفسها وفي إدارة الأعمال، ورغم ذلك وبالتحليل الدقيق لأعمال مفكرها نجد أنها تتمحور حول بعض القضايا المهمة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة كمخرج إستراتيجي تسعى المؤسسات تحقيقه؛ ويبرز ذلك من خلال النقاط الأساسية الموالية:

- يُؤمن أتباع هذا الاتجاه بأن اختيار العاملين بطريقة علمية تتناسب مع متطلبات الوظيفة يُمكن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات السوق، كما أن التخصص الدقيق يساهم في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة ونوعية متميزة خدمةً لزيائنها كهدف أساسي تسعى الوصول إليه، وذلك انطلاقاً من كون كل فرد يقوم بأداء عمل يتوافق مع تخصصه وتأهيله العلمي والمهني.
- توجيه وإرشاد العمال حول الطرق السليمة للقيام بالعمل الصحيح من أول مرة دون أخطاء.
- التركيز على سياسة التدريب لتحسين نوعية وكمية المنتجات.
- ضرورة تحلي جميع أعضاء التنظيم بروح الالتزام والتقييد الصارم بالقوانين والإجراءات المحددة وتنفيذها مهما كانت الظروف، وهو ما يؤدي إلى زيادة مستويات الانضباط بالمؤسسة.
- أكدت على أن التسيير وفقاً للنمط المركزي يمنح المستويات الإدارية العليا السلطة والقوة للضغط والتحكم في باقي المستويات داخل التنظيم.
- اعتبرت أن كل اتصال خارج القنوات الرسمية المحددة من قبل الجهات العليا في التنظيم ويؤدي إلى التأثير السلبي على جودة ومعدلات الإنتاجية.
- إلزامية التعاون بين الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتبرت الحوافز المادية أهم الحوافز القادرة على التأثير في سلوكيات العناصر البشرية على معدلات إنتاجه.

ولأجل ما حددته نظريات هذا الاتجاه من مبادئ بعيدة عن الجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، دعت الحاجة إلى ظهور تيارات فكرية ولتقديم طروحات جديدة في هذا السياق تتعلق بالتنظيمات وكيفية إدارتها؛ حتى تُحقق زيادة في معدلات ومستويات الإنتاج وتحسناً في نوعية قدرات ومهارات مواردها البشرية.

وعليه بإمكاننا القول؛ أفكار هذا الاتجاه تركزت حول الأبعاد المولية لتنمية الموارد البشرية: الاختيار على أسس موضوعية، التدريب المستمر للعمال، التحفيز المادي، التخصص وتقسيم العمل،

تفعيل الالتزام والانضباط لدى العمال بالتقيد الصارم للقوانين، أمأهم محددات الجودة الشاملة فتظهر من خلال: القيام بالعمل الصحيح من أول مرة، إنجاز العمل في الوقت المحدد، التحسين في نوعية وكمية المنتجات.

2 - نقاط الاتفاق والاختلاف في اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري:

بدأت الأفكار والإسهامات المتميزة للنظريات الناقدة لتوجه العقلانية والرشد أنها تركز على الجوانب الاجتماعية والإنسانية في إدارة وتسيير الموارد البشرية ولإظهار أهم ما يوحدتها ويفرقها بينها من أفكار سنحاول فيما يلي تبين ذلك:

2 - 1 - نقاط الاتفاق في اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري:

رغم تعدد النظريات في هذا الاتجاه إلا أن هناك قواسم مشتركة تجمعها نلخصها في النقاط الآتية:

- تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية؛ فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

- الصراع بين أهداف العاملين والمنظمة لا يمكن تجنبه؛ إلا بمحاولة فهمه قصد تطوير وسائل وسبل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.⁽¹⁾

- يتفق سيمون مع برنارد في أن الاتصال والتعاون هما أساس التفاعل بين أعضاء التنظيم؛ ولأجل هذا فهم يسعون لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما يؤكد على أنهما يسيران على ضوء رؤية رواد الاتجاه الحديث الذي يركز على فكرة التوازن والاستقرار داخل التنظيم.

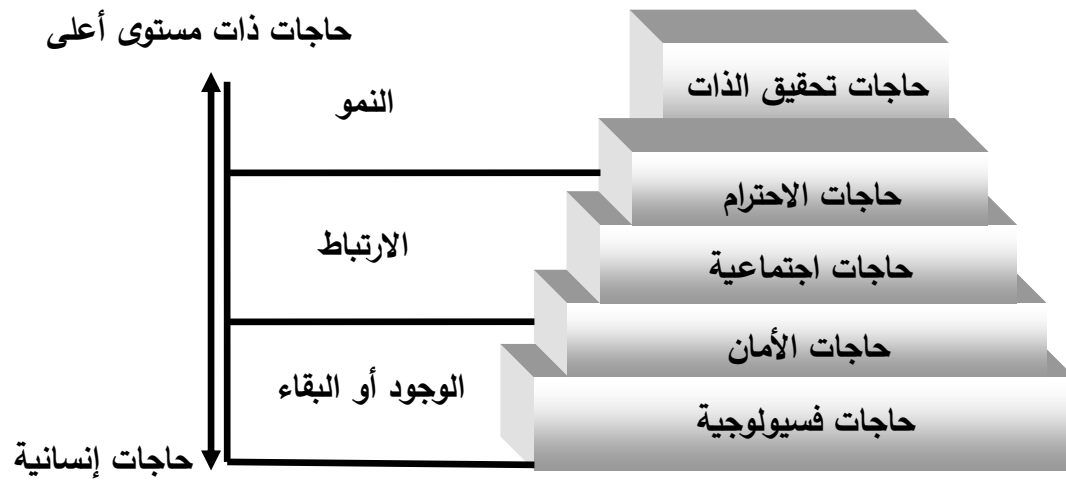
- يختلف الأفراد في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات... الخ، ومساعدة المنظمة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساهم في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم.

- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تؤدي إلى الشعور بالانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة ومع شعار " كل مسئول عن عمله"؛ يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، مرجع سابق، ص 19.

- يتميز الأفراد بقدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة.(1)
- بالإطلاع على أفكار نظرية سلم الحاجات ونظرية الوجود والارتباط والنمو نجد أن الدرر يتفق مع ماسلوفي تدرج الحاجات في شكل هرمي وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع للسلوك، والشكل الموالي يوضح أوجه التقارب بينهما:

الشكل (13): العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية الديرفر ERG.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 350.

- وإذا أمعنا النظر في نظرية العاملين وكيفية توظيفها في المنظمة لحث الموارد البشرية على العمل لوجدناها غير بعيدة عن نظرية التدرج الحاجات، فبينما قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات قسمها هيرزبيرغ إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا وهي تقابل حاجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية تدرج الحاجات وإشباعها يولد الدافع للعمل، والمجموعة الثانية مجموعة العوامل الصحية والتي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية في نظرية تدرج الحاجات.(2) يظهر ذلك من المقارنة الواردة في الجدول التالي:

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 38 - 39.

² - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 121 - 122.

الجدول رقم (05): مقارنة بين نظرية العاملين ونظرية تدرج الحاجات.

نظرية ماسلو	نظرية هيرزبرغ	
حاجات تحقيق الذات	الاعتراف - الانجاز - النمو الوظيفي - العمل	العوامل
حاجات التقدير	نفسه - التقدم الوظيفي - المركز	الدافعة
حاجات اجتماعية	سياسة المنظمة - طبيعة الإشراف - العلاقات بين	العوامل
حاجات السلامة	الأفراد - ظروف العمل - الأجر - الظروف	الصحية
حاجات فسيولوجية	الشخصية	

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص ص 121 - 122.

2 - 2 - نقاط الاختلاف في اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري:

نلاحظ من خلال استعراضنا لمختلف نظريات اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري أن هناك توجه مشترك بينها ونقاط الاتفاق التي تجمعها أكثر من النقاط التي تفرقها وبذلك يظهر التكامل بينها جميعاً، حيث حاولت سد الثغرات والتي وقعت فيها النظريات الكلاسيكية وإتمام النقائص في تصوراتها، إلا أن هناك بعض الاختلافات تفرق بين النظرية والأخرى نذكر بعضها فيما يلي:

بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على فكرة التوازن نتيجة الانسجام بين أفراد التنظيم في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلى تأثير جماعات العمل في سلوكيات الفرد، نجد أن النظريات السلوكية قد أكدت أن سلوكيات الأفراد مرتبطة بدرجة إشباعهم لحاجاتهم المتعددة، كما نلاحظ أن هناك خلاف بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات الثلاث؛ إذ " نجد أن ألدرفر يرى أن هناك حاجات أخرى مثل: الحاجة إلى الارتباط والنمو، ومن هنا فإن نظرية ألدرفر لا تتطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو؛ وهكذا فإن بعض الأفراد بسبب ما لديهم من خبرة وخلفية قد يسعون إلى إشباع حاجات الارتباط والنمو بالرغم من أن حاجاتهم الخاصة بالبقاء لم تشبع بعد." (1)

رغم الاختلافات السالفة الذكر؛ إلا أن هذه النظريات تظل الأرضية الصلبة والمنطلق الأساسي للنظريات المعاصرة؛ فلولاها لما كانت لنا المعرفة اللازمة المتعلقة بتأثير الجانبين النفسي والاجتماعي على سلوكيات وأداء الموارد البشرية، ودونها لما استطاعت المؤسسات إحراز أهدافها المنشودة وهذا بالتركيز على أهم الأفكار التي جاءت بها والمتعلقة بتسيير المنظمات.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 358.

وعلى ضوء ما تم ابرازه من تصورات نظرية لهذا الاتجاه تبين لنا أنها تنتظر لعملية إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على الجانب السيكولوجي والسوسيولوجي؛ حيث عبرت على أن مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة يتحدد من خلال مدى الاهتمام بالسياسات المطبقة بالمؤسسة؛ ويبرز ذلك من خلال النقاط الآتية:

- تطبيق التمكين وتقليص درجة المركزية بالاعتماد على اللامركزية بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار كفلسفة تعكس منهجية وفكر المؤسسة في التسيير، حيث يسمح ذلك بـ:
- * السرعة في اتخاذ القرار نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مواقع التنفيذ.
- * استغلال مختلف الفرص المتاحة ومواجهة الانحرافات بين ما هو مخطط وفعلي في أسرع وقت.
- * إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل. (1)

- الحد من التخصص الدقيق؛ وذلك للتخلص من حالات الملل والسأم جراء الروتين القاتل وتكرار نفس المهام وعلى ذات النمط بإكساب الفرد مهارات ومعارف متعددة عن طريق الإثراء الوظيفي.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية مع التركيز على هذه الأخيرة لما لها من أثر كبير على مستوى جودة الأداء؛ نتيجة شعور الموارد البشرية بالرضا وارتفاع روحهم المعنوية وذلك لأن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على عوائد مادية أو معنوية يشبع بها حاجاته، ويلجأ إلى المقارنة بين ما يحصل عليه هو وغيره من العاملين؛ وهذا من شأنه التأثير على مدى جودة مخرجات العمل على أساس أن ذلك مرتبط بالحالة النفسية للموارد البشرية.
- غرس القيم التنظيمية في شخصية الموارد البشرية عن طريق الممارسات الإدارية اليومية وأهمها: الانضباط في العمل والمساواة في المعاملة.

- العمل على توحيد القيم التنظيمية بين الأفراد العاملين عن طريق تشجيعهم على العمل الجماعي.
- عموماً؛ يبدو أن النظريات الحديثة بشتى فروعها سعت لتحليل تنمية المورد البشري من خلال بعض السياسات والإجراءات والتي من أهمها: التركيز على التحفيز المعنوي، الإثراء الوظيفي بدلاً من التخصص الذي يضعف دافعية الفرد للعمل، فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات؛ إشراك جميع العمال في عملية اتخاذ القرار، التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف المسطرة، الحث على

¹ - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 164.

العمل الجماعي من خلال فرق العمل تلبية للحاجة الاجتماعية؛ كما بينت أن تنمية الجانب القيمي للمورد البشري يكون بإنتماءه لجماعات مهنية.

أما الجودة الشاملة فتظهر من خلال تحسين مستوى أداء المورد البشري وزيادة في معدلات الإنتاج، بالإضافة إلى رضا المورد البشري كأبعاد أساسية توضح تحقق الجودة في المنظمات.

3 - نقاط الاتفاق والاختلاف في اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري:

يبدو أن نظريات اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري قد استخلصت كل ما انتهت إليه الأعمال الفكرية لباحثي وعلماء النظريات التي سبقتها، وربطت بينها جميعاً في صورة تكاملية مصطبغة بألوان التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية وما تمتاز به من شدة المنافسة المرتكزة حول الجودة الشاملة والتطور على المستوى التكنولوجي، وعلى ضوء ذلك سنحاول إبراز أهم جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها:

3 - 1 - نقاط الاتفاق في اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري:

- تبدو جوانب الاتفاق بين التصورات النظرية المعاصرة لتسيير الموارد البشرية في النقاط الآتية:
- تركز النظريات المعاصرة مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال فرق العمل، ففي ظلها زادت أهمية عمل الفريق والذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون عبئاً معيقاً على تحقيق أهداف الفرق.⁽¹⁾
 - اعتبرت المنظمات نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.
 - تتصف المنظمات بالتكامل بين أعضائها نتيجة اشتراكهم في ذات القيم والمعايير ونفس الأهداف التنظيمية؛ ما يجعل هذا البناء يتميز بالانسجام وبالتوازن النسبي، رغم أن لكل مورد بشري حاجات وأهداف شخصية يصبوا تحقيقها من خلال تواجده بالمنظمة.
 - كلما زادت درجة مشاركة المورد البشري في القرارات التي تخص عمله وفي تحديد أهداف المنظمة كلما زادت رغبته في العمل؛ مما يزيد من احتمالات تحقيقها.
 - التركيز على النمط اللامركزي في التسيير وتوسيع مجال تفويض السلطات.

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 40.

- التدريب المستمر للعاملين بغرض التحسين المستمر لنوعية منتجات أو خدمات المنظمة وباستخدام وسائل وأساليب الرقابة غير الرسمية والضمنية إلى جانب وسائل الرقابة الرسمية.
- أكدت على أهمية الحوافز المادية والمعنوية معاً بالنسبة للمورد البشري.
- تم فيها التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار حتى تكسب المنظمة القدرة على التنافس ومن ثم السيطرة على الأسواق؛ عن طريق استخدام موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة مهنية كافية ومؤهلات علمية تتناسب ومتطلبات الوظيفة.

3 - 2 - نقاط الاختلاف في اتجاه التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري:

يبدو مما تم استعراضه من نظريات تخص هذا الاتجاه أن نقاط الاختلاف فيما بينها تكاد تنعدم، حيث لا نجد صور واضحة للاختلاف ما عدى ما لاحظناه من خلال الموازنة بين أفكار ديمينج وجوران؛ إذ يختلفان مع كروسبي حول مفهوم التلف الصفري فهما لا يؤيدان استخدام التلف الصفري كشعار مستهدف من قوة العمل، فالعامل له قدرة محددة في السيطرة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة، كما أن مشاكل الجودة هي في الأساس من الإدارة.⁽¹⁾

وعليه باستطاعتنا القول؛ أن هناك تطابق كبير في رؤى الباحثين والمفكرين المعاصرين حول السياسات الإجراءات التي تتبعها التنظيمات في سبيل الاستثمار في عناصرها البشرية لإحداث تنمية لمواردها البشرية ترقى لأن تحقق أهدافها الإستراتيجية وبخاصة الجودة الشاملة كغاية تسعى لتجسيدها جل المنظمات.

ويبدو من خلال الزخم المعرفي الكبير الذي أظهرته نظريات هذا الاتجاه أنها كغيرها من نظريات حاولت في معرض اهتمامها بالموارد البشرية التأكيد على مجموعة من الجوانب شكلت أبعاداً أساسيةً لتحليل موضوع تنمية الموارد البشرية سعياً وراء تحقيق الجودة الشاملة نوضحها باختصار في النقاط التالية:

- أبرزت أهمية تنمية الموارد البشرية كمتغير أساسي تعتمد عليه لتحقيق إيرادات تمكنها من فرض نفسها كقوة اقتصادية، وذلك من خلال الاستثمار في الرأس المال البشري عن طريق التدريب العام والخاص المستمرين كآلية تسهم في تقديم مخرجات إنتاجية أو خدمية على درجة من الجودة والتميز.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 88.

- أكدت على أهمية دراسة البيئة الخارجية على أساس أن هناك علاقة تفاعلية تبادلية بين التنظيمات والمحيط الخارجي، وهذا باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية؛ وهو ما يستدعي ضرورة التكيف مع مختلف العوامل والمتغيرات المتواجدة فيها.
 - ابتعاد المنظمات عن المركزية بتفويض السلطات للعاملين، حتى يتحملوا المسؤولية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية في كل حركاتهم وسكناتهم.
 - تنوع المهام من أجل إشعار العمال بأهمية الأعمال التي يؤدونها؛ وبأن لديهم قدرات كبيرة تؤهلهم للحصول على المزيد من الصلاحيات.
 - إشراك جميع العمال في مختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار حتى يشعروا بأنهم جزء من القرار؛ كما يجعلهم ذلك حريصين على تحقيق الأهداف المسطرة، فكلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه الأهداف وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت رغبتهم في تحقيقها.
 - الحد من التخصص بنقل العاملين بين مختلف أقسام المؤسسة لإكسابهم خبرات مهنية أكثر.
 - اعتماد مبدأ القرار الجماعي؛ أي مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات وحلول أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء توحيد القيم والتعاون الجماعي لتحقيقها.
 - التحول من النمط التقليدي إلى النمط الجديد القائم على العمل الجماعي؛ من خلال إنشاء حلقات الجودة وفرق العمل ذات الأهداف المشتركة.
 - تحسيس وتوعية العاملين بضرورة الالتزام والانضباط في العمل؛ وبأهمية التحسين المستمر كوسيلة لتحقيق الجودة ضماناً للبقاء والاستمرار في السوق.
- ← **خلاصة القول؛** أن نظريات الاتجاه الاستراتيجي المعاصر للموارد البشرية قد أبانت من خلال أفكار وتصورات روادها عن عدة زوايا أبرزها: التدريب المستمر، تنوع المهام، العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات كخطوة أولى من خطوات التمكين، العمل ضمن فريق، تبني جميع العناصر البشرية لذات القيم التنظيمية للمحافظة على الاستقرار والتوازن الداخلي المؤسسة كجوانب مهمة لإدارة وتسيير الموارد البشرية.
- أما عن الجودة الشاملة فتظهر في صور عدة أهمها: الخطأ الصفري (العمل دون خطأ)، التحسين المستمر، رضا الزبون الداخلي والخارجي، تحسن كمية ونوعية المنتج أو الخدمة كأبعاد أساسية للجودة الشاملة.

نستخلص مما سبق عرضه من تراث فكري؛ أن كل نظرية من النظريات السالفة الذكر حاولت تطوير النظرة للتنظيمات وللموارد البشرية، ولكن كل واحدة من زاوية اهتمام مُفكرها فلا نستطيع الأخذ بوحدة وإغفال الأخرى؛ ففي مجملها تمثل نظرية شاملة عن الموارد البشرية، كما أنه لا يمكن مسايرتها كلها في تفسيراتها ورؤيتها لواقع التنظيمات لاتساع الهوية والخلاف بينها حول الطرح المقدم، وهنا يصبح لزاماً على الباحث السوسيولوجي أن يبرز التصور الذي يستند إليه في معالجته لموضوعه، حيث يتبنى اتجاهاً فكرياً من خلاله يحل ويفسر الموضوع المقدم للدراسة بكل تجلياته وتجلياته في الواقع التنظيمي حسب تصوراته الفكرية السوسيولوجية الخاصة.

ثالثاً - المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة الحالية:

ينطلق التصور الفكري للباحثة في معالجة موضوع الدراسة الراهنة من فلسفة وأفكار البنائية الوظيفية كاتجاه فكري مهم في ميدان علم الاجتماع، حيث سنقوم بتوضيح التصورات الفكرية لأهم رواد هذا الاتجاه. إذ سيتم تبيان أبرز القضايا التي تناولتها البنائية الوظيفية والمتمثلة أساساً في: النسق الاجتماعي، الفعل الاجتماعي، المعوقات الوظيفية وتفويض السلطة وغيرها من القضايا الفكرية:

1 - البنائية الوظيفية:

عرفت البنائية الوظيفية عدة تسميات، فهناك من يسميها بالنظرية الوظيفية التقليدية أو النظرية المحافظة وهناك من يطلق عليها النظرية الليبرالية، ويمكننا اعتبار التسمية الأخيرة الأكثر حداثة؛ وهوما يشير إلى التطورات التي طرأت على أفكار البنائية الوظيفية كأحد النظريات السوسيولوجية الكبرى في علم الاجتماع.

ولا غرابة أن نجد جذور أفكار النظرية البنائية الوظيفية تتوغل إلى مرحلة ما قبل بروز علم الاجتماع كعلم معترف به، حيث نجد أن أفكارها الرئيسية ظهرت في مرحلة عصر التنوير لدى الفرنسيين والإنجليز والألمان؛ خاصة فلسفة مونتيسكيو وبودان وهوبز، وتمتد أفكارها إلى الجيل الأول من المنظرين الغربيين في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين الذين أرسوا دعائم البنائية الوظيفية من أمثال: دوركايم وفيرر وسبنسر، كما أسهم علماء الأنثروبولوجيا في إرساء دعائم هذا الاتجاه من خلال دراساتهم الأنثروبولوجية الميدانية، ومن بينهم مالينوفسكي الذي قدم إطاراً تصورياً للمجتمع معتبراً إياه نسقاً متكاملاً ومنسجماً تشكل بواسطة الطبيعة الخاصة للإنسان، واعتقد

أن المجتمعات تتواصل فيها الحياة من جراء ممارسات حيوية يتم أداؤها سواء عن قصد أو دونه وتؤدي إلى الاستقرار واستمرار هذه المجتمعات.(1)

وبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت هذه النظرية بقوة وتطورت خاصة لما انتقل علم الاجتماع من غرب أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد مثل هذه النظرية ودعم تصوراتها السوسولوجي الكبير تالكوت بارسونز "Talcott Parsons" (1902م - 1979م)، الذي ترك إرثاً ضخماً من الأعمال السوسولوجية؛ فمن بين أهم تحليلاته السوسولوجية عن المجتمعات نجد **نظرية النسق الاجتماعي** الذي يشير حسبه إلى المجتمع وما يرتبط به من علاقات اجتماعية ضرورية لوجود الفاعل وتساعد في تحقيق الضبط الاجتماعي للفاعل وتمنع من الانحراف على أهداف المجتمع.(2)

وقد انطلق بارسونز في تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته وهو التفاعل الاجتماعي، حيث يمثل النسق الاجتماعي شبكة من العلاقات الاجتماعية المستقرة بين الأفراد والجماعات وهذه التفاعلات محكومة بمجموعة عناصر هي:

- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كلا منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين.
- القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين.
- الجزاءات التي تظهر في شكل الثواب والعقاب؛ فتحقق بذلك درجة من ضبط التفاعل.(3)

وفي إطار المرجعية الفكرية التي حددها بارسونز المتعلقة بالنسق الاجتماعي نجد أنه يصف التنظيمات على أنها أنساق مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، والتي هي مصدر لتعبئة الموارد اللازمة والممكنة المادية لتحقيق الأهداف المسطرة، وبذلك لا بد على التنظيم إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يصادفها والسعي الدائم للحفاظ على بقائه واستمراره، وقد أطلق على هذه المشاكل تسمية **المتطلبات أو المستلزمات الوظيفية** وتمثل في:(4)

- **التكيف**؛ يمثل جميع الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها التنظيم حتى يتمكن من الحصول على الموارد الملائمة ليضمن استقراره واستمراره.

1 - رابح كعباش، **الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع**، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة (الجزائر)، 2007، ص ص 86 - 87.

2 - غني ناصر حسين القرشي، **مرجع سابق**، ص 203.

3 - أحمد زايد، **علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية)**، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 112.

4 - رابح كعباش، **مرجع سابق**، ص 107.

- بلوغ الهدف؛ إذ يجب أن يتوفر على وسائل وأدوات ليحقق أهدافه ليحصل على درجة من الإشباع.
- التكامل؛ فلا بد من المحافظة على التوافق والانسجام بين مكوناته والبحث عن أساليب للقضاء على أي انحراف من أجل المحافظة على تماسكه.
- الكمون؛ يشتمل على مشكلتين أساسيتين:

* الأولى متعلقة بحفظ النمط؛ حيث ترتبط بطريقة ضمان إبراز الفاعلين داخل النظام الاجتماعي للخصائص الملائمة.

* والثانية إدارة أو التحكم في التوتر؛ المرتبطة بمشكلة معالجة التوترات الداخلية للفاعلين داخل النظام الاجتماعي.

يُبرز بارسونز مسألة التكامل بين هذه المستلزمات الوظيفية فيقول: أن مطلب التكيف أو الموائمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، وهذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها لتحقيق مطلب الموائمة والتكيف والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف.(1)

يبدو مما كل ما سبق أن الأنساق التنظيمية حسب بارسونز تؤدي الوظائف الأساسية الآتية:

* تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.

* الموائمة والتكيف مع متغيرات البنية وأهدافها.

* التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.

* الحفاظ على استقرار النسق واستمراره وصيانته.(2)

بالإضافة إلى هذا قد باسونز إسهاماً سوسيولوجياً هاماً متعلق بالفعل الاجتماعي الذي يدل على كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة لدى الفاعل وهي معاني يدركها الفاعل ويدمجها في ذاته، والفاعل يمكن أن يكون فرداً أو جماعة أو تنظيمياً أو حتى مجتمعاً، إذن فالفاعل هو كيان كبر حجمه أو صغر يسلك في ضوء المعاني التي توجد في بيئته، إن الفعل الذي

1 - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994، ص 75.
 2 - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 86 - 87.

يأتيه فاعل معين لا يتم إلا داخل موقف وهناك مجموعة من العناصر داخل الموقف يخلق من ترابطها جميعاً.

ويضم الموقف الموضوعات الفيزيائية (الطبيعة الجغرافية والظروف المناخية والأجهزة العضوية للفاعلين) والموضوعات الاجتماعية (الفاعلين الآخرين الموجودين في الموقف) والموضوعات الرمزية (اللغة والقيم والمعايير)، وبناءً على ذلك فإن الفعل الاجتماعي لا يمكن أن يتم إلا إذا توافرت عدة عناصر هي: الفاعل والموقف بما يحويه من موضوعات فيزيائية واجتماعية والرموز التي من خلالها يتم التواصل داخل الموقف والمعايير التي توجه سلوك الفاعل وتضبطه.⁽¹⁾

وفي هذا السياق؛ يرى بارسونز أن الفرد ليس حراً في أفعاله ورغباته، حيث تقف خلف هذه الأفعال قيم الفرد والمعايير والمعتقدات التي تعلمها من تفاعله مع الآخرين، والقيم والمعايير الثقافية تتجسد في أنماط بنائية تتميز بالثبات والاستقرار؛ وبالتالي تجبر الفرد أن يسلك سلوكاً يتفق مع واحد أو أكثر من هذه الأنماط، ومن هنا فالفاعل مقيد بحدود واضحة أسماها **بمتغيرات النمط** والتي حددها في خمس أزواج، بحيث يمثل كل منها معضلة تفرض على الفاعل أن يختار أحد المتغيرات دون الآخر، وهي موضحة على النحو التالي:

* **الوجدانية في مقابل الحياد الوجداني**: يعد النمط وجدانياً إذا كان يتيح الإشباع المباشر لحاجة الفاعل متأثراً بعواطفه ووجدانه، أما إذا كان النمط يفرض نظاماً فهو نمط محايد يتخلى فيه الفاعل عن مشاعره وعواطفه.

* **قيم التعميم مقابل التخصيص**: يشير التعميم إلى القواعد التي يضعها المجتمع للفرد ويلتزم بها عند تعامله مع الآخرين؛ أما التخصيص فيشير إلى القواعد القيمية التي يضعها الفرد نفسه وينظم من خلالها علاقاته مع الآخرين.⁽²⁾

* **قيم الانتساب مقابل الانجاز أو الأداء**: تعتمد قيم الانتساب على خصائص الأفراد وانتمائهم؛ بينما قيمة الانجاز فيتم التركيز على قدرة الأفراد على الانجاز وخبراتهم.

* **قيم الخصوصية مقابل العمومية**: تعبر الخصوصية عن تنظيم العلاقات الخاصة بين الأفراد في تبادلهم للمصالح أنها ضيقة؛ بينما في العمومية يتجلى تنظيم العلاقات على أساس مبادئ عامة، كاعتبار الأفراد متساوون أمام القانون.

1 - أحمد زايد، مرجع سابق، ص 105.

2 - غني ناصر حسين القرشي، مرجع سابق، ص 200 - 202.

* **قيم التوجيه الجمعي مقابل التوجيه الذاتي:** يتم التأكيد في الخاصية الأولى على النزعة الجمعية لتحقيق المصالح الجماعية؛ بينما في الخاصية الثانية ينصرف التأكيد على النزعة الفردية من أجل تحقيق المصالح الفردية.⁽¹⁾

وبناءً على كل ما سبق؛ يبدو أن **بارسونز** قد أعطى أهميةً بالغةً للقيم في تحديد بنية الفعل الاجتماعي وهيكلته فهي تمارس دورها من خلال الشخص الفاعل والموقف، فتصبح كموجهات للفعل الاجتماعي في المواقف التفضيلية وعمليات الاختبار والترجيح، وتؤدي القيم وظيفتها من خلال البنية الثقافية التي يدخلها ضمن البناء الاجتماعي ومهمتها الأساسية تتجلى في تحقيق التماسك والتضامن والتوحد للنظام وحمايته من الانفكاك والانهيار، وهكذا تتسع دائرة المتغيرات التي يدخلها **بارسونز** في نموذج البناء الوظيفي التحليلي.⁽²⁾

بالإضافة إلى هذا وفي ظل الاتجاه النظري السوسيولوجي للبنائية الوظيفية ظهرت إسهامات نظرية مهمة لواحد من رواده وهو **روبرت ميرتون Robert Merton (1910م - 2003م)** الذي اهتم بتفسير مختلف المجالات التنظيمية ما أثمر عن بناءه نظرية متوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاث مفاهيم أساسية وهي: الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، المعوقات الوظيفية، البدائل الوظيفية.

➤ **الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:** استخدم **ميرتون** مصطلح الوظيفة الظاهرة للإشارة إلى النتائج الموضوعية التي تسهم في توافق أو تكيف وحدة معينة - وقد تكون شخصاً أو زمرةً اجتماعيةً أو نسقاً اجتماعياً أو ثقافياً- بينما استخدم مصطلح الوظيفة الكامنة لتلك النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لم تكن مقصودة أو يصعب التعرف عليها.

➤ **المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية:** فكل متغير تنظيمي جانب إيجابي (وظيفي) وجانب سلبي (معوق وظيفي أو لا وظيفي)؛ فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

- كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية (الجانب الوظيفي).

- كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي

يؤدي إلى عدم الرضا والسام وانخفاض الروح المعنوية (المعوق الوظيفي).

¹ - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 110 - 111.

² - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 87.

➤ **البدائل الوظيفية:** إن البدائل الوظيفية هي صورة من صور الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، فهي تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة بغرض انجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.⁽¹⁾

كما نجد من بين المساهمين البارزين في الاتجاه البنائي الوظيفي فيليب سيلزنيك Philip Selznick (1919م - 2010م) الذي اشترك مع من سبقه من رواد هذا الفكر السوسولوجي في كثير من القضايا المتعلقة بالتوازن وتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة الخارجية سواء كانت فيزيقية أم اقتصادية أم اجتماعية، فهذا يحتاج إلى كثير من العلاقات القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. فقد نظر للتنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن الأهداف الخاصة التي وجد من أجلها، ويترتب على ذلك أنه قد يظهر بناء غير رسمي داخل التنظيم يعكس أوجه النشاط التلقائية للأفراد والجماعات الفرعية ويتحكم في ظروف وجودها، كما قد تنشأ خطوط للاتصال غير الرسمية، وتقوم العلاقات داخله على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القوة وروابط الصداقة، وهذا ما يبرز الأهمية التي أولاها للبناءات غير الرسمية في البناء الرسمي والتنظيمات، إذ يعتقد أن البناء الرسمي يتضمن كثير من العناصر غير الرسمية التي تظهر في السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب وجود نسق تعاوني بين بناءات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي.⁽²⁾

وفي كل ذلك إشارة من سلزنيك إلى دور الجماعات غير الرسمية كنسق لضبط السلوك داخل التنظيم، وإلى التعاون بين البنائين الرسمي وغير الرسمي في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن جهة أخرى يبرز عدم وجود صراعات وتناقضات بين البنائين؛ لأجل هذا فهي أنساق تعاونية متكيفة مع الظروف الداخلية والخارجية، كما اهتم سلزنيك بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف ودرس النتائج المترتبة على هذا التفويض، وأكد أيضا على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق استقرار وتوازن التنظيم.

إن الأعمال السوسولوجية السالفة الذكر تمثل جزءا مهما من أعمال مفكري البنائية الوظيفية والتي تم انتقاؤها بناء على جوانب وحيثيات الدراسة الحالية، إلا أنه توجد أعمال أخرى ذات نفس

¹ - بلقاسم سلاطونية، إسماعيل فيرة، مرجع سابق، ص ص 145 - 147.

² - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية (مصر)، 2011، ص ص 99 - 100.

التوجه البنائي الوظيفي؛ رغم ذلك يبقى القاسم المشترك بينها جميعاً هو تأكيدها وتركيزها على مبدأ استقرار وتوازن الأنساق أو التنظيمات.

2 - المبادئ الأساسية للبنائية الوظيفية:

يتمحور طرح البنائية الوظيفية حول بعض القضايا نجمل أهمها في النقاط التالية:

- تستمد الوظيفية نظرتها للمجتمع من المماثلة العضوية لجسم الإنسان وتشبيه المجتمع به، حيث تشبه أعضاء الجسم داخل هذا البناء الكلي بالوظائف الاجتماعية التي تؤديها التنظيمات المختلفة داخل البناء الاجتماعي.

- يقوم النظام الاجتماعي على مبدأ الاعتماد المتبادل بين المكونات وأي تغيير يطرأ على أي مكون من مكونات المجتمع يصاحبه تغيير مشابه في الأجزاء الأخرى وفي المجتمع ككل؛ على اعتبار الترابط بين أجزاء النسق الاجتماعي.

- يعتبر أصحاب النظرية البنائية الوظيفية المجتمع نسقاً عاماً؛ يتضمن عدداً من النظم الاجتماعية والثقافية، وهذه النظم ترتبط بطبيعة الأفعال الاجتماعية التي تعمل من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية، ويتم ذلك وفقاً لما تتطلبه القيم والأخلاقيات المشتركة في إطار ما يسمى بالتضامن الاجتماعي.

- اعتبر هذا الاتجاه أن المجتمع يتألف من شبكة من الجماعات المتألفة والمستقرة وذلك باتفاقها حول القيم المتعلقة بالأهداف وطرق تحقيقها.

- تعتبر النظرية البنائية الوظيفية أن أنساق ونظم المجتمع مترابطة مع بعضها البعض ومتناسقة ومنسجمة وتهدف إلى تحقيق التكامل والاتساق؛ بغية المحافظة على أكبر نسق والمتمثل في المجتمع، ويتمثل هذا التكامل في التصورات والأفكار التي تسعى الوصول إلى ما يسميه أنصارها بالتكامل

البنائي أو التساند الوظيفي للحصول على استقرار واستمرار البناءات الاجتماعية الأساسية.⁽¹⁾

- لا يخلو النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي؛ إلا أنها تحل نفسها بنفسها وصولاً للتكامل والتوازن.

- يحدث التغيير بصورة تدريجية أكثر مما يحدث بصيغة فجائية، وله ثلاث مصادر أساسية تتمثل في تكيف النسق مع التغيرات الخارجية، والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق وجماعته.

¹ - رابح كعباش، المرجع نفسه، ص ص 87 - 88.

- إن أهم العوامل لخلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم.⁽¹⁾

- استخدم الجيل الأول للبنائية الوظيفية كثيراً من المفاهيم مثل: البناء، الوظيفة، التضامن الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية وكلها تشير إلى المحافظة على النسق أو البناء الاجتماعي لإبعاده عن الاختلال والتوتر والصراع، بينما استخدم الجيل الثاني مفاهيم مثل: المعوقات الوظيفية واللاوظيفية والوظائف الكامنة والتوازن الاجتماعي والتكيف والموائمة وذلك بغية إعادة التوازن إلى المجتمع من جراء حدوث تغيرات اجتماعية دائمة.

- بينما ركز الرواد الأوائل في دراستهم لقضايا المجتمع على النظرة الشمولية وهو ما يُعرف بالمنظور الكلي في دراسة المجتمعات والوحدات الكبرى؛ وذلك بالتركيز على طبيعة المجتمع في كليته من خلال تحليل النسق الأكبر واعتباره وحدة للتحليل، ركز الجيل اللاحق لهذه النظرية على إقامة نظريات فرعية مثل: النظريات المتوسطة المدى لروبرت ميرتون، وفيما بعد أصبحت تعرف بالمنظور السوسيولوجي للوحدات الصغرى.⁽²⁾ بمعنى التركيز في التحليل الوظيفي على الوحدات الكبرى والصغرى.

وبالرغم من كل هذه الإسهامات السوسيولوجية المهمة لمفكري البنائية الوظيفية نجد بعض الانتقادات قد وجهت لهذا الاتجاه السوسيولوجي نذكر أهمها كالاتي:

- يهدف هذا الاتجاه إلى خلق مجتمع منظم ومتناسق ومتماسك ومستقر اجتماعياً يخلو من الصراع والتناقضات الجدلية، لذا يعتبر النظام أو التوازن أو الاستقرار الهدف المنشود الذي يسعى إليه هذا الاتجاه السوسيولوجي، حيث يُجمع النقاد على الطابع الإيديولوجي المحافظ للاتجاه البنائي الوظيفي، والذي يتضح بجلاء في قيامه على مسلمة أساسية تتمثل في وحدة وترابط أجزاء النسق ووظائفه، وفي تأكيده المبالغ فيه لأهمية التكامل والتوازن والاستقرار داخل المجتمع؛ فضلاً عن اعتماده الكبير على تشبيه المجتمع الإنساني بالكائن الحي، حتى أصبحت صحة المجتمع مرادفة للنظام، ومرضه مرادفاً للصراع.

- حاول الاتجاه البنائي الوظيفي أن يلغي فكرة وجود تناقضات داخل الأنساق الاجتماعية، ولما بات ذلك من المستحيل وغير المقنع، نظراً إلى عدم القدرة على إغفاله في واقع الحياة، تبنى الكثير من أصحاب هذا الاتجاه مبدأ وجوده على أنه حالة استثنائية تعبر عن مرض اجتماعي، مع التأكيد أن

¹ - غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 166.

² - رايح كعباش، مرجع سابق، ص 88.

التوازن والتكامل هما الحالة الطبيعية التي تمثل النموذج الأمثل للنظام⁽¹⁾، فقد جاءت معظم تحليلات الموظفين لتؤكد على مسلمات أساسية تبرز حالة التوازن والتكامل وإدارة التوتر والتجانس وقللت من أهمية وجود الصراع.⁽²⁾

- يدافع هذا الاتجاه عن القيم البورجوازية وتوجهات الرأسمالية المحافظة. وفي هذا يقول رايت ميلز: لقد حول بارسونز المجتمع بأسره إلى مجرد قيم ومعايير أو إلى رموز مجردة تفرض عليهم سلطانها وأغفل تماماً الأساس الاقتصادي والسياسي للمجتمع، وعبر بوضوح عن انحيازه الإيديولوجي للطبقة الحاكمة والإنسان عنده غير قادر على تغيير هذه الأنساق القيمة ولكن عليه أن يخضع لها ويتكيف معها.

ويضيف: إن تأكيد بارسونز على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة؛ ومن ثم فبارسونز مفكر اجتماعي محافظ يبحث عن استقرار مجتمعي، حيث يقرر أن بواعث وأهداف الأفعال الاجتماعية لا تحددها الأسباب المادية؛ بل تحددها سيكولوجية الأفراد بوصفهم ممثلين يقومون بأدوار محددة لهم من قبل؛ تحدها القيم التي يعتبرونها مطلقة وأبدية لأن مصدرها هو مجال غير حسي أو تجريبي.⁽³⁾

وعلى ضوء كل الأفكار السابقة وإيماناً منا بأهمية النظريات السوسيولوجية في تحليل وتفسير الواقع والراهن المعاش نجد الدراسة الحالية تركز في تحليلها السوسيو تنظيمي للواقع الإمبريقي للمؤسسة الجزائرية على الاتجاه البنائي الوظيفي كمقاربة نظرية وخلفية فكرية وواحد من أهم الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع التي تمكنا من "تحليل العلاقات الوظيفية الموجودة بين أجزاء النسق من جهة وبينه وبين بيئته من جهة أخرى".⁽⁴⁾

1 - وسيلة خزار، الإيدولوجيا وعلم الاجتماع، جدلية الانفصال والاتصال، ط1، منتدى المعارف، بيروت (لبنان)، 2013، ص 209.

2 - غني ناصر حسين القرشي، مرجع سابق، ص 171.

3 - سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ط5، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985، ص 210.

4 - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 103.

خلاصة:

يظهر من خلال ما تم عرضه من نظريات اهتمت بالمورد البشرية في المنظمات أنها ساهمت بالفعل في إثراء مكتبة علم اجتماع التنظيم، مما مكن الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال سوسولوجيا التنظيم من الحصول على المادة العلمية التي تمكنهم من إسقاط تفسيراتها عن الظواهر التنظيمية على الواقع الحالي للمنظمات، حيث نجد في الفكر الكلاسيكي الذي يركز على العقلانية والرشد في تسيير العنصر البشري على مبادئ تدعو إلى ضرورة توفير فرص للتدريب، الالتزام بالانضباط، والمساواة في المعاملة، التحفيز المادي للموارد البشرية وهذا في سبيل زيادة الإنتاجية والقيام بالعمل بشكل صحيح وسليم من أول مرة.

أما الاتجاهات الحديثة فقد تمحور اهتمامها حول أسس النهج التسييري للمؤسسات؛ وبذلك صال وجال روادها بين مجالي علم النفس وعلم الاجتماع وتركزت أفكارهم حول تأثير التحفيز وبالأخص المعنوي على رضا العناصر البشرية، أهمية العمل ضمن فرق العمل وتأثير الجماعة على الفرد؛ وبالتالي أهمية البعدين السيكولوجي والاجتماعي على أداء الموارد البشرية.

وبالوصول إلى المرحلة المعاصرة من تطور الاهتمام بالمورد البشري نجد أن التصورات الفكرية في هذه المرحلة قد واصلت الطريق الذي سارت فيه النظريات الحديثة مع التوسع في المجالات التي بحثت فيها، بالتركيز على التسيير الإستراتيجي المعاصر للمورد البشري من خلال الحديث عن تأثير القيم التنظيمية على العناصر البشرية وعلى جودة مخرجاتهم، التدريب، التحفيز كعوامل مهمة لتحسين أداء للمورد البشري وبالتالي اعتبار تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة مدخلين مهمين لتمييز وتفوق المؤسسات.

بالإضافة إلى قراءة تحليلية حول مضامين الاتجاهات النظرية المساهمة في الاهتمام بالمورد البشري؛ فقد حاولنا من خلالها إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف فيما بينها وانهيينا هذا الفصل بالمقاربة النظرية المتبناة، حيث اعتبرنا أن البنائية الوظيفية تمثل التيار الفكري الأكثر قرباً من تصورنا والأنسب في وصف وتحليل وتفسير مختلف الوقائع التي تحدث داخل نسق معين سواء على الصعيد الكلي والذي يظهر في صورة المجتمع أو الجزئي وهو ما يعبر عن المؤسسة.

الفصل الرابع:
الجودة الشاملة: دلالات وأبعاد

الفصل الرابع

الجودة الشاملة: دلالات وأبعاد

تمهيد

أولاً - المراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة.

ثانياً - التأصيل الفكري لنهج الجودة الشاملة.

ثالثاً - أهمية وأهداف الجودة الشاملة.

رابعاً - الجودة الشاملة برؤية ثلاثية الأبعاد:

1 - بعد رضا المورد البشري (الزبون الداخلي).

2 - بعد رضا الزبون (الزبون الخارجي).

3 - بعد التحسين المستمر.

خامساً - موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

سادساً - نماذج ومعايير جوائز الجودة الشاملة.

خلاصة

تمهيد:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع الجودة منذ القدم؛ إذ يُمكننا تلمُّس ذلك في الحضارة البابلية من خلال القوانين المشهورة لحمورابي التي تتعلق بالتجارة، كما تشير الوقائع التاريخية عن الفراعنة إلى تأكيدهم والتزامهم بالجودة في صنع التماثيل وبناء ودهان جدران المعابد.

وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وبروز الشركات الكبرى وازدياد المنافسة؛ إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة كما بات يُنظر لها على أنها فلسفة إدارية بعد أن مرت بالعديد من المراحل التاريخية، حيث اصطبغت في كل مرحلة بلون وبصبغة خاصة ومميزة. وقد كان منبع مبادئها وأسسها التصورات الفكرية لعدد من العلماء من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي على سبيل المثال لا الحصر، الذين قدموا إسهاماتهم على طبق من ذهب للمسيرين والإداريين في سبيل الارتقاء بمستوى المؤسسات وبنوعية مخرجاتها من خلال الالتزام بتجسيد تطلعات وتوقعات زبائنها من جهة وسعياً لنيل التكريم والتشجيع بالحصول على جوائز التميز والتفوق المحلية أو الدولية من جهة أخرى .

ولأجل كل ذلك أصبحت الجودة في المؤسسات ظاهرة تستدعي البحث والتقصي وهو ما سنتناوله في هذا الفصل من الدراسة، حيث سنوضح مضامين الجودة الشاملة كمفهوم عميق الدلالة وكفلسفة راسخة في أدبيات وأبجديات التسيير الحديث وكمُخرج مهم للمؤسسات الطامحة لتحقيق الريادة والصدارة، وهذا من خلال العناصر الآتية: المراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة، التأصيل الفكري لنهج الجودة الشاملة، أهداف وأهمية الجودة الشاملة، الجودة الشاملة برؤية ثلاثية الأبعاد من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: رضا المورد البشري (الزبون الداخلي)، التحسين المستمر، رضا الزبون (الزبون الخارجي)، موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وأخيراً معايير وبعض نماذج جوائز الجودة الشاملة.

أولاً - المراحل التاريخية لتطور الاهتمام بالجودة الشاملة:

يبين المفهوم المعاصر للجودة أنها تتطلب بناء مناخ عملي متجانس يحقق الثقة والاحترام المتبادل، التوجه نحو الأهداف المشتركة، تطابق الإنتاج مع المواصفات وتوقعات ورغبات الزبون، استخدام المسوح الإحصائية تحديد مجالات التحسينات المطلوبة في مستويات الجودة وهذا بعد أن كان يتم التركيز على المنتج النهائي عن طريق المراقبة والتصويب والمعالجة.⁽¹⁾ وهو ما يبرز أن هناك مسارات ومراحل مر بها تطور الاهتمام بالجودة، فقد صنفها **Feigenbaum** إلى خمسة مراحل وهو التصنيف الذي أخذت به الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هذا التقسيم تم تحديده في الكتاب الذي أصدره لأول مرة **Armand V. Feigenbaum** عام 1951م؛ الذي حمل عنوان "الضبط الشامل للجودة".

وبما أن الاهتمام بمفاهيم الجودة وأنظمتها وتطبيقاتها وفلسفتها قد تطور خلال الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي، فقد ظهرت مراحل جديدة أثبتت أن الجودة هي إحدى أهم الأسبقيات التي تستخدمها المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيقاً للتفوق في المنافسة. ويمكننا تقسيم مراحل الجودة حسب التقسيم الموالي:

1- مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة.

2- مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة.

3- مرحلة ضبط الجودة بالفحص.

4- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.

5- مرحلة ضمان الجودة.

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

وسنتناول فيما سيأتي كل مرحلة من المراحل المذكورة أعلاه بشيء من التفصيل والتعمق، أين سنتضح الرؤية أكثر حول المسيرة التاريخية الطويلة المعقدة والمتجددة والمتطورة والمتغيرة لاهتمام

¹ - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 217 - 278.

² - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، صص 55 -

المؤسسات بتحقيق وتجسيد مفهوم الجودة الشاملة والتي لاشك أنها كانت حافلة بالإسهامات والإنجازات الفريدة والتميزة:

➤ المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين):

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين يتولى فرد أو مجموعة صغيرة جداً تتولى الإنتاج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواءً من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاةً للفخر وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

ولأن الصناعة الحرفية تركز على المنتج وأداءه نسبة إلى متطلبات الزبون، لذا ينبغي أن يكون هناك اتصال مباشر بين الزبون الحرفي؛ إذ يصنع المنتج بالضبط بناءً على حاجات الزبائن ورغبتهم. وهذا النمط من الصناعة ما زال موجوداً حتى وقتنا الحالي.

➤ المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900م - 1918م):

تبدأ هذه المرحلة في مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي من إفران نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت هذه الأخيرة بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل: التخصص وتقسيم العمل، فلم يعد العامل مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءاً منه، وأصبح العمال يخضعون لإشراف رئيس العمال الذي أصبح مسؤولاً عن جودة المنتج، كما لم يكن هناك اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919م - 1945م):

شهدت الفترة الممتدة ما بين 1919م - 1945م تطوراً جديداً في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً وازداد عدد العاملين؛ مما صعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذا أستخدمت وظيفة المفتش، حيث تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، فيقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير.

وأول الشركات التي أنشأت قسماً خاصاً بالفحص هي شركة Western Electric التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT&T)، التي حولت عام 1925م العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص أجهزة الهاتف.⁽¹⁾

لقد كان التركيز في هذه المرحلة على التحديد الواضح لمواصفات المنتج وكذا الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكانت أدوات القياس وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة⁽²⁾، بمعنى أن الجهود في هذه المرحلة تركزت نحو ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه، أي ضمان مطابقة المنتج للمواصفات بعد عملية الإنتاج؛ ففي حالة وجود وحدات معيبة من المنتجات يتم استبعادها من عملية البيع⁽³⁾. ولأن عملية التفتيش الأساس في هذه المرحلة نجدها في بعض المراجع بمسمى مرحلة الفحص والتفتيش.

➤ المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1945م- 1960م):

المقصود بضبط الجودة "Quality Control"، مجموعة الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج أو خدمة معينة لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب.⁽⁴⁾ في هذه المرحلة تم التركيز على تحديد حاجات الزبون من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك أُعتمد على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب فيه الزبون، وكل ذلك يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون⁽⁵⁾، وقد اتسمت هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم وتطبيقات الجودة الشاملة بالمؤسسات بالآتي:

- استخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة.
- تحليل عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، وهذا يساهم في التقليل أو منع المنتجات غير المطابقة

1 - عواطف إبراهيم الحداد، المرجع نفسه، ص 57 - 58.
 2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، 2006، ص 29.
 3 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 27.
 4 - سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 33.
 5 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 27.

للمواصفات الموضوعية، إضافة إلى مراجعة مواصفات المواد الأولية أو الأجزاء المشتراة بما يساهم في تحسين الجودة⁽¹⁾، فعلى سبيل المثال: تستخدم الأساليب الإحصائية في عمليات مراقبة نظام الجودة، توقع الاحتياجات، شكاوي الزبائن، تنفيذ وتقييم التفتيش، فحص عوامل المطابقة من عدم المطابقة، فرص التحسين لمواصفات المنتج.⁽²⁾

في هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال لجودة المنتجات الهدف الذي تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات، وإن مبدأ التلف الصفري الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع رائد الجودة كروسبي "Crosby" دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً على جعل هدف كل عامل في المنظمة تحقيق التلف الصفري (Zéro Défets)؛ من خلال منحه صلاحيات وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بما يدعم عمله داخل المنظمة من جهة، ويحقق الأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.⁽³⁾

➤ المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة / توكيد الجودة (1960م - 1985م):

يشير مصطلح توكيد الجودة إلى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي بكفاءة لجميع عمليات الإنتاج، تركز هذه المرحلة على أن الأنشطة المخططة والنظامية مهمة لمطابقة المنتج احتياجات الزبون، وهذه الأنشطة مستمرة في نظام ضبط الجودة وأساسها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية؛ وذلك بوضع توكيد على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

إن تأكيد الجودة يتطلب معرفة جيدة بحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات؛ وهو ما أكده المفكر "يوشيو كوندو"، حيث قال: "الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه وقال أيضاً: إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج، والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال."⁽⁴⁾

1 - قاسم نايف علوان المحاوي، المرجع نفسه، ص 28

2 - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 155.

3 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 58.

4 - فريد كورتيل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 23.

- لقد ركزت هذه المرحلة على فكرة الرقابة الشاملة على الجودة وأهم ميزاتنا تتمثل في:
- الجودة تبنى في مرحلة التصميم التي تشمل على تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية وهي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة.
 - امتلاك المسئولون بقسم الجودة دراية كافية بموارد المؤسسة: عاملين، الآلات ومواد أولية وأساليب العمل وغيرها.
 - التأكيد على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج والعمليات وضبطها وتحسين عمليات الإنتاج وتحفيز العاملين وغيرها.
 - ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية، ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة .
 - ظهور مفهوم العيوب الصفرية (**Zéro Défets**) أي اختفاء نسبة العيوب.(1) وتحقيقاً لشعار الإنتاج دون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي:
 - * الرقابة الوقائية: تُعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول للتأكد من عدم الوقوع في الخطأ.
 - * الرقابة المرحلية: تعنى فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.(2) عدم الانتقال إلى المرحلة الموالية حتى يتم التأكد من جودة المنتج).
 - * الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون، وذلك ضماناً لخلوه من العيوب أو الأخطاء.(3)

➤ المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية (1970م - 1980م):

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970م - 1980م) وكان بسبب دخول التجارة العالمية، إذ أصبحت المؤسسات في حالة منافسة شديدة للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تميزت بالجودة العالية والأسعار المقبولة، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت لذلك المحاور الرئيسية الآتية:

- 1 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 29.
- 2 - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 39.
- 3 - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 28.

- إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به وهو Market Driven Quality.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل.⁽¹⁾ وبهذا فإن التوجه الجديد للمنظمات يدعو للنظر إلى الجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

وقد تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد، ففي حالة توفيرها ووجودها يزيد مستوى الرضا لديه⁽²⁾، بعبارة أخرى تحولت المؤسسات نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وكذلك رضا الزبون.⁽³⁾

➤ المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 - حتى الآن):

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة. وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، إلا أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يرجع فضلها للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل ادوارد ديمينج وجوزيف جوران.⁽⁴⁾

إن أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على الزبون كمدخل أساسي لتطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء التحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم.

1 - يوسف حليم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 69.

2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 30.

3 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 58.

4 - فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 27.

ولابد من الإشارة؛ إلى أن هذه المرحلة شهدت وتشهد تطوراً للمواصفات العالمية؛ وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس تعمل على توحيد المواصفات الوطنية إلى مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة، لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية؛ حيث اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.(1)

مجل القول أن مفهوم الجودة كمخرج أساسي تطمح المؤسسات تحقيقه قد انتقل وتدرج من:

1 - دور الإدارة الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المنظمة إلى الدور الإستراتيجي للجودة تتولاه الإدارة العليا.

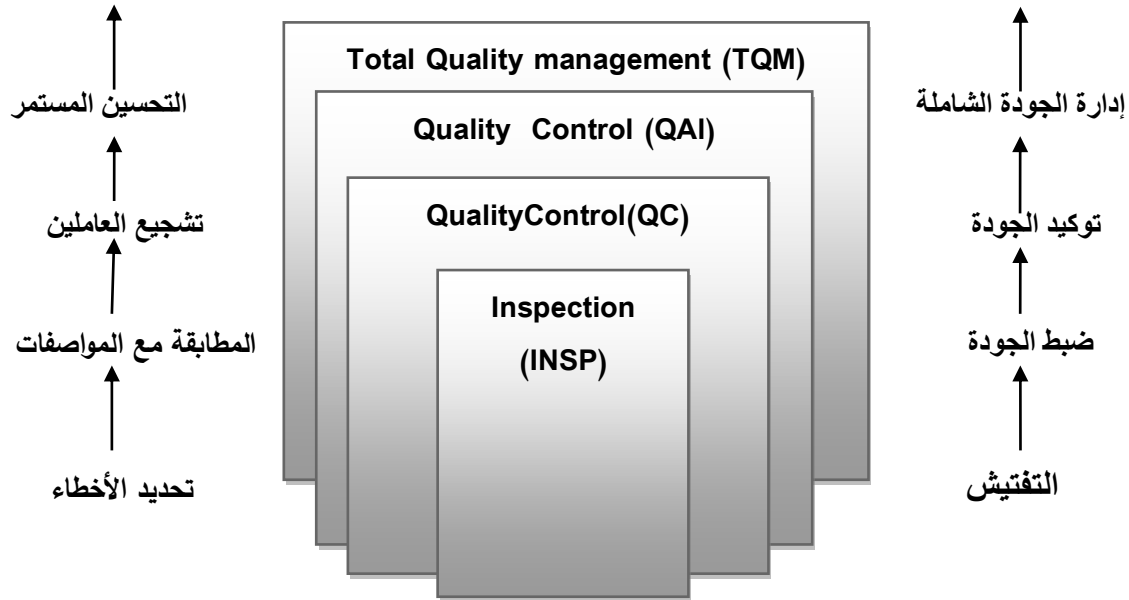
2- السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية وليس العلاج).

3- تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور المنتج إلى منظور الزبون.

4- الاهتمام بالمنتج فالعمليات فالخدمات ثم الحاجات.(2)

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الجودة الشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): المراحل الزمنية لتطور الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان المحاوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص 30.

1 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 59 - 60.

2 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 113.

وعليه؛ يبدو لنا من خلال السيرورة التاريخية للجودة الشاملة والمراحل التي مرت بها أن هناك اهتماماً واضحاً وكبيراً بالجودة الشاملة وبالخصوص في الآونة الأخيرة؛ أين أصبحت الجودة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك ما أثبتته تجارب العديد من المؤسسات وخصوصاً اليابانية، حيث أكدت على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق. وفي هذا السياق؛ فقد بينت دراسة تمت على مجموعة ضخمة من حالات النجاح شملت شركات: جنرال إلكتريك، فورد، زيروكس، فيليبس وغيرها من حالات النجاح إلى ضرورة توفر العوامل الآتية للتوصل إلى التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة: القيادة المبادرة، الاتجاه الإستراتيجي المدعوم بالرؤية الواضحة، الاتساق بين الإستراتيجية والتنظيم، التحسين المستمر المؤسس على تعظيم القيمة، وجود نظام إداري هيكلي مرتبط بالعمليات التنظيمية، التطبيق المبكر للأساليب والأدوات الحديثة، التدريب المكثف، التعلم الذاتي، استخدام نماذج الأعمال لحفز التركيز التنظيمي.⁽¹⁾

وقد تضافرت العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة نبرز أهمها في ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الصاعدين المحلي و العالمي، ما يدعو إلى ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار فحتى تستطيع أن تثبت نفسها في السوق التنافسي عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات.

- زيادة الاتجاه نحو التخصص.

- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً مثل: كوريا الجنوبية، تايوان، اندونيسيا.⁽²⁾

- تحسين سمعة المؤسسة؛ ما يمكن من كسب رضا وولاء الزبائن، بالإضافة إلى السعي للمحافظة على استمرارية تعامل الزبائن الحاليين ومن كسب زبائن جدد، وكذلك تجنب شكاوي الزبائن في المستقبل.⁽³⁾

1 - محمد أليشي، لظفي لويز سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 802.

2 - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 45-46.

3 - مدحت محمد أبو النصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2010، ص 159.

ثانياً - التأصيل الفكري لنهج الجودة الشاملة:

تعتبر إسهامات رواد الجودة الشاملة فلسفات راسخة في مجال التطبيقات العملية سواء في الإنتاج أو في تقديم الخدمة والتي لم تنشأ من فراغ، إذ بنو أفكارهم بعيداً عن الشعارات الإعلامية الجوفاء؛ وأسسوا لتوجهات فكرية نابغة من جوانب واقعية وتصورات منطقية يؤكدتها التطبيق الميداني لمبادئ الجودة الشاملة.

وفي هذا السياق؛ لا بد من القول أن المراجع والأدبيات المتعلقة بمؤسسي مبادئ الجودة الشاملة تشكل سبلاً من المعلومات والأفكار، الأمر الذي لم نشأ إغفاله أو غض الطرف عنه من المعالجة في دراستنا الراهنة، فقد توضح لنا من خلال البحث أن أهم رواد الجودة الشاملة يمكن تصنيفهم حسب جنسياتهم إلى مجموعتين أساسيتين على النحو التالي:

* المجموعة الأولى: وهم الرواد الأمريكيون.

* المجموعة الثانية: وتضم الرواد اليابانيون.

➤ الرواد الأمريكيون:

من بين المفكرين الأمريكيين في مجال الجودة الشاملة نجد إدوارد ديمينج أو كما يخلوا للبعض تسميته بأب الجودة وجوزيف جوران وأرماند فايجنوم؛ وفيما يلي أهم إسهاماتهم في هذا المجال:

1- وليام إدوارد ديمينج Edward Deming William: (1900م - 1993م):

ساهم ديمينج بشكل كبير في تطوير الجودة على وجه التحديد من خلال نشاطاته المتعلقة بالاستشارات لتطوير الرقابة على الجودة في اليابان، حيث قدم نموجاً حدد فيه مجموعة من النقاط تستعين بها المنظمات في سبيل تحسين الجودة، بالإضافة إلى المعايير التي تحول دون تحسين الجودة. وسنحاول إبرازها فيما سيتم عرضه من أفكار ديمينج:

➤ نموذج ديمينج للجودة الشاملة:

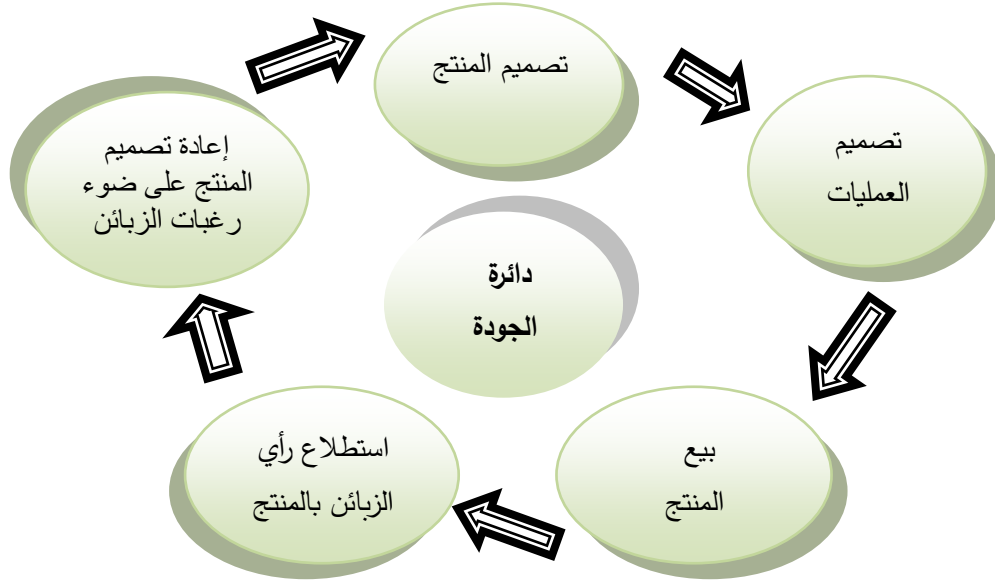
ويشمل نموذج ديمينج على أربعة عشر (14) مبدأ، تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: "أن العنصر

البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام". وفيما يلي عرض لهذا النموذج بما يحتويه من مبادئ تشكل جزءا مهما من فلسفة ديمينج المتعلقة بالجودة الشاملة:⁽¹⁾

1 - تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها (سلعة أو خدمة)، من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

2 - تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها، فشدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني شعار "الجودة في ظل المنافسة يجب ألا يكون لها حدود، ولا تقف عند حد معين"، فالتحسين المستمر هو وسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار، حيث أكد ديمينج أن عملية التحسين حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية وأركان هذه الحلقة موضحة في الشكل الموالي الذي اسماه دائرة الجودة:

الشكل رقم (16): دائرة الجودة لديمينج.



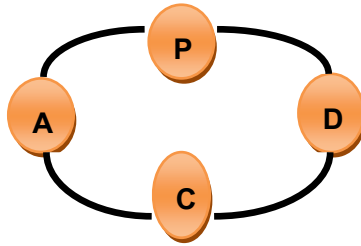
المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 173.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص ص 171 - 172.

وأشار ديمينج إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة، فالتحسين عملية كلية متكاملة وليست جزئية⁽¹⁾، حيث وضع إستراتيجية التحسين المستمر في دائرة لها أركان أربعة هي:

- **خطط (Plan):** فعلمية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها، وذلك باستخدام أدوات وتحليل المشاكل مثل تحليل باريتو، مخطط السبب والتأثير، عصف الأفكار وغيرها.
- **نفذ (DO):** تشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.
- **افحص (Check):** تتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين؛ التخطيط والتنفيذ، ومعرفة نقاط الضعف والقوة، ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.⁽²⁾ فتتعلق هذه الخطوة بتقييم الخدمات والسلع المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الخطوة الأولى.
- **التحسين والتطوير (Act):** يتم هنا تحسين السلع أوالخدمات من خلال تقييمها، وذلك بالحصول على تغذية راجعة من الزبائن والسوق حول مستوى جودتها⁽³⁾، وفيما يلي شكل مبسط لدائرة إستراتيجية التحسن المستمر لديمينج:

الشكل رقم(17): دائرة إستراتيجية التحسين المستمر لديمينج.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص174.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، المرجع نفسه، 173.

² - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 121.

³ - مامون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، 28.

3 - التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل، فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المؤسسة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في لإنتاج، وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعا المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

4 - إزالة الحواجز بين الإدارات والسعي لحل الصراعات بين العاملين والإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم ببعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كان المنتج سلعة أو خدمة ترضي وتفي توقعات الزبائن.

5- إزالة الخوف، فالاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر العمال بالأمان وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف وترك لهم حرية إبداء آرائهم والتحدث بصراحة وهذا ما يجعل العاملين يؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر ودون خوف.(1)

6 - توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، فالتعامل معهم يجب ألا يكون هدفه الحصول على المستلزمات بأرخص الأسعار؛ بل أن يقوم على أساس الحصول على المستلزمات بأعلى جودة، فالزبائن خير معين للمؤسسة في توفير الجودة في منتجاتها وتحسينها باستمرار، ويمكن إشراكهم في عملية التحسين من أجل توريد مستلزمات جيدة ومناسبة، وبالتالي هناك مصلحة مشتركة بين المؤسسة والموردين الذين تتعامل معهم.

7 - التركيز على عملية التدريب المستمر، بحيث تشمل كافة الفئات المهنية، ويتم من خلالها شرح مفهوم الجودة كنظام، وإشعار كل فرد بأنه مسئول عن تحقيق جزء معين منها، على أن تكون أساليب التدريب حديثة ومتطورة، تخدم عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الحديث. وتقول طريقة ديمينج أن جزءا من التدريب متعلق بكيفية أداء الوظيفة، وجزءا آخر متعلق بـ لماذا يتم أداء الوظيفة؟ فما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون الوظيفة فلا يمكن أن يؤدوها بشكل جيد، كما يجب أن يعرفوا هدف النظام وكيف تتسق مهامهم معاً.(2)

¹ - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 85 - 86.

² - دوبينز لويد، مرجع سابق، ص ص 76 - 77.

- 8 - التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة باعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
- 9 - التركيز على عملية التحسين الذاتي بإكساب العمال معارف ومهارات جديدة.(1)
- 10 - التخلص من الشعارات والخطب؛ وأن يكون الهدف هو حث العمال على الوصول إلى العيوب الصفريّة، بالأساليب والطرق العلمية.
- 11- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتعلقة بعمليات ضبط الجودة.(2)
- 12 - تنمية صفة القيادة لدى المديرين، فالقائد من وجهة نظر ديمينج هو:
- * مدرب وليس محقق وقاضي يصدر أحكاماً تتعلق بالمكافآت والعقوبات.
 - * يكافح ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة.
 - * يحدد الانحرافات ويحللها ليعرف أسبابها.
 - * يخلق جواً من الثقة بين أوساط العاملين.
 - * يسعى للتحسين المستمر.
 - * يستجيب لرغبات الزبائن.
- * يرى أن (85%) من أخطاء الإنتاج لا تقع مسؤوليتها على العمال بل على القائد.
- 13 - إحداث تغير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط السابقة، هذا النمط يقوم على أساس جعل العمال يعملون على شكل فرق عمل ذات أهداف مشتركة، وإزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.(3)
- 14 - إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات، ويستلزم ذلك العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى كل أفراد المؤسسة، وجعلها أمراً حقيقياً وليس مجرد شعارات براقية، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك الجميع بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل بالمؤسسة.

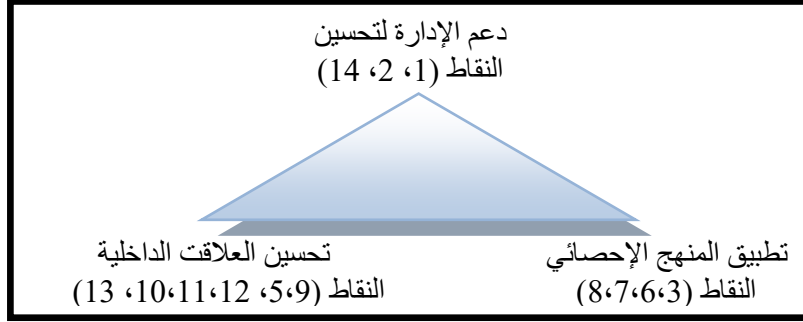
1 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص ص 175-176.

2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 118.

3 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، مرجع سابق، ص ص 175-177.

وقد وضع ديمينج نقاطه الأربعة عشر السالفة؛ في شكل مثلث أطلق عليه تسمية مثلث ديمينج (Deming Triangle)، وهو يمثل المبادئ الأساسية لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مثلث الجودة لديمينج.



المصدر: قاسم نايف علوان المحاوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص 120.

➤ الأمراض القاتلة:

- حدد ديمينج عدداً من الأمراض تصيب المنظمات وصفها بالقاتلة تمنع تحسين الجودة، والتي تعتبر سلبيات النقاط الأربعة عشر، وتتمثل في:
- 1- عدم ثبات الأهداف، فهذا من شأنه أن يخلق حالة عدم رضا الزبون الداخلي (العمال)، وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف.
 - 2- التأكيد على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، والمتمثلة في تحقيق الأرباح السريعة، فالتأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الأفق الحقيقية للمؤسسة وإهمال العاملين والموردين والزبائن.⁽¹⁾
 - 3- الفشل في توفير موارد مناسبة للهدف.
 - 4- اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية للملاحظات والأحكام الشخصية.
 - 5- عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
 - 6- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
 - 7- تكاليف العناية الصحية والاستشارات القانونية الزائدة.⁽²⁾

1 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 93.

2 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 85.

إن بعض الأمراض التي حددها ديمينج ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربعة عشر، فاعتقد أن جودة الأداء هي المسؤولية الأساسية لإدارة المؤسسة وتمثل الجانب الرئيس له، الذي له من السلطة والقوة ما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقاً لها.⁽¹⁾

2 - جوزيف جوران Joseph.M.Juran (1904م - 2008م):

يعد العالم الأمريكي جوزيف جوران (Joseph .M .Juran) من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمينج وهو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالصدفة، بل يجب أن يكون مخطط لها"⁽²⁾، كان يعمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة الهاوثورن الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية، قام بزيارة لليابان مع إدوارد ديمينج وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية، وبالفعل تمكن من مساعدة اليابانيين من التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية.

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، ولذا يرى أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات الزبائن؛ وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب.⁽³⁾

وقد عرض جوران أفكاره عن الجودة من خلال التركيز على ثلاثة عمليات أساسية تتعلق بالجودة أطلق عليها عمليات الإدارة الثلاثية لجوران، "The Juran of Management Process". وتشمل هذه الثلاثية على الأبعاد الموالية:

■ تخطيط الجودة:

يتم عن طريق تخطيط الجودة إعداد برنامج سنوي للجودة يتم من خلاله تحديد الأهداف والخطط بصورة تمكن المؤسسة من عملية المتابعة الكاملة، وقد تم تقسيم هذا البعد إلى عدة خطوات أساسية تشمل تحديد من هم الزبائن وكذلك احتياجاتهم وتطوير خصائص المنتجات التي تفي بحاجاتهم ورغباتهم، وتطوير العمليات القادرة على توفير تلك الخصائص، فضلاً عن تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

1 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 122.

2 - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 31.

3 - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 94 - 95.

■ ضبط أو مراقبة الجودة:

تقضي مراقبة الجودة القيام بعملية تحليل وتتبع الأسباب العارضة التي تسببت في انخفاض مستويات جودة المنتجات، وفي ضوء ذلك فقد قسم جوران مراحل مراقبة الجودة إلى ثلاث خطوات رئيسية وهي:

* تقييم الأداء الحالي للتشغيل.

* مقارنة الأداء الحالي بالأهداف المرجوة.

* التصرف وفقاً للاختلافات الناتجة عن تلك المقارنة. (1)

■ تحسين الجودة:

تعنى هذه العملية تنمية أداء الجودة إلى مستويات غير مسبوقه وذلك من خلال الاختراق التقدم المتتابع للجودة، وهذه التحسينات تتطلب عادة التكامل في العمل بين الإدارة العليا والمتوسطة لابتكار أنظمة وعمليات جديدة بهدف زيادة الجودة واختزال تكلفة ضعف الجودة إلى أقل مستوى ممكن. وتتضمن هذه المنهجية سلسلة من الخطوات تتمثل في:

* توفير البنية اللازمة لتحسين الجودة بصورة محكمة سنوياً.

* تحديد الحاجة الخاصة بالتحسين.

* إقامة مشروع فريق لكل مشروع تحسين مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه.

* توفير الموارد، الدافعية والتدريب اللازم لكل فريق من أجل زيادة القدرة على تشخيص المشكلات بالتعرف على أسبابها.

* إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكاسب والاحتفاظ بها. (2)

وترتكز فلسفة جوران المتعلقة بالجودة على المبادئ الأساسية التالية:

- السعي نحو الجودة هو عملية مستمرة ولا تنتهي أبداً.

- تحسين الجودة عملية مستمرة؛ ولا يمكن تحقيقها من خلال برنامج واحد فقط محدد المدة الزمنية.

- الجودة تتطلب دوراً فاعلاً لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة ومديريها.

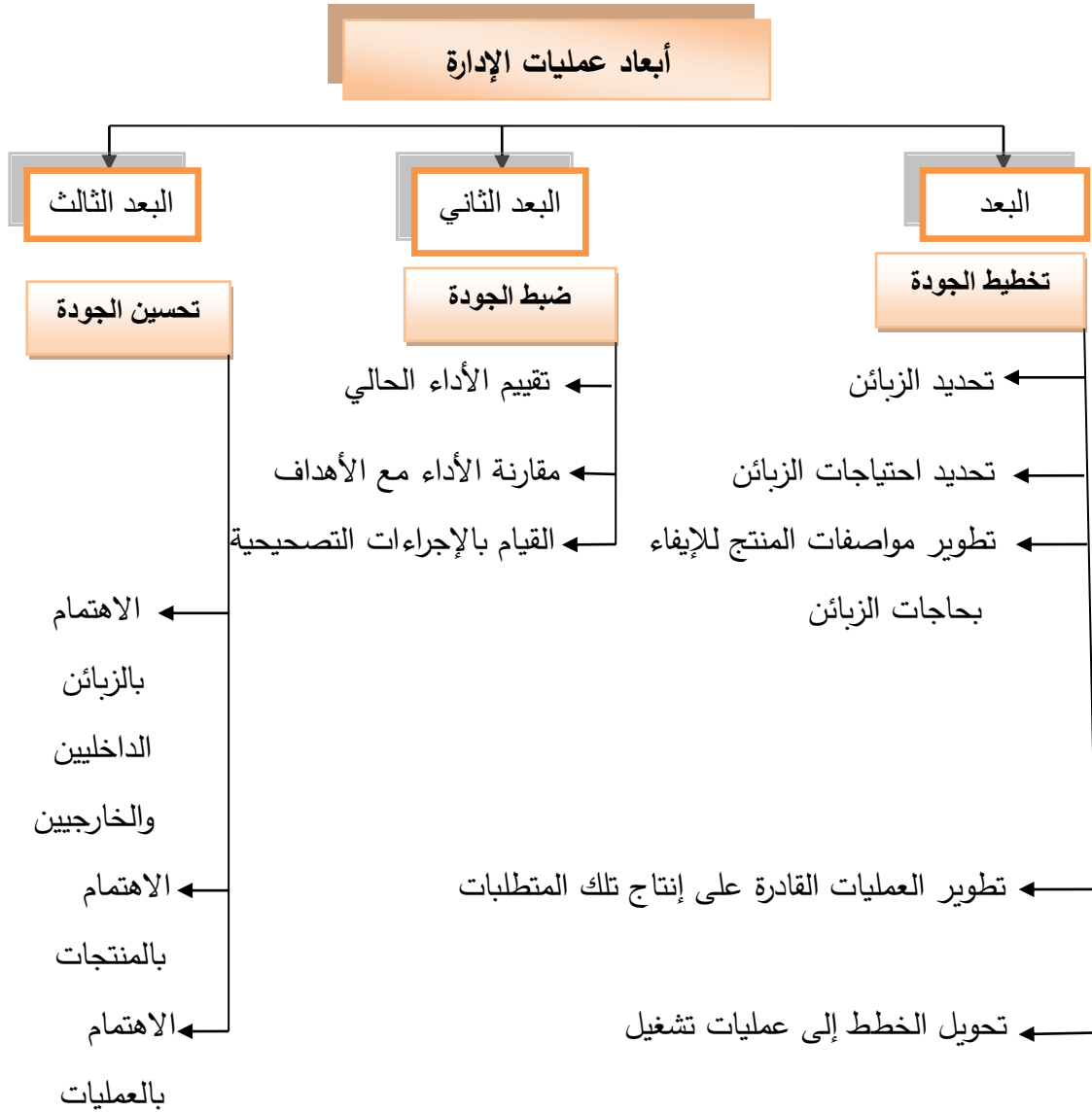
1 - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 33.

2 - أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية ما بعد الحداثة، دار الجامعة الجديدة، الأزاريبية، مصر، 2008، ص ص 158 - 159.

- التدريب المكثف والفعال هو أحد متطلبات تحقيق الجودة ومن ثم يجب تدريب جميع العاملين بالمؤسسة لضمان تحقيق الجودة.⁽¹⁾

ويمكن توضيح العمليات الإدارية الثلاثية لجوران في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): العمليات الإدارية الثلاثية لجوران.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 - 2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 87.

¹ - محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 76.

3 - أرماند . ف. فيجنباوم: Armand V. Feigenbaum

عمل الباحث الأمريكي أرماند ف. فيجنباوم (Armand V. Feigenbaum) في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944م، بعدها عمل أستاذاً في جامعة ماساشوتس التكنولوجية، حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة.⁽¹⁾ أصدر عام 1961م كتاباً بعنوان: "Total Quality Control"، يُعتبر أول من أشار إلى مصطلح الرقابة الشاملة للجودة في مقال نشره في نهاية عام 1965م بمجلة Harvard Business Review، كما أصدر عام 1983م كتاباً بعنوان: "Total Quality Management: Engineering and Management" ويعد من الأوائل الذين اقترحوا تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة سواء صناعية أو خدمية.⁽²⁾ حيث عرف الجودة بأنها تمثل " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج الخصائص التسويقية والهندسية والتصنيعية والصيانة بما يساعد في تلبية حاجات الزبون ورجباته."⁽³⁾، بمعنى أن هذا التعريف ينظر للجودة من زاويتين هما: التطابق مع خصائص المنتج ودرجة توافقه مع رغبات ومتطلبات الزبائن، كما عرفها من جهة أخرى بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة، والمتمثل أساساً في رضا الزبون.

لقد أسهم Armand V. Feigenbaum بدور كبير في حركة تحسين الجودة من خلال فكرته التي تتمحور حول المسؤولية الجماعية للجودة، إذ يرى أن إدارة الإنتاج في المؤسسة ليست الوحيدة المسؤولة عن جودة الأداء؛ بل يجب على جميع الإدارات الأخرى أن تتحمل مسؤولياتها تجاه جودة السلعة أو الخدمة من خلال أدائها تجاه هذا المسعى.

بمعنى آخر؛ يرى أنه لا يمكن تحقيق الجودة في مجال التصنيع مثلاً إذا كان تصميم المنتجات رديئاً أو إذا كان نظام التوزيع غير فعال أو نظام تسويقها غير سليم، أو نظام دعمها ومساندتها في موقع الزبون غير مناسب⁽⁴⁾، ولهذا فالمسؤولية جماعية ويشترك فيها الجميع من بداية الإنتاج إلى غاية وصولها للزبون. كما يرى أن جودة المنتج أو الخدمة تتأثر بشكل مباشر بتسع عوامل هي على

1 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 128.

2 - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 25.

3 - Benita M. Beamon & Tonja M. Ware, A Process Quality Model for the Analysis, Improvement And Control of Supply Chain Systems, Logistics Information Management, MCB University Press, Vol. 11, Iss: 02, Bradford, 1998, pp 108-109.

4 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 38.

التوالي: السوق، الأموال، الإدارة، العاملين، الدافعية، الموارد، المكائن والمكننة، الاعتماد على الأساليب المعلوماتية المعاصرة، الارتقاء بمتطلبات المنتج.⁽¹⁾

4 - فيليب كروسبي Philip Crosby :

عمل فيليب كروسبي (1926م - 2001م) مهندساً مختصاً في المعولية لشركة مارتن مارييتا (Maritin Marietta) من ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى علياً من الجودة. في عام 1965م عين نائباً لرئيس وحدة الجودة في شركة أي. تي. تي (ITT)، الذي استحدث لأول مرة، أسس عام 1979م مؤسسة استشارية متخصصة في الجودة واكتسب شهرة واسعة عندما ذكر أن الجودة الرديئة في أية منظمة تبلغ كلفتها (20%) من العائد، وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها بإتباع ممارسات الجودة.

فيليب كروسبي هو صاحب فكرة العيوب الصفيرية أو صناعة بلا عيوب، فقد قدم خطة عمل يمكن إتباعها كنموذج وقائي عملي يهدف إلى الخلو من المعيب؛ إذ اعتقد أنه يمكن القيام بعمل خال من الخطأ من خلال نموذج وقائي لمنع حدوث منتجات تالفة أو معيبة⁽²⁾، ولأجل ذلك عرف الجودة بأنها "التوافق والتوافق مع متطلبات العميل؛ حيث تتحقق بالوقاية أكثر من علاج الضعف"، بمعنى أن معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفيرية (Zero Defects)؛ أي إتقان العمل من أول مرة⁽³⁾، واعتبرها الهدف النهائي للجودة.

وقد بدأ استخدام برنامج العيب الصفيري من طرف الشركة الأمريكية (Maritin Marietta) بحدود عام 1962م؛ معتمدة على الأساليب الإحصائية في برامج ضبط الجودة من أجل تحسين جودة المنتجات وبتنفيذ البرنامج تحققت نتائج مثيرة؛ مما شجع بقية الشركات على تطبيقه.

وبخصوص الإسهامات الأساسية لكروسبي؛ نجد أنه يؤكد على أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المؤسسة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين، ويظهر ذلك من خلال مبادئه الأربعة عشر (14) المحددة لفلسفته المتعلقة بالجودة، ويمكننا إبرازها في النقاط التالية:

- 1 - التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
- 2 - تكوين فرق تحسين الجودة من كل أقسام ووحدات المنظمة.

¹ - حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص ص 41 - 42.

² - محسن عبد الستار محمود عزب، مرجع سابق، ص ص 79 - 78.

³ - عزام على الحويلي، مرجع سابق، ص 61.

- 3 - قياس الجودة عن طريق قياس عدم التطابق مع متطلبات الجودة، وهذا لتحديد مستوى الجودة القائمة، ومن ثم تحديد المجالات التي في حاجة للعمل التصحيحي، وأين يجب أن توجه محاولات التحسين.
- 4 - تحديد تكلفة الجودة؛ أي تكلفة عدم التطابق أو عدم الجودة، فهذه العملية تقدم مؤشراً على اتجاه العمل التصحيحي، وبرامج التحسين في المنظمة.(1)
- 5 - زيادة الوعي بأهمية الجودة، وذلك بإثارة اهتمام العاملين بموضوع الجودة، تكاليف الجودة في حالة ملائمتها لاحتياجات المستهلك.
- 6 - اتخاذ الخطوات والإجراءات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفتها.(2)
- 7 - التخطيط السليم لبرنامج العيوب والأخطاء الصفرية؛ وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، ومسئول عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين.
- 8 - التركيز على تدريب العاملين للقيام بدورهم في تحسين الجودة؛ فالمفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين، وهذا يعني حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارية فيما يفعلونه وهذا يفرض ضرورة إقامة البرامج التدريبية.
- 9 - تحديد يوم الأخطاء الصفرية؛ وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية وأن يفهم جميع العاملين أهداف هذا المفهوم والتأكيد على التزام بتحقيقه.(3)
- 10 - تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
- 11 - التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12 - تكوين مجالس للجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.(4)
- 13 - الاعتراف بإنجاز ومساهمات هيئة العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم؛ وذلك بوضع برنامج لتقدير ومكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة غير عادية في تحسين الجودة، وكذلك الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم.

1 - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص ص 110 - 111.

2 - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 37.

3 - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 164.

4 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

14 - الاستمرار في عملية تحسين الجودة. (1)

لقد ركز فيليب كروسبي من خلال مبادئه الأربعة عشر على أربعة محاور أساسية؛ أطلق عليها اسم أسس نموذج كروسبي وهي:

* الأساس الأول: الجودة هي المطابقة للمواصفات والتي تتضمن توقعات الزبون؛ إذ يلتزم بها الجهاز الإداري وجميع العاملين.

* الأساس الثاني: أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى بدلا من القيام بتصحيحها لاحقا. (2)

* الأساس الثالث: مستوى الأداء الجيد هو الذي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء، وأن تجعله المؤسسات هدفا نهائيا.

* الأساس الرابع: أهمية الاستثمار في مجال التدريب والخدمات الأخرى المساندة حتى يمكن تجنب الأخطاء. (3)

وفي ختام استعراضنا لأهم أفكار ومساهمات رواد فلسفة الجودة الشاملة، نجد أنه وبالرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في وجهات نظرهم؛ إلا أنهم يتفقون على أن الجودة:

- تتطلب المشاركة الواضحة من قبل الإدارة.
 - لا يوجد طريق قصير للتوصل للجودة الشاملة.
 - التحسين عملية لا تنتهي فهي مستمرة.
 - لا يمكن للمشروع التوصل للجودة الشاملة بمعزل عن الزبائن الذين يتعين الاتصال بهم هذا من ناحية والموردين الذين يتطلب الأمر التعاون معهم من ناحية أخرى. (4)
- بالإضافة إلى ذلك؛ فهم يتفقون على مجموعة من المبادئ للجودة نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ خلق قيادة تهتم بالجودة.
- ✓ يجب أن تكون الأهداف عملية لا تعتمد على الشعارات.
- ✓ يجب أن تتوافق كافة أنظمة الإدارة مع الجودة الشاملة.

1- أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 165.
 2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 127.
 3 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 38.
 4 - محمد علي الليثي، لطفي لوييز سيفين، مرجع سابق، ص 785.

- ✓ التحسين المستمر للسلع والخدمات والإجراءات لمنع الخطأ والعيوب.
- ✓ ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.
- ✓ التدريب في كل مراحل العمل.
- ✓ ضرورة التنسيق بين وحدات العمل.
- ✓ الكمية وحدها ليست كافية، إذ لا بد من الجودة.⁽¹⁾

➤ الرواد اليابانيون:

1 - جنيشي تاكوشي Genichi Taguchi:

يعتبر تاكوشي أحد رواد حركة الجودة في اليابان، كانت بداياته في شركة "تايون" للتلفون والتلغراف، حصل على جائزة عام 1960م، نتيجة لاجتهاده في استخدام الأساليب الإحصائية، ويمكن إيجاز أسلوبه في تحسين الجودة في النقاط الآتية:

- القدرة على تقديم منتجات ترضي رغبات الزبائن حتى لو لم يكن الجو البيئي والصناعي ملائماً، وكان يسمى هذا العنصر قدرة الجودة على التكيف.

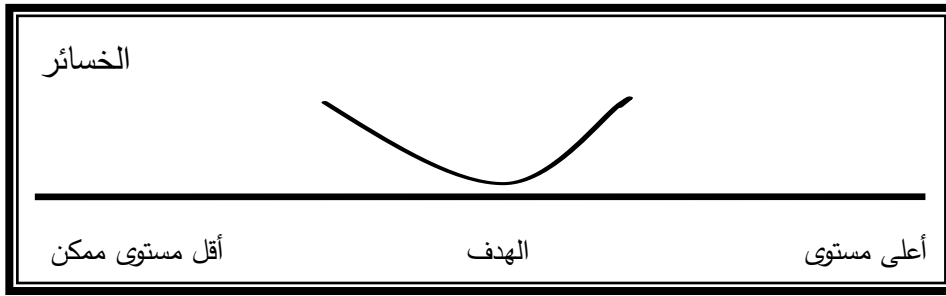
- عند إنتاج منتجات ذات جودة منخفضة سوف يترتب على ذلك مجموعة من التكاليف تسمى دالة خسارة الجودة ("Quality Loss Function" QLF)، والتي تشمل تكاليف الفحص والخردة وتكاليف عدم الرضا والتكاليف الاجتماعية والتي تزداد كلما ابتعدنا عن المستوى المستهدف⁽²⁾، تكاليف الضمان وشكاوي الزبون وخسارة استحسان المنتج أو الخدمة، فضلاً عن كونه شجع على اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.⁽³⁾

1 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 116.

2 - نواف محمد البادي، نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص ص 70 - 71.

3 - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص

الشكل رقم (20): دالة الخسارة عند Genichi Taguchi.



المصدر: نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 71.

2 - كاورو ايشيكاوا Kaoro Ishkawa:

يعد كاورو ايشيكاوا أحد رواد الجودة اليابانيين الذين أكدوا على تدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة، وقد استطاع أن يتوصل إلى خلق مفاهيم: حلقات الجودة (Quality Circles)؛ السبب والتأثير (Dagram Cause Effect)⁽¹⁾ أو ما يعرف بمخطط عظمة السمكة (Fish bone chart)، وهي أهم إسهامات ايشيكاوا فيما يخص الرقابة على الجودة، حيث سيتم وفيما سيأتي توضيح دلالة هذين المفهومين:

○ مخطط السبب والنتيجة: Cause and Effect Diagram

وتدعى أيضا مخطط عظام السمكة (Fishbone Diagram)، لأنها تأخذ شكل السمكة كما تسمى مخطط ايشكاوا، الذي طور هذه الأداة لمساعدة العمال الذين يهتمون بحل المشكلة وأثارها؛ مما يساعد فيما بعد على توجيه الجهود نحو معالجتها بشكل أفضل وأكثر تنظيماً. وفي أكثر الأحيان تستخدم بيانية السبب والنتيجة بعدد جلسات عصف العقول لتنظيم الأفكار المطروحة؛ وعادة ما توضع الأسباب في فئات معينة تساهم في إبراز عوامل أساسية تنفرع منها أسباب فرعية تؤدي كلها إلى النتيجة الرئيسية المتمثلة في: تدني الجودة، وقد تحسب أو تقدر بنسبة مساهمة كل فئة من الأسباب في إحداث النتيجة؛ مما يساعد في توجيه الجهود نحو الأسباب حسب أهميتها.⁽²⁾

إن الغرض الأساسي من المخطط هو لتعريف الأسباب المحتملة للمشكلة ومن ثم الكشف عن جميع الأسباب بالتفصيل عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالآتي: ماذا؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟.

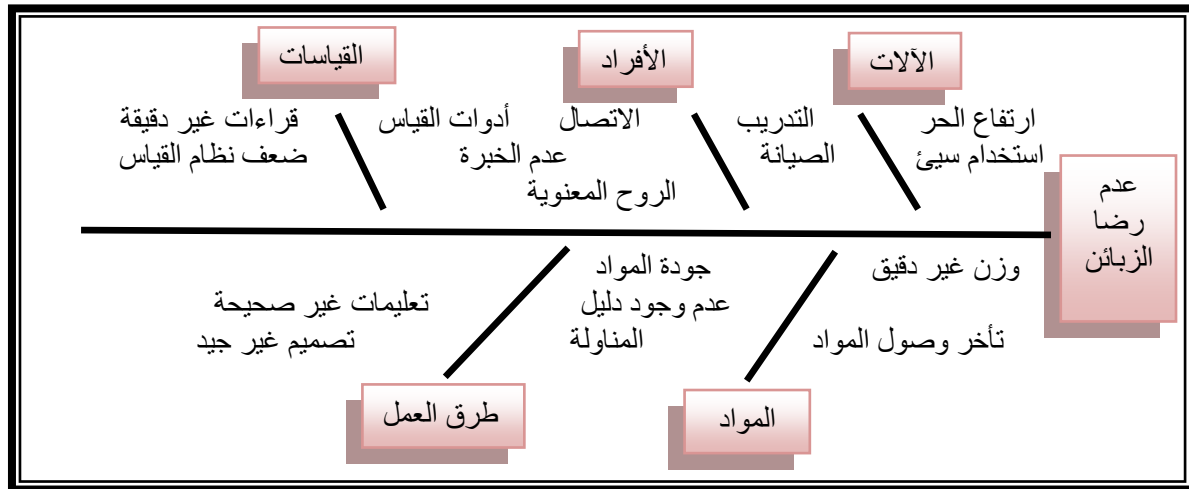
1 - محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع نفسه، ص 50.

2 - نجم عبود نجم، مدخل إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 413 - 414.

وتشير مشاكل الجودة غالباً إلى العوامل الآتية: الإدارة، العامل بناء، الطريقة والأدوات المستخدمة، المقياس، الماكينة، المواد، البيئة (المحيط)، ومن أجل بناء مخطط السبب - التأثير تتبع الخطوات الآتية:

- 1 - وضع المشكلة في إطار التأثير إلى اليمين مع وضع عريض يتجه من اليسار إلى اليمين باتجاه المشكلة.
- 2 - كتابة العوامل الرئيسية التي يمكن أن تتسبب في الأثر مباشرة على شكل سهم فرعي يوجه السهم إلى السهم الرئيسي.
- 3 - استخدام أسلوب التحقق المنظم مع المناقشة الجماعية لتوليد الأسباب الممكنة تحت هذه العوامل؛ ويفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار أي عامل يتسبب في الأثر ويوضع كسبب محتمل.
- 4 - تسجل كل الأسباب المحتملة على المخطط تحت كل عامل ومناقشة كل فقرة لغرض ربط وتفسير الأسباب.(1)

الشكل رقم (21): عظمة السمكة لإيشيكاوا.



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص272.

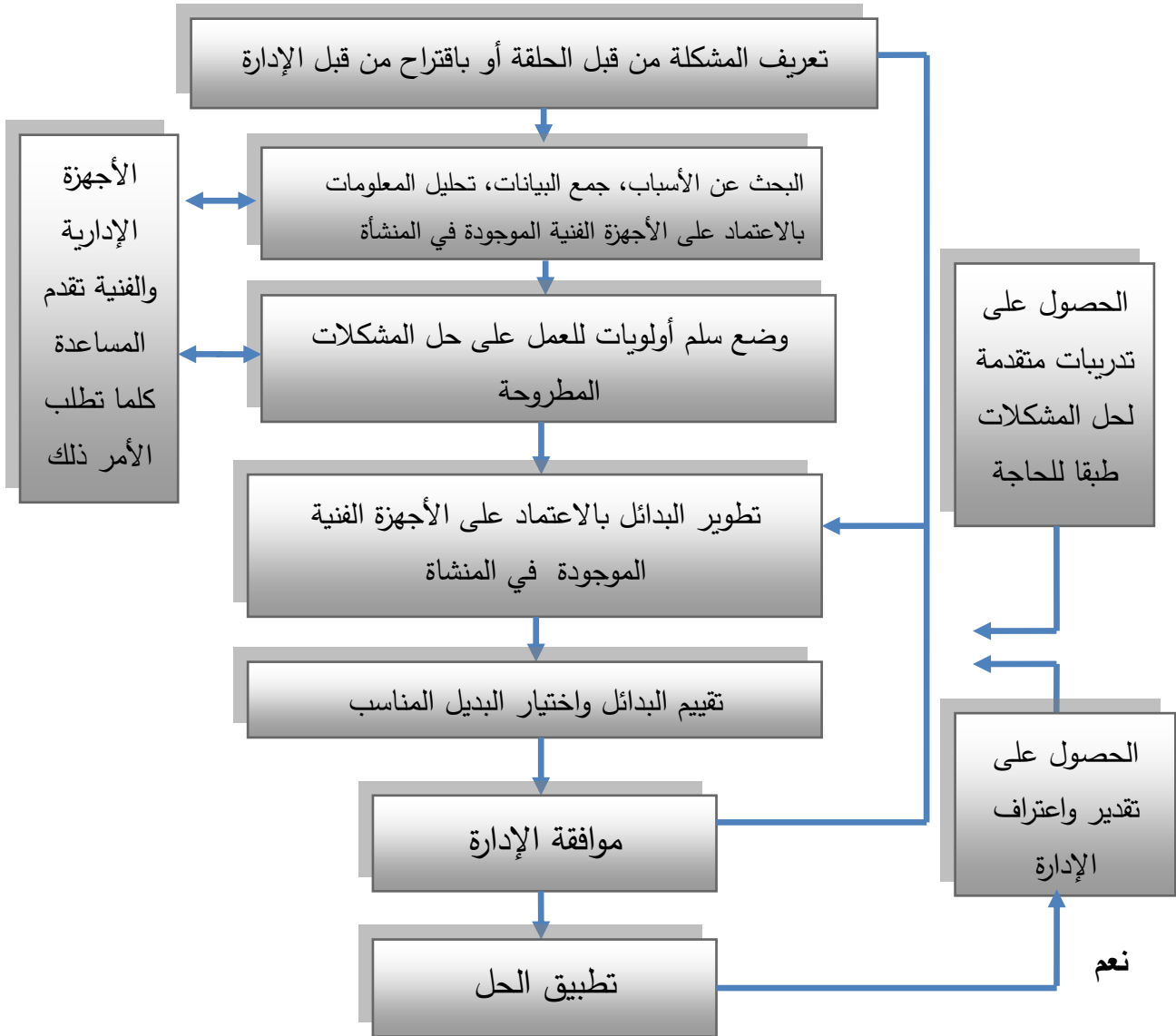
○ حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة: مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 93 - 94.

إن أهم ما يميز حلقات الجودة هو مدى الوزن الخاص الذي تخصصه للأهداف الإنسانية والتي تغلب تماما على نوعية الأهداف الأخرى، إذ إن تحقيق رضا وظيفي لأفضل وتدعيم روح العمل الجماعي، وزيادة الرغبة في مشاركة العاملين، وتوفير علاقات إنسانية أفضل، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، جميعها أهداف إذا تحققت تم تهيئة الطريق لتحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة المنشودة.⁽¹⁾ وسنوضح من خلال الشكل الموالي كيفية عمل حلقات الجودة:

الشكل رقم(22): كيفية عمل حلقات الجودة.



المصدر: نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.

¹ - نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص ص 47 - 49

3- شيجو شينجو Shigeo Shingo:

لقد جاء التوجه في فكر شيجو شينجو (1919م - 1990م) نحو فلسفة الجودة الشاملة عندما اعتمد على مبدأ الوقاية أو منع الأخطاء، وإيمانه بأن التقييم البشري عرضةً للخطأ ولذا يتمثل دور الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحديد الأسباب وراء الأخطاء ووضع الحلول الوقائية، كما أن الوسائل الإحصائية تكشف الأخطاء في مرحلة متأخرة. (1)

ولأجل ذلك قدم مساهمة هامة لمفهوم وتطبيقات ضبط الجودة الصفري من خلال تطبيق نظام بوكا يوكي (Poka Yoka) أو ما يصطلح عليه " التثبيت المؤتمت للخطأ"، ففي هذا النظام يتم اختبار الأخطاء حال حصولها بشكل مؤتمت فيتوقف على ضوء تلك الأخطاء نظام الإنتاج لضمان عدم انتقال الخطأ لمراحل إنتاجية لاحقة.

لقد ميز شيجو شينجو بين الخطأ والعيب؛ حيث أشار أن التغاضي عن أخطاء الخط الإنتاجي سينعكس على وصول الوحدات التي فيها عيوب إلى الزبون؛ وعليه يضمن نظام بوكا يوكي عدم تحول الأخطاء إلى عيوب، كما ارتبط اسم شينجو بنظام التجهيز الآني اللحظي والذي يهتم بتزويد الزبائن بما يريدون وعندما يريدون. (2)

وبالرغم من إسهاماته بالخصوص فيما يتعلق بآليات الوقتية من الخطأ؛ إلا أنه لم يوضح مواقف الإدارة نحو الالتزامات والمسؤوليات التي يجب تطبيقها مع هذه الآليات، على أساس أنه افترض وجود التعاون والرغبة في التحسين بالرغم من أنه لم يذكر كيف يمكن تحقيق هذه الحالة والحفاظ عليها.

ثالثاً - أهمية وأهداف الجودة الشاملة:

1 - أهمية الجودة الشاملة:

لاشك أن تحقيق الجودة حلم يراود جميع المؤسسات فهي تعني تحقيق الوجود، ولهذا لها أهمية إستراتيجية سواء بالنسبة للزبائن أو المؤسسات وعلى اختلاف مجالات نشاطها، ويمكن إبراز هذه الأهمية على المستويات الآتية:

- إن سمعة المؤسسة ترتبط بالمنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، وسواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة على أنها لا تقتصر على جودة السلعة؛ بل تتعداها لتشمل جودة العلاقات مع الموردين (3)،

1 - محسن عبد الستار محمود عزب، مرجع سابق، ص 79.

2 - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص 106 - 107.

3 - فريد كورتيل، أمل كحيلية، مرجع سابق، ص 31.

- ولأجل ذلك فسمعة المؤسسة مستمدة من مستوى جودة منتجاتها، المرتبط بجودة العلاقات مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
- المسؤولية القانونية للجودة؛ فكل المؤسسات الصناعية والخدمية مسئولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه للمنتجات.
- المنافسة العالمية؛ حيث تكتسب الجودة أهمية متميزة بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.
- حماية الزبون؛ فتطبيق الجودة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في المنتجات.(1)
- التكاليف وحصة السوق؛ إن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات فعند توفر مستوى الجودة للسلعة فإن الزبون سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.
- إن الجودة هي أحد ابرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة أو الخدمة في ظل وجود المنافسة الشديدة بين المنتجات أو الخدمات المعروضة.
- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة تؤثر سلباً على أرباحها وسيولتها النقدية وربما عدم القدرة على البقاء في السوق، فظهور وحدة معيبة في السلع له تكاليفه الباهظة داخل المؤسسة وخارجها، ولهذا فتنفيذ الجودة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب كلفة إضافية وزيادة ربح المؤسسة، ويبرز هذا من خلال :
- خسارة قيمة المادة الخام.
- التكاليف المرتبطة بالإصلاح والصيانة.
- التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حيث يتطلب القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيوب وأسبابها:
- * مطالبة العميل بالتعويض المادي.
- * التكاليف المرتبطة بالإساءة لسمعة المؤسسة وإضعاف قدرتها التنافسية، إذ تعتبر هذه التكاليف الأخطر لأنها قد تؤدي إلى تصفية المؤسسة وخروجها من السوق.(2)
- * خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فالمادة الخام الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات بما يقلل الفاقد منها، وبذلك تقل ساعات العمل المهذرة بما يقلل تكلفة الإنتاج،

1 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص ص 32 - 33.

2 - قاسم نايف علوان المحاوي، المرجع نفسه، ص 33.

أيضا تقديم منتجات جيدة ترضي الزبون عند استخدامه؛ مما يجعله يرغب في تكرار شراءها فتزيد بذلك المبيعات وتزيد الأرباح ومن ثم الحصة السوقية.

- تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

- تحسين القدرة التنافسية من خلال التكلفة المنخفضة والتي تساعد المؤسسة على تخفيض أسعارها؛ بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق وكذلك بتصميم المنتج والعمل على زيادة الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى الالتزام بوقت تسليم المنتج أو تقديم الخدمة.⁽¹⁾

ولإبراز أهمية الجودة بالنسبة للشركات وبأمثلة واقعية نستعرض عينة من الشركات التي تبنت الجودة كمبدأ في أعمالها وتعاملاتها:

- شركة "Texas Nameplate Company"، حيث تمكنت من زيادة حصتها السوقية من أقل (03%) إلى (05%) خلال ثلاث سنوات، وخفضت نسبة المعيب من (3,65%) إلى (01%)، كما حسنت من وقت التسليم (95%) إلى (98%).

- وتمكنت شركة "ST Microelectronics" من تخفيض نسبة الأيام الضائعة من (1,01%) إلى (0,65%) خلال ثلاث سنوات، كما تمكنت من زيادة مستوى رضا العمال إلى مستوى يفوق ما هو موجود في المؤسسات المشابهة.

- وخفضت شركة "Dana" من المعيب الداخلي بنسبة تزيد عن (75%)، ومن معدل دوران العمل بنسبة (01%)، وزادت القيمة الاقتصادية للشركة من خمسة عشرة (15) مليون دولار إلى خمسة وثلاثون (35) مليون دولار خلال سنتين.⁽²⁾

2 - أهداف الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسات من وراء تحقيقها للجودة الشاملة للوصول إلى مجموعة من الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق، إذ يعد التحسين المستمر مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار "عمل

1 - فريد كورتيل، أمل كحيلة، مرجع سابق، ص 30 - 31.

2 - لعلي محمد الزايد بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 55.

الشيء الصحيح من أول وهلة معياراً ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

- زيادة الفعالية التنظيمية؛ فبما أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لابد من الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه بالاتصالات وبإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل؛ وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

- تحقيق رضا الزبائن؛ بتصميم منتجات أو تقديم خدمات تنسجم مع رغباتهم وحاجاتهم وهذا بناء على بحوث التسويق؛ إذ يسهم ذلك في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكذا جذب الزبائن مرتقبين ويكون ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة.(1)

- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، تقليل تكاليف التقييم والفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل التكاليف.

- زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف يؤدي إلى زيادة الربحية.

- تحسين استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

- زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد والربحية.

رابعاً - الجودة الشاملة برؤية ثلاثية الأبعاد:

اختلف العلماء والمهتمون بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة؛ ولعل السبب في ذلك يرجع لاختلاف وجهات نظرهم حول الجودة وإلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه، بالإضافة إلى اختلاف الجودة في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، وذلك على أساس وجود اختلافات بين جود السلعة وجودة الخدمة، فقد أشار جرونروس (Gronroos) إلى أن الجودة لها ثلاث أبعاد أساسية هي:

* **البعد الأول:** الجودة الفنية والتي ترتبط بما يتم تقديمه من خدمات.

* **البعد الثاني:** الجودة الوظيفية والتي ترتبط بطريقة تقديم الخدمات.

* **البعد الثالث:** يرتبط بالانطباع الذهني عن المؤسسة التي تقدم الخدمات، وهو يتوقف على

تقييم الزبائن ورضاهم عن الجوانب الفنية والوظيفية لهذه الخدمات.(2)

1 - طارق عبد الحميد السامرائي، الجودة التعليمية الحديثة، ط1، دار الابتكار، عمان، 2013، ص 28 - 29.

2 - نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص 70.

في حين أشار ستار (Starr) إلى أن الجودة تتحدد من معرفة ما يحتاجه الزبون والتي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج أو الخدمة التي ترضيه، حيث اقترح مدخلين لدراسة أبعاد الجودة هما:

* **المدخل الوظيفي:** يركز على المنفعة والمعولية والعوامل الإنسانية (الاستفادة من المنتج، التطابق مع المعايير، العمر المتوقع وتكلفة الصيانة العلاجية والوقائية، توفير الأمان والراحة).

* **المدخل غير الوظيفي:** يركز على الأبعاد غير الوظيفية المتمثلة في الهيئة والشكل والوقت والتنوع. ويعد هذان المدخلان مصدرين أساسيين لمتخذي القرارات في بناء الإستراتيجيات من جهة ولتحقيق رغبات الزبائن من جهة أخرى (1)، يُلاحظ أن هذا التحديد للأبعاد جيد لكونه فصل بين الأبعاد وحددها في مجموعات واضحة.

وفيما يخص الدراسة الحالية؛ سيتم التطرق إلى ثلاث أبعاد الأساسية تتحدد من خلالها معالم الجودة الشاملة بالمؤسسة وبشكل منسجم ومتكامل، مما يشكل وحدة مترابطة تحقق للمؤسسة القوة والمكانة في السوق المحلي أو الدولي وهي:

1 - بعد رضا المورد البشري (الزبون الداخلي):

لقد صنفنا في دراستنا الحالية الزبائن إلى داخليين هم فئة الأفراد العاملين بالمؤسسة وخارجيين الذين يمثلون مختلف المتعاملين معها، حيث سيتم في البدء توضيح أهمية ودور رضا المورد البشري في المؤسسة.

من المسلم به أن لرضا الموارد البشرية أهمية كبيرة باعتباره مقياساً لمستوى فاعلية أداءهم، على أنه يجب التمييز بين الرضا عن العمل والرضا في العمل، فالأول متعلق بالعمل ومتطلباته أما الثاني فمرتبط بمختلف العوامل والظروف المادية، درجة سهولة أو تعقد الوظيفة، طبيعة العلاقة مع مختلف المستويات الإشرافية والجو الاجتماعية في البيئة الداخلية للمؤسسة، وقد بينت العديد من الدراسات أن:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

- الموظفون الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة للأخطاء المهنية ولحوادث العمل.

¹ - طارق عبد الحميد السامرائي، مرجع سابق، ص130.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل؛ فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

▪ علاقة رضا المورد البشري (الزبون الداخلي) بالجودة الشاملة:

تتضح صورة العلاقة بين رضا العامل والجودة الشاملة، من خلال دور رضا العنصر البشري في تحقيق معدلات إنتاجية عالية وبالجودة المطلوبة الملبيّة لتوقعات وتطلعات زبائن المؤسسة. إن مفهوم رضا العاملين مفهوم مركب ذو أوجه متعددة متفاعلة ومتداخلة مع بعضها البعض؛ فقد يتعلق بالأجر وبالعامل بما يتضمنه من مهام ومسؤوليات ومدى توافقه مع إمكانياته وقدراته، فهذه نقطة مهمة تُحقق الحالة النفسية الإيجابية للفرد داخل المؤسسة؛ إذ لا يكفي أن يستقطب العمل اهتمام الفرد بقدر اشتراط انسجامه مع ما لديه من مهارات واستعداداته؛ والتي تؤهله للقيام بالمهام بكفاءة وفعالية عالية الأمر الذي يزيد من رغبته في أدائها ويرفع معنوياته ويحفزه للاستمرار في بدل الجهود، بالإضافة إلى أن إتاحة المؤسسة الفرص للعامل للتقدم في العمل يشجع حاجة النمو والتطور لديه. ضف إلى ذلك طبيعة نمط الإشراف والظروف الفيزيائية هي الأخرى عوامل ذات أهمية من شأنها أن تحدد مستويات رضا العامل، ولأجل ذلك يتوجب على المؤسسات الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالعناصر البشرية وبالمحيط المادي للعمل وبالسياسات والإستراتيجيات التنظيمية المتبعة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، يعد التدريب واحد من أهم السياسات التي تخلق حالة الرضا لدى العمال، مما يعمل على تحسين الجودة.

" فقد أظهر مسح للشركات الصناعية التي تطبق برنامج إدارة الجودة الشاملة في جورجيا أن أربعة وتسعون بالمائة (94%) من الشركات أشارت أن موظفيها تلقوا تدريباً إضافياً في مهارات العمل ومهارات حل المشاكل، وذكر خمسة وثمانون بالمائة (85%) منهم أنها عملت على توسيع الفرص أمام موظفيها، في حين أشارت نسبة تسعة وسبعون بالمائة (79%) أنها قامت بتشكيل فرق العمل خلال عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي نفس المسح تحسنت الجودة من (94%) للشركات وتحسنت نسبة رضا الموظفين بواقع ثمانية وثمانون بالمائة (88%)".⁽¹⁾

فهذا كله يبين التأثير الإيجابي على حالة الأفراد العاملين من جهة؛ كما على جودة ما تقدمه المؤسسة من مخرجات، لأن خلاف ذلك يخلق حالة عدم الرضا والتي تظهر في سلوكيات العمال في

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج، والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 79.

صور: عدم الالتزام واللامبالاة بنوعية ما تقدمه، وهذا يُسيء إلى صورة وسمعة المؤسسة مما قد يكلفها خسارة مكانتها في السوق.

وعليه؛ إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهي من أكبر المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة التي تمكنه إلى بجانب قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلا عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة بصفته مشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توفرها يحقق رضا الزبون عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها على أساس أنها تلبى احتياجاته ورغباته، ما يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها وبموقعها التنافسي وحصتها السوقية، وينعكس هذا الاستقرار على قدرتها في فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم نشاطها وكذلك من تحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلا عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المؤسسة⁽¹⁾، وهو ما يوضح أنها حلقات متداخلة تكمل بعضها البعض.

← وعلى ضوء ذلك؛ تبدو صورة العلاقة طردية قوية بين رضا العامل أو كما يصطلح عليه المختصين في مجال التسويق الزبون الداخلي والجودة الشاملة، فكلما زاد مستوى رضا المورد البشري كلما زادت مستويات الجودة والعكس صحيح، على أن الجودة تعتبر متغير وسيط بين رضا المورد البشري ورضا زبائن المؤسسة.

2 - بعد رضا الزبون الخارجي:

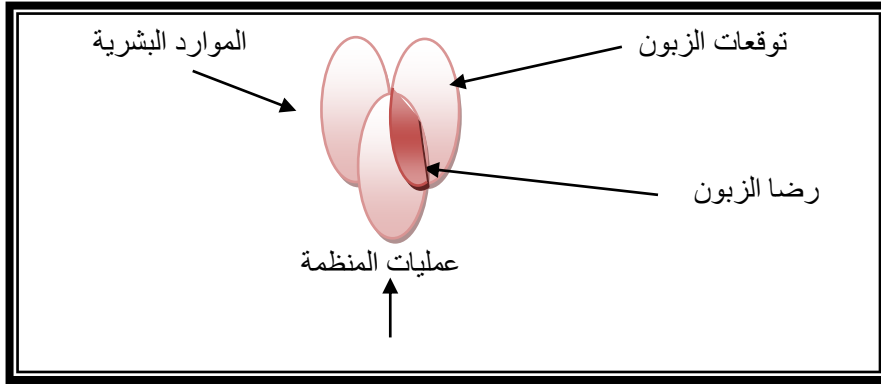
يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه عن طريق تلبية احتياجاته الهدف المركزي والغاية المنشودة لأي مؤسسة، وهو ما يؤكد الخبراء في مجال التسويق وكذلك أغلب الباحثين من خلال ما يتوصلون إليه من نتائج واقعية تحاكي بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، بالأخص مع اشتداد قوة المنافسة في السوق المحلية أو الدولية، ولأجل ذلك يعتبر التركيز على الزبون (الخارجي) أهم مبدأ تقوم عليه إستراتيجية تحقيق الجودة الشاملة، فهو نقطة البداية والنهاية فيما يتعلق بالسعي لتقديم مخرجات (سلع أو خدمات) على مقاس متطلباته وحاجاته ورغباته.

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص ص 22 - 23.

وتجدر الإشارة إلى أنه "على المؤسسة أن لا تتصور أن إرضاء الزبون يكون دون مقابل وأنه المستفيد الوحيد، فهذا غير صحيح لأنرضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية للمؤسسة؛ حيث سيكون مستعداً لتكرار شراء نفس المنتج أو العلامة."⁽¹⁾

"ويتشكل رضا الزبون من تقاطع ثلاث حلقات تتمثل في: العمليات التي تقوم بها المنظمة، العاملين الذين يعملون من أجل تلبية حاجات وتوقعات الزبون، ويمكننا تجسيد ذلك من خلال الشكل الموالي، حيث تمثل المنطقة الملونة باللون الغامق رضا الزبون والتي قد تتوسع وتصبح كبيرة عندما تشكل الحلقات الثلاثة نظاماً متكاملًا يسوده نوع من الانسجام والتكيف فيما بينها."⁽²⁾

الشكل رقم (15): رضا الزبون كنظام متكامل.



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 241 - 242.

إن من أهم المؤشرات الموضحة لحالة رضا الزبون الخارجي عن المؤسسة هو قدرتها على الاحتفاظ بهم، إذ يشير الاحتفاظ بالزبائن إلى قدرة المؤسسة على جذب زبائن جدد وتحويل الزبائن الحاليين إلى زبائن يكررون الشراء للتأكد من المكاسب طويلة الأجل.

ويتضمن المحافظة على الزبائن: التزام الزبون، ثقته، الرغبة في التوصية للآخرين ونوايا إعادة الشراء، فالاحتفاظ بالزبائن يعني التزام من الزبون للاستمرار بالشراء أو التعامل مع منظمة ما بشكل مستمر،

¹ -Jean Jouis Dumaulin, **client satisfait l'entreprise gagnante**, édition d'organisation, paris, 1994, p21.

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 241 - 242.

وهذا يحقق لها العديد من المنافع وهي: الاحتفاظ بالعميلين، وخدمة أفضل للزبائن وكلفة أقل، حساسية أقل للسعر، وكلمة منطوقة إيجابية وحصّة سوقية أعلى وكفاءة وإنتاجية أعلى.

كما أكد كل من **Kotler & Keller** أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هو رضا الزبائن، فالزبون الراضي يبقى موالياً لفترة أطول.

وأضاف كل من **Blattberg & Thomas** أن الاحتفاظ بالزبائن يعبر عن النية لشراء المنتج في أية فرصة شراء قادمة.⁽¹⁾

وعليه، فقدرّة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن واستمرارهم في التعامل معها لدليل على أنها قد تمكنت من كسب ولائه لها، حيث انتقل تأثير حالة الرضا إلى بناء واكتساب الولاء، ومنه فالولاء مؤشر عن تحقق حالة الرضا، ولأجل ذلك فالعلاقة بينهما علاقة طردية.

▪ علاقة رضا الزبون الخارجي بالجودة الشاملة:

تستحوذ مسألة رضا الزبون الخارجي على اهتمام كبيرة من طرف المؤسسات، حيث يُعتبر هذا البعد من أكثر المعايير التي يُستند إليها في الحكم على مستوى أدائها؛ لاسيما عندما تكون سياساتها وأهدافها التنظيمية تركز على تحقيق الجودة.

فقد أكد كل من **(Hoffman & Baston)** أن لرضا الزبون دوراً إستراتيجياً في تحقيق الجودة، حيث يظهر ذلك من خلال النقاط الآتية:⁽²⁾

- إذا كان الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً، كما أنه سيتحدث إلى الآخرين عنها مما يخلق زبائن جدد.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقلل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة، وبالتالي ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه؛ مما يقودها إلى تحسين وتطوير خدماتها.
- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

¹ - نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانية)، غزة، العدد 1، المجلد 13، يونيو 2011، ص 663 - 664.

² - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 223 - 224.

- يُعد رضا الزبون مقياساً لجودة الخدمة المقدمة، حيث يساعد في تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال:

- إلغاء المؤسسة للسياسات التي تؤثر على رضا الزبون.
 - كونه دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغباته وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
 - الكشف عن مستوى أداء العاملين ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً.
- إذن؛ فعملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون، فيمكن التعديل في خطط الجودة حسب تصورات وآراء الزبون، وهذا يحتم على المؤسسة إجراء دراسة معمقة لفهم حاجاته وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون؛ ومعرفة أسباب التذني ومعالجتها، كما أن الاعتماد على آراء ومقترحات الزبائن عن المنتجات أو الخدمات سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وإلى كسب زبائن جدد، وبالتالي سيتحقق الرضا التام الذي بدوره سيحقق زيادةً في الحصة السوقية وفي عوائد المؤسسة وأرباحها نتيجةً لاحتفاظها بالزبون، وبذلك يتضح الدور الإستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون، فقد باتت جميع المؤسسات تنتج ما يريده الزبون وبدأت الحلقة الإدارية والاقتصادية تبدأ دورتها بالزبون وتنتهي بالزبون.

بالإضافة إلى أنها أصبحت تبحث عن ما يسمى ما وراء التسويق "Meta Marketing"، وهي عملية كسب رضا الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته. وقد أكد (Evans) على أن تحديد الجودة يتم عن طريق ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة دراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن المنتج من خلال دراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة.

- مرحلة تصميم المنتج بما يتناسب وتوقعات الزبون.

- مرحلة دراسة العمليات التصنيعية لضمان تصنيع المنتجات بما يلاءم التصميم والمواصفات الموضوعية مسبقاً.⁽¹⁾

معنى كل ذلك أن العلاقة بين رضا الزبون الخارجي والجودة الشاملة هي علاقة طردية، ويظهر ذلك من خلال العلاقات الفرعية التالية:

¹ - يوسف حجي سلطان الطائي، هاشم دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، المرجع نفسه، ص صصص 223-

✓ كلما كانت نوعية المخرجات (سلعة أو خدمة) عالية الجودة كلما تمكنت المؤسسة من كسب رضا الزبون.

✓ كلما كان الزبون مرتاحاً وراضياً بنوعية الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة كلما دل ذلك على جودة مخرجاتها.

✓ كلما كان الزبون راضياً كلما احتفظت المؤسسة به.

✓ كلما كان الزبون راضياً كلما زاد عدد زبائن المؤسسة.

← **وخلاصة القول؛ أن رضا الزبون الخارجي مؤشرٌ أساسيٌّ تُحدد من خلاله المؤسسة مدى جودة مخرجاتها والتي لولاها لما تحقق رضاه.**

واستناداً إلى ما تقدم؛ نلاحظ أن "رضا الزبون الخارجي قائم على رضا العامل (الزبون الداخلي)، على اعتبار أنه يمثل ثروة تمتلكها المؤسسة يجب المحافظة عليها والاستثمار فيها بأكفأ الوسائل والسبل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التدريب المستمر على أنظمة وإجراءات العمل، وكذلك التحفيز الفعال والجيد، وتعزيز درجة الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين"⁽¹⁾، وهذا بغية التوفير للزبون منتجات أو خدمات على درجة عالية من الجودة، ولأجل هذا لا بد من أن نجعل المورد البشري في المؤسسة راضياً تماماً وامتتعاً بكل حقوقه المادية والمعنوية داخل المؤسسة.⁽²⁾

على العموم؛ إن الزبائن الداخليين والخارجيين يشكلون قوة دفع حقيقية لكافة الممارسات والعمليات المتعلقة بجودة مخرجات المؤسسة، إذ يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد المواصفات الواجب توفرها في المخرجات (سلع، خدمات)، بينما يحدد الزبائن الداخليين الجودة في إطار المناخ التنظيمي السائد والسياسات التنظيمية المطبقة والأفراد القائمين على تجسيدها.

3 - بعد التحسين المستمر:

تعود جذور التحسين المستمر إلى اليابان؛ إذ اعتمد على هذا الأسلوب من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية؛ لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها

¹ - يوسف حجييم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، المرجع نفسه، ص 243.

² - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

خلال السنة بمعدلات متفق عليها؛ وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لاتضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويهدف التحسين المستمر إلى الوصول لأعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة؛ وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية أو الخدمة⁽¹⁾، وبتطوير الأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

وتجدر الإشارة؛ إلى أنه ووفقاً لما يوصي به خبراء الجودة من جهة وتكريساً وتدعيماً لنشاطات التحسين المستمر من جهة أخرى يُشترط ضرورة إرساء نظام للرقابة الذاتية بالمؤسسة، والذي يهدف إلى الوقاية من الأخطاء التي تُرتكب في مستويات الأداء المختلفة؛ من أجل السماح للعاملين بتنفيذ الرقابة الذاتية للأعمال التي يقومون بها من تلقاء أنفسهم، وهذا العمل يجب إسناده في البداية إلى عاملين مؤهلين على مستوى كل دائرة أو قسم بالمؤسسة، والذين تتوفر فيهم المهارة والخبرة والتأهيل الكافي في مجال أعمالهم وبأن يتلقوا التدريب الكافي في هذا المجال، ثم تعميمه فيما بعد ليشمل كافة العاملين في المؤسسة؛ فمن خلال ذلك يكون في استطاعة هؤلاء القيام برقابة أنفسهم أثناء قيامهم بأعمالهم ولديهم المسؤولية في تقرير ما إذا كان هذا الإجراء أو ذلك مطابق لمتطلبات الجودة أم لا، فموجب هذا النظام يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية بطريقة سهلة وسريعة؛ مما يساهم في الرفع من مستوى الأداء ويحسن نتائجه.⁽²⁾

وقد وضع فنديرومبس ووايت (Vondermbse and White) على أن التحسين المستمر

يتحقق من خلال:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
- استخدام دائرة خطط - اعمل - افحص - نقد.

¹ - مهند عبد الرحمن، رشا عدن أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 36، 2013، ص 230 - 231.

² - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص ص 75 - 76.

- توثيق إجراءات التحسين. (1)

• أهداف التحسين المستمر:

تهدف المؤسسات من وراء انتهاجها لنهج التحسين المستمر إلى:

- 1 - توفير نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلاف في تلك النتائج.
- 2 - إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة؛ وتغيير حاجات الزبون واحتياجات السوق.
- 3 - تحسين استجابة وأداء المؤسسة بتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها. (2)
- 4 - تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة بتقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة والوقت، والكلفة المطلوبة.
- 5 - جعل المؤسسة قوة دافعة نحو الأمام ولها القدرة على المنافسة في السوق ويتحقق هذا الهدف إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم، وما هو مقدار الجهد المطلوب الذي يجب أن يبذلوه للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم، وأن يدركوا أن الفشل في تحقيق ذلك يقود إلى وجود زبائن غير راضين؛ وبالتالي ضعف قوتهم التنافسية في السوق.
- 6 - خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحرّة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، بتحفيظهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- 7 - ويبقى الهدف الرئيسي من عملية التحسين هو تركيز الانتباه على الزبون واحتياجاته ورغباته المستقبلية، لأنها هي الأساس الذي يحدد الإجراءات الأولية من أجل تقليل حاجة الزبون إلى مواصفة واحدة ومن ثم إلى عمل محدد. (3)

1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 101.

2 - يوسف حجيّم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص ص 199 - 200.

3 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص ص 205 - 207.

- **مناهج التحسين المستمر:**

إن التحسينات المستمرة للجودة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل يجب أن تمر بعدد من الخطوات المنهجية والمنظمة، وهناك عدة طرق أو مناهج تستطيع المؤسسة أن تأخذ بها لتحضير البني التحتية للتحسين المستمر منها: ثلاثية جوران، المنهج العلمي، والطريقة اليابانية والأمريكية للتحسين المستمر، وفيما يلي شرح لهذه المناهج:

- **ثلاثية جوران للتحسين المستمر:**

لقد لعبت أفكار جوران دوراً مهماً في تطوير مناهج التحسين المستمر المتمركزة على ضرورة الالتزام بتقديم منتجات أو خدمات ترضي وتلبي الاحتياجات والرغبات المتجددة للزبائن، كمؤشر أساسي يوضح تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة الشاملة؛ وتظهر آلية التحسين المستمر عند جوران من خلال: التخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، تحسين الجودة.

- **المنهج العلمي:**

وصف **Scholtes** المنهج العلمي بأنه "اتخاذ القرارات بناءً على مجموعة من البيانات، وتحليل أسباب المشكلة، والبحث عن حلول دائمة بدلاً من الاعتماد على الحلول المؤقتة"، وقد طور أربع إستراتيجيات من أجل جعل المنهج العلمي يعمل في إطار الجودة الشاملة، حيث يتم ذلك من خلال: جمع البيانات المهمة وذات القيمة، التعرف على جذور أو أسباب المشكلة، وضع حلول مقترحة: التخطيط والقيام بالتغييرات المناسبة.

- **المنهج الياباني للتحسين المستمر: (الطريقة اليابانية للتحسين المستمر الكايزن "**

:(Kaizen)

تعني كلمة **Kai** التغيير وتعني كلمة **Zen** الجيد، وبذلك تعني كلمة كايزن إحداث التغييرات للأفضل بشكل مستمر، بحيث تمتد أبعاد الكايزن إلى الأشخاص والعمليات والأدوات، فمفهوم الكايزن واسع يروج للجودة بمفهومها الشامل، على أساس أنها مسؤولية مشتركة لكافة العاملين في المؤسسة بغض النظر عن المراكز الوظيفية لهم.⁽¹⁾

ينظر هذا المنهج إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية متدرجة، أي أنها تتم على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل مستمر، وكعملية تراكمية، لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات ويركز

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 272 - 276.

فيها على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة.⁽¹⁾ ويعتمد هذا المدخل على المبادئ الآتية:

* المحافظة على الاتجاه الإيجابي.

* البحث عن حلول بدلاً من قبول الأعداء.

* إمكانية مساهمة كل فرد بشكل فعال.

* اتخاذ خطوات وتنفيذها وعدم الانتظار حتى الوصول إلى الكمال.⁽²⁾

ترتكز فلسفة هذا الأسلوب على المورد البشري على أساس أنها مصدر تحقيق الجودة كهدف مركزي تصبوا المؤسسات الوصول إليه، شريطة أن تتميز بالمهارات المناسبة لتأدية الأعمال الموكلة إليها والتي تكتسبها بالتدريب المتواصل المبرمج والمخطط المرتبط بالتكنولوجيات الحديثة؛ وكذا بتحفيظها بطريقة مناسبة تتلاءم مع الجهود المبذولة من قبلها، دون إغفال مقدراتها على استخدام كافة الوسائل التكنولوجية والتقنيات المتطورة، ولأجل ذلك فالتحسين المستمر حسب الطريقة اليابانية يحتاج لكل "عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد، يستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة".

▪ المنهج الأمريكي للتحسين المستمر (الطريقة الأمريكية للتحسين المستمر):

ويطلق على هذه الطريقة أسلوب "Breakthroughs" الذي يعني الخطوات الواسعة والعريضة، يركز على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه تمثل التحسين الذي يتم دفعة واحدة، وذلك من أجل تحقيق تحسينات نشطة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة، فمستخدمو هذا الأسلوب مقتنعون بأن التحسين المستمر يكون على شكل خطوات واسعة النطاق، سريعة ومتلاحقة بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة ومتطورة جداً، وإمكانيات مالية كبيرة للوصول إلى مستوى جودة عال سبق تحديده من قبل، وبعد تحقيق الضربة الواسعة والسريعة والانتهاج منها يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية على نفس المنوال.⁽³⁾

يتضح من ذلك أن هذا الاتجاه يُركز في عملية التحسين المستمر على التكنولوجيا المتطورة المتعددة؛ ثم على العنصر البشري في المستوى الثاني.

1 - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 247.

2 - مات سيقر، مرجع سابق، ص 663.

3 - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 247.

ولأجل تبيان أوجه الاختلاف بين المنهجين السالفين الذكر نعد مقارنة في بينهما في الجدول الموالي:
الجدول رقم (06): أوجه المقارنة بين المنهج الأمريكي والياباني.

معايير المقارنة	الاتجاه الأمريكي	الاتجاه الياباني
المدى الزمني للتحسين	التحسين على دفعات قصيرة الأجل متتالية سريعة جذرية ومبدعة ودفعة واحدة.	التحسين على مراحل وعلى المدى الطويل دون إحداث تغييرات جذرية دفعة واحدة.
وتيرة التحسين	خطوات واسعة متلاحقة منقطعة وانوية وفورية وكل فترة زمنية.	خطوات مستمرة خطوة خطوة، دون التوسع دفعة واحدة بشكل منقطع وعلى مدى زمني طويل.
المعنيون بالتحسين	نخبة مختارة وممتازة من العاملين.	كل من يعمل في المنظمة.
شمولية التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا، ثم الانتقال لمجال آخر وهكذا.	التحسين الشامل لكل المجالات وبأن واحد.
التفكير في التحسين	تفكير فردي.	تفكير جماعي.
أسلوب التحسين	استثمارات مالية كبيرة، والاعتماد على الجانب الفني أكثر من الجانب الإنساني.	استثمارات مالية عادية، والاعتماد على الجانب الإنساني أكثر من الجانب الفني.
التكنولوجيا	التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة والنظريات الحديثة هي التي توجد التحسين المستمر والمتميز.	تكنولوجيا سهلة، والعنصر البشري، هو المفكر والمبدع، وهو الذي يوجد التحسينات وليس التكنولوجيا.
معيار تقييم التحسين	نتائج أو تحسينات تؤدي إلى أرباح.	نتائج وتحسينات تؤدي إلى أرباح وإلى إشباع معنوي.

المصدر: محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 247.

• علاقة التحسين المستمر بالجودة الشاملة:

إن تحقيق الجودة ليس عملية ثابتة؛ إذ تتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات والعمليات وأن هذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين والتزاماً مؤسسياً، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة هو ما يعول عليه وهي تتطلب توفير مناخ تنظيمي يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المخرجات.(1)

بمعنى أن عملية التحسين المستمر تعد مطلباً أساسياً لتحقيق الجودة الشاملة؛ حيث تجعل المؤسسة في حالة تميز وتفوق مستمرين على باقي المؤسسات الناشطة في مجال عملها، فهي عملية متواصلة ليس لها نهاية طالما أنها مازالت تقدم منتجاتها أو خدماتها للزبائن في السوق، وتشمل جميع المدخلات (مواد بشرية، مالية، تقنية) وكذا جميع مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما أنها مسؤولة لجميع الموارد البشرية في المؤسسة باختلاف المستويات التنظيمية.

وبصفة عامة؛ تهدف إستراتيجية التحسين المستمر إلى إحداث تغييرات كبيرة وجوهرية في طرق وأساليب ونتائج العمل، لا مجرد ترميم التصدعات وتصحيح الأخطاء؛ بل تقاؤها باستخدام أدوات وتقنيات وأساليب إحصائية تحدد مكان الخطأ وتعمل على استبدال مسببات ذلك بسياسات وإجراءات سليمة منذ البداية، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول في آخر مرحلة على مخرجات تمكنها من اكتساح السوق ومن مجابهة كل المنافسين.

كما أن التحسين المستمر يقوم على مبدأ القيام بالأعمال بشكل صحيح منذ البداية، لأنها في الأساس عملية تمرُّ بمراحل محددة تركز على التخطيط القائم على الدراسة المعمقة للفرص والإمكانات والتهديدات الواجب تخطيها والتغلب عليها، كما أنها تجبر الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة على جعل التدريب ثقافة أساسية وأحد أهم الأساليب المحققة للتحسين المستمر؛ وكل هذه الأمور مبادئ أساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

على سبيل المثال: ولتحقيق التحسين الدائم وتقديم قاعدة قوية من الأفراد الأكفاء، تلتزم شركة زيتك Zytec بالتدريب الدائم وبتتمية جميع العاملين، لأن ذلك يقدم فرصة للتحسين المستمر، حيث يحدد التدريب الداخلي والخارجي على أساس تنمية العامل؛ إذ يتم التركيز على: بناء الثقة، المهارة،

¹ - نبيل محمود الصالحي، مرجع سابق، ص 63.

التنمية الذاتية، التحسين المهني الدائم".(1)

وخلاصة القول؛ التحسين المستمر عملية إستراتيجية لا تنتهي أبداً؛ وهي وسيلة هدفها تحقيق الجودة الشاملة إذ تستلزم المراجعة الدورية لمختلف الأنظمة التسييرية والعمليات، بالإضافة إلى تقييم وتقويم نظم التحسين.(2)

خامساً - موقع إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية الكلية المؤسسة:

تقوم الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى بوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهي تتعلق بأعمال المؤسسة ككل وتتكون إستراتيجية هذه الأخيرة من عدد من الإستراتيجية فهناك إستراتيجيات الإنتاج، وإستراتيجية التسويق وإستراتيجيات الجودة، الإستراتيجيات المالية وغيرها، وذلك بحسب أنشطتها ووظائفها فلكل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة إستراتيجية خاصة بها.

وبخصوص موقع الجودة الشاملة في إستراتيجية المؤسسة فيتحدد من خلال ترابط ثلاث عناصر وهي: تقدير رضا الزبون، الوضع التنافسي، وكلفة عدم الانسجام مع متطلبات الأساسية لنظام الجودة، لذا يجب أن يكون لها حيز واسع في التخطيط الإستراتيجي باعتبارها هدفاً أساسياً في عملية التخطيط ويتطلب من الجميع سواء كانوا عمال أو مدراء لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي، فهو يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية. ومن أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

- تركيز الإدارة العليا على ضبط الجودة من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر لأنشطة الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلاً من السعي لاكتشافها وتصحيحها.

- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم بتفويضهم الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.(3)

وفي هذا الصدد يقول **هيوكوش** بأن إستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.

- التدريب المكثف والذي يشمل كافة المستويات الإدارية؛ حيث يهدف ذلك إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيف ترفع الإدارة العليا قدراتها على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضبط الجودة.

1 - دوبينز لويد، مرجع سابق، ص ص 220 - 221.

2 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 271.

3 - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

- التركيز على الزبائن بدراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها؛ وهذا يتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص الزبائن وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية، كما تتطلب هذه الإستراتيجية إجراء دراسات مستفيضة عن المؤسسات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف.

- تحسين الجودة؛ من خلال برامج تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والتصنيع وغيرها، بحيث لا بد من جمع المعلومات عن تكلفة الجودة السيئة وخاصة التكلفة المخفية، كما يجب أن تتضمن البرامج العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى إجراء المقارنات البنينة مع المؤسسات الأخرى المنافسة.

- الضبط الإحصائي للجودة؛ وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات والتي تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل وتوضيح وتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

ويتحدد التكامل بين إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال كونها جزءاً من سياسات الإنتاج؛ فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي.

- لا بد من توفر تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توفر المعدات للآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة؛ من العاملين ورجال الإدارة والزبائن والموردين والمتعاملين مع المؤسسة حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات أو خدمات المؤسسة.

وبالتالي فإستراتيجية الجودة هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، فعلى الإدارة العليا أن تولي أهمية للتخطيط الإستراتيجي للجودة من خلال تحديد كافة الأبعاد المحققة للجودة الشاملة.⁽¹⁾

سادساً - نماذج ومعايير جوائز الجودة الشاملة:

إن تعدد المسالك في فكر رواد الجودة الشاملة رغم أنه يسهم في إثراء وتطوير فلسفة الجودة الشاملة؛ إلا أنه من جهة أخرى يوضح الحاجة إلى توحيد أسس ومعايير تطبيقها، بالإضافة إلى

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 123 - 127.

تشجيع المؤسسات على الالتزام بها بغرض الحصول على جوائز محفزة لتمييزها وتفردتها في تقديم المنتجات أو الخدمات، حيث يقصد بجوائز الجودة الشاملة الشهادات التي تمنح للمنظمة من جانب الجهات المعتمدة والتي تفيد بأن هناك مقومات معينة للمنظمة تتوافق مع المستويات الموضوعية بهذا الخصوص، إن هذه الشهادات تمنح للمنظمة اعترافاً بتهيئة بيئتها نحو تحسين الجودة؛ وهذا كله يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وبسرعة ثقافة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وتُمنح جوائز الجودة الشاملة سنوياً للمؤسسات التي تتميز بتطبيقها للشروط والاعتبارات المحددة في الجائزة، حيث تُسهم في دفع عملية التطوير على المستويين الفكري والتطبيقي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾، كما أن جوائز الجودة في العالم تقوم على إجراء تقييم لأداء المؤسسات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، وبالتالي يتم تقييم أداء هذه المؤسسات وفقاً لدرجات أو علامات محددة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها. وتصنف هذه الجوائز إلى أربعة أقسام: جوائز عالمية، إقليمية، وطنية، وجوائز تجارية وصناعية.

1 - أهداف جوائز الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسات لترسيخ مبادئ ومعايير الجودة الشاملة لتحقيق جملة من الأهداف من بينها حصولها على جوائز الجودة كمكافئة منطقية نظير جهودها في مجال التميز في الأداء، التي يمكن تحديد أبرز أهدافها في ما سيتم ذكره:

- زيادة الوعي بأهمية جوائز الجودة الشاملة بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات ومقارنة أدائها مع المعايير الموضوعية.
- الحث على تبادل المعلومات بخصوص إستراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجيات.
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
- تشجيع المؤسسات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير الجودة الشاملة.⁽³⁾

1 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 164.

2 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 77.

3 - سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص 265.

2 - المعايير العامة لجوائز الجودة الشاملة:

توضع معايير جوائز وفق منهج الجودة بحيث تضمن القبول العالمي لها والاعتراف بها، والمعايير المشتركة لها هي:

- ✓ القيادة والتوجه الواضح.
- ✓ التحسين المستمر.
- ✓ إدارة الموارد.
- ✓ التركيز على الزبائن.
- ✓ المعلومات والقياس والتحليل.
- ✓ التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد.
- ✓ مشاركة العاملين وتنميتهم وتحفيزهم.

ويعطى لكل معيار من المعايير السالفة الذكر وزناً يختلف حسب أهميته، كما أنه يختلف من جائزة لأخرى، ويكون الوزن على هيئة نقاط لكل معيار؛ بحيث يكون إجمال النقاط ألف (1000) أو مائة (100) نقطة أو على هيئة نسبة مئوية (%). ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية، ويتم تقويم المنظمات لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير من قبل لجنة من المقيمين الذين يراجعون نماذج المنظمات المتقدمة، ويتحققون من المعلومات المذكورة في تلك النماذج من خلال الزيارات الميدانية للموقع.

وبرغم التشابه الكبير بين الدول في المعايير العامة؛ فإن من المهم أن يكون لكل دولة بعض المعايير الخاصة بسبب اختلاف الاعتبارات الثقافية والاجتماعية واختلاف متطلبات الأفراد والسوق، وهذا يستلزم تكاتف الجهود ومشاركة كافة الأفراد في تصميم المعايير لكي تلبي الاحتياجات العالمية. وتجدر الإشارة إلى أن نماذج وجوائز الجودة تخضع للمراجعة والتحديث والتطوير؛ حتى تواكب التطورات والتغيرات العالمية وتتماشى مع الاحتياجات المتغيرة والمتنامية للدولة.⁽¹⁾

3 - نماذج عن جوائز الجودة الشاملة:

سنقوم فيما سيأتي بعرض تفصيلي وتوضيحي لعدد من النماذج الرائدة في مجال الحصول على جوائز الجودة؛ والتي كان لها الإسهام الكبير في دفع المؤسسات إلى تبني وتجسيد مبادئ الجودة

¹ - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص ص 481 - 48.

الشاملة؛ حيث سيتم عرض بعض النماذج كالنموذج الياباني، الأمريكي، الأوروبي، العربي، على أن نختم بالنموذج الإفريقي والذي تمثله الجائزة الجزائرية للجودة:

3 - 1 - النموذج الياباني المرتبط باسم العالم وليام إدوارد ديمينج:

تعد جائزة ديمينج أقدم جوائز الجودة، حيث يرجع تاريخ إنشائها إلى عام 1951م، حين تلقى العالم الأمريكي ديمينج دعوة من إتحاد العلماء والمهندسين في اليابان لإلقاء محاضرات عن الجودة والضبط الإحصائي، ونظراً لما حملته المحاضرات من قيمة علمية اقترح رئيس الإتحاد تأسيس جائزة لذكرى الإسهام الفعال لديمينج في الصناعة اليابانية، وبعد موافقة أعضاء الإتحاد بالإجماع على قرار تأسيس جائزة ديمينج، حيث أصبحت تمنح لخمس فئات :

* جائزة ديمينج للأفراد .

* جائزة تطبيقات ديمينج.

* جائزة تطبيقات ديمينج للمنظمات الصغيرة .

* جائزة تطبيقات ديمينج للأقسام.

* جائزة ضبط الجودة للمصانع.

تُمنح جائزة ديمينج للمؤسسات التي تحقق الحد الأدنى المطلوب من النقاط، وقد يكون أكثر من فائز في السنة الواحدة، ويتم اختيار المنظمة المرشحة للجائزة على مرحلتين:

* **المرحلة الوثائقية:** وتشمل جميع سجلات ووثائق المؤسسة التي توثق أعمالها.

* **المرحلة الميدانية:** يتم التنقل إلى موقع المؤسسة، ومن ثمة تسجيل درجات كل اختبار وفقاً للمعايير العشرة⁽¹⁾، وسيتم التطرق فيما يلي لهذه المعايير: السياسات، التنظيم وإدارة التنظيم، التعليم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، التحليل، المعايير، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل.⁽²⁾ وقد تم تطوير معايير جائزة ديمينج للجودة سنة 2004م من طرف الإتحاد الياباني لمعايير للتقييم.

3 - 2 - النموذج الأمريكي ممثلاً بجائزة وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج:

أسس مالكوم بالدريج (1922م - 1987م) - وزير التجارة الأمريكي خلال (1981م - 1987م) - جائزة عُرفت باسمه والتي تمثل جهد مشترك أسهم فيه المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا وشعبة التجارة الأمريكية وتشرف عليها الجمعية لضبط الجودة، وتقديراً من الحكومة الأمريكية لجهوده تم

1 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 324.

2 - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 269.

تصميم جائزة تحمل اسمه تعطى لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال ومميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل منظمته، ومنحت هذه الجائزة في الرابع من نوفمبر عام 1988م لثلاث مرشحين: شركة موتورولا، شركة ويستنج هاوس إلكترونيك، وشركة غلوب ميتالورجيكال.⁽¹⁾ وتهدف هذه الجائزة إلى تحقيق الآتي:

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة.
 - فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز.
 - المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمؤسسات التي طبقت تلك المعايير.⁽²⁾
 - إيجاد روح المنافسة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
 - توحيد سياسات الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و تحسينها.
 - تحديد سبل تحقيق الجودة.
 - وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع
 - الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة وتحصل على الجائزة.
- ويتم تحديد المؤسسة الفائزة بالجائزة من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي، حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في المؤسسات المتنافسة باستخدام مجموعة من المعايير تحمل أوزاناً مختلفة وعلى شكل نقاط والمؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط، ومن المؤسسات التي حازت على هذه الجائزة شركة موتورولا **Motorola** عام 1987م وشركة **IBM** عام 1990م⁽³⁾، وفي كل عام يتم اختيار شركتين فقط من بين ثلاث مجموعات نوعية من الأنشطة هي: المؤسسات الصناعية والخدمية الكبرى، منشآت والمؤسسات صغيرة الحجم والتي لا يتعدى العاملون بها 500 عامل.

1 - نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 114.

2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق ص 332.

3 - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 270.

3 - 3 - النموذج الأوروبي لجائزة الجودة الشاملة:

أنشأت الجائزة الأوروبية للجودة الشاملة عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، ويُشار للنموذج الذي اعتمده بنموذج المنظمة لإدارة الجودة للتميز في الأعمال⁽¹⁾، وهذا استناداً إلى الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جائزة ديمينج في اليابان عام 1951م وجائزة بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987م، وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1992م. وتمت صياغة نموذج هذه الجائزة بالتعاون مع ثلاث جهات أوروبية ساهمت في ذلك هي: ممثل المجموعة الأوروبية، المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، المنظمة الأوروبية للجودة.

وتُمنح هذه الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقسيم وفقاً للمعايير المحددة؛ وهي تسعة أبعاد (معايير) أساسية تتفاعل مع بعضها البعض.⁽²⁾ ينطلق نموذج هذه الجائزة من نموذج مبسط لتحسين الأداء كما هو موضح في الشكل الذي سيتم عرضه لاحقاً؛ حيث تمثل العمليات الوسائل التي تُطلق بواسطتها وتُحرر مواهب وقدرات العاملين لتحسين نتائج الأداء، التي تتم بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم.

وقد قسمت هذه الأبعاد أو المعايير الخاصة بالجائزة الأوروبية للجودة إلى مجموعتين هما:

*** المجموعة الأولى: عناصر التمكين** وتشمل؛ القيادة، السياسة والإستراتيجية، الأفراد، الموارد، العمليات. (مقومات تساعد وتسهل عملية بناء ثقافة الجودة).

*** المجموعة الثانية: النتائج** وتشمل رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير في المجتمع، نتائج الأعمال. (أبعاد تبين كيفية قياس المؤسسة لأدائها)

ووفقاً لهذا النموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج (رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير الإيجابي)، التي بدورها تؤدي إلى التميز في نتائج الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة)، كما أن هذه النتائج تحفز على الابتكار والتحسين المستمر، ولكل عنصر من العناصر التسعة وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم للمتقدمين للجائزة.⁽³⁾

والجدير بالذكر؛ أن مما تتميز به الجائزة الأوروبية للجودة اعتمادها التقييم الذاتي للمنظمة، حيث أن الجائزة تقدم إطاراً لمراجعة المنظمة نفسها في كل مجال من العناصر التي تعتمدها الجائزة؛ وبعد

1 - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 200.

2 - قاسم نايف علوان المحاوي، مرجع سابق، ص 339.

3 - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 201.

مراجعة العمليات والنتائج يتم تحديد جوانب القوة والفتوات، وهناك تعليمات تحدد للمنظمة كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه.

وتساهم إدارة الجائزة في مساعدة المنظمة على القيام بذلك وسواء فازت المنظمة بالجائزة أم لا؛ فإن عملية التقييم الذاتي التي قامت بها لها أهمية في مستقبل المنظمة وبعد انتهاء عملية التقييم الذاتي تتابع المراحل الأخرى من قبل إدارة الجودة من بينها الزيارات الميدانية ثم تقرير إرجاع الأثر للمنظمة المشتركة في الجائزة.

وتتشابه الجائزة الأوروبية في الكثير من جوانبها مع جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية؛ إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب منها اعتمادها للتقييم الذاتي وأنها غير تنافسية لكونها تمنح الجائزة لكل منظمة تحصل على مستوى معين من النقاط، بينما تُمنح الجائزة الرئيسية لأفضل منظمة.⁽¹⁾

3 - 4 - النموذج العربي للجودة الشاملة ممثلاً بنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

توجد العديد من النماذج العربية للجودة؛ إلا أننا سنكتفي بتقديم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقربه الكبير من نموذج الجائزة الأوروبية للجودة الشاملة.

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني أساساً إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية، كما تهدف إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية؛ ويتضمن التقييم خمس عناصر رئيسية هي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات، نتائج أداء المؤسسة.

3 - 5 - النموذج الإفريقي ممثلاً بالنموذج الجزائري للجودة الشاملة:

من بين النماذج البارزة لجوائز الجودة الشاملة على الصعيد الإفريقي نجد النموذج الجزائري؛ الذي يعتبر من بين الجهود الجزائرية الرامية للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات والدافعة لها نحو التميز والنجاح في ظل بيئة شديدة المنافسة، ولأخذ فكرة عن هذا النموذج سنحاول تقديم لمحة مختصرة عنه: يعتبر النموذج الجزائري للجودة من النماذج الرائدة في إفريقيا؛ أُقترح إنشائه سنة 2000 م وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة؛ وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 م، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويتم منح هذه الجائزة سنوياً

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص ص 374 - 375.

لجل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صناعية صغيرة، متوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.⁽¹⁾

○ أهداف الجائزة الجزائرية للجودة الشاملة:

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة كمثيلاتها في العالم لإيصال المؤسسات وعلى اختلاف نشاطاتها لتحقيق جملة من الأهداف نبرزها فيما يلي:

- 1 - اختيار الطريق الذي يأخذ إلى الامتياز.
- 2 - تقييم سير خطى الجودة بواسطة شبكة من الاختصاصيين في المجال.
- 3 - المنافسة لنيل الجائزة تضمن تعزيز وترقية سير الجهود في القطاع.
- 4 - تحفيز وإشراك مجموع العمال في مشروع الجودة.
- 5 - تقوية صورة علامة المؤسسة عن طريق جائزة الجودة.
- 6 - تعزيز وتثمين الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في إطار الجودة.
- 7 - الإثبات للزبائن مستوى وجودة ونفوذ المؤسسة في الجودة.

ويقدم النموذج الوطني الجزائري للجودة جائزة تتمثل في مكافأة مالية تقدر قيمتها اثنان (02) مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكر من بينها:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003م.
- الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004م.
- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005م.
- المنظمة الوطنية للأملاح قسنطينة ENASEL سنة 2006م.
- المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007م.
- شركة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008م.⁽²⁾
- مؤسسة الخزف بالجزوات سنة 2012م.

¹ - قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://alhadidi.files.wordpress.com/>، بتاريخ: 13-04-2019، على الساعة 17:18.

² - نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://dim-msila.dz/?p=1> بتاريخ: 13-04-2019، على الساعة 17:58

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية 2013م. (1)

- مؤسسة منشآت السكك الحديدية (الفرع التابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية) وكذا مخابر "فينوس" لمستحضرات التجميل سنة 2015م. (2)

- شركة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "جيكا" على الجائزة الجزائرية للجودة لطبعة 2018م. (3)

خلاصة:

تبين لنا من خلال جل ما ورد في هذا الفصل؛ أن الجودة الشاملة كمفهوم سهل النطق قد مرّ بالعديد من المراحل المعقدة التي جعلت منه في نهاية المطاف مقصد العديد من المؤسسات، بل فلسفةً ونهجاً وشريعة تهتدي بهداها في سبيل تجسيد حلم النجاح والتفوق وكسب ومختلف التحديات والرهانات، بالخصوص ما تعلق منها بكيفية التوفيق بين مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة وبإستراتيجياتها ومواردها سواء كانت بشرية، مادية، تقنية، مالية.

بالإضافة إلى هذا فمفهوم الجودة الشاملة قد تلمسناه إمبريقياً من خلال ثلاث أبعاد أساسية ركزت عليها الدراسة الحالية ألا وهي: بعد رضا الزبون والذي يُعد حجر الزاوية والمؤشر الأساسي الذي يُبرز جودة سلع أو خدمات المؤسسة فلولا ذلك لما تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح عالية، ولا من اكتساح الأسواق ولا من كسب مكانة وميزة خاصة تتفرد بها عن مثيلاتها من خلال التطوير والتحسين المستمر في العمليات والأنشطة، كأحد أهم الإستراتيجيات المساهمة في مواجهة التحديات وفي تعزيز فعالية وكفاءة مخرجات المؤسسة.

إن مثل هذا التوجه يبرز أن مفهوم الجودة الشاملة قد انتقل من البعد البسيط الدلالة إلى البعد العميق المغزى المعقد والمتشابك الجوانب والأطراف، فقد أصبح جزءاً مكماً للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، كما أنها تتحدد وفقاً لمعايير وأهداف تصبوا لتحقيقها من خلال مختلف عملياتها وأنشطتها الرامية إلى التحسين والساعية وراء نيل وإفتكالك جائزة التميز والتفوق، كتجسيد للآراء والتوجهات

1 - نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.djazairress.com/aps/336911>، بتاريخ: 13 - 04 - 2019، على الساعة 19:47.

2 - نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.aniref.dz/>، بتاريخ: 13 - 04 - 2019، على الساعة 19:40.

3 - نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.ennaharonline.com/>، بتاريخ: 13 - 04 - 2019، على الساعة 20:00.

الفكرية للباحثين والعلماء الأمريكيين، اليابانيين منذ الأربعينات من القرن العشرين؛ والتي كان لها القسط الوافر من اهتمام المسؤولين في سبيل تحسين وتطوير المؤسسات وفي تعبيد الطريق أمامها تحقيقاً للتميز والصادرة والقدرة على مواجهة المنافسة.

وبالرغم من أنه قد يبدو للوهلة الأولى أن طرحتهم حول الجودة الشاملة بعيدة عن بعضها البعض؛ إلا أن الأكيد أنها غير متناقضة أو متنافرة في جوهر تحليلها لمضمون الجودة الذي يستند إلى إلزامية إرضاء الزبون بتوفير كل احتياجاته ومعالجة شكاويه ومقترحاته بغرض التقرب أكثر من الربحية للمؤسسة.

فقد قامت العديد من الدول بإنشاء جوائز للجودة؛ حيث تشتمل على مجموعة من المعايير تختلف في أوزانها من جائزة لأخرى؛ إلا أنه يشترط فيها جميعاً ضرورة استيفائها حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الجائزة؛ والتي تبقى دائماً في إطار المراجعة والتحديث بغرض مواكبة كل ما يحدث على المستوى العالمي من تغيرات.

الفصل الخامس:
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

تمهيد

- أولاً - الإسهامات الامبريقية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- ثانياً - الإسهامات الامبريقية الخاصة بالجودة الشاملة.
- ثالثاً - تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة في سياق الموقف التركيبي.
- رابعاً - قراءة تحليلية مختصرة حول الجدول المعرفي والمنهجي للدراسات السابقة:
 - 1 - تعقيب عام حول الدراسات السابقة.
 - 2 - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة أحد روافد المعرفة النظرية المهمة في البحوث العلمية بصفة عامة والدراسات السوسيو- تنظيمية بصفة خاصة، فهي تمثل الخبرات الإمبريقية للباحثين السابقين والاطلاع عليها يمكن من تكوين خلفية عن موضوع الدراسة وهو ما يبين الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسات في تدعيم أي دراسة مهما كانت طبيعة التخصص العلمي للباحث، بما توفره من أفكار ومعلومات تتعلق بالإطار النظري مروراً بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي تختص بطبيعة المنهج وطريقة اختيار العينة، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون منطلقات أساسية لدراسات لاحقة، حيث يتم اختبار تلك النتائج في ظروف مكانية وزمنية مختلفة ومغايرة؛ ما يوضح الصيغة التراكمية للمعرفة العلمية.

وعلى هذا الأساس؛ تتفاوت وتتعدد استخدامات الباحث للدراسات السابقة واستعراضها بتفاوت الأهداف التي يسعى تحقيقها من وراء هذا الاستخدام، فقد يعتمد عليها الباحث في تصميم خطة بحثه أو في المقارنة بين نتائج البحوث السابقة المعروضة في الدراسة.

وبالرغم مما تم إبرازه من أهمية لدراسات السابقة في البحوث والدراسات الأكاديمية؛ تبقى مرحلة استعراضها صعبة وجد شاقة وتحتاج من الباحث إلى الفطنة في اختيار ما يناسب الموضوع وطريقة معالجته، بمعنى أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع المدروس.

وعلى ضوء كل ذلك؛ ارتأت الباحثة استعراض عدد من الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع الجودة الشاملة بأبعادهما المبينة في فرضيات الدراسة، لنصل في الأخير إلى تقديم الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة، وهذا للتعرف على منهجيتها وأهم نتائجها للاستفادة منها في وضع منهجية خاصة بالدراسة ولتحديد الإضافة العلمية للدراسة الراهنة بالموازاة مع الدراسات السابقة، لعلها تفيد في إبراز التشابه والاختلاف بين نتائجها والنتائج التي ستظهرها الدراسة الراهنة لاحقاً، مع العلم أنه سيتم عرضها حسب التسلسل الزمني وهذا بعد ما تم تصنيفها بناء على متغيرات وأبعاد الدراسة.

أولاً - الإسهامات الامبريقية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

من خلال البحث المكتبي الذي قامت به الباحثة اتضح لنا أن موضوع تنمية الموارد البشرية قد تم البحث فيه على نطاق واسع، ما يجعل مسألة تحديد الدراسات التي تخدم الدراسة الحالية تحتاج إلى كثير من التدقيق والتمحيص.

وعليه؛ فقد قمنا برصد أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث سنحاول فيما يلي استعراض عددا منها والتي تخص تنمية الموارد البشرية وكذلك الدراسات القريبة منها والمتعلقة بأبعادها المرتبطة بالإثراء الوظيفي، التمكين، القيم التنظيمية، حيث ارتأينا من خلالها المقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الراهنة:

- دراسة قام بها Bartkttj and Others عام 2002م والموسومة بالاختلافات في تنمية الموارد البشرية على المستوى الدولي بين الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسية في شرق وجنوب شرق آسيا،

(Differences in International Human Resource Development among Firms and Multinational Affiliates in East and South east Indigenous

Asia)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار التأثيرات على ممارسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات متعدد الجنسية والمحلية الموجود في شرق وجنوب شرق آسيا، وقد تركز الاهتمام على اختبار الخصائص أكثر أهمية في تحديد ممارسات تنمية الموارد البشرية بين المنظمات متعدد الجنسية والمنظمات المحلية. ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل أربعة مقاييس لنشاط تنمية الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة منها اثنان (02) يتعلقان باختبار ممارسات التدريب طويل وقصير الأجل واثنان (02) يتعلقان بدرجة تنمية الموارد البشرية للموظفين على أساس سنوي.

- وقد وجدت الدراسة أن هناك اختلافات مهمة في نشاط تنمية الموارد البشرية على أساس بلد المنشأ بين المنظمات متعدد الجنسيات والمنظمات المحلية، ووجدت الدراسة أيضاً أن هناك علاقات ذات دلالة بالنسبة لدرجة تنمية الموارد البشرية لأنها ليست بالشكل أو النوع، وأن أغلب الاختلافات بسبب تنوع بلدان الشركات متعدد الجنسيات وما يتبع ذلك من الاختلافات الثقافية، ومستوى التنمية، ومستوى التعليم للقوى العاملة، والقوى السياسية والقانونية.⁽¹⁾

1 - أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سابق، ص 09.

— كما قام الباحث حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي بدراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، حيث هدفت الدراسة للتعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وتمت صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل المحوري الآتي:

- كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟ وتفرع وهذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الموالية:
- ما الأطر النظرية لمجتمع المعرفة في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما المداخل الحديثة لتنمية الموارد البشرية؟
- ما هي جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتنمية الموارد البشرية؟
- ما هي أهم التوصيات والاقتراحات لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

ومنه؛ فقد تم توضيح من خلال هذه الدراسة أنه لا بد من الاستعانة بالمدخل التركيبي الذي يجمع أكثر من مدخل لتنمية الموارد البشرية على أساس أن المنظمات تواجه تحديات مختلفة فلا بد من أن تأخذ بالعديد من المداخل كالمدخل الإستراتيجي الذي يركز على إعداد الموارد البشرية بما يساير رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية والبدل الإستراتيجي الذي يقع عليه الاختيار في ضوء دراسة العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، والمدخل الإداري والذي يركز على دراسة العمليات الإدارية بالاهتمام بتطوير أدار الموارد البشرية من خلال التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم أداء الأفراد، الاهتمام بتحفيز العاملين وتحقيق الأمن لهم.

بالإضافة إلى مدخل الموارد البشرية الذي يهتم بتلبية حاجات الموارد البشرية، وكذلك مدخل المبادأة والذي يركز على الفكر الإستراتيجي والإبتكاري وإعمال ملكة الحدس لدى القيادات بالمنظمة. وعليه؛ لا بد من الأخذ بها جميعاً لتنمية الموارد البشرية بالمنظمات ووزارة التربية والتعليم على وجه التحديد.

وقد بينت الدراسة جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في سبيل تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال اهتمامها بالخطط التنموية للارتقاء بالأفراد، حيث عملت على تتبع الخطط وبرامج لتأهيل الكوادر البشرية بتهيئة الفرص لتدريبها لكسب المعرفة والخبرة المطلوبة والمهارات والفنية اللازمة التي

يتطلبها السوق، وبذلك تتطلب تنمية الموارد البشرية توجيه الجهود المالية والبشرية والتقنية لأجل النهوض بمستوياتها الأكاديمية والفنية، ولذلك تعمل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تخصيص مركز للتدريب المهني للمعلمين ومركز التدريب الرئيس التابع للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية، وإلى انتقاء البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لكوادرها الفنية والإشرافية والإدارية على اختلاف مستوياتها وتقييم العائد التدريبي لتلك البرامج، حيث حرصت على جودة البرامج التدريبية والتأهيلية وفقاً للاحتياجات للمساهمة في الرفع من كفاءة أداء مواردها البشرية. بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للكوادر الفنية والتدريسية والإدارية والإشرافية لاستكمال دراساتهم العليا في الجامعات والكليات المختلفة داخل السلطنة وخارجها.⁽¹⁾

— ولغرض تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية، ولمعرفة واقعها بالمؤسسة الجزائرية قام الباحث حمودي حيمر بدراسة بعنوان أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، حيث حدد إشكالية الدراسة من خلال التساؤل المحوري الموالي:

- ما مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، وما هو واقعها بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة؟
- وضمن هذا التساؤل الرئيسي طرح الباحث الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات؟
- ما هو مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة خمسة بالمائة (5%) بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي تبعاً لوظائفها، لخبرتها الوظيفية، ووفقاً لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟

وقد شملت الدراسة الموارد البشرية العاملة بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، ومن مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية (الإطارات، المتصرفين الإداريين، الأعوان الإداريين) خلال السداسي الثاني من سنة 2017م، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المكون من (33) عامل بإدارة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة قام الباحث بإجراء دراسة مسحية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

¹ - حرشان بن خميس بن حرشان القبالي، تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، العدد 18، المجلد 5، 2017، ص ص 599 - 617.

ومنه؛ فقد أبرز الباحث من خلال هذه الدراسة النتائج الموالية:

- عدم اهتمام مسئولى المؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بتنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث أن غالبيتها لم تستعد من أي برنامج لتنمية الكفاءات منذ التحاقها بها رغم أن الجزء الأكبر منها تفوق خبرته السنين.

- عدم وجود تقييم مستمر أو متابعة دائمة لتغيرات مستويات كفاءة الموارد البشرية بإدارة المستشفى محل الدراسة الميدانية .

-تمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة بمستوى جيد من الكفاءة التنظيمية، الشخصية، الوظيفية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات آراء أفراد العينة حول مستويات كفاءتها تبعاً لمستوياتها الوظيفية، وهذا دليل على عدم اعتماد معايير الكفاءة في ترقية الموارد البشرية في السلم الوظيفي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً للخبرة الوظيفية، وكذلك تبعاً للاستفادة من برامج لتنمية الكفاءات.(1)

— وفي سياق آخر ذي صلة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية نجد الدراسة التي وقام الباحثان نبيلة جعيجع وراجح بوقرة بدراسة والموسومة بتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، حيث هدفا من خلالها لتسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات بالجامعة، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة متمثلة في التساؤل الموالي:

- ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها؟ وما معوقات تطويرها؟ ولأجل الإجابة على هذا التساؤل صيغت الفرضيات الآتية:
- توجد سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ممثلة في تخطيط التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

¹ - حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات "دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة (الجزائر)، العدد4، المجلد1، 2017، ص ص 159 - 173.

• توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع تنمية الموارد البشرية ومعوقات تطويرها تعزى لمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، قيادي أكاديمي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (108) مفردة ممثلة قيادات الجامعة الإدارية والأكاديمية، المتكون من أعضاء مجلس إدارة الجامعة ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم، والأمناء العاميين، ومسؤولي الموارد البشرية. وبعد تحليل البيانات تم استخلاص النتائج الموالية:

- تميل آراء أفراد مجتمع الدراسة إلى الموافقة على وجود سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، وذلك من خلال حصول بعدي سياسة تخطيط التدريب، وسياسة تقييم الأداء على معدلات أعلى من المتوسط المتوقع (3,32 ، 3,19) أما البعد تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على معدل أقل من المتوسط المتوقع (2,86) وكلها متوسطات تقع في منطقة الحياد، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، أي أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب ولما يطمح إليه القيادات الأكاديمية والإدارية، حيث تقوم إدارة الجامعة بتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بإرسالهم في زيارات لجامعات أجنبية للوقوف على أحدث المستجدات، لكنها لا تقوم بمتابعتهم وقياس أثر التدريب عليهم، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم، وتقوم بإخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كغيرهم من الموظفين، لكن لا يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم، وبالتالي فهي تستعمل الأسلوب التقليدي وتفتقد للمنهج الاستراتيجي في التقييم، وبالرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة يساعد على تعبئة الوظائف الشاغرة أفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة؛ إلا أنه ليس للجامعة خطط مكتوبة وواضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، فهي لا توفر للموظفين معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، كما أنها لا تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات، والموظف ليس له الحرية في اختيار وظيفته.

- تم التوصل إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد، حيث تمثلت هذه المعوقات في:

- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب وعدم إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط للتدريب بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.
- ✓ إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم والتأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.
- ✓ المعوقات الثقافية والتعليمية التي تتعلق بالتوعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل.
- ✓ المعوقات الشخصية التي تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، أكاديمي.⁽¹⁾
- إن الحديث عن تنمية الموارد البشرية إنما يظهر لنا بصورة أقل تجريباً من خلال الأبعاد الموضحة لها والتي كما أشرنا آنفاً تبدو في دراستنا الحالية من خلال عدد من الأبعاد من بينها الإثراء الوظيفي، حيث أن لهذا الأخير تأثيراً على الحالة النفسية للمورد البشري ومن ثم مردوده في العمل وهو ما تبرزه دراسة رفعت محمد جاب الله الموسومة **بالحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول**، حيث هدفت بشكل رئيسي إلى اختبار نموذج خصائص الوظيفة لهاكمان واولدهام على عينة من الوظائف المصرية بغية توضيح الشروط اللازم توفيرها لكي ينجح حل إعادة تصميم الوظائف وجعلها أكثر إثراءً في الارتقاء بمستوى الرضا ودافعية وإنتاجية العمالة المصرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الدارسين بدبلومات الدراسات العليا المقيدون في كلية التجارة بجامعة الأزهر في العام الجامعي (1988م - 1989م) والبالغ عددهم خمس مائة وثلاثة وتسعون (593) دارساً موزعون على (12) دبلوماً منها أربع (04) دبلومات في مجال إدارة الأعمال (115) دارساً، (4) دبلومات في الاقتصاد والتأمين (131) دارساً ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث أخذ الباحث عينة عشوائية طبقية، حيث بلغت (82) مفردة، وبتطبيق المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى النتائج الأساسية الآتية:

¹ - نبيلة جعيج، رباح بوقرة، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر (الجزائر)، العدد1، المجلد، 2017، ص ص58 -

- الأفراد ذوي الحاجة القوية للنمو يتفوقون على أقرانهم ذوي الحاجة الضعيفة، من حيث درجة الاستجابة الايجابية لجهود الإثراء الوظيفي، حيث تظهر في شكل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والدافعية والجهد المبذول في العمل أو الأداء.

- للإثراء الوظيفي تأثيراً إيجابياً على جميع العاملين سواء كانوا راضين أو غير راضين عن بيئة العمل، إلا أن درجة التأثير تكون أقوى عندما يتوفر شرط الرضا عن بيئة العمل.

- يرتبط متغير الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل بالرضا الوظيفي والدافعية والأداء كمتغيرات تابعة.

- تلعب إستراتيجية إعادة تصميم الوظائف جعلها أكثر إثراءً في التخفيف من بعض المشكلات مثل: ارتفاع معدلات الغياب، ارتفاع فاقد العمل بسبب التأخر عن مواعيد العمل وإساءة الوقت المخصص للعمل وانخفاض مستوى الرضا وإنتاجية وجودة أداء العاملين.⁽¹⁾

— كما هدفت دراسة عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، المعنونة بدور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مدرء التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، إلى التعرف على أهمية ودور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وللكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في تلك المدارس، ولأجل هذا صيغت التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة في درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات النوع، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس الحكومية والخاصة للتعليم الأساسي بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (160) مديراً خلال العام 2012م - 2013م، وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تألفت من (157) مديراً، (138) مديراً من المدارس الحكومية و(19) مديراً من المدارس الخاصة، وتحليل المعطيات الميدانية توصلت الباحثة للنتائج الآتية:

- أن درجة الإثراء الوظيفي مرتفعة لدى المدرء بمدارس التعلم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، بالتحديد محور تنوع المهام الذي تصدر ترتيب العبارات يليه أهمية المهام.

¹ - رفعت محمد جاب الله، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول، مجلة جامعة قطر (المجلة العلمية)، الدوحة، العدد1، 1990، ص ص 64 - 89.

- فيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المدرء بالنسبة لمتغير النوع على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستمارة وأيضا على جميع المحاور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس بالنسبة لمتغير المدرسة على البعد الكلي للاستمارة، وأيضا على جميع المحاور ماعدا محور "أهمية المهام" والذي أظهرت نتيجته أن المدارس الخاصة أعلى في الإثراء الوظيفي من المدارس الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور: تنوع المهام، تحدي أو تمييز المهام، أهمية المهام، الاستقلالية تعزو لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور الخمسة تعزو لمتغير الخبرة، في الوقت الذي توجد فيه فروق إحصائية على البعد الكلي للاستمارة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستمارة بين أفراد العينة تعزو لمتغير العمر، بينما توجد فروق في محور التغذية الراجعة لصالح المديرين ذوو الأعمار [26 - 35].

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستمارة بين أفراد العينة تعزو لمتغير المؤهل، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على البعد الكلي للاستمارة وأيضا على محور تحدي أو تمييز المهام وأهمية المهام.⁽¹⁾

— وفي ذات السياق هدفت دراسة ماجدة الخياط الموسومة بالعلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة)، بشكل رئيسي في الكشف عن العلاقة بين مدى توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى

¹ - عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مدرء التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2014، ص ص 13 - 95.

العاملين في مركز جامعة البلقاء التطبيقية، وإلى الكشف عن الفروق في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية باختلاف متغير الجنس، الدرجة الوظيفية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مركز الجامعة حسب دائرة شؤون العاملين للعام الجامعي 2016م - 2017م البالغ عددهم (1340) عامل، وتم اختيار عينة الدراسة بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (300) موظفاً من مجتمع الدراسة وبالاعتماد على المنهج الوصفي توصل الباحث إلى:

- وجود علاقة موجبة طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي لدافعية الداخلية للعمل لدى العمال.
- درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة.
- درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تتأثر بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث، كما دلت النتائج أيضاً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الإثراء الوظيفي والدافعية لدى العاملين في جامعة محل الدراسة.
- حرص العاملات الإداريات على العمل أكثر من الذكور لأسباب تتعلق بطبيعة المهام الوظيفية للإناث، وميلهن لأداء المهام الوظيفية بصورة أفضل من الذكور وذلك لالتزامهن بمواعيد العمل، وحرصهن على إنجاز المطلوب منهن عوضاً عن حرصهن على الحفاظ على الوظيفة مقابل الذكور.
- ومن جهة أخرى، وضح الباحث أن المجتمع الأردني مجتمع ذكوري يؤثر إيجاباً على زيادة مستويات دافعية الإناث قدراتها الوظيفية، وبأنها قادرة على إنجاز المهمات الوظيفية بصورة أفضل من الرجل أحياناً.
- مستويات الدافعية للعمل لا تتأثر بالدرجة الوظيفية لعدم إكتراث العاملين بشكل خاص بمستويات الحصول على الدرجة الوظيفية، وأنها تتم بناء على عدد السنوات فقط، كما أن عدم تعزيز العاملين من ذوي الدافعية العالية للعمل بحصولهم على درجات أعلى يسهم في تفسير هذه النتيجة.
- درجة التزام الموظفات أكثر منه لدى فئة العاملين الذكور الذين يركزون على الحصول على المناصب الإدارية بشكل عام، بغض النظر عن مدى التزامه بتطبيق عناصر الإثراء الوظيفي أثناء العمل، إضافة إلى طبيعة المهام الموكلة للموظفات الإناث تحمل طابع العمل المكتبي أكثر منه لدى العاملين الذكور.

- كلما توافرت عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كلما كان مستوى أدائهم لمهامهم الوظيفية يتم بصورة أفضل. (1)

— بالإضافة إلى هذا فقد جاءت دراسة فوزية تايه شميلان العنزي المعنونة بواقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، للكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في أبعاد (تنوع المهارات - تحديد المهمة - أهمية المهمة - الاستقلالية - التغذية الراجعة) من وجهة نظرهن، وإلى البحث عن وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات: نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف واقع الإثراء الوظيفي لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ من حيث الأبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة).

وتكونت عينة الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك، حيث تم توزيع (119) استمارة، وتم استرجاع (115) استمارة شكلن (97%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويمكننا اختصار أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة فيما يلي:

- اهتمام إدارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للتدريب التربوي والبعثات بالتنمية المهنية لقائدات، المدارس من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهذه الفئة.

- إدراك إدارة التعليم وإيمانها أن تفويض جزء من الصلاحيات من محركات الإبداع، فبالرغم من أن النظام المتبع هو النظام المركزي في صنع القرارات، إلا أنه يتم منح بعض الصلاحيات لقائدات المدارس وخصوصاً في الظروف الطارئة، فمنح القائدة الحرية في اتخاذ القرارات يعتبر من الأمور التي تشبع حاجتها إلى التقدير، وتحقيق الذات، فهي من المحفزات الأساسية للرضا الوظيفي. كما أن تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا على مستوى أداء الموظفين تتمثل في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة، ومزايا متعلقة برضا الموظفين ممثلة في انخفاض معدل الغياب.

¹ - ماجدة الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، العدد8، المجلد31، 2017، ص ص 1377 - 1386.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة على محور الإثراء الوظيفي ككل وعند الأبعاد (تنوع المهارات - أهمية المهام - التغذية الراجعة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإثراء الوظيفي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة. (1)

كما نجد وعلى صعيد آخر مرتبط بالدراسة الحالية عدد من الدراسات المتعلقة بعد التمكين، حيث وكما ستبينه الدراسات التي سيتم عرضها أنه يساهم في الرفع من معنويات العناصر البشرية ما يزيد من رغبتهم في الإبداع والابتكار، وهو ما سنحاول إبرازه من خلال الدراسة التي أجراها الباحث جواد محسن راضي المعنونة بـ: **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)**، وتم تحديد أبعاد المشكلة البحثية من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري وإبداع العاملين في الكلية؟
 - ما مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الكلية؟
 - هل أن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى التباين في درجة إبداع العاملين في الكلية؟
- وقد تكونت العينة من (50) موظفاً، اختيروا بطريقة عشوائية من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وبعد معالجة المعطيات الميدانية توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:
- وجود علاقات معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل والقدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، بينما غابت العلاقات مع بقية المتغيرات.
 - اتضح وجود علاقات معنوية بين التركيز على فرق العمل ومتغيرات عدم التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.
 - وجود علاقات معنوية بين مستوى توافر التدريب والقدرة على الإقناع، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، روح المجازفة، استخدام المنهجية العلمية في التحليل، بينما لم تظهر بقية المتغيرات علاقة معنوية مع التدريب.
 - وجود علاقات معنوية بين الاتصال الفاعل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، واستخدام الموظفين للمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.

¹ - فوزية تايه شميلان العنزي، مرجع سابق، ص ص 620 - 682.

- وجود علاقات معنوية بين تحفيز العاملين والقدرة على الإقناع والمرونة العالية واستخدام المنهجية العلمية في التحليل.

- محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، فقد أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، القدرة على الإقناع، على تطوير بدائل متعددة وعلى التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة والقدرة على التكيف مع التغيير والمهارة في تجريب أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل، بينما لم تظهر بقية المتغيرات استجابة لدرجة التمكين الإداري مما يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.⁽¹⁾

— كما هدفت دراسة عالية جواد محمد علي الموسومة ب: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، وللتأكد من صدق علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي عملياً بالاعتماد على التحليلات الإحصائية الدقيقة، وقد صاغ الباحث التساؤلات الآتية:

- هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين (امتلاك المعلومات وتوفرها، الاستقلالية وحرية التصرف) والتطوير التنظيمي؟
- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين (امتلاك المعلومات وتوفرها، الاستقلالية وحرية التصرف) في التطوير الإداري؟

ولأجل الإجابة على التساؤلات السالفة الذكر حدد الباحث الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.
- هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

¹ - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 1، المجلد 12، 2010، ص 67 - 80.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة عند مستوى معنوية (0,01) بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط على مستوى العينة (0,58)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.
- وجود علاقة تأثير معنوي بين امتلاك المعلومات وتوافرها والتطوير التنظيمي.
- وجود علاقة تأثير معنوي بين الاستقلالية وحرية التصرف والتطوير التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- هناك اختلاف كبير بين إدارات المنظمة في تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي.
- تبين أن هناك أهمية لمتغيرات: التمكين، التعويض والمكافآت لتحقيق التطوير التنظيمي.
- تخوف الكثير من الإدارات من تبني إستراتيجية التمكين؛ لأنها تتضمن ارتفاع كلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم.
- تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الإدارية فيما لو يتمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم ثقة الآخرين.⁽¹⁾
- وأجرى الباحثان باديس بوخلوة، محمد بن قرينة دراسة موسومة بأثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ولاية ورقلة)، هدفا من خلالها للتعرف على درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها وكذا أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، وقد طرحت الباحثة التساؤلات الآتية:
- ما هي درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات؟ وما هو مستوى رضاهم عن عملهم؟
 - ما هو أثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الراتب، الترقية، ظروف العمل) في المؤسسة ميدان الدراسة؟

¹ - عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (العراق)، العدد 36، 2013، ص ص 179 - 182.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، الحالة الاجتماعية)؟
- وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (113) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (91) فرداً، ولقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر أهمها:
- وجود علاقة موجبة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي بمعنى أن زيادة التركيز على تفويض السلطة يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة موجبة بين تدريب العاملين والرضا الوظيفي بمعنى أن التركيز على تدريب العاملين يزيد من رضاهم.
- وجود علاقة موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بمعنى أن زيادة التركيز على المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة موجبة بين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي بمعنى أن زيادة التركيز على تحفيز العاملين يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى: السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية.
- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية فقط.⁽¹⁾

— وقام الباحثان مكيد علي ويحياوي فاطمة بدراسة بعنوان أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية)، هدفاً من خلالها إلى التعرف على مفهوم التمكين والخطوات اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمكين وكذلك لمعرفة

¹ - باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت ولاية ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 07، 2015، ص ص 104 - 114.

واقع إستراتيجية التمكين وواقع السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، ولأجل الوصول إل هذا صاغت الباحثتين التساؤلات الآتية:

- هل يدرك قادة منظماتنا أهمية إستراتيجية التمكين وأثرها الإيجابي على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟ وهل هم مستعدون لتطبيق هذه الإستراتيجية؟
- هل يولي فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماماً كافياً بتطبيق إستراتيجية التمكين كأساس لتنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟

وللإجابة على هذه الإشكاليات الفرعية نقترح الفرضيات الآتية:

- تساهم إستراتيجية التمكين في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- تؤثر إستراتيجية التمكين تأثيراً إيجابياً على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكال بالمدينة.

وقد شمل مجتمع البحث يشمل على خمسة وخمسون (55) عاملاً، على اختلاف مستوياتهم، حيث كان خمسة عشرة (15) عاملاً من مخبر البحث والتطوير، وعشرون (20) عاملاً من قسم الموارد البشرية، وعشرة (10) عمال من القسم التجاري وعشرة (10) عمال من قسم الإنتاج. ومن خلال التحليل الإحصائي للمعطيات توصلت الدراسة إلى النتائج المولية:

- تساهم إستراتيجية التمكين مساهمة فعالة في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المتميزين منهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة تمكن من تحقيق مكانة قوية للمؤسسة.
- يولي فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماماً بإستراتيجية التمكين؛ من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين بالفرع، وتوفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ قرارات ناجعة.
- يوجد سلوك إبداعي بفرع أنتيبوتيكال من طرف نخبة متميزة تمثل رأس مال فكري بالفرع تقوم باكتشاف فرص إبداعية بصفة مستمرة والعمل على تطبيقها للاستفادة منها لصالح المؤسسة بتحدي عالي.

- وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التمكين (توافر المعلومات، حرية التصرف، امتلاك المعرفة) والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري تقدر بـ (56,6%) وهي قيمة متوسطة تمكننا من القول أن هناك

عوامل أخرى غير إستراتيجية التمكين تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وهذا على حد تعبير الباحثين. (1)

— كما قام الباحث حسن مروان عفانة بدراسة بعنوان: **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل) ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وعلى ضوء ذلك طرحت التساؤلات الآتية:

- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

في درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية الموالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين بناء فرق العمل وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين حفز العاملين وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القوة وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

¹ - مكيد علي، يحيوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال - المدينة-)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدينة (الجزائر)، العدد 14، 2015، ص ص 185 - 207.

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، حيث يبلغ عدد هذه المؤسسات (65) مؤسسة دولية مسجلة في مديرية الشؤون العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية (دائرة الجمعيات) لسنة 2013م، وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف تحليل المعطيات الميدانية، والتي مكنت الباحث من التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل.
- وجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل.
- وجود علاقة طردية بين التأثير وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
- وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين القوة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.
- عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير (اسم المؤسسة، الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- وجود فروق في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر بين أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 عام وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 عام.
- وجود موافقة مرتفعة وجوهرية بدرجة كلية للمتغير المستقل التمكين الإداري بلغت (4,04) بوزن نسبي (81%)؛ ما يعني وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري للموظفين.
- وجود موافقة مرتفعة وجوهرية بدرجة كلية للمتغير التابع "فاعلية فرق العمل" بلغت (4,048) بوزن نسبي (80%)؛ ما يعني وجود مستوى مرتفع من فاعلية فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة.
- أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة.⁽¹⁾

وعلى اعتبار أن القيم التنظيمية تمثل واحدة من بين الأبعاد المهمة لتنمية الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحديد وضبط سلوكياتهم بما يتوافق ورسالة ومهام المؤسسة؛ وهذا بالنظر إلى اشتراكهم في نفس الأفكار والمبادئ؛ ما يعمل وبصورة منطقية على تحقيق التكيف والاستقرار

¹ - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص ص 3 - 125.

والانسجام بين الأفراد العاملين، وهو ما يمنحها القدرة على مواجهة التحديات البيئية بمختلف أصنافها، وسنحاول فيما سيأتي عرضه من دراسات توضيح هذه الرؤية أكثر:

— فقد قام الباحثان بوفلجة غياث وأمينة برزوق بدراسة موسومة **بالعلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة مؤسستي الورق ومواد التنظيف**، سعيًا من خلالها لمعرفة طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية، ومعرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبيان دور القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وللتقرب من حيثيات الدراسة تمت صياغة التساؤل المحوري الآتي:

• ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحثان الفرضيات الآتية:

- القيم التنظيمية السائدة لدى الإطارات في المؤسسات الإنتاجية هي سلبية في مجملها.
- اتجاهات الإطارات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية سلبية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة.
- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، المستوى الاجتماعي، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة أثر على اتجاهات الإطارات نحو القيم التنظيمية السائدة، وعلى اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو المتمثلة في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD، ومركب الورق والسيليلوز (GIPEC SACAEH)، من خلال فرعيهما بولاية سعيدة، وبلغ عدد عمال الفرعين حوالي 68 عامل بمركب الورق و(70) عاملاً بمؤسسة مواد التنظيف، أخذت منه عينة بطريقة قصدية شملت فئة الإطارات فقط، الموزعين على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، بلغت عينة مركب

¹ بوفلجة غياث، أمينة برزوق، **العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي الورق ومواد التنظيف**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي (الجزائر)، العدد4، المجلد 14، ديسمبر 2013، ص ص285 - 286.

الورق والسيليلوز (SACAEH GIPEC) ومجمع (ENAD) فرع سعيدة، ما مجموعه (50) إطاراً، بينما (28) إطاراً من مركب الورق والسيليلوز (SACAEH GIPEC) و(22) إطاراً من مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة (ENAD)، وقد توصلت الدراسة على النتائج الآتية:

- إن رؤية أفراد العينة للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة التي يعملون بها هي سلبية وغير مشجعة على تبني أسلوب التسيير بالجودة الشاملة، بحيث أن المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية (2,11) أكبر من المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية (2,04)، كما أثبتت النتائج أن المتوسط الكلي الاتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هو (2,17) بانحراف معياري مقداره (0,68)، وهو ما يعني أن اتجاهاتهم إيجابية، ولصالح الموافقة بدرجة عالية على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بشكل عام مطبقة داخل المؤسسات موضع الدراسة، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الثانية بوجود اتجاه سلبي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل، مع ملاحظة هامة جداً؛ وهي الاتجاه السلبي نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر دون باقي المبادئ، وهو ما يهدد سيورة عمليات الجودة ككل بالزوال، لأن خاصية الاستمرارية غير متوفرة، وبالتالي قد يبقى الاستمرار في تطبيق باقي المبادئ رهن فترة زمنية معينة.

- رتب الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متوسط درجة تطبيقها من وجهة نظر الباحثين كالتالي: مبدأ تأكيد الهدف، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ الإدارة بالحقائق، مبدأ التوجه بالعمليات، مبدأ مشاركة العاملين، مبدأ التركيز على التحسين المستمر على التوالي.

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية السائدة واتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث بلغت قيمة (ر) تعادل (0,63)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

- وجود فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة.

- عدم وجود فرق بين الجنسين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات الإطارات نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسستين محل الدراسة.⁽¹⁾

¹ - بوفلجة غياث، أمينة برزوق، المرجع نفسه، ص ص 287-294.

— وأجرت الباحثة نوال يونس آل مراد، وأخريات دراسة بعنوان: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، حيث أردن من خلالها تحديد العلاقة التأثيرية بين طبيعة القيم التنظيمية وبين أداء الموارد البشرية؛ بالتركيز على تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وللكشف عن أبعاد القيم التنظيمية، ومستوى الأداء، وقد حددت الباحثة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى تسهم أبعاد القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة المبحوثة؟
- هل تشكل أبعاد القيم التنظيمية مدخلاً لبلورة تصورات واقعية للتعامل مع مؤشرات الأداء لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك رؤية واضحة لدى المدراء في المنظمة المبحوثة عن أوجه التأثير الذي تتركه القيم التنظيمية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قدمت الفرضيات الآتية كإجابات أولية:

- هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.
- هناك تأثير بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى عينة قوامها (35) مديراً من مختلف الأقسام والتخصصات في مستشفيات محافظة نينوى (مستشفى الخنساء، المستشفى الجمهوري، مستشفى السلام)، في سبيل الحصول المعطيات من الميدان محل البحث؛ وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك اهتماماً جدياً بموضوع معايير القيم التنظيمية، حيث نجد أن القوة شكلت محوراً فاعلاً لدى الباحثين؛ وذلك في ظل الاهتمام بالمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي تمتلكه الإدارة الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة، حيث أن واجب الإدارة معقد ومهم لأن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفة.

- تبين أن هناك توجهاً إيجابياً لدى المبحوثين بشأن التخطيط لأداء العمل من دون وجود أي صعوبات، وهذا يمثل مؤشراً إيجابياً في مجال الإدارة مقترناً ذلك بالاعتماد على الذات في إنجاز العمل والقدرة على التكيف في الحالات الطارئة.

- وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثير معايير القيم التنظيمية في كافة أوجه الأداء الوظيفي.
- هناك علاقات تأثيرية معنوية للمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي، مما يسهم ويشجع المبحوثين على تعزيز كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد.
- أكثر المبحوثين متفقين نوعاً ما على نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- وجود علاقة ارتباط بين متغير المكافأة مع كل مؤشرات الأداء الوظيفي.
- تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة.⁽¹⁾

— وقام الباحثان خنشور جمال الدين وخير الدين جمعة بدراسة معنوية بدور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت الدراسة بشكل رئيسي لبيان دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛ من خلال معرفة أهم القيم التنظيمية التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية، ولإبراز أهمية اتساق قيم العاملين مع قيم المؤسسة، ولأجل ذلك صيغ التساؤل المحوري الآتية:

- هل يوجد دور للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟
ومنه فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسة:

- يوجد دور للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد دور لقيمة جماعية العمل في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد دور لقيمة المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد دور لقيمة الإبداع في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد دور لقيمة الالتزام واحترام الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- ومن أهم النتائج المتحصل عليها ما يلي:
- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين وبالتالي رفع معدلات الأداء.

¹ - نوال يونس آل مراد، وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد 29، المجلد 9، 2013، ص ص 31 - 51.

- اتساق قيم العاملين داخل المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية مما يطور أداء الموارد البشرية.
 - إن درجة تمسك العاملين بأهداف المؤسسة وإيمانهم بقيمتها يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.
 - إن ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
 - إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار ترفع من معنويات العاملين مما تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
 - إن قيمة الإبداع تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة ويحقق للعاملين التميز و التفوق في عملهم.
 - إن قيمة الالتزام واحترام الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.(1)
- وبهدف التعرف على تأثير القيم التنظيمية على أهداف المؤسسة، قام الباحثان دراسة نسرين جاسم محمد، مصطفى عبد العباس عصاد، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط)، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها القيادات العليا في وزارة النفط، وبيان مدى اهتمام وزارة النفط بكل من القيم التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، كذلك إلى توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين القيم التنظيمية والنجاح وأبعادها الفرعية، وللوصول لتحقيق هذه الأهداف صيغت التساؤلات الآتية :
- هل هناك تأثير للقيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي؟ تفرعت عنه التساؤلات التالية:
 - ما هي المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث من خلال عرض الأدبيات المترابطة والجهود التنظيمية؟
 - ما هو مدى الاهتمام من جانب المنظمة محل البحث (الوزارة) بمتغيرات البحث؟
 - ما هي أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها القيادات الإدارية في المنظمة محل البحث؟
 - هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيم التنظيمية والنجاح الإستراتيجي؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الإجابات الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية إجمالاً والنجاح الإستراتيجي.
 - يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية إجمالاً في النجاح الإستراتيجي.

¹ - خنشور جمال الدين، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، العدد17، جوان2015، ص ص 204 - 220.

- وقد شملت عينة البحث القيادات الإدارية للوزارة متمثلة في (الوزير، وكيل الوزير، المدير العام، معاون المدير العام، رؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (10) دوائر وبعد استبعاد الاستبيانات فتبقى (60) استبيان صالح للتحليل، وبعد معالجة المعطيات توصلت الدراسة إلى النتائج الأساسية الآتية:
- تعطي وزارة النفط مستوى أهمية جيد لقيمها التنظيمية باعتبارها استثماراً طويلاً الأمد يساعد على تحقيق النجاح.
 - تعد القيم التنظيمية الوجه الأساسي لتحديد السلوكيات المطلوبة وزيادة مستوى الولاء والانتماء.
 - تتمتع المنظمة محل الدراسة بالقوة والسلطة لفرض احترامها على الآخرين.
 - المركزية النسبية لدى الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى فهي تمتلك القوة والسلطة.
 - تقام دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير المهارات والقدرات القيادية للأفراد المبحوثين.
 - ظهور قصور في نظام المكافآت الذي تتبعه المنظمة على الرغم من محاولة الإدارة العليا مكافأة الجهود الاستثنائية التي تساعد على نجاح المنظمة.
 - اهتمام إدارة المنظمة ببناء علاقات إنسانية قائمة على أساس العدالة والمساواة بين جميع العاملين وترسيخ روح الفريق عند أداء الأعمال بالاستناد إلى القوانين والنظم الداخلية التي تحكم عمل المنظمة، إلا أن هناك غياب لروح الانتماء والولاء بين أعضاء الفريق الواحد.
 - هناك بعض القصور النسبي في إتاحة الفرص العادلة للجميع في سماع شكاوهم ومشاكلهم أو في إتاحة فرص التدريب.
 - ثبت أن المنظمة تقوم بالدفاع بقوة عن مصالحها ضد التهديدات الخارجية والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها لتحقيق النجاح.
 - وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية إجمالاً وأبعادها الفرعية في النجاح الإستراتيجي ككل متكامل بأبعاده الفرعية، إذ أن زيادة اهتمام المنظمة محل البحث بقيمها التنظيمية والعمل على تطويرها وجعلها المسار الذي يوجه سلوك كل من الفرد والمنظمة على حد سواء فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان النجاح الإستراتيجي.⁽¹⁾

¹ - نسرین جاسم محمد، مصطفى عبد العباس عصاد، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد (العراق)، العدد 103، المجلد 24، 2018، ص ص 165 - 186.

ثانياً - الإسهامات الإمبريقية الخاصة بالجودة الشاملة:

وفي سياق البحث في الدراسات ذات الصلة بالجوانب التي تركز عليها الدراسة الحالية سنتناول فيما يلي عددا منها والمتعلقة أساساً بمتغير الجودة الشاملة بما يحمله من أبعاد تشكل الصورة الكلية للجودة من منظور الدراسة الراهنة:

— قام كل من Mandal Purnendu, Howell Andra, Sohal Amtik, سنة 1998م بدراسة معنونة بمدخل نظمي لتحسين الجودة: التفاعل ما بين نظام الجودة والنظم الإنسانية، النظم الفنية. (A Systemic Approach To Quality Improvement : The Interaction Between The Technical, Human and Quality Systems)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بعملية بتحقيق الجودة، وبينت أنه يوجد حاجة ملحة في الشركات لأن تلتزم بالجودة الشاملة من خلال الاستثمار في التدريب وتشجيع التدريب في الشركات موضع الدراسة، إذ أجريت الدراسة على ستة شركات صناعية لتثبت مصداقية وثبات النموذج المقترح من طرف الباحثين، وركزت على أهمية العامل الإنساني في التأثير على نظم تحسين الجودة من خلال التدريب والمشاركة وتحسين مهارات العاملين وتحفيزهم، كما ركزت أيضا على أن عملية تحويل والتكامل والدمج لعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مرغوب فيها.

وتوصلت إلى نتيجة أساسية أكدت على أن ازدياد الرضا في العمل لدى الزبون الداخلي يزيد من مستويات الجودة وتعزيز الإنتاجية وتحقيق رضا الزبون الخارجي أيضا.⁽¹⁾

— أجرت الباحثة داني الكبير نصيرة دراسة بعنوان: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، لتحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وإبراز العلاقة بين متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومعايير تقييم محيط المؤسسة؛ بالإضافة إلى تحديد سلبيات تطبيقها في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رغم المساعدات الحكومية لتحفيزها والتناقضات التي تعاني منها ولمعرفة مدى أهمية تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المسؤولين على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وللتقرب أكثر من الموضوع قامت الباحثة بصيغة التساؤل المحوري الموالي:

¹ - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة من 1995-2003، أطروحة دكتوراه الفلسفة في علم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004، ص ص 17-18.

- كيف يمكن تطبيق متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وفقا لواقع وتطورات محيط المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ ولمعالجة هذا التساؤل تم تقسيمه للأسئلة الفرعية الآتية:
 - ما هي المتطلبات الأساسية المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة؟
 - ما هي صعوبات وعراقيل تطبيق متطلبات الجودة الشاملة؟
 - ما هي طبيعة ونوعية العلاقة بين تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسة؟
- وعلى أساس الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية حددت الباحثة الفرضيات المولية:
 - تحقيق الجودة الشاملة لا يتحقق إلا باعتباره جزءاً لا يتجزء من إستراتيجية المؤسسة.
 - تعتمد المؤسسة الصناعية الجزائرية على التكوين والتدريب لبناء ثقافة الجودة.
 - المؤسسة الصناعية الجزائرية تعتمد على التحسين المستمر في تطبيقاتها للجودة الشاملة.
- كما وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة شملت (34) مؤسسة صناعية جزائرية عمومية وخاصة في صناعات مواد البناء، الصناعات البلاستيكية والكيميائية، الصناعات الكهربائية والإلكتروني، الصناعات الميكانيكية والمعدنية، لصناعات الغذائية، الصناعات الصيدلانية، الصناعات النسيجية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأساسية الآتية:
 - رغم اهتمام المؤسسات بالجودة، إلا أنها أهملت أهم العناصر التي تحققها كخلق قيمة مضافة تساهم في جلب زبائن جدد، التكوين المستمر في الجودة والأخذ بمبدأ التحسين المستمر.
 - عدم قيام بعض المؤسسات بالتكوين اللازم في الجودة وفقاً لأهدافها وإستراتيجياتها أدى إلى أن أغلبها لا تركز على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وهذا ما يفسر نقص فعالية الأداء في القطاع الصناعي.
 - واقع التكوين بالنسبة لأهداف الجودة ضعيف، فالمؤسسات الصناعية لا تهتم بالتكوين في أهداف الجودة؛ حيث أن نسبة (67,6%) تؤكد على أن التدريب ليس متاحاً لجميع العمال في المؤسسة، وهذا ينتج عنه ضعف الثقافة التنظيمية للجودة ونقص الفعالية في الأداء سواء بالنسبة للعمال أو الآلات وحتى في التنظيم، وعدم توسيع أفق مفهوم الجودة ومدى أهميتها في الأداء.
 - تحقيق الجودة الشاملة يشمل تطبيق المعايير، التدريب، التحليل، الاستثمار، تحسين العمليات وتوصولا إلى تحقيق الفعالية، المرونة، والقدرة التنافسية للمؤسسة ككل.
 - أثبتت الدراسة نقص اهتمام المؤسسة الجزائرية بالتكوين والتدريب لبناء ثقافة الجودة، وعليه فسياسة الجودة تحتاج إلى الوضوح أكثر للوصول إلى جميع فئات والعمال، بالإضافة إلى الاعتماد على

تطبيق الإجراءات التصحيحية بدلا من اتخاذ الإجراءات الوقائية، وهذا راجع إلى عدم استخدام الأساليب الوقائية العلمية الفعالة، ما يعني نقص وضعف مستوى التكوين والتدريب الذي له أثره السلبي على ثقافة العامل وبالنتيجة على ثقافة المؤسسة.

- نقص وضعف الاهتمام بالعميل الداخلي وعدم وجود تعاون بين المؤسسة وممونيها فقط في المجالات الجودة وتتنحصر العلاقة الممومين فقط في المجال التجاري، وهذا ما أكد على عدم قدرة المؤسسات الصناعية الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وباعتبار أن تحقيق الجودة الشاملة يمثل أحد أهم الأهداف التنظيمية التي ترغب المؤسسات في تحقيقها؛ الأمر الذي يتطلب في المقام الأول النظر إليها من عدة زوايا ليس فقط من زاوية واحدة تركز على توفير المعايير المحددة للمنتج أو الخدمة؛ بل تعدي هذه النظرة بالبداية بالخطوة المتعلقة برضا الموارد البشرية المساهمين الفعليين في تجسيد آمال المؤسسة وطموحات ورغبات زبائنهم، وعلى ضوء ذلك سارت العديد من الدراسات الإمبريقية في محاولة لتأكيد هذه الفكرة، فقد انطلقت دراسة محمد فاضل عباس المعنونة برضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية) كهدف نظري يعبر عن رغبة الباحث في وضع إطار نظري حول مفاهيم رضا العاملين والجودة والعوامل المؤثرة والعلاقة فيما بينهما، وآخر ميداني يهدف إلى معرفة بعض العوامل المؤثرة على رضا العاملين في تحقيق جودة الخدمات الفندقية المقدمة، حيث تمثل مجتمع البحث في الضيوف والعاملين في فندق فلسطين، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة من العاملين بلغ عددها الكلي ثلاث مائة وثمانية (308) مفردة، وبعد استبعاد المدير المفوض ومدراء الاقسان أصبح العدد (293) والذي أخذت منه عينة نسبتها (10%) بلغت (30) عاملاً، أما الضيوف فلأغراض دقة الاختبارات الإحصائية سحبت نفس العينة البالغة ثلاثون (30) ضيفاً بنسبة (8%) من العدد الكلي للغرف والبالغ ثلاث مائة واثنان وسبعون (372) غرفة، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

- الرضا عن العمل عامل نفسي تختلف درجة إدراكه حسب الجوانب التي تتعلق بشخصية العامل أو الجوانب التنظيمية المحيطة.

¹ - داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس (الجزائر)، 2014 - 2015، ص ص 04 - 250.

- متطلبات وحاجات العاملين المؤثرة على رضاهم متعددة ولا يمكن إدراكها من قبل الإدارة بسهولة؛ مما يمثل تحدي يواجه تلك الإدارات.
- رضا العاملين عنصر أساسي لأي فندق بغض النظر عن موقعه أو حجمه من أجل تحقيق مستوى الجودة العالي الذي يرضي الزبائن.
- الجودة مفهوم يحتاج إلى عدة أطراف من أجل تحقيقها لأن الاستفادة منها يكون لعدة أطراف.
- أن تبني مفهوم رضا العاملين سلوكاً في إدارة الفنادق يعد من سمات الإدارة الحديثة التي تعمل بمنهجية إدارة الجودة الشاملة.
- يعتمد وجود الفنادق واستمرارها ونموها وتطورها في السوق السياحية على قدرتها في اشباع حاجات الزبائن وورغباتهم ولا يتحقق ذلك إلا من خلال خلق أيدي عاملة راضية عن عملها لكي تبذل بجودة خدمتها المقدمة.
- العلاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمة علاقة إيجابية طردية؛ إذ كلما تحققت الرضا زادت جودة تميز الخدمات المقدمة والعكس صحيح.
- كان مستوى رضا العاملين في عينة فندق فلسطين من خلال إجاباتهم جيداً، حيث انعكس ذلك على جودة الخدمة المقدمة للضيوف وذلك من خلال إجابات الضيوف حول متغير الجودة، إذ أظهرت مستوى عالياً وهذا ما يؤكد على شدة العلاقة وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- هناك علاقة ذات تأثير لرضا العاملين على جودة الخدمة بمستوى معنوي تام وبمساهمة جيدة لرضا العاملين في جودة الخدمة من خلال معامل التحديد، ويعود ذلك إلى ما أكده الجانب النظير في البحث وما عززته إجابات العاملين حول رضاهم وإجابات الضيوف حول جودة الخدمة المقدمة لهم.⁽¹⁾
- وفي ذات السياق نجد أن دراسة كسرى مسعود المعنونة بمسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، قد انطلقت من السؤال المحوري الآتي:
- فيما تتمثل مسؤولية العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي؟ الذي انطوى في حد ذاته على عدد من التساؤلات الفرعية الموالية:
 - ما هي الأسباب التي أدت بالمنظمات التي التوجه بالعميل الخارجي والسعي لكسب رضاه وولائه؟

¹ - محمد فاضل عباس، رضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (العراق)، العدد74، 2009، ص ص03-13.

- ما هو الدور الإستراتيجي الذي يلعبه العميل الداخلي في تحقيق التميز للمنظمات؟
- ما هي الاساليب والإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا العميل الداخلي وبالتالي كسب ولائه وانتماءه والتزامه؟
- ما هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لتدعيم رضا العميل الخارجي من خلال العميل الداخلي؟

وقد تم اختيار عينة مكونة من (100) فرد من مجتمع دراسة الحالة، حيث تم تمرير (100) استمارة وبعد استرجاعها ومعالجتها أصبحت الاستمارات الصالحة (92) استمارة.

وعلى ضوء المعطيات المستمدة من الواقع توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- رضا العميل الخارجي وكسب ولائه نقطة الارتكاز التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لمواجهة المنافسة الحادة.

- يسلتزم بناء قاعدة قوية من العملاء الخارجيين الراضين والأوفياء تقوية العلاقة بينهم وبين المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي، والذي يعتبر الممثل الرسمي للمنظمة في نظر العميل الخارجي والذي ينتظر منه توفير السلع والخدمات المطلوبة وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته وتطلعاته.

- العنصر البشري هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، فالميزة التنافسية التي تحقق من خلال العناصر المادية والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفعال وخاصة عندما تتوافر له الظروف والإدارة المناسبة.

- تلعب القيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات وإحداث التنمية في منظمة الأعمال من خلال تشجيع والتحفيز وتوفير الرؤية الحقيقية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

- التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم يتمثل أساساً في الانتقال من القدرات البشرية عن طريق تحرير الطاقة الإبتكارية لهم وخلق فرص عمل تتناسب مع قدراتهم والحرص على تنمية وتطوير وزيادة قدرتهم على العمل من خلال التدريب، وبالتالي كسب التزامهم وولائهم وهو التحدي الصعب للمنظمات.

- المنظمة الموجهة بالعملاء تحقق ميزة تنافسية خارجية في السوق من خلال تحقيق رضا العميل الخارجي وميزة تنافسية داخلية من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي باعتباره دعامة نجاحها وتفوقها.

- يعتبر الهدف الأساسي من نظام الجودة الشاملة في أي منظمة وهو تحسين جودة المنتجات من سلع وخدمات بغية تحقيق رضا العميل فهذا الأخير يعتبر الجودة من الأمور الهامة بالنسبة له. لذا تهتم المنظمات وبشكل متزايد في الوقت الراهن بموضوعات تحسين الجودة وخدمة وإرضاء العملاء.

- يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة بغية الاستجابة الفعالة للتغيير المستمر والمتلاحق في بيئة الأعمال من خلال التطوير المستمر والابتكار والاستجابة لرغبات وحاجات العملاء الداخليين والخارجيين واشباعها وخلق فرص جديدة لهم وكسب ولأئهم وانتمائهم.⁽¹⁾

— وعلى صعيد ذي صلة تبحث دراسة محمد فرج عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، المعنونة بـ **مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة** عن مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، حيث تم صياغة المشكلة البحثية في شكل التساؤل المحوري الذي مفاده:

• ما مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين لمفهوم الجودة الشاملة؟ وقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك وعي لدى العاملين داخل الكلية بمفهوم الجودة الشاملة؟
 - هل هناك مقومات لإدارة الجودة الشاملة داخل الكلية؟
 - هل هناك عدم تطور في الكلية وعدم مواكبة التحديث والحوسبة والمعامل؟
 - هل هناك توسع في الكلية دون أن يقابله تجهيز للإمكانيات المادية والبشرية؟
 - هل لضعف العائد المادي لأساتذة الجامعة أثر في تطبيق الجودة الشاملة؟
 - هل هناك تسييس للتعليم الجامعي قد يكون له أثر سلبي على تقدم الجامعات؟
- ووضع الباحثان عدة فروض للوصول لحل للمشكلة تمثلت في:

- هناك معوقات داخل الجامعة تحد من قدرة الكلية على تطبيق الجودة الشاملة.
- هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة.
- الاهتمام بتدريب الموظفين داخل الكلية يساعد على تطبيق الجودة الشاملة.

وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس داخل كلية التجارة البالغ عددهم (63) عضواً، واستخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ وزعت الاستبيانات على جميع أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية وتم استرجاع (49) استمارة فقط، وبناء على الدلالات الإحصائية المستقاة من الميدان المدروس توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلي عدة نتائج أهمها:

- أن كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في الوقت الحالي.

¹ - مسعود كيسرى، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر)، العدد 07، 2012، ص ص 259 - 277.

- الاتجاه الإيجابي والرغبة القوية بين الأساتذة نحو التطبيق والفهم الشامل لمفهوم الجودة.
- الرغبة القوية لدى العاملين واستعدادهم للعمل من خلال فرق عمل ورغبتهم واهتمامهم بتطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الكلية ومن ثم بمستوى الجامعة لتصبح من الجامعات المنافسة دولياً.
- الاتجاه الإيجابي من قبل إدارة الكلية نحو تطبيق الجودة الشاملة واستعدادها لتقديم الدعم والمساندة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه.
- الاتجاه الإيجابي من قبل الإدارة لتدريب العاملين ورفع مستواهم.
- وجود عدة معوقات تقف حجر عثرة أمام تحسين الأداء داخل الكلية منها:
- * عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز العمل بسبب انشغال المدرسين في أعمال أخرى بعيدة عن العمل الأكاديمي.

* عدم وجود الدعم الكافي للمرؤوسين من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال الموكلة لهم.

* عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية في الكلية لمواجهة التوسع الحاصل فيها. (1)

وفي إطار الحديث عن بعد التحسين المستمر الذي يمثل بعداً محورياً ومركزياً تحدث حوله جل رواد الجودة الشاملة من خلاله يُمكن للمؤسسة الحفاظ على استمراريته وبقائها في السوق في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة والتغيرات إن على مستوى التسيير، الوسائل والمعدات التكنولوجية والتقنية المستخدمة في إطار مجتمع أصبح يطلق عليه مجتمع المعلومات، طبيعة ونوع المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن ومدى حاجتهم إليها في الوقت الراهن وغيرها من الجوانب التي تحتاج إلى تحديث وتجديد بشكل مستمر، نجد في هذا السياق والطرح لبعده التحسين المستمر دراسة مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد المعنونة بأثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، كجانب إمبريقي يستند إلى شواهد ومعطيات واقعية تبرز أهمية استخدام تقنية التحسين المستمر بتوظيف الأساليب الحديثة لمواكبة آخر المستجدات والتطورات بالشكل الذي ينعكس على تقدم وكفاءة الخدمة الجامعية، فقد سعى الباحثان من دراستهما هذه إلى رفع وتحسين كفاءة الخدمة الجامعية؛ من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر أي استخدام الوسائل الحديثة للتعلم بدلاً من الوسائل التقليدية؛ مما يؤدي إلى تأهيل طلبة بمواصفات مميزة، وقد عمداً إلى صياغة الفرضية البحثية الآتية:

¹ - عبد الحليم، يوسف عبد عطية بحر، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة (فلسطين)، العدد 01، المجلد 15، يناير 2007، ص ص 285 - 308.

➤ إن اعتماد تقنية التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية سيؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة الجامعية؛ مما يعزز قدرتها التنافسية على البقاء.

وتم تطبيق الدراسة في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (جامعة خاصة) وكلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد) "الدراسات المسائية"، وبعد تحليل البيانات توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

- أن وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة الأهداف للوظائف الأساسية في ضوء تلك السياسات التعليمية يساعد في تحسين الخدمة الجامعية.
- أن تحديد أهداف مسبقة لنوعية المخرجات وتفعيل نظام الاتصالات بين مختلف المستويات والوظائف المتعلقة بأعداد الطالب يساعد في توجيه عمل التدريسي وتأهيل الطالب لمستوى النوعية المطلوبة؛ كما أن إعادة النظر بشكل مستمر في المدخلات من خلال تقييم الأداء ومنح الصلاحيات لحل مشاكل تدني المستوى العلمي وتقديم التوصيات يساعد في زيادة فرص تحسين الخدمة الجامعية.
- أن الاستمرار في إجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة منظمة والأخذ بالحاجات الفردية والاجتماعية لفتح تخصصات جديدة يساعد في تحقيق رضا الطالب.
- أن إعداد دورات تدريبية للكادر التدريسي تتعلق بكيفية استخدام تقنيات التعليم الحديثة وطرق التدريس تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية، إذ تلعب عملية التجديد والتدريب المستمرين للتدريسي دوراً في تنمية القدرات الذاتية للمدرسين.
- أن إعادة النظر بشكل مستمر في بناء المناهج وتوفير تقنيات التعليم الحديثة والخدمات العلمية المتعلقة بالمصادر بأنواعها وتوفير الخدمات الطلابية تساعد في تحقيق رضا الطالب.
- أن معالجة شكاوى الطلبة المتعلقة بالمناهج وأساليب التدريس تساعد في تحقيق رضا الطالب.
- أن إعداد خطة تدريسية والالتزام بها وتوضيح أهميتها بالنسبة للمدرسين تساعد في اختصار الوقت والجهد المبذول من قبل المدرسين.
- أن استخدام تقنيات التعليم الحديثة في إيصال المادة العلمية يساعد على شد انتباه الطالب وترسيخ المادة العلمية لديه وتقليل الوقت والجهد على المدرسين والتكاليف التي يتحملها الطالب.⁽¹⁾

¹ - مهني عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، مرجع سابق، ص ص 230 - 247.

— وبالنظر إلى ما يسفر عليه تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة من مخرجات إيجابية تخص أداء المورد البشري نجد دراسة طويل ياسمينة المعنونة بالجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية - دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة (CNEP, CPA, BADR, BDL, BNA, BEA)، التي هدفت للتعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية العمومية العامة في ولاية سكيكدة، حيث قامت الباحثة بطرح السؤال المحوري الرئيسي الآتي:

- ما هو أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة؟

وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي وضمن سياق الإجابة عنه طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؟
 - ما هو مستوى الأداء للأفراد العاملين في البنوك محل الدراسة؟
- وقد تم تطبيق هذه الدراسة على وكالات البنوك العمومية الجزائرية التي تنشط بمدينة سكيكدة ممثلة في (CNEP, CPA, BADR, BDL, BNA, BEA)، وتم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة (جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا)، حيث وزعت مائة وسبعة عشر (117) استبيات وفي إطار تحليل ومعالجة إشكالية الدراسة وبهدف اختبار مدى صحة الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت إلى النتائج الموالية:
- إن أي تغير في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين.
 - أن مدى دعم والتزام الإدارة العليا له أثر على مستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة على أساس أن أي تغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك ناتج عن التغير في مدى تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية.
 - التغير في مستوى أداء العاملين ناتج عن التغير في مدى تطبيق نظم المعلومات.
 - إن أي تغير في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تدريب العاملين على أدائهم في البنوك محل الدراسة.
 - التغير في مستوى أداء العمال في البنوك ناتج عن التغير في مدى تطبيق مشاركة العاملين.
 - أظهرت نتائج التحليل الكمي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تحفيز العاملين على أداء العاملين.

- هناك معرفة متوسطة من قبل البنوك العمومية بولاية سكيكدة بأبعاد الجودة الشاملة، أي أن درجة إدراك واهتمام موظفي هذه البنوك بتبني مفاهيم الجودة الشاملة ليست بمستوى عالي، والدليل على ذلك نسبة التطبيق المتوسطة، حيث كانت هناك درجات تطبيق متفاوتة لتلك الأبعاد مما دل أن البنوك العمومية لا تتعامل مع نظام الجودة الشامل كنظام متكامل.
- مستوى أداء العاملين في البنوك العمومية جاء بدرجة كبيرة.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الجودة الشاملة وأداء الأفراد العاملين، كما أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي وهو بعد مشاركة العاملين، ثم يليه بعدي التحسين المستمر للعمليات المصرفية وتحفيز العاملين على الرغم من أن درجة تطبيق هذا الأخير كانت منخفضة، وهذا يعني أنه إذا أرادت إدارة هذه البنوك تحسين أداء العاملين لديها فلا بد من التركيز على هذه الأبعاد لترقية الجودة والتميز في الأداء.
- أقل الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين هو بعد التدريب رغم أنه يعتبر من أهم الطرق المستعملة في تحسين الأداء. (1)

— وهدفت دراسة عقون أشرف، الموسومة بأثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميلية، لمعرفة أثر جودة خدمات النقل الحضري من خلال أبعادها: عرض الخدمة، سهولة الوصول، المعلومات، المواعيد (المدة)، الاهتمام بالمسافر، الرفاهية (الراحة)، الأمن على رضا العملاء، وهو ما تبرزه التساؤلات الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجودة خدمات النقل الحضري بمدينة ميلية على رضا العملاء؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لبعد عرض الخدمة على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لبعد سهولة الوصول على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلية؟

¹ - طويل ياسمين، الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية (دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة (BEA, CNEP, CPA BADR, BDL, BNA))، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، العدد 1، المجلد 6، جوان 2018، ص ص 269 - 312.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لبعد المعلومات على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لبعد المواعيد (المدة) على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لبعد الاهتمام بالمسافر على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لبعد "الرفاهية (الراحة) على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لبعد الأمن على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة؟

وقد اختيرت عينة الدراسة حسب أسلوب العينة القصدية، حيث وُزعت (400) استمارة، وبعد استرجاعها ومراجعتها تم اعتماد (360) استبياناً للتحليل الإحصائي أي بنسبة (90%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة ولمعالجة الإشكالية موضوع الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة. وبناء على الدراسة التي قامت بها الباحثة، تم التوصل إلى النتائج المالية:

- رضا العملاء عن خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة متوسط.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين جودة خدمات النقل الحضري ورضا عملائه.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عرض الخدمة، المواعيد (المدة)، الأمن على رضا العملاء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد سهولة الوصول، المعلومات، الاهتمام بالمسافر، الرفاهية "الراحة" على رضا عملاء خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة.⁽¹⁾

— بالإضافة إلى هذا فقد هدفت دراسة خليل عبد القادر، يحيوي فاطمة الزهراء المعنونة بجودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء، إلى اختبار جودة الخدمات المصرفية بالوكالات المصرفية بمدينة المدية وإلى الوصول إلى معرفة العلاقة الموجودة بينها وبين رضا عملائها، بالإضافة

¹ - عقون أشرف، أثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة (الجزائر)، العدد3، جوان2016، ص ص

إلى معرفة مدى اهتمام هذه المصارف باحتياجات وتطلعات العملاء تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع موضوع الدراسة، وتمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مفاده:

- إلى أي مدى يمكن أن يصل الفرق في رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية بين البنوك العمومية والخاصة في مدينة المدية؟

وقد تكون مجتمع البحث من مختلف شرائح عملاء الوكالات المصرفية العاملة في المدية، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع مائة وسبعون (170) استمارة وبعد استرجعها ومعالجتها أصبح حجم العينة مائة وثلاثون (130) مفردة، وعليه فقد أسفرت الدراسة على النتائج الآتية:

- توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية قبل التعامل مع المصارف كانت عالية؛ بينما بعد تعاملهم أصبحت متوسطة، فقد كان مقدار الفجوة بين الجودة المتوقعة والفعلية (0,49) بقيمة سالبة، حيث فسرت الباحثة ذلك بعدم قدرة المصرف على أن يصل إلى توقعات العملاء، بالخصوص البعد المتعلق بالأمان حيث عبر المبحوثين على سوء انطباعهم حول مقدار الأمان والسرية، خاصة في ظل نقص أنظمة الأمان المستخدم في المصارف.

- توصلت الباحثة إلى أن جودة الخدمات المصرفية من قبل المصارف العمومية في مدينة المدية حسب توقعات العملاء تفوق مستوى الجودة الفعلية التي حصلوا عليها، وهو ما يعبر عن عدم وصول مقدار الجودة في المصارف العمومية لمستوى توقعات وتطلعات عملائها، بينما فيما يخص المصارف الخاصة؛ فتقييم العملاء لمستوى الخدمات المقدمة لهم قبل وبعد تعاملهم مع المصارف كانت عالية، تتعلق بالمظهر الجيد وبالتقنيات الحديثة وإجابة الموظفين على استفسارات العملاء، وعليه فمستوى الخدمة المصرفية الفعلية التي حصلوا عليها تفوق مستوى الجودة المتوقعة قبل تعاملهم مع المصرف، وهو ما يوضح وجود فرق بين الجودة المتوقعة والفعلية بين المصارف العمومية والخاصة، وعليه فمستوى جودة الخدمة في المصارف الخاصة أفضل من مستوى المصارف العمومية.

- مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية في المصارف الخاصة أفضل من درجتها في المصارف العمومية؛ والسبب راجع إلى نقص اعتماد المصارف العمومية على التكنولوجيا اللازمة مقارنة بالمصارف الخاصة؛ ما انعكس سلباً على الخدمات التي تقدمها المصارف العمومية.

- وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء في مدينة المدية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,758).

- يتأثر رضا الزبائن بالدخل والمستوى التعليمي؛ بينما لا يتأثر بعنصر الجنس والحالة العائلية والسن.

- درجة تأثير الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) مجتمعة على الرضا أفضل من تأثير كل بعد منها على حدة.⁽¹⁾

— دراسة David Rutambuka المعنونة بـ:

La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'impact des fusions et acquisitions sur la performance de l'entreprise?

حيث هدفت لفهم تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على رضا الزبائن وكذلك لفهم ما إذا كان رضا الزبائن سيكون أفضل تفسيرا لتأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على أداء المؤسسة، وللتوصل إلى هذا الهدف تم صياغة التساؤل المحوري الآتي: هل يفسر رضا الزبائن تأثير عملية الدمج والاستحواذ على أداء المؤسسة؟ بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية الموالية:

- هل تؤثر عمليات الاندماج والشراء على مستوى رضا الزبائن؟
- هل التأثير الذي تمارسه عمليات الاندماج والاستحواذ على أداء المؤسسة موضحا، جزئيا أو كليا، بتأثيره على رضا الزبائن؟ وبعبارة أخرى، هل هناك تأثير وساطة على رضا الزبائن؟
- هل تختلف العلاقات المذكورة في السؤالين الأول والثاني حسب قطاعات النشاط وخصائص المؤسسات المعنية؟

وقد صاغ الباحث الفرضيات الموالية للإجابة على هذه التساؤلات:

- 1- يزداد تأثير الاندماج والاستحواذ على مستوى رضا الزبائن مع مستوى الخبرة التي تراكمت لدى الشركة المستحوذة.
- 2- يزداد تأثير الاندماج والاستحواذ على مستوى رضا الزبائن مع درجة تركيز قطاع المؤسسة المستحوذة.
- 3- سيكون تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على مستوى رضا الزبائن أكثر وضوحًا (إيجابيًا) مع زيادة كثافة البحث والتطوير في قطاع الشركة المستحوذة.
- 4- سيكون تأثير عمليات الدمج والاستحواذ على مستوى رضا الزبائن أكثر وضوحًا (إيجابيًا) مع زيادة كثافة رأس المال لقطاع الأعمال المكتسب.

¹ - خليل عبد القادر، يحيوي فاطمة الزهراء، جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المدية (الجزائر)، العدد3، جانفي 2015، ص ص35-36.

15- يؤثر رضا الزبائن بشكل إيجابي على الأداء المالي للأعمال المقاسة من خلال "عائد الأسهم".
 25- يؤثر رضا الزبائن بشكل إيجابي على الأداء المحاسبي للمؤسسة المقاسة من خلال "العائد على الأصول"

6- الرضا عبارة عن وسيط شامل لتأثير عمليات الدمج والاستحواذ على الأداء المحاسبي للمؤسسة.

7- الرضا هو وسيط جزئي لتأثير عمليات الدمج والاستحواذ على الأداء المالي للمؤسسة.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى:

- تم التحقق من صحة هذه الفرضية الأولى فلا يحدد قيام أو عدم الاندماج والاستحواذ تطور مستوى رضا الزبائن وبدلاً من ذلك يكون من الخبرة المتراكمة، وقد فسر ذلك بأن الخبرة المتراكمة من عمليات الاندماج والشراء تجلب بعض الكفاءة، وتسمح للمؤسسة المكتسبة بتوقع المشاكل وإدارة عملية الاندماج والاستحواذ بكفاءة أكبر.

وقد وضع الباحث أن مفتاح تحقيق فوائد الاندماج والاستحواذ هو السرعة وجودة تكامل الوحدات المشاركة في عملية الاندماج والشراء؛ فهذا يقلل من الشعور بالقلق الذي يعاني منه الموظفين، وبالتالي تجنب مقاومتهم التغييرات.

- لم تتحقق الفرضية الثانية في هذه الدراسة فدرجة التركيز ليست وسيطاً هاماً لتأثير عمليات الدمج والاستحواذ على رضا الزبائن. قد يكون هذا مرتبطاً بحقيقة أن الشركات العاملة في القطاعات المركزة تحقق كفاءتها التشغيلية من خلال تقليل التكاليف، ويشير التحليل الارتباطي بين درجة تركيز السوق والعدد التراكمي لعمليات الاندماج والاستحواذ إلى وجود علاقة سلبية. (-0,218).

- تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة فالبحث والتطوير يمكن أن يحسن مستوى رضا الزبائن عن طريق تحسين جودة المنتجات الحالية أو تحسين وتطوير عمليات إنتاج جديدة، ما يسمح للمؤسسات الوصول إلى الأهداف المخصصة لمشاريعها بشكل أسرع وبتكلفة أقل بالجمع بين الموارد والمهارات.

- لم تتحقق الفرضية الرابعة والتي تتعلق بالدور المعتدل لكثافة رأس المال، حيث يظهر تحليل الارتباط أن كثافة رأس المال ترتبط سلباً بعدد عمليات الاندماج والاستحواذ (-0.198).

- تم التحقق من صحة فرضية الخامسة؛ حيث وجد الباحث صلة مهمة بين رضا الزبائن ومقاييس أداء المؤسسات.

- رضا الزبائن يؤثر بشكل إيجابي على عوائد الأسهم، حيث عبر الباحث على أن وجود رابط إيجابي بين الرضا وربحية الأصول.

- كما أكدت نتائج الدراسة على أن رضا الزبائن هو وسيط أثر عمليات الدمج والاستحواذ على الأداء المحاسبي حسب ما جاء في الفرضية السادسة وعلى أداء سوق الأسهم وهو ما عبرت عنه الفرضية السابعة. هذه النتائج مهمة لأنها تخبرنا عن إحدى الآليات التي بواسطتها تؤثر عمليات الدمج والاستحواذ على أداء الشركات هاتان النتيجةتان تعنيان أيضا أن تحسين أداء المؤسسة يكون من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، ويجب على المديرين أيضا ضمان تأثيره الإيجابي على رضا الزبائن.⁽¹⁾

— وهدفت دراسة **حاكم جبوري الخفاجي** الموسومة **برضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي - فرع النجف)** إلى التعرف على تقييم زبائن المصرف عينة البحث لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمات للمصرف واختبار العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وكل من رضا وولاء الزبائن وكذا التعرف على أثر جودة الخدمة من خلال رضا الزبون كمتغير وسيط في ولاء الزبون. وجاءت الدراسة الحالية لتجيب عن مشكلة البحث الموضحة بالأسئلة الآتية:

- هل تعي إدارة مصرف بابل أهمية قياس خدماتها من وجهة نظر الزبائن؟
 - هل تم اعتماد مقياس معتمد لغرض قياس رضا الزبائن عن وجود خدمات المصرف؟
 - هل يمتلك المصرف زبائن يتسمون بالولاء تجتهد خدمات المصرف؟
- تم الاعتماد على عينة عشوائية من زبائن مصرف بابل، حيث بلغ حجمها أربع مائة وإثنا عشر (412) زبونا وتوصل البحث في ضوء النتائج إلى الإستنتاجات الموالية:
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ورضا الزبائن، ما يعبر عن ذلك اهتمام إدارة مصرف بابل بتقديم الخدمات بالجودة التي يتوقع أنها تلبي طموح الزبائن وتحقق رضاهم ولكنها لم تكن بالمستوى العالي من الجودة في الوقت الحاضر، ولكن قد يكون المصرف عينة البحث أكثر من غيره من المصارف الأخرى يهتم بتقديم الخدمة.

¹ - David Rutambuka, **La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'impact des fusions et acquisitions sur la performance de l'entreprise ?**, thèse de doctorat, Spécialité Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2017, p p8-166.

- جودة الخدمة كانت علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون وهذا يشير إلى أن جودة الخدمة لم تكن عالية ومقنعة من وجهة نظر الزبائن وأنهم يرغبون في الأحسن، ومن جانب آخر فإن الفترة القصيرة التي تعامل بها الزبائن مع المصرف قصيرة ولم تؤدي على تحقيق الولاء من الزبائن تجاه المصرف.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبائن وولاءهم هو من حسن تعامل العاملين مع الزبائن وحل مشاكلهم وتسهيل إجراءات تقديم الخدمات لهم، مما أثر بهم وأسهم بإيجاد شعور الولاء لديهم تجاه المصرف ولكنه ليس عالي أو بدرجة كبيرة.⁽¹⁾

ثالثاً - تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة في سياق الموقف التركيبي:

في إطار البحث عن دعم أو حتى دحض للعلاقة التي توضحها الدراسة الحالية نسعى فيما سيأتي تقديمه من دراسات إلى إظهار أهم الإسهامات الإمبريقية في مجال البحث عن علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة:

— دراسة سملاي يحضية، المعنونة بأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، حيث هدفت إلى اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، وبالتالي إلى محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

- هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- وقد حاولت الباحثة للتقرب من هذا التساؤل من خلال طرح التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي؟

¹ - حاكم جيوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع النجف)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 25، المجلد 8، 2012، ص ص 74 - 101.

- ما هو دور التشخيص الفعال لبيئتها الداخلية والتنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة؟
 - هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟
 - هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة؟
 - هل يساهم التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد من خلال نماذجه الحديثة في زيادة قدرتها على خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية؟
 - وكيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟
 - هل يؤدي تسيير الكفاءات الفردية كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية؟
 - هل يمكن اعتبار المعرفة رأس مال فكري وموردا استراتيجيا ضمن الموارد الداخلية؟ وهل يؤدي تسيير وتثمين المعرفة كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- وبغية تحليل العلمي والمنهجي لإشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على منهج الاستقرائي والاستنباطي، من خلال تحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها، وكذلك المسلمات المعرفية لتطور تسيير الموارد البشرية لتصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره متغيراً يؤثر في امتلاك وتطوير تلك الميزة، فالمنهج الاستنباطي للتأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وجمع الأدلة للوصول إلى بلورة مقارنة نموذجية تعتبر الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية، مع إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصادية دون استثناء، بالإضافة إلى المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية تاريخي، وطبيعة التحول الذي حصل تجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وقد أكدت توصلت من خلال كل ذلك إلى النتائج الموالية:
- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسياً مستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد

إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى.

- كما أكدت أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدراً يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، إذا ما تمكنت المؤسسة من تنمية مخزونها من رأس المال البشري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وبتسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجياً وتجنيدها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.⁽¹⁾

- بينت الدراسة أن الموارد البشرية أصبح لها دروا استراتيجياً ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدراتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليلنا إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقاً في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير، التي سنبين أثرها ضمن النتائج اللاحقة.

- دلت النتائج على أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وكفاءتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجياً، ومنه ندرك أن التسيير الاستراتيجي الاستراتيجي للرأس مال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

- أن المعرفة تعد أحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما تبين أن تسيير وتنميين المعرفة كمدخل لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

- أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاماً تسييرياً يلتزم بتقديم قيمة للزبائن من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات وقدرات الكفاءات وتنميتها وتوظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم

¹ - سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (الجزائر)، 2003 - 2004، ص ص 240 - 243.

العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على الزبون الخارجي، والداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية ويساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها وتدريبها وتحفيزها مادياً ومعنوياً وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، بتقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.⁽¹⁾

— أجرى الباحث مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة دراسة بعنوان: أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة من 1995م-2003م)، سعى من خلالها تحديد أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك لتحديد دور الموارد البشرية الصحية في تحقيق التحسين المستمر للجودة لتحسين الممارسة السريرية (تقنيات الرعاية وفن الرعاية) وتحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة وللتعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطوير الموارد البشرية الصحية لتحقيق الجودة وتقديم المقترحات اللازمة لمواجهتها، ولأجل الوصول إلى هذه الأهداف ضبط الباحث إشكالية البحث في التساؤل المحوري الموالي:

- ما هو أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة؟
- ما مدى اهتمام المستشفيات الخاصة بعناصر تنمية الموارد البشرية (دعم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، الاستقطاب والاختيار، التوجيه والإرشاد، وتقويم الأداء، والتطوير الوظيفي الداخلي والخارجي)؟
- ما هي درجات الاختلاف بين المؤسسات الصحية في تحقيق أبعاد الجودة الشاملة من خلال التركيز على عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية (دعم القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، الاستقطاب والاختيار، التوجيه والإرشاد، تقويم الأداء والتطوير الوظيفي الداخلي والخارجي)؟
- هل هناك علاقة ما بين نظام تطوير الموارد البشرية الصحية والجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة ودرجتها؟

¹ - سمالي يحضية، المرجع نفسه، ص ص 245 - 252.

- هل هناك علاقة بين عناصر تنمية الموارد البشرية وتحسين المستمر لتقنيات الرعاية الصحية وفن الرعاية الصحية (العلاقات مع المرضى)؟
- هل هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية ومستوى الكفاءة التشغيلية؟ ولأجل الإجابة على كل هذه التساؤلات صيغت الفرضيات الآتية:
 - تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث. كفرضية رئيسية تفرعت عنها الفرضيات الجزئية الآتية:
 - تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - تتم المشاركة في الأرباح وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة محل البحث.
- وقد تم توزيع (372) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من القياديين في الرعاية الصحية في المستويات العليا والوسطى في ستة مستشفيات في الأردن واسترجعت (253) استمارة صالحة للتحليل وكانت نتائج التحليل تشير إلى ما يلي:
- تختلف المستشفيات الأردنية من حيث الاهتمام بعنصر القيادة الإدارية لتطوير الموارد البشرية الصحية، وسبب هذا الاختلاف يعود لاختلاف الخلفية التي تنتمي إليها القوى البشرية، من حيث قيمها واتجاهاتها وفلسفتها الإدارية أو المهنية.
- تطوير القوى العاملة يتطلب درجة من الانضباط الذاتي والحس المهني لتقديم أداء حسب المعايير المهنية المتعارف عليها.
- تهتم المستشفيات الأردنية بعنصر التمكين لتطوير الموارد البشرية، لكن مستوى الاهتمام يختلف من مستشفى لآخر، ويغزى هذا الاختلاف إلى اختلاف برامج التطوير والتدريب والوسائل التكنولوجية المتوفرة والقيم والاتجاهات القيادات وطبيعة القوى العاملة، ومدى إتاحة الفرص لاتخاذ القرارات.
- وجود اهتمام لدى المستشفيات لعناصر تطوير الموارد البشرية الصحية: الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والإرشاد، التطوير والتدريب، تقويم الأداء، التطوير الوظيفي، لكنها عموماً تختلف من حيث

الاهتمام بهذه العناصر تبعاً لوجود هياكل تنظيمية مختلفة، كما أن الممارسات والنظم والعمليات تختلف فيما بينها وحتى في نفس المستشفى.

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تطوير الموارد البشرية السالفة الذكر بمتغيرات الجودة الشاملة (مستوى رضا مقدم الرعاية الصحية، مستوى التحسين المستمر للعمليات، مستوى التحسين المستمر للعلاقات مع المرضى، ومستوى الكفاءة التشغيلية، الوضع التنافسي للمستشفى).

- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتمكين في تحقيق الجودة الشاملة.

- للتدريب أثر قوي وإيجابي بالدرجة الأولى على مستوى التحسين المستمر للعلاقات مع المرضى.⁽¹⁾

— وقامت الباحثة مانع سبرينة، بإجراء دراسة بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، حيث هدفت من ورائها للكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، ولتحديد مستويات أداء الهيئات التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما، وللتأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذا للتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة والمجتمع؛ ولأجل الإحاطة بجوانب الموضوع صاغت الباحثة التساؤل المحوري الآتي:

- ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ تفرعت عنه التساؤلات الفرعية الموالية:
- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟ ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين الإستراتيجية التدريبية، إستراتيجية التعلم التنظيمي، الإستراتيجية التطويرية، إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

¹ - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سابق، ص ص 04 - 315 - 318.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المعطيات المجمعة من عينة قوامها ثمان مائة (800) استمارة موزعة على أساتذة كل من جامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي" وموظفيها الإداريين استرجع منها 570 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت أن التدريب يشكل بالنسبة للموظفين حافزاً هاماً نظراً للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها، هذا يعكس وعي الموارد البشرية في الجامعة من أساتذة وموظفين إداريين بأهمية ومؤهلات مساعدة على ذلك التدريب في حياتهم الوظيفية واعتباره دافعاً كبيراً للرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات مساعدة على ذلك.

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- أظهرت النتائج أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ودورها في الرفع من مستويات أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، ما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزاً كبيراً أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي، وإستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.⁽¹⁾

— وقام الباحث عادل بومحان بدراسة معنونة بتأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث هدف من خلالها لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية المتبناة وعلاقتها بأداء المؤسسة وفق مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، ولمعرفة مدى مستوى تأهيل الموارد البشرية من حسب إدراك وتصورات المبحوثين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة للبحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المؤسسة وكذلك العمل على تدعيم الممارسات التي من شأنها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وللوصول إلى هذه الأهداف تم صياغة التساؤل المحوري الموالي:

• ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة فيمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة (B.C.A.I.EN)؟

لينبتق ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية نبرزها على النحو الموالي:

• إلى أي مدى يساهم كلا من التمكين الإداري وإدارة المعرفة كمدخلين حديثين في تأهيل الموارد البشرية؟

¹ - مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014 - 2015، ص ص ب - 371.

- ما مستوى تأهيل الموارد البشرية من خلال مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (B.CA.I.EN) من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة؟
- ما مستوى أداء المؤسسة من وجهة تصورات وإدراك إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (B.CA.I.EN)؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي؛ وتكون مجتمع البحث في الإداريين وإطارات ومسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة، حيث بلغ مجموع الإطارات المسيرة والإطارات العليا إلى جانب كلا من الإطارات وأعاون التحكم خلال سنة 2013 (245) عاملاً وبعد أن تم حصر أكثر لأعاون التحكم، استنتج منهم (58) عاملاً لأنهم لا يتماشون مع طبيعة الدراسة والموجهة للإداريين في المؤسسة، لذلك بلغ حجم عينة الدراسة (187) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- جاء مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة متوسطاً، وهذا ما يعكس أيضاً درجة القبول المتوسطة لجميع الأبعاد المتعلقة به، من تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التدريب، الاتصال، الثقة، وفرق العمل، يرتبط بحد كبير بتنظيم المؤسسة وقيادتها وهيكلتها وكذا ثقافته.

- كان مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة أيضاً متوسطاً، وهو ما يعكس الممارسات التنظيمية للمؤسسة المتعلقة بمهارات الأفراد ومعارفهم.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لهذه الأبعاد الأربعة من بين الأبعاد المتبناة في نموذج تأهيل الموارد البشرية والمتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة وقد فسرت هذه الأبعاد (4,65%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة.

- العلاقة بين الأبعاد الآتية: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة وتحويلها، الثقة، تطبيق المعرفة وبين أداء المؤسسة كانت علاقة عكسية، وهذا ما بين الممارسات المتعلقة بها، ونظرة المسيرين إليها في ظل التنظيم الذي تتبناه وثقافتها، وأساليب الإشراف والرقابة، وأنماط القيادة في المؤسسة .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية، ترجع إلى الجنس، السن، الوظيفة الحالية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول

تأهيل الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، أما بالنسبة للإجابات المتعلقة بأداء المؤسسة فلا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي والجنس.⁽¹⁾

— وأجرى الباحثان بعليش فائزة، بن نذير نصر الدين دراسة بعنوان: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، هدفت بشكل عام إلى تحديد العلاقة بينهما في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف (المدينة) وإلى لفت أنظار مسيريهما إلى أهمية هذه العلاقة، وقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- تساهم جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الإستشفائية في تحقيق رضا المريض.
 - تساهم عملية تنمية الموارد البشرية بشكل رئيسي في التأثير على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين وتحسين جودتها باستمرار في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدينة.
- وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع بحث مقسم إلى فئتين، الفئة الأولى ضمت الموظفون الذين يعملون بالمستشفى ممثلين بالطاقم الطبي، الشبه الطبي والإداريين الذين يعملون بالمستشفى البالغ عددهم (149)، أما الفئة الثانية فقد ضمت المرضى المقيمين مؤقتاً في المصالح الطبية خلال الفترة ما بين عددهم (1066) مريضاً اختير منها (150) مريض؛ وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع محل الدراسة. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تتلخص في النقاط الأساسية الآتية:
- معارضة أفراد العينة على أن المؤسسة تمنحهم دورات تدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء.
 - عدم وجود معايير محددة لعملية التقييم، كما أنها غير دقيقة وغير موضوعية (نقص في كفاءة أنظمة تقييم الأداء مما أدى إلى إضعاف معنويات الموظفين).
 - التأكيد بدرجة عالية على أن موظفي المستشفى يطمحون للتقدم في مساهمهم الوظيفي، وإلى تطوير كفاءتهم ومهاراتهم باستمرار.
 - ضعف مستويات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.

¹ - عادل بومحان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال الكابل- بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014 - 2015، ص خ - 274.

- التأكيد من قبل المرضى على أن الموظفون يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة ويحرصون على تقديمها في الوقت المحدد؛ مما ولد لديهم الشعور بالثقة والأمان في معرفة ومهارة الأطباء والمرضى.

- السرعة في الاستجابة لاحتياجات المرضى والحرص التام على توفير الهدوء للمريض.

- توصلت الباحثة أيضاً إلى أن غالبية المرضى عارضوا فكرة جودة الطعام المقدم في المستشفى من حيث الكم والنوع.

- غياب سياسة واضحة فيما يتعلق بتنمية المسار الوظيفي لعمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة.

- عدم رضا الموظفين بالمستشفى من الطاقم طبي، الشبه الطبي، الإداريين عن ظروف بيئة العمل.

- وفي الأخير توصلت الباحثة في دراستها إلى وجود علاقة سببية بين المتغيرين وأن هناك تأثير ضعيف بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة الصحية.(1)

— وقامت الباحثة عبد الصمد سميرة بدراسة بعنوان دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة (SCIMAT)، باتنة، حيث هدفت بصفة إجمالية لتوضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، وكذلك لتسليط الضوء على مختلف المداخل المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية سواء الفردية، جماعية أو حتى تنظيمية، وإلى معرفة واقع الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات والأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وكفاءتها، وقد صاغت الباحثة للوصول إلى هذه الأهداف الأسئلة الآتية للوصول:

- ما هو دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في أداء المنظمات؟
- ما هي أهم مجالات التميز في الأداء التي يمكن إحرازها بالتركيز على الاستثمار في رأس المال البشري؟ وكيف يساهم تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات؟ وما هو واقع ومجالات إدارة التميز بالشركة محل الدراسة؟

¹ - بن نذير نصر الدين، بعليش فائزة، مرجع سابق، ص ص 200 - 208.

- ما هي الأهمية التي يحظ بها استثمار رأس المال البشري بالشركة؟ وما هي أهم المداخل المستخدمة في قياسه؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وامتلاك عوامل التميز بالشركة محل الدراسة؟
 - ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية بالشركة؟ وما مدى مساهمة مختلف مداخل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية في إحراز مستويات التميز؟
- وقد اعتمدت الباحثة على عينة قوامها (148) تمثل جميع إطارات الشركة محل البحث، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:
- أظهرت النتائج أن المؤسسة تعمل على توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات وتسعى للتركيز على التدريب كأساس لتطوير الكفاءات غير أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب، إذ يتم اختيار المتدربين بطريقة عشوائية وغير موضوعية بما لا يتيح للأفراد الفرصة لتطوير كفاءتهم.
 - السياسة التحفيزية مقبولة إلا أنها لا ترقى إلى درجة إرضاء الكفاءات العالية وذوي الأداء المتميز.
 - تعمل الشركة على تطوير الكفاءات الجماعية بتشكيل فرق العمل في المستويات التنظيمية المختلفة.
 - تتمتع المؤسسة بمكانة متميزة في السوق المحلية والوطنية من خلال سعيها للتميز في الأداء بالتركيز على جودة المنتج.
 - تركز الشركة على تطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة عملياتها ومنتجاتها.
 - يلعب الاستثمار في رأس المال البشري دوراً في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$.
 - وجود أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$.⁽¹⁾
- قامت الباحثة يحيوي خديجة بدراسة موسومة بدور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، وقد انطلقت في دراستها من السؤال المحوري الآتي:

¹ - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة (SCIMAT)، باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015 - 2016، ص ص خ - 212.

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية؟ انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما مدى أهمية تنمية الموارد البشرية وما هي أهم مناهجها؟
- كيف يمكن أن تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية؟
- هل تهتم المنظمات السياحية محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية؟
- ما مدى العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات وتطوير خدماتها؟ وفي إطار معالجة إشكالية البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع، وعليه فقد توصلت الباحثة إلى النتائج الأساسية الآتية:
- يشغل الموظفون نفس الوظيفة على مدى عدد سنوات خدمتهم في المنظمة، وهو مؤشر هذا على عدم انتهاج سياسة إدارة المسار الوظيفي مثل: الترقية والتدوير الوظيفي...إلخ، هو مؤشر سلبي فالموظف الذي لا يمارس الوظيفة تطبيقياً لا يمكنه معرفة خباياها حتى لو درسها لسنوات طويلة.
- ما يقارب نصف عدد العمال لم يتلقوا تدريباً، وحتى الذين تلقوا التدريب تم لدى معظمهم داخل المنظمة، بمعنى لا يأتي بالشيء الكثير والجديد.
- الكثير من الموظفين لا يشغلون وظائف توافق تخصصاتهم، وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم.
- تتأثر مهارات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بالتعليم دون التدريب، ويرجع السبب حسب الباحثة إلى عدم الاهتمام بهذا النشاط؛ حيث يتم التركيز على الجانب النظري دون التطبيقي.
- كلما زادت فرص التعليم والتدريب بوحدة واحدة زادت جودة الخدمات متمثلة في معارف، سلوك ومهارات الموارد البشرية.
- وجود علاقة وإن كانت ضعيفة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الخدمات في متمثلة في أداء مواردها البشرية والذي تم تحديده في معارف، سلوك، ومهارات الموظفين.⁽¹⁾

¹ - يحيوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2016 - 2017، ص ص ب -268.

— وقامت الباحثة فلكاوي نجوى بإجراء دراسة بعنوان: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف) هدفت من خلالها لتوصيف وتحليل عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، ولمناقشة الأبعاد الإستراتيجية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ومكانتها في إنجاح عمليات تنمية الموارد البشرية، وللتعرف على مستوى الاهتمام بالعنصر البشري في شركة الاسمنت، بالإضافة إلى مدى تطبيقها للأساليب والبرامج الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية؛ وقصد التوصل لهذه الأهداف الأساسية في الدراسة تم طرح التساؤل المركزي الذي مفاده:

- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عين الكبيرة؟ انبثقت منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مدى خضوع عملية التدريب لمبدأ التحسين المستمر في مؤسسة عين الكبيرة؟
- إلى أي مدى تنفذ عمليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بمبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة؟
- إلى أي مدى تستجيب عملية تقييم الأداء لمتطلبات الرقابة الذاتية في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة؟
- ما مدى مساهمة نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل البحث، وهذا كفرضية رئيسية تفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:
- تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة محل البحث.

وقد تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وحدة إنتاج الاسمنت بعين الكبير وعددهم ثلاث مائة خمسة وسبعون (375) عاملاً، حيث اختيرت عينة عشوائية حصرية تقدر بمائة واثنان وثلاثون (132) عاملاً ما يوازي خمسة وثلاثون بالمائة (35%)، من كل حصة من مجتمع البحث مقسم على أربع فئات أساسية هي: فئة الإطارات السامية وعددهم أربع (4) إطارات، الإطارات المسيرة وعددهم مائة وستة عشر (116)، أعوان التحكم وعددهم مائة وأربعة وثمانون (184)، وعمال التنفيذ وعددهم خمسة وسبعون (75) عامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية للتدريب كعملية أساسية لتنمية الموارد البشرية؛ إذ تخصص لها موارد مادية هامة وبذلك توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين التدريب والتحسين المستمر.
- وجود تفاوت في استفادة الفئات المهنية من الدورات التكوينية فحسب قوانين المؤسسة من غير الممكن تغطية كل الفئات من الناحية التدريبية على أساس أن ذلك يحتاج إلى ميزانية كبيرة.
- تخصص المؤسسة لدورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم؛ مما أدى إلى زيادة دافعية العمال لاستيعاب البرامج التكوينية.
- الحرص على التحاق العمال بالتدريب خصوصاً الإطارات يعبر عن رغبتها في التحسين المستمر.
- لا تشرك الإدارة عمالها بصورة مباشرة في اتخاذ القرارات وفي وضع خطط للجودة وإنما بطريقة غير مباشرة عن طريق ممثلي العمال.
- سيادة روح الجماعة بين العمال ويظهر ذلك في حالة تعدد المهام، حيث يمكن لأحد العمال مساعدة الآخر دون الرجوع إلى المسئول المباشر، ما يوضح مرونة العلاقات القائمة بين العمال.
- ترك هامش من الحرية في اختيار الطريقة المثلى لأداء المهام ينمي لدى العمال الجوانب الإبداعية.
- اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية على سبيل منحة المردودية، كما يتم توزيع الحوافز المادية على جميع العمال دون استثناء بشكل مناسب لاحتياجاتهم؛ مما يساهم في تشجيعهم على تحسين الأداء ودليل على تثمين المؤسسة لجهود العمال.
- الاعتماد على الطرق الإحصائية لتقييم الأداء الفردي والجماعي الذي يعتبر أساساً لتقديم الحوافز.

- رغم احتكار الإدارة للمعلومة وعدم تسهيل وصولها للمرؤوسين؛ إلا أن نمط الاتصال المتبع من طرف أغلب مسئولهم يساهم في تعزيز آليات الجودة الشاملة.⁽¹⁾

— دراسة ياسر عبد طه الشرفا، هاني ربحي أحمد عبد العال، المعنونة بأساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، حيث هدفت لمعرفة أثر أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية في تحقيق الجودة الشاملة، وقد صاغت المشكلة البحثية من خلال التساؤل المحوري الآتي:

• ما أثر أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة في تحقيق الجودة الشاملة؟ ولأجل الإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضية الرئيسية الموالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لأساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة. والتي تفرع عنها:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين تخطيط الموارد البشرية،

الاستقطاب، نظام الاختبار والتعيين، نظام الأجور والحوافز، تدريب العاملين تقييم الأداء والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بينما وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظات غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي) البالغ عددهم (218) موظف، حيث استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية، حيث احتل محور نظام الاختيار والتعيين المرتبة الأولى، واحتل محور تقييم الأداء المرتبة الثانية؛ في حين احتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الثالثة واحتل محور تدريب وتطوير العاملين المرتبة الرابعة، واحتل محوري الاستقطاب ونظام الحوافز المرتبة الخامسة.

- مستوى تطبيق الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية.

¹ - فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لشركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2 (الجزائر)، 2016 - 2017، ص ص

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تنمية الموارد البشرية: تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء حسب الترتيب على الجودة الشاملة.⁽¹⁾

رابعاً - قراءة تحليلية مختصرة حول الجدل المعرفي والمنهجي للدراسات السابقة:

تبرز لنا القراءة التحليلية التي نحن بصدد توضيحها والمتعلقة بمختلف الجوانب المعرفية والمنهجية مدى التوافق والتعارض الموجود بينها وهذا ما سيتم تبيانها من خلال التعقيب العام وكذلك مجالات الإستفادتنا منها:

1 - تعقيب عام على الدراسات السابقة:

إن الإسهامات الفكرية والإمبريقية للباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتنظيم والاقتصاد قد أبانت على أن هناك تنوعاً وتعددًا فيما يتعلق الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة متغيري تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، من حيث الزمان والمكان والأهداف المرجو الوصول إليه، والإشكاليات المعروضة للتحليل العلمي المعمق ذو الطابع السوسيو- تنظيمي.

بالإضافة إلى هذا فقد لاحظنا وجود بعض التباين في عملية تفكيك المتغيرين إلى أبعاد ومؤشرات، إلا أن غالبية الدراسات تشترك وتركز فيما يخص متغير تنمية الموارد البشرية على أبعاد: الاختيار، التدريب، التمكين، التحفيز، الثقافة التنظيمية... الخ، أما متغير الجودة الشاملة فقد تمحورت الأبعاد حول: التركيز رضا الزبون الداخلي والخارجي، التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة للزبائن، درجة توفر المنتج أو الخدمة على المعايير والخصائص المحددة سابقا، قلة الأخطاء والوقاية منها... الخ.

كما اعتمدت جل هذه الدراسات على المنهج الوصفي، مع وجود تفاوت في حجم العينة من دراسة إلى أخرى وهذا راجع لاختلاف حجم مجتمعات البحث والنسب المئوية التي اختارها الباحثون لتمثيل مجتمعات الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادها على العينة العشوائية الطبقية وفي أحيان قليلة نجد

¹ - ياسر عبد طه الشرفا، هاني ربحي أحمد عبد العال، أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، غزة (فلسطين)، العدد 1، المجلد 5، 2018، ص ص 46 - 58.

منها من قد اختار على العينة القصدية والحصصية، كما أنها تناولت بالتقصي والبحث عدة مؤسسات وفي قطاعات مختلفة بين تعليمية، صحية، مصرفية، ميثاقية، سياحية، إنتاجية، سواء كانت عمومية أو خاصة، محلية أو عربية أو حتى ذات توجه دولي.

ما يعبر من جهة؛ إلى أن تطبيق تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة لم يعد حكراً على مجتمع دون أو آخر، قطاع أو مؤسسة بعينها أو حتى أنهما مجرد مفهومين أكاديميين يُدرسا فقط في الجامعات والمعاهد المتخصصة، بل أصبحا واقعاً ملموساً يؤمن به المسؤولين بالمؤسسات ويتلمسه الأفراد العاملين بها سعياً وراء تحقيق النجاح والغايات ذات البعد الإستراتيجي بالخصوص القدرة على مواجهة المنافسة، ما يؤكد على الأهمية القصوى لهما إن على مستوى الموارد البشرية أو المؤسسة على حد سواء.

كما تجدر الإشارة؛ إلى أنهما كمفهومين قد تم ربطها بالعديد من المتغيرات أو كمفهومين بعدد من المفاهيم ما أضفى عليهما ثراءً وتوسعاً من حيث المؤشرات الموضحة لهما أو فيما يتعلق بدلالاتهما المستندة إلى تعدد النتائج، من خلال اختلافها في بعض الأحيان وتقاربها وتشابهها في أحيان أخرى. كما أبدت الدراسات السابقة على غرار نتائجها المستويات المختلفة لمدى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛ بما تتضمنه من سياسات وكذلك درجات الجودة التي وصلت إليها كل مؤسسة مطبقة لمبادئ الجودة الشاملة.

2 - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري الدراسة وأبعادهما سنحاول فيما سيأتي تحديد موقع الدراسة الحالية منها، على أن ذلك لا ينعنا في الإشارة إلى الإسهامات القيمة للدراسات السابقة في الدراسة الراهنة وهذا بتحديدنا لجوانب الاستفادة منها، فقد كانت بمثابة البوصلة التي وجهتنا طيلة مسيرة بحثنا، حيث أنارت لنا الدرب وحددت لنا المعالم النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من بلورة المشكلة البحثية، سواء تعلق الأمر بالمراجع التي أسهمت بشكل أو بآخر في صياغة الجوانب النظرية للدراسة أو ما تعلق بالجانب الإمبريقي منها، وهذا فيما يخص عبارات الاستمارة وطريقة التحليل وتفسير ومناقشة المعطيات التي جمعت من ميدان إجراء الدراسة، وكل ذلك إنما يبين الأهمية القصوى للدراسات السابقة في أي دراسة أكاديمية تحمل صفة الدراسة العلمية التي يعتد بها ويوثق بنتائجها.

فبمقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة نجد أن هناك تداخلاً وتشابهاً فيما بينها من حيث الجوانب النظرية والمنهجية المتعلقة بطرق وأدوات المعالجة الإحصائية،

فقد ظهر على سبيل المثال من خلال عرضنا للدراسات السابقة أنها عالجت الموضوع محل البحث والتقصي بشكل إلى حد ما قريب من الدراسة الحالية؛ بالخصوص دراسة **فلكاوي نجوى** في بعض جوانبها وعلى وجه التحديد المتعلقة ببعث التمكين كأحد أهم الآليات المساهمة في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء وهذا بالاستناد إلى ارتفاع روحهم المعنوية، بالإضافة إلى اعتمادنا على المنهج الوصفي وهو المنهج الأساسي في جل الدراسات التي تم عرضها في الدراسة الحالية؛ أما فيما يخص نوع العينة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية وهي نفس نوع العينة المستخدمة في الدراسات السابقة ما عدا في دراسة **فلكاوي نجوى** التي استخدمت العينة الحصصية، والعينة العشوائية البسيطة في دراسة **يحياوي فاطمة الزهراء** و**محمد حمزة بن قرينة**، والعينة القصدية في دراسة **عقون أشرف**.

خلاصة:

لقد بينت لنا مرحلة استعراض الدراسات السابقة أن هناك اتصال مباشر بينها وبين الدراسة الحالية من خلال التقارب في المتغيرات التي تناولتها بالدراسة وبطريقة غير مباشرة من حيث اتصالها بمتغيرات أخرى ولكنها تبقى غير بعيدة عن جوانب وحيثيات الدراسة الراهنة، حيث تم عرضها وفقاً لمتغيري الدراسة والأبعاد المرتبطة بهما، بالإضافة إلى تعقيب عام حولنا من وراء إظهار أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: الأبعاد والمؤشرات، المنهج المستخدم، نوع العينة، نمط وطبيعة نشاط المؤسسات محل البحث، التفاوت الزمني والمكاني لإجراء هذه الدراسات

الباب الثاني:
الإطار الإمبريقي للدراسة

• افتتاحية الباب الثاني:

تبرز مختلف جوانب الباب الثاني من الدراسة والمعنون بالإطار الإمبريقي من خلال ثلاثة فصول تطبيقية تعكس صفة التكامل والتناسق بين شقيها النظري والميداني؛ حيث سنبين الجوانب المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ممثلة بمجالات الدراسة المكانية، الزمنية والبشرية التي تعطينا رؤية دقيقة حول الظاهرة أو الموضوع محل البحث من خلال تجسيد متغيراتها وأبعادها إمبريقيا وبشكل ملموس يمكننا من الحصول على معطيات تحاكي واقع المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، ونفسر من خلالها مختلف العلاقات بين كل المتغيرات والأبعاد محل المعالجة.

وفي هذا الصدد سنعتمد من خلال الفصل السادس المتعلق بالإجراءات المنهجية، على المنهج الوصفي بغرض وصف وتحليل وتفسير مختلف البيانات المجمعة وهذا بالاعتماد على: الملاحظة والمقابلات الشخصية، حيث تمت محاورة عشرة مبحوثين، الاستمارة، الوثائق والسجلات المقدمة من طرف مديريات أقسام ومصالح المؤسسة المينائية كأدوات أساسية لجمع المعطيات، وبغرض جمع أكبر قدر منها ومن مصادر متعددة.

ولغرض اختبار صحة الفرضيات سيتم اللجوء إلى عدد من الأساليب الإحصائية، وهذا بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، معامل الثبات ألفا كرونباخ، جداول التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار العينات المستقلة (Independent-Samples T Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

بالإضافة إلى الأسلوب الكيفي الذي نحاول من خلاله التعليق على الجداول الإحصائية وتقديم التحليلات والتفسير حول ما تبينه من بيانات وهذا على ضوء الواقع الفعلي للمؤسسة المينائية، وما يبينه الجانب النظري وبالتحديد القضايا التي تبرزها إشكالية الدراسة الموضحة في التساؤلات والتي كانت بمثابة الانطلاقة الأساسية للدراسة.

كما سيتم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها وأهدافها النظرية والتطبيقية المحددة في الإطار النظري للدراسة وكذلك سنناقش التصورات الفكرية للدراسة الراهنة في إطار الاتجاهات النظرية المساهمة في تطور الاهتمام بالموارد البشري، على أن يتم الولوج إلى بعض القضايا التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة وما أبان عنه الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية ممثلا بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الفصل السادس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً - مجالات الدراسة:

1 - المجال للمجال المكاني (الجغرافي).

2 - المجال البشري.

3 - المجال الزمني.

ثانياً - المنهج المستخدم.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات.

رابعاً - أساليب معالجة البيانات.

خامساً - مجتمع وخصائص عينة الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري للدراسة من أفكار تتعلق بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة على واقع المؤسسة الجزائرية ممثلة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث نسعى من خلال ذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة للتأكد من مدى صدق فرضياتها، وذلك باعتماد منهجية متكاملة ذات جوانب ثلاث اختبارية، كشفية ووصفية، حيث سيتم في إطار الجانب سياقات الإمبريقي للدراسة التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي تتحدد من خلال المجالات (المكانية، البشرية، الزمنية)، المنهج المعتمد عليه، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات)، أساليب معالجة البيانات، مجتمع وخصائص عينة الدراسة.

أولاً - مجالات الدراسة:

تُعبّر مجالات الدراسة عن الجانب الذاتي والموضوعي للظاهرة البحثية في سياق اجتماعي معين يتميز بخصوصيته التاريخية المعبرة عن ارتباط هذه الظاهرة بالمكان الذي يلعب دوراً أساسياً في تشكيلها، دون إغفال أهمية البعد الزمني في تغيير الظاهرة وتحولها من حالة إلى أخرى.

ومن الملاحظ أيضاً أن المجال البشري يُشكل الإطار الاجتماعي والثقافي من ناحية، والآراء والمعتقدات من ناحية أخرى. وعليه فإن هذه المجالات الثلاث تتكامل في تشكيل الظاهرة البحثية مبرزة بذلك خصوصيتها وتميزها.

لذا نحاول إعطاء هذه المجالات أهميتها؛ من أجل فهم وإدراك أكثر لأبعاد ومكونات تنمية الموارد البشرية في علاقتها بتحقيق الجودة الشاملة.

1 - المجال المكاني (الجغرافي):

يشكل المجال المكاني بفعل ثقافته التنظيمية الخاصة وبيئته الداخلية والخارجية وتطوره ظاهرة بحثية، وهذا بالنظر إلى ما تتركه من قضايا تنظيمية تستدعي البحث والنقضي.

وعليه؛ فقد وقع اختيارنا على المؤسسة المينائية لسكيدة كمجال مكاني للدراسة وهذا ليس من قبيل الصدفة ولا بشكل اعتباطي، بل يستند إلى خلفية موضوعية يبرزها الدور المهم الذي تلعبه في مجال التنمية المحلية والوطنية ولكونها حاصلة على شهادات الجودة والنوعية وأيضاً لتوفر إمكانية إجراء الدراسة على مستواها.

1 - 1 - التعريف بالمؤسسة المينائية:

تعتبر المؤسسة المينائية لولاية سكيدة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي الخدمي بما تتميز به من إمكانيات ونفوذ؛ حيث يلعب الموقع الجغرافي ومستوى خدماتها دور هام في تحديد ذلك؛ ولأجل التقرب أكثر من المؤسسة سنحاول فيما يلي توضيح بعض الجوانب التي تخصها:

❖ الجانب التاريخي للمؤسسة المينائية:

يمتد تأسيس المؤسسة المينائية لولاية سكيدة إلى ما بين القرنين السابع والثامن قبل الميلاد، حيث أسس القرطاجيون إمبراطوريتهم التي وصلت سواحل شمال إفريقيا؛ فقد بدأت في التوسع على الحدود الغربية أين نشطت التجارة الأمر الذي أدى إلى قيام مدينة سطوره، وبعد سقوط الإمبراطورية القرطاجية عام 147 قبل الميلاد أسس الرومانيون مدينة روسيكادا المعروفة أثناء الحقبة الاستعمارية بتسمية فيليب فيل ومدينة سكيدة حالياً، خلال الفترة الاستعمارية وبالضبط سنة 1839م كان ميناء

سكيدة عبارة عن مرفأ صغير بني من أعمدة حديدية لاستقبال السفن؛ إلا أنها لا تستطيع القيام بعملية التفريغ مباشرة بل تُفْرغ حمولتها على شاطئ سطوره ثم تحمل في قوارب وعربات، وخلال الفترة الممتدة من 1877م - 1882م تم بناء رصيف القصر الأخضر.

- سنة 1941م تم توسيع سطح السدود وتركيب أربعة رافعات كهربائية من 1.5 طن إلى 5 أطنان، وعلى الخلد الجديد للمرفأ الخارجي المخصص للفحم والمواد الثقيلة ورافعة جسرية من 1 طن.

- ومنذ 1940م حتى 1957م تم توسيع وإعداد مساحات خاصة بالسلع وكذلك أرصفة جديدة، ومن سنة 1959م - 1964م تم بناء مرفأ صغير وبقي الميناء ثانوي إلى غاية 1969م، إذ تم الشروع في إنشاء رصيف نفط 03 بالميناء القديم، حيث تحول إلى ميناء مختلط للمحروقات تبعاً لإنشاء ثلاثة أرصفة بترولية عائمة إلى أن انتهت الأشغال عام 1972م؛ فقد تم استقبال الجزء الأول من ميناء سكيدة الجديد (أرصفة الغاز) بالتحميل الأول للغاز الطبيعي المسال في ديسمبر.

- سنة 1982م استكملت البنى التحتية للميناء الجديد مع البدء بتشغيل محطات الهيدروكربونات (P1، P2، P3) المتخصصة في حركة النفط الخام والمنتجات المكررة، كما تم سنة 1985م بناء رصيف مارينيل « laMarinelle »، وفي سنة 2003م سعت المؤسسة تطوير موقع P13 لاستقبال السفن ذات الحمولة الكبيرة حوالي (35000 طن).

في حين تم خلال سنة 2005م تركيب عوامات أوف شور des Bouées OFF-SHORE لتحميل 320 ألف تانكات سوبر، ومن سنة 2006 إلى غاية سنة 2012م قامت المؤسسة بتعزيز أرصفة الميناء القديم، وهي تحاول من خلال مشاريعها المستقبلية إلى توسيع المساحة الداخلية للميناء.⁽¹⁾ وعليه؛ فكل التوسيعات والتحسينات التي قامت بها المؤسسة المينائية لولاية سكيدة تسعى من خلالها لمواكبة كافة التطورات وحتى تتماشى مع نشاطاتها التي بدأت في التزايد والتعقد يوماً بعد يوم إلى أن وصلت صورة الميناء على ما هي عليه حالياً؛ حيث أصبح ميناء سكيدة من بين الموانئ الجزائرية المهمة من خلال تقديمه لخدمات أهله لنيل شهادات بموجب متطلبات نظام الإيزو.

1 - 2 - تأسيس المؤسسة المينائية بسكيدة:

• التسمية:

المؤسسة المينائية لسكيدة "Entreprise Portuaire De Skikda" واختصارها "EPS".

¹ - نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.skikda-port.com/la-ville> ، بتاريخ: 15 - 08 - 2019، على الساعة: 13:38د.

* الموقع الإلكتروني: www.skikda.port.com

* البريد الإلكتروني: Epskikda@skikda-port.com

• تاريخ الإنشاء:

تأسست المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة في إطار برنامج إعادة الهيكلة، وهذا بمقتضى المرسوم رقم 82 / 284 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م، تتربع على مساحة 30كم²، وبدايةً من تاريخ 11 أوت 2004م، أصبحت المؤسسة تضم:

- الميناء المزدوج: وهو من أقدم الموانئ؛ فهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات ونقل المسافرين.
- الميناء الجديد للهيدروكربون: ومن أهم نشاطاته تصدير المحروقات.

❖ الجانب القانوني للمؤسسة المينائية:

المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم؛ تسير عن طريق القوانين والنظم الخاصة بالاستقلالية بالمؤسسات، وهذا وفقاً للنصوص القانونية التي حددتها الدولة:

- المادة الأولى: تنشأ مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي وفقاً لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات المؤرخ في 16 نوفمبر 1971م والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والنصوص المتخذة - والأحكام، الأمر رقم 10 لتطبيقها في الموانئ البحرية تسمى المؤسسة المينائية بسكيكدة، ويشار إليها في النص بالمؤسسة، وتعد المؤسسة تجارية في علاقاتها مع الغير وتخضع للتشريع المعمول به وللقواعد الواردة في المرسوم.

- المادة الثانية: تتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقصد المشاركة في ترقية المبادلات الخارجية للبلاد، لاسيما بالعمل على عبور الأشخاص والبضائع والمعدات في ظروف اقتصادية أحسن.

- المادة الثالثة: تزود الدولة المؤسسة، قصد أداء مهمتها في إطار التنظيم المعمول به بالممتلكات والأعمال والهياكل والوسائل التي يجوزها المكتب الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ وبتحويل نشاط البحر الذي تقوم به الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وكذلك تحويل الموظفين القائمين بالتسيير والإدارة. يمكن للمؤسسة أن تقوم بجميع العمليات التجارية، والصناعية والعقارية وغير العقارية، والمالية التي لها صلة بأعمالها والتي من طبيعتها أن تساعد على تطورها في حدود هدفها وفي إطار التنظيم المعمول به.

- **المادة الرابعة:** تمارس المؤسسة الأعمال المطابقة لهدفها ضمن الحدود الجغرافية للمجال المينائي المعني الخاضع للتنظيم المعمول به.

❖ **جانب التسيير الاستراتيجي للمؤسسة المينائية:**

باعتبار المؤسسة المينائية لسكيدة تابعة لمجمع الخدمات المينائية SERPORT فهي تمثل حلقة هامة في التبادلات التجارية الوطنية، إذ تهدف إلى أن تكون متعاملاً يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة عند تنفيذ المهام المنسوبة إليه وهي:

▣ **تسيير واستغلال الأملاك المينائية.**

▣ **استقبال وسحب السفن.**

▣ **استقبال المسافرين.**

▣ **الشحن والتفريغ والتخزين وحفظ السلع.**

ويبدو أنه وفي إطار برامج التنمية الاقتصادية المخطط لها من طرف الدولة تسعى المؤسسة المينائية لولاية سكيدة لتقديم خدمات لأفراد المجتمع الجزائري تتسم بالجودة؛ ولأجل هذا فقد تبنت شعار "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية"، وهو ما مكنها من الحصول على ثلاث شهادات للجودة وهذا بموجب متطلبات نظام الـ ISO والتمثلة في:

* شهادة البيئة ISO 14001 سنة 2004م - 2015م.

* شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 سنة 2007م.

* شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2008م.

• **السياسة العامة للمؤسسة المينائية في إطار الجودة الشاملة:**

تضم إستراتيجية المؤسسة المينائية لولاية سكيدة إلى جانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية إستراتيجية الجودة والسلامة والتنمية المستدامة؛ مما يسمح لها بالحفاظ على البيئة من أجل الأجيال القادمة؛ وينعكس هذا الطموح في قدرتها على تلبية متطلبات زبائنها وزيادة رضاهم مع الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية وغيرها من المتطلبات التي تنطبق على أنشطة المؤسسة وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة، لذلك تعتمد سياسة المؤسسة على خمس (05) مبادئ أساسية هي:

○ **تطوير الإمكانيات البشرية؛ وهذا من خلال:**

✓ **التأهيل بالنظر إلى مهام المؤسسة.**

- ✓ تعزيز الكفاءات في مجال الصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة.
 - ✓ رسمة المهارات التنظيمي.
 - ✓ تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 - إرضاء زبائنها وجميع الأطراف المعنية الأخرى؛ من خلال:
 - ✓ الإصغاء المستمر للزبائن وأصحاب المصلحة المعنيين.
 - ✓ تقديم خدمات مطابقة للمواصفات مع ضمان التحسين المستمر للجودة.
 - ✓ الزيادة في إرضاء الزبائن وأصحاب المصلحة المعنيين.
 - ✓ الامتثال بشكل مستمر للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق على الأنشطة المينائية؛ وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة والحفاظ على البيئة وجميع المتطلبات الأخرى المعمول بها.
 - التحسين المستمر لأداء أعمال المؤسسة بـ:
 - ✓ الاستخدام الأمثل للبنية التحتية.
 - ✓ تطوير قدراتها على الاستباق والتنبؤ.
 - ✓ زيادة حصتها في السوق.
 - ✓ عصرنة وسائل لإنتاج.
 - تعزيز التواصل الداخلي والخارجي بـ:
 - ✓ التطوير المستمر لقنوات الاتصال الداخلية والخارجية.
 - تعزيز الكفاءة المهنية والشعور بالمواطنة بـ:
 - ✓ تطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المينائي وغيره من أصحاب المصلحة وذوي الصلة.
 - ✓ الحفاظ على صحة وسلامة العاملين وغيرهم من الموظفين العاملين لحساب المؤسسة.
 - ✓ الحفاظ على البيئة ومنع خطر تلوث البحر والترية والهواء.
- كما تلتزم المؤسسة أيضاً بـ:
- ✓ تلبية المتطلبات المعمول بها وضمن الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمتطلبات الأخرى السارية.
 - ✓ توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم الإدارة بما في ذلك إدارة الجودة، الأمن والسلامة في العمل وحماية البيئة.

- ✓ الوقاية من المخاطر المهنية وتحسين الأداء والصحة والسلامة والبيئة وجودة الخدمات المقدمة
- ✓ حماية البيئة ومنع كل أشكال التلوث التي يمكن أن تولّدتها أنشطة المؤسسة (تلوث البحر والتربة والهواء) وكذلك النظر في أي التزام ذي صلة بعمل المؤسسة.
- ✓ جعل الاستعراض الإداري إطاراً ملائماً لمراجعة أهداف المؤسسة بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالجودة، الأمن والسلامة في العمل وحماية البيئة وكذا السياسة العامة للمؤسسة.⁽¹⁾
- أهداف المؤسسة المينائية بسكيدة:

- تسعى المؤسسة المينائية من خلال نشاطاتها التي تبرزها سياستها العامة لتحقيق الأهداف الآتية:
- ✓ ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.
- ✓ احتلال مكانة هامة في القطاع المينائي، خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية مع الدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى.
- ✓ زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني.
- ✓ العمل على خدمات في أحسن الظروف وبأقل التكاليف.
- ✓ تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والاستيراد.
- ✓ تنويع خدماتها وتحسين جودتها.
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

❖ الجانب الهيكلي للمؤسسة:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية عدد المستويات التنظيمية وبذلك تتحدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل مستوى تنظيمي، إذ أنها تُسير من طرف الرئيس المدير العام الذي يساعده في أداء مهامه مدراء المديرية الفرعية بما تضمنه من هيئات إدارية مساعدة، وعليه فهي مكونة من المديرية الآتية:

- المديرية العامة: تقوم هذه المديرية بتسيير، وتوجيه، تنسيق، ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لسكيدة؛ من خلال المديرية التي تسييرها في إطار السياسة الموضوعية من طرف الرئيس المدير العام، ومعرفة الأهداف العامة وتحديد الوضع العام لأعمال المؤسسة.

¹ - المعلومات مقدمة من طرف رئيسة قسم الجودة بالمؤسسة، بتاريخ 10 جوان 2018، من الساعة 11: 59د إلى غاية 12: 30د.

- **مديرية القيادة المينائية:** تعمل على توفير الأمن وبكل النشاطات والعمليات البحرية، (الأعمال المتعلقة بالملاحة والقيادة والإرساء وتموضع السفن، التنسيق بين المصالح الأمنية، ضمان سلامة المسطحات البحرية، السهر على أمن الأشخاص والممتلكات.)
- **مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:** مكلفة بمجموعة من المهام تتمثل في القيام بعمليات الشحن والتفريغ والنقل، تخزين البضائع وتسليمها للزبائن، متابعة حركة البضائع، جمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بتسيير العمليات المالية، وحسابات المؤسسة؛ تتكون من دائرتين هما:
 - **دائرة المالية:** وتضم مصالح:
 - ▢ العلاقات الداخلية.
 - ▢ العمليات المالية.
 - ▢ ميزانية الاستثمار.
 - **دائرة المحاسبة:** وتضم مصلحتين هما:
 - ▢ مصلحة المحاسبة العامة.
 - ▢ مصلحة التحصيل.
- **مديرية السحب البحري:** يتمثل دورها في مساعدة السفن وإرسائها أثناء الدخول والخروج، تتكون:
 - ▢ مصلحة استغلال العتاد.
 - ▢ المصلحة الوجودية والبرمجة.
 - ▢ مصلحة الصيانة البحرية.
- **مديرية الأشغال والأماك:** تعمل هذه المديرية على ترتيب الأشغال المتعلقة بميدان عمل الميناء، وتنظيف وحماية الميدان البحري وكذا متابعة تنفيذ البنى التحتية والفوقية للميناء؛ أي أنها مكلفة بحفظ الأملاك ومراقبة سير الأشغال.
- **المدرية التجارية:** تهتم هذه المديرية بكل ما يخص المهام ذات الطابع التجاري والذي يتدرج ضمن نشاطات المؤسسة المينائية، والترويجي من خلال قسم التسويق والاتصال، قسم الدراسات ومراقبة التسيير، وقسم الإعلام الآلي.

➤ **مديرية الصيانة:** تقوم بمهمة الحفاظ على سلامة العتاد التابع للمؤسسة وصيانته، تتكون من ستة مصالح هي:

- ▣ مصلحة التنظيم والدفع.
- ▣ مصلحة صيانة الوسائل البحرية.
- ▣ مصلحة صيانة الرافعات.
- ▣ مصلحة الشراء المحلي.
- ▣ مصلحة الشراء الخارجي.
- ▣ مصلحة تسيير المخزون.

➤ **مديرية الإدارة والموارد البشرية:** تهتم ببرامج توظيف العمال وتكوينهم ومتابعة تسيير الأجور؛ إلى جانب القيام بالمعاملات العامة للمؤسسة، تنقسم إلى:

▪ **مصلحة تسيير المستخدمين:**

- **مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق:** يهتم بإعداد كشوف أجور العمال، وجميع الوثائق المرتبطة بالأجور وتأمين علاقات.
- **قسم الوسائل العامة:** تضم مصلحتين أساسيتين هما:
 - ▣ مصلحة الوسائل العامة.
 - ▣ مصلحة العلاقات الداخلية.
- **قسم التكوين:** يهتم بمتابعة تكوين العمال وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى متابعة التربصات داخل وخارج المؤسسة.
- **قسم الخدمات الاجتماعية:** تتمثل مهامه الأساسية في تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ونشر الإعلانات الاجتماعية.
- **قسم الشؤون القانونية:** مسئول عن تسيير ومتابعة القضايا القانونية بالمؤسسة وذلك من أجل وضع الملفات التعاقدية ودفتر الشروط وكذلك وسائل الطلب الخاصة بمختلف الصفقات والأعمال ووضع القانون الداخلي للمؤسسة من أجل ضبط الحقوق والواجبات.

2 - المجال البشري:

يمثل المجال البشري للدراسة الحالية العمال الدائمين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والبالغ عددهم حسب إحصائيات شهر أبريل 2018م المقدمة من طرف المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين بـ1151 عامل، وقد تركز اهتمامنا على العمال الدائمين فقط على أساس أنهم أكثر دراية بظروف العمل من العمال المؤقتين، وهم مقسمون إلى ثلاث فئات مهنية: الإطار، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، موزعون على إحدى عشرة (11) مديرية، حيث يقسم عدد العمال حسب التقسيم المحدد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): عدد العمال الدائمين بالمؤسسة المينائية حسب الفئات المهنية.

العدد	الفئة المهنية
293	الإطارات
329	أعوان التحكم
529	أعوان التنفيذ
1151	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إحصائيات شهر أبريل 2018 المأخوذة من وثيقة عدد العمال بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

3 - المجال الزمني:

يُعبّر المجال الزمني عن المدة التي استغرقها الباحث في إنجاز الدراسة والتغيرات التي تعترى الظاهرة البحثية خلال هذه الفترة، وقد قسم المجال الزمني إلى مرحلتين أساسيتين هما:

- مرحلة إنجاز الجانب النظري للدراسة:

لقد تم إتمام هذا الجزء من الدراسة في حدود سبع سنوات؛ بدايةً من مرحلة التسجيل الأول وهذا بعد أن تمت الموافقة من قبل الأستاذ المشرف على مشروع الأطروحة والذي كان في شهر أكتوبر 2013م إلى غاية طباعتها في منتصف شهر جوان 2020م، حيث تم إنجاز الفصول المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، الجودة الشاملة، الاتجاهات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

• **مرحلة إنجاز الجانب الميداني للدراسة:**

تمثل مرحلة النزول لمكان إجراء الدراسة؛ وقد مر الجانب الميداني بعدة فترات مكملة لبعضها البعض وهي:

○ **الفترة الأولى:** فترة الزيارات استطلاعية؛ فقد قامت الباحثة خلال شهر ديسمبر 2017م بزيارات استطلاعية تمهيدية للمؤسسة المينائية مكنت من التعرف عليها من حيث تاريخها، نشاطها وبعض مهام مديرياتها، وكذا هيكلها التنظيمي.

○ **الفترة الثانية:** فترة إجراء المقابلات المقننة؛ في إطار هذه الفترة من إنجاز الدراسة تم إجراء المقابلات المقننة مع عدد من المبحوثين يبرزهم الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): عدد وتواريخ المقابلات وساعات إجرائها.

رقم المقابلة	وظيفة المبحوث	تاريخ إجراء المقابلة	ساعة إجراء المقابلة
01	المسير الإداري بقسم إدارة الموارد البشرية	26 - 04 - 2018	11:00 - 11:45
02	رئيس مصلحة العلاقات الخارجية	26 - 04 - 2018	12:30 - 13:30
03	رئيسة قسم التسويق	29 - 04 - 2018	13:05 - 13:55
04	المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين	30 - 04 - 2018	11:00 - 11:30
05	رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بالنيابة	30 - 04 - 2018	13:15 - 13:45
06	رئيسة مصلحة المنازعات	30 - 04 - 2018	14:00 - 14:30
07	رئيس قسم الشحن والتفريغ	17 - 05 - 2018	11:00 - 12:30
08	رئيسة قسم الجودة	20 - 05 - 2018	13:30 - 14:15
		10 - 06 - 2018	11:59 - 12:30
09	مدير مديرية الأملاك والأشغال	23 - 05 - 2018	13:05 - 14:10
10	رئيس قسم الفوترة	13 - 06 - 2018	11:55 - 12:35

المصدر: من إعداد الباحثة.

○ الفترة الثالثة: فترة إعداد الاستمارة وتوزيعها؛ تظهر معالم هذه الفترة في:

➤ فترة إعداد الاستمارة:

لقد دام تصميم الاستمارة إلى غاية إخراجها في شكلها النهائي حوالي ستة أشهر بدايةً من شهر ديسمبر 2017م إلى غاية نهاية شهر ماي 2018م، فبعد نهاية العطلة الشتوية تم عرض الاستمارة الأولية على الأستاذ المشرف الذي قدم بعض الملاحظات وطلب ضرورة إثرائها، وبعد إدخال التعديلات وفقاً لملاحظات الأستاذ تم تقديمها له للمرة الثانية ومثل المرة السابقة طلب إجراء تعديلات أخرى بحذف بعضها وإضافة عبارات أخرى التي تم أخذها بعين الاعتبار، وبعد ذلك وافق على الصيغة الأخيرة للاستمارة؛ وهو ما مكن الباحثة من عرضها على أربعة محكمين وهم من الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة العلمية؛ وهذا بغرض إبداء آرائهم بخصوص النقاط الآتية:

* مدى مناسبة العبارات لمحاور المتغيرين.

* مدى دقة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

* مدى تغطية الأسئلة لكل محور من محاور الاستمارة.

وعلى ضوء الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين قمنا بإجراء بعض التعديلات على الاستمارة.

➤ فترة توزيع واسترجاع الاستمارات التجريبية:

قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية خلال يومي 12 و 13 جوان 2018م وعلى عينة قوامها ثلاثون (30) مفردة، حيث كان الغرض من ذلك هو تقصي مدى سلامة عبارات الاستمارة وعما إذا كانت واضحة ومفهومة لدى المبحوثين، وقد تم استرجاعها كلياً مساء يوم 17 جوان 2018م.

➤ فترة توزيع واسترجاع الاستمارات النهائية:

بداية من تاريخ 20 جوان إلى غاية 12 جويلية 2018م تم توزيع الاستمارات النهائية للدراسة والبالغ عددها ثلاثة مائة (300) استمارة، وقد تم استرجاعها من بداية فترة التوزيع إلى غاية يوم 15 جويلية 2018م وهو آخر يوم للباحثة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 260 استمارة؛ في حين كان عدد الاستمارات المفقودة أربعون (40) استمارة وتم استبعاد خمسة وعشرون (25) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل وهذا راجع لـ:

○ عدم جدية المبحوثين في الإجابة عليها، حيث وجدنا أن هناك استمارات وُضع على البيان المتعلق بالجنس العلامة (x) بالنسبة للجنس ذكر وللجنس أنثى في الاستمارة، ويمكننا تبرير هذا السلوك من طرف هؤلاء المبحوثين أنهم يخشون أن تكشف هويتهم وبالتالي قد يؤثر ذلك على علاقتهم

بالمؤسسة وتحديد المسؤولين بها، كما أنه وفي حالة من حالات إسترجاع الاستثمارات راجعت واحدة منها مباشرة بعد أخذها من المبحوث وكانت سيدة في حين أنها وضعت العلامة (x) أمام البيان ذكر، بالإضافة إلى ذلك لاحظنا أن بعضها (الاستثمارات) كانت غير مكتملة وأخرى تم تحديد أكثر من إجابة للعبارة الواحدة وهو ما دفعنا لاستبعادها من عملية التحليل.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الاسترجاع الكلي للاستثمارات لسببين: أولهما إنتهاء الفترة المحددة للتربص الميداني وثانيهما ضياع الاستثمارات لدى بعض المبحوثين وتحججهم بعدم تقديمنا للاستمارة، وهو صراحة ما خلف لدينا حالة الاستياء والتذمر من مثل هذه السلوكيات، الأمر الذي يعبر عن اللامبالاة من قبل هؤلاء المبحوثين.

➤ فترة تفرغ وجدولة البيانات:

تم تفرغ البيانات المتحصل عليها من ميدان إجراء الدراسة خلال مدة أربعة أشهر بداية من شهر سبتمبر إلى نهاية شهر ديسمبر 2018م، وفيما بعد قامت الباحثة بجدولة البيانات واختبار الفرضيات وتحليل الدلالات الإحصائية المتحصل عليها ومناقشة النتائج في حدود حوالي سبعة عشرة شهراً بداية شهر جانفي 2019م إلى غاية شهر ماي 2020م، وقد تمت الطباعة الأولية لها في منتصف شهر جوان 2020م، وبعد المراجعة والتقييم والتقويم من طرف الأستاذ المشرف تمت الطباعة النهائية لها في شهر نوفمبر 2020م.

ثانياً - المنهج المستخدم:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي؛ لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين أساسيتين هما:

* **مرحلة الاستكشاف والصياغة؛** في هذه المرحلة يقوم الباحث بتلخيص تراث العلوم الاجتماعية المتعلقة بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية.

* **مرحلة التشخيص والوصف؛** يتم فيها تحليل البيانات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات ويقدم التفسير الملائم.⁽¹⁾

¹ - عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، دمشق، 2004، ص 6.

وقد قمنا في المرحلة الأولى من تطبيق المنهج الوصفي بجمع التراث النظري لمتغير تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة وكذلك الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ما مكننا من تحديد أبعاد الدراسة.

وفي المرحلة الموالية قمنا بالنزول للميدان الذي وضح لنا الرؤية حول مؤشرات الأبعاد التي تم تحديدها؛ وبالتالي استطعنا جمع المعطيات التي تمت معالجتها بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي، قصد تأكيد التحليل الكيفي المستند إلى الخلفية السوسيو- تنظيمية المرتبطة بالموضوع المطروح للمعالجة، حيث قمنا بتحليلها وتفسيرها وفي الأخير توصلنا إلى النتائج الجزئية والعمامة التي تخص الدراسة الراهنة أين تمت مناقشتها على ضوء أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة، وكذلك مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء الاتجاهات النظرية ذات الاهتمام بالموارد البشري.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات:

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الموضوع قيد الدراسة، وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، وعلى هذا الأساس فإن أهم الأدوات المنهجية التي استخدمتها الباحثة والتي تتسق عموماً مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه هي:

1 - الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أهم وأقدم وسائل جمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أو تقنيات أخرى، وتعرف بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة للظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالظاهرة." (1)

وقد استخدمنا هذه الأداة المنهجية منذ اللحظات الأولى لنزولنا لميدان إجراء الدراسة، بدايةً بالزيارات الاستطلاعية وحتى أثناء المراحل اللاحقة من الدراسة الميدانية حيث مكنتنا من:

- التعرف على المؤسسة الميكانية من الداخل من حيث الجانب الفيزيقي.

1 - ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 172

- التعرف على طبيعة التفاعلات بين الأفراد العاملين، نمط العلاقات بين الرؤساء في المستويات العليا والوسطى والمرؤوسين في المستويات الدنيا، ونظرتهم للمؤسسة وللعمل والظروف المحيطة به.
- معرفة درجة انضباط وتقييد العمال بمواعيد العمل، حيث تم ملاحظة التزام وانضباط من قبلهم فيما يخص مواعيد العمل.
- التعرف على يوميات العمال داخل المؤسسة من حيث: مواعيد الدخول والخروج؛ طريقة تعاملهم واستجاباتهم لمختلف المواقف والظروف التي يمرون بها أثناء تواجدهم بالمؤسسة.
- وقد استفدنا من الزيارات الأولية للمؤسسة محل الدراسة في تحديد ما نريد الوصول إليه بدقة ومن ضبط مختلف خطوات سير البحث وهذا من حيث:
- إعادة النظر في عبارات الاستمارة من حيث أسلوب الصياغة، محتوى العبارات، والجوانب التي كنا في غفلة عنها قبل النزول للميدان.
- تحديد وبصفة دقيقة التعريف الإجرائي للمفهومين المركزيين للدراسة، وهذا بالتأكيد على أبعادهما ومؤشراتها المتولدة عن تحليل المفاهيم.
- مكنتنا الملاحظة من ترتيب وتنظيم المعطيات المجمعة بأسلوب يخدم أهداف الدراسة.
- لاحظنا رغبة رؤساء الأقسام والمصالح ومدراء المديرية في تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة المينائية، إذ ظهر ذلك في طريقة تعاملهم من جهة ومن ناحية المعلومات المقدمة من جهة أخرى.
- لاحظنا تخوف من قبل بعض المبحوثين أثناء الزيارات الأولى من تقديم إجابات تخص المؤسسة وعلاقتها بزبائنها أو حتى بالعمال على أساس أن المعلومات التي يقدمونها قد يتم استغلالها في الإساءة إليهم أو للمؤسسة؛ وفيما بعد لاحظنا أن حالة التخوف والقلق بدأت في التراجع شيئاً فشيئاً وهذا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة.
- لاحظنا من خلال تواجدهم بالمؤسسة أن هناك ثلاث أصناف من العمال فيما يخص النظرة للبحوث الأكاديمية ومدى مساهمتها في تغيير واقع المؤسسات الجزائرية:
- * **صنف المتعاونين**؛ الذين يحاولون بكل ما لديهم مساعدة الباحثة في إجراء تربصها بالمؤسسة، حتى أن البعض منهم بادر لجمع الاستمارات على مستوى المصلحة التي يشتغل بها ووضعها في مكتب واحد، كما هو الحال في مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الوسائل العامة، ومديرية الشحن والتفريغ.
- * **صنف اللامبالين أو غير المهتمين**؛ وتؤكد نظرتنا هذه أسلوب محاورتهم لنا وكذلك الإجابات المقدمة في الاستمارة، حيث أن منهم من لم يكمل الإجابة على الاستمارة أو قدم أكثر من إجابة

خصوصاً على السؤال المتعلق بالجنس" تم تسجيل ذكر وأنثى"، كما مكنتنا حالة أوراق الاستمارة المسترجعة من التعرف على لامبالاتهم.

* **صنف غير المتعاونين**؛ وهم الذين يرفضون الإجابة على الاستمارة؛ وبعضهم يتحجج بأن لديه انشغالات ولكن حتى ولو عرضنا عليهم ترك الاستمارة لوقت لاحق فإنهم يردون: لا اذهبي عند شخص آخر.

- كما استوقفنا لافتة مكتبين بقسم الموارد البشرية وهما مكتب رئيس مصلحة تسيير المستخدمين ومكتب تسيير المستخدمين؛ ففي وقت ألغي مصطلح المستخدمين من قاموس المفكرين والمشتغلين في مجال الإدارة وتم استبداله بالموارد البشرية والرأس المال الفكري؛ نجد أن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وفي عز تباھيها بحيازتها لشهادات الإيزو مازالت إدارتها تنتظر لمواردها البشرية على أنهم مستخدمين، وأتصور أنها نظرة قديمة بالموازاة مع الرؤية الإستراتيجية والمستقبلية للمؤسسة في إدارة وتسيير طاقاتها البشرية المساهمة في تحقيق أهدافها وبالتحديد الجودة الشاملة، فأى تناقض موجود بين تسجيل تسمية قسم الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي واللافتة الموجودة بالقسم وبين مكتب تسيير المستخدمين ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين! ويمكننا إبراز هذا من خلال الصورتين الموجودتين في ملاحق الدراسة (وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة).

2 - المقابلة:

تعتبر المقابلة من التقنيات المنهجية الأساسية في جمع المعطيات عن الموضوع أو المشكلة المراد دراستها، إلا أن استخدامها في ليس بالأمر السهل؛ إذ يتوجب على الباحث أن يكون مدرباً تدريباً كافياً على حسن استخدامها، ومزوداً بالمعارف والمعلومات اللازمة عن كيفية إجرائها وإلا أصبحت أداة غير نافعة، حيث تجرى معظمها في جلسة خاصة؛ حتى يشعر المبحوث بالحرية والاطمئنان ويكون تعبيره عن نفسه أكثر صدقاً⁽¹⁾، وببساطة هي عبارة عن "حادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في البحث، من أجل معرفة حقيقة أمر محدد." (2)

وقمنا في المراحل الأولى من بداية الدراسة الميدانية بإجراء مقابلات غير مقننة متعلقة بالتعرف على المؤسسة المينائية، وحجم اليد العاملة وطبيعة نشاطها بصورة إجمالية، وبتكرار الزيارات أجرينا

1 - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 143.

2 - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص 35.

العديد من المقابلات الموجهة المتعلقة بالجوانب المرتبطة بموضوع دراستنا؛ وهذا بعد أخذنا موعداً مسبقاً لتاريخ إجراء المقابلة وكانت مع: المسير الإداري بقسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة العلاقات الخارجية، رئيسة قسم التسويق، المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بالنيابة، رئيسة مصلحة المنازعات، رئيس قسم الشحن والتفريغ، رئيسة قسم الجودة، مدير مديرية الأملاك والأشغال، رئيس قسم الفوترة.

❖ دارت حوارات المقابلات بصفة مجملة وملخصة حول النقاط الأساسية الآتية:

- السياسات التي تتبعها المؤسسات في سبيل تنمية الموارد البشرية.
- الجودة الشاملة بما تتضمنه من جوانب تخص رضا العمال، التحسين المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، رضا الزبائن.

وقد أكد لنا المبحوثين من خلال إجاباتهم المقدمة على الأفكار الأساسية الآتية:

- تعدد الأسباب التي تجعل الموظف ينتقل من منصبه إلى منصب آخر، إذ وضح المبحوثين أنها تكون بطلب من العامل نفسه بسبب مشاكل شخصية (سوء العلاقة بين الرئيس والعامل أو بينه وزملاءه) أو في حالة العجز كأن يمنعه مرضه من القيام بالمهام الموكلة إليه شريطة تقديمه لشهادة طبية من عند طبيب المؤسسة، بالإضافة إلى أن عملية النقل تكون مرتبطة بالمردودية الشهرية للعامل؛ حيث يقوم المشرف المباشر بتنقيطه وعلى ضوء ذلك يتم نقل العامل إذا لم تكن قدراته تلبي متطلبات الوظيفة، وفي هذه الحالة يدرج العامل في دورات تدريبية لتحسين مستواه ويتم تحديد مضمون البرامج التدريبية بناءً على النقائص الموجودة لدى العمال وطبيعة الأخطاء التي يقعون فيها، حيث تعبر عن جانب من جوانب الضعف في أداءهم ويتم التدريب على مستوى المؤسسة أو خارجها، كما تدخل في عملية التقييم مستوى انضباط العمال وتقيده بمواعيد العمل، بالإضافة إلى كمية ونوعية المجهود الذي يقدمه أثناء تأديته لعمله.

بالإضافة إلى ذلك عبر لنا المبحوثين على أن عملية النقل تُمكن العامل من التعرف على الوظائف المختلفة بالمؤسسة، مما يُمكنه من اكتساب معارف ومهارات متنوعة ومتعددة؛ كما أن أي عامل جديد يلتحق بالمؤسسة لابد وأن يمر على كافة مصالحتها حتى يأخذ نظرة عن طبيعة العمل؛ من خلال التنقل من وظيفة إلى أخرى ومن مصلحة إلى أخرى وقد يتجاوز الأمر ذلك إلى مديرية أخرى بالمؤسسة.

وأكدوا لنا في معرض حديثهم عن عملية النقل أنها تقضي على الملل والروتين في العمل؛ مما يعمل على إثراء الرصيد المعرفي والمهاري للموارد البشرية.

كما أبرز لنا المبحوثين أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار أو على الأقل فتح المجال أمامهم لتقديم آرائهم واقتراحاتهم بتوفير المعلومات المناسبة؛ وفيما بعد يتخذ المسؤول القرار المناسب بناءً على معالجة الاقتراحات ووجهة نظره حول القضية المطروحة، وهو الأمر الذي يعبر عن مدى فعالية نظام المعلومات على مستوى المؤسسة المينائية، حيث يرفع من معنويات العمال فكما للمؤسسة زبائن خارج حدودها الجغرافية يوجد زبائن داخلها وتلعب حالتهم النفسية الدور المهم في رضا الزبائن الخارجيين من خلال تقديمهم لخدمة ذات جودة تليق بتطلعاتهم، حيث يمكن التعرف على مستوى بالإصغاء الدائم لهم ولمطالبهم وهو جانب من الجوانب المهمة التي تقوم بها مصلحة التسويق على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

كما أقر المبحوثين أن رؤساء المسئولون على مستوى المؤسسة يقومون بتفويض صلاحياتهم بالخصوص في حالة كثرة المهام وللإسراع في انجاز العمل، إلا أنه يتوجب أن تتوفر في العامل المفوض له الصلاحيات المعرفة والخبرة والكفاءة؛ وهو ما عبر عنه رئيس مصلحة العلاقات الخارجية. وأكد لنا المبحوثين أن طبيعة عمل المؤسسة يستدعي العمل ضمن فريق لذلك لا بد من التعاون بين جميع العمال لتقديم خدمة مقبولة للزبائن؛ بالتركيز على عدم إلحاق أضرار بالبضاعة المحملة على مستوى الباكسة حتى لا يتقدم الزبون بشكوى ضد المؤسسة، مثل ما هو الحال في مديرية الشحن والتفريغ والصيانة، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق كل جهود المديرية لتقديم خدمة ترقى لتطلعات الزبائن.

وبينت لنا المقابلات أن هناك ثلاث أنواع من الزبائن الخارجيين وهم: المستوردون، وكلاء العبور الذين لهم علاقة مع المستورد، وكلاء الملاحة ويمثلون أصحاب السفن والأشخاص الذين يقومون بكراء السفن لجلب السلع وأنهم المسئولون عن السلعة من بلد المصنع حتى الميناء.

وفي حالة تعامل زبون جديد مع المؤسسة يقدم معلومات عنه قبل بداية التعامل فيسجل تحت رمز أو رقم معين يميزه وتقدم له كل التسهيلات لكسبه، مثل: انتظاره إلى حين دفع ما عليه من مستحقات للمؤسسة التي تغطي ديونه، الدفع بالتقسيط لأجل يحددها الطرفين، وفي حالة لم يدفع الزبون الجديد ديونه يتم الاتصال به حتى يدفعها مرة واثنان وثلاث وفي الأخير إذا لم يدفع ما عليه تحدد له مدة ثمانية أيام وإن لم يفعل ترفع المؤسسة قضية للمحكمة ضده، إلا أنه وفي كثير من

الأحيان تسعى المؤسسة للتسوية الودية وتنتظره حتى لو تعدت المدة ذلك حتى تكسبه كزبون دائم؛ وهذا على حد تعبير رئيسة قسم التسويق بالمؤسسة.

كما أكدوا على أن تحسين العلاقة مع الزبون يمثل أهم متغير يحافظ على الزبون، بالإضافة إلى جودة الخدمة والتي تظهر في السعر المنخفض، السرعة في تقديم الخدمة، المحافظة على السلعة من التلف، بالإضافة إلى أن عملية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة مع الزبائن من شأنها الحفاظ عليهم، فعلى سبيل المثال: كلما كان حجم نشاط أو تعامل الزبون كبيراً كلما استفاد من التخفيض في سعر الخدمة أو حتى تسديد السعر على مراحل (الدفع بالتقسيط) بالخصوص مع الزبون الدائم التعامل مع المؤسسة.

وفي حالة أخطأ أحد العمال على سبيل المثال في التعامل مع الزبائن أو في تقديم خدمة له، فإن ذلك قد يعرضه للعقوبة تصل إلى حد التنزيل، لأن ذلك فيه إضرار بنظرة الزبون للمؤسسة؛ ولأجل هذا تكون العقوبة حتى يلتزم باقي العمال، وهذا من منطلق أن تحقيق خدمة الزبون ورضاه هو لصالح المؤسسة؛ فالخطأ في تقديم الخدمة للزبون يكلف هروبه وبالتالي خسارة للمؤسسة؛ وهو ما صرح به رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

وفي حالة تقدم الزبون باحتجاجات أو بشكوى تبحث المصلحة المكلفة بذلك عن مصدر المشكل، بمعنى في أي مستوى من المستويات الإدارية وقع المشكل ومحاولة معالجة المشكلة. أما إذا فقدت المؤسسة أحد الزبائن أو كما حددت تسميته رئيسة قسم التسويق " بالزبون الضائع" **"leClient Perdu"**؛ يتم الاتصال به لمحاولة معرفة سبب قطع تعامله مع المؤسسة (نهاية العقد أو بسبب وجود مشكل ما أو... الخ).

3 - الاستمارة:

تعد الاستمارة " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها."⁽¹⁾ وتم الاستفادة من هذه الأداة في جمع المعطيات من ميدان الدراسة بعد بناء التصور الفكري بخصوص الموضوع المعالج، وقد مكنتنا الزيارات الميدانية للمؤسسة المينائية من صياغة عبارات الاستمارة، التي استغرق تصميمها وإخراجها في شكلها النهائي حوالي ستة أشهر من بداية شهر

¹ - كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 97.

ديسمبر 2017م إلى غاية شهر ماي 2018م وتضمنت الاستمارة أربعة وأربعون (38) عبارة، مقسمة على ثلاثة (03) محاور أساسية هي:

- المحور الأول: محور البيانات الديمغرافية والوظيفية؛ احتوى على ست (06) عبارات.
- المحور الثاني: يخص الأبعاد المحدد لمتغير تنمية الموارد البشرية وهي:
 - أولاً - بعد الإثراء الوظيفي: ضم تسعة (09) عبارات.
 - ثانياً - بعد التمكين: احتوى على أربعة (04) عبارات.
 - ثالثاً - بعد تعزيز القيم التنظيمية: اشتمل على سبعة (07) عبارات.
- المحور الثالث: متعلق بالأبعاد الخاصة بمتغير الجودة الشاملة وتتمثل في:
 - أولاً - بعد تتعلق برضا الموارد البشرية: احتوى على خمسة (05) عبارات.
 - ثانياً - بعد تتعلق بالتحسين المستمر للخدمة: ضم ست (06) عبارات.
 - ثالثاً - بعد تتعلق برضا الزبائن: ضم سبعة (07) عبارات.

❖ صدق الاستمارة:

بعد تقديمنا الاستمارة للأستاذ الدكتور: إسماعيل قيرة المشرف على هذا العمل سجل لنا بعض الملاحظات المتعلقة بكثرة عدد العبارات بصفة إجمالية؛ وبناءً على ذلك قمنا بتعديلها وعرضها على الأساتذة المحكمين لإبداء ملاحظاتهم فيما يتعلق بمدى وضوحها وسلامة اللغة ومدى تغطية العبارات لمحاور الاستمارة، وبعد تقديمهم لاقتراحاتهم بخصوص الاستمارة قمنا بتجريبها على عينة قوامها ثلاثون (30) عاملاً من مختلف الفئات المهنية في عدد من المديريات بالمؤسسة، وذلك لغرض التأكد من مدى سلامة ووضوح عبارات الاستمارة بالنسبة للمبحوثين، وقد مكنتنا هذه الخطوة من إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات.

وقد تم توزيع ثلاثة مائة (300) استمارة بدلاً من (291) استمارة بهدف زيادة نسبة الاسترجاع؛ إذ بلغ عدد الاستمارات المسترجعة (260) استمارة بنسبة استرجاع بلغت ستة وثمانين فاصل ستة وستون بالمائة (86,66%) بالتقريب سبعة وثمانون بالمائة (87%)؛ في حين كان عدد الاستمارات المفقودة أربعون (40) استمارة بنسبة فقدان قدرت بثلاثة عشر فاصل ثلاثة وثلاثون بالمائة (13,33%) بالتقريب ثلاثة عشر بالمائة (13%)، وقد تم استبعاد خمسة وعشرون (25) استمارة بنسبة تسعة فاصل واحد وستون بالمائة (9,61%) بالتقريب عشرة بالمائة (10%) لعدم صلاحيتها للتحليل، أما عدد الاستمارات المتبقية القابلة للتحليل فكان عددها مائتين وخمسة وثلاثون (235)

استمارة بنسبة تسعون فاصل ثمانية وثلاثون بالمائة (90,38%) بالتقريب تسعون بالمائة ($\cong 90\%$)؛ وهي نسبة جُذ مقبولة تمكننا من تحليل المعطيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، والجدول الموالي يوضح نتائج توزيع استمارات البحث النهائية:

جدول رقم (09): نتائج توزيع الاستمارات النهائية.

الاستمارات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	300	100 %
المسترجعة	260	$86,66 \cong 87\%$
المفقودة	40	$13,33 \cong 13\%$
المستبعدة (الملغاة)	25	$9,61 \cong 10\%$
القابلة للتحليل	235	$90,38 \cong 90\%$

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج توزيع الاستمارات النهائية.

❖ **ثبات الاستمارة:**

لغرض معرفة ثبات استمارة البحث التي سيتم جمع البيانات بواسطتها من المجال الجغرافي لإجراء الدراسة تم اختبارها بعد توزيعها على عينة تجريبية قوامها ثلاثون (30) مفردة؛ وهذا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده.

وانطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية Stastical Package For Social Science

(SPSS)؛ تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): قيم معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ.

المحاور	تسلسل الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإثراء الوظيفي	09-01	0,726
التمكين	13-10	0,725
تعزيز القيم التنظيمية	20-14	0,716
تنمية الموارد البشرية (المتغير المستقل)	20-01	0,819
رضا العامل	25-21	0,714
التحسين المستمر	31-26	0,760
رضا الزبون	38-32	0,713
الجودة الشاملة (المتغير التابع)	38-21	0,827
القيمة الكلية	38-01	0,808

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج برنامج (SPSS).

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (10) يظهر أن قيم ألفا كرونباخ مرتفعة للمتغيرين المستقل والتابع وللمحاور المشكلة لهما، وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، خاصة وأن الثبات هنا يخص فقط العينة التجريبية؛ إذ في الغالب يكون أقل من ثبات العينة الكبيرة التي سيتم التوزيع النهائي للاستمارات عليها؛ وحسب الدراسة الحالية بلغ حجمها 235 مفردة ما يدل على أن قيم معامل الثبات سترتفع في هذا الحجم.

❖ اختبار مقياس الاستمارة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، حيث يجيب كل مبحوث على العبارات التي تحتويها الاستمارة وفق خمسة درجات، وقد تم توزيع الدرجات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد تم تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى خمس فئات، انسجاماً مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه الدراسة على النحو الآتي:

الجدول رقم (12): قيم المتوسط الحسابي والدرجات المقابلة له.

المتوسط الحسابي	الدرجة المقابلة له حسب سلم ليكرت	درجة التطبيق
[01 - 1,79]	موافق بشدة	منخفضة جداً
[1,80 - 2,59]	موافق	منخفضة
[2,60 - 3,39]	محايد	متوسطة
[3,40 - 4,19]	معارض	عالية
[4,20 - 5,00]	معارض بشدة	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ أن طول الفئة المستخدمة هنا هو 4 / 5 أي (0,80)، وقد حسبت طول الفئة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5، حصرت بينهما أربع مسافات.

4 - الوثائق والسجلات:

اعتمدنا في دراستنا على بعض الوثائق المقدمة من مختلف الأقسام والمصالح بالمؤسسة، وهذا في سبيل أخذ بعض البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، القانون الداخلي للمؤسسة، توزيع العمال حسب المديرية والفئات المهنية، نسب التغيب، وعدد ونسب شكاوي الزبائن خلال سنتي (2017م - 2018م)، السياسة العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى نسخ عن شهادات الجودة التي تحصلنا عليها، كما تم تصوير عن طريق الهاتف المحمول مذكرة إعلامية تنبه العمال بضرورة التقيد بتعليمات الوقاية والأمن داخل المؤسسة، ولافتة تخص مكتبي رئيس مصلحة تسيير المستخدمين ومكتب تسيير المستخدمين.

رابعاً - أساليب معالجة البيانات:

يلجأ الباحثون في مجال سوسيولوجيا التنظيم إلى الاعتماد على أسلوبين موضوعيين لأجل تحليل وتفسير المعطيات المجمعة من ميدان إجراء الدراسة وهما:

- 1 - **الأسلوب الكمي:** إذ اعتمدنا في دراستنا الراهنة على عدد من الأساليب الإحصائية، من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي على النحو الآتي:
 - ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي.
 - حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية وثبات الاستمارة.
 - استخراج جداول التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي للعبارات.
 - حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباطات بين أبعاد ومؤشرات الفرضيات.
 - استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لدراسة وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه علاقة الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
 - استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) "F" لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: السن، الوضعية التعليمية، الوضعية المهنية، الأقدمية في العمل، سنوات العمل بالمنصب الحالي.

2 - الأسلوب الكيفي: يبدو هذا الأسلوب في التعليق على الجداول، التحليلات والتفسير المقدمة عن النتائج التي أظهرتها المعالجة الإحصائية للبيانات بالاستناد للواقع الفعلي للمؤسسة المينائية، بالإضافة إلى ربطها بالجانب النظري للدراسة.

خامساً - مجتمع وخصائص عينة الدراسة:

1 - مجتمع الدراسة:

تمتلك المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة قوة بشرية تقوم بإدارة وتسيير مختلف عملياتها ونشاطاتها وتعمل باستمرار لتقديم خدمات ترضي زبائننا، بلغت خلال شهر أفريل للسنة ألفين وثمانية عشر (2018م) ألف ومائة وواحد وخمسون (1151) عاملاً وموظفاً بين إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وهذا حسب ما ورد في الوثائق المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة موزعين حسب ما سيظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المجتمع الكلي للدراسة.

النسبة المئوية	العدد	الفئة المهنية
$25,45 \cong 25\%$	293	الإطارات
$28,58 \cong 29\%$	329	أعوان التحكم
$45,96 \cong 46\%$	529	أعوان التنفيذ
100%	1151	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الوثائق المقدمة بقسم لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

2 - عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

أُخذت من حجم المجتمع الكلي عينة عشوائية طبقية، حيث يتم في هذا النوع " تقسيم المجتمع الأصلي للدراسة إلى طبقات أو فئات، وبعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة بشكل عشوائي يتناسب مع حجم تلك الفئة في المجتمع الأصلي للدراسة".⁽¹⁾ وقد جسدنا ذلك باتباع الفقرات الموالية:

1 - قسمنا مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات متميزة وفق خاصية المهنة.

2 - حددنا نسبة 25% لتمثيل كل فئة. (سيتم لاحقاً توضيح كيفية الحصول على هذه النسبة).

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص91.

3 - حددنا مفردات كل فئة مهنية، حيث قمنا باختيار مفردات كل فئة ملتزمين بقوائم عمال كل طبقة (الأرقام كما وردت في القائمة)، حيث راعينا في هذا الاختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، ممثلة في طريقة البطاقات التي كتبت عليها حسب تسلسلها في القائمة.

وقد قدرت عينة الدراسة بمائتين وواحد وتسعين (291) مفردة بنسبة خمسة وعشرون فاصل ثمانية وعشرون بالمائة (25,28%)؛ بالتقريب خمسة وعشرون بالمائة (25%)، من جميع الفئات المهنية للمجتمع الكلي، وقد اتبعنا القانون التالي لحساب حجم عينة الدراسة:

$$n = \frac{N}{[(S^2 \times (N - 1) \div PQ] + 1}$$

حيث يمثل:

N: حجم المجتمع.

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95) أي قسمة نسبة الخطأ (0,05) على 1,96.

P: نسبة توفر الخاصية وهي (0,50).

Q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0,50)⁽¹⁾.

وبإسقاط معطيات الدراسة الحالية على صيغة المعادلة السالفة الذكر نجد:

$$n = \frac{1151}{[(0,05 \div 1,96)^2(1151 - 1) \div 0,50 \times 0,50] + 1}$$

$$n = \frac{1151}{[0,00065 \times 1150 \div 0,25] + 1}$$

$$= n = \frac{1151}{(0,74 \div 0,25) + 1}$$

$$n = \frac{1151}{2,96 + 1}$$

$$n = \frac{1151}{3,96} = 290,65 \cong 291$$

وعليه؛ كان حجم عينة الدراسة هو **291 مفردة**، ولحساب النسبة المئوية المأخوذة من

المجتمع الكلي قمنا بإجراء العملية الحسابية الآتية:

¹ - شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية(سوريا)، العدد5، المجلد 36، 2014، ص91.

$$291/1151 * 100 = 25,28 \cong 25 \%$$

← ومنه؛ فالنسبة المئوية المأخوذة هي خمسة وعشرون بالمائة (25%) من المجتمع الكلي والذي بلغ ألف ومائة وواحد وخمسون (1151) مفردة، أما فيما يخص عدد المفردات في كل طبقة مهنية فقمنا بحسابها من خلال القانون التالي:

الطبقة / حجم المجتمع * حجم العينة.

← وعليه كانت طبقات كل فئة على الشكل الموالي:

- فئة الإطارات: $74 \cong 74,07 = 291 \times \frac{293}{1151}$

فئة الإطارات: 74 مفردة

- فئة أعوان التحكم: $83 \cong 83,17 = 291 \times \frac{329}{1151}$

فئة أعوان التحكم: 83 مفردة

- فئة أعوان التنفيذ: $134 \cong 133,74 = 291 \times \frac{529}{1151}$

فئة أعوان التنفيذ: 134 مفردة

3- الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

تبرز الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة في خمس خصائص أساسية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ومدة الخدمة في المنصب الحالي؛ إذ تفيدنا هذه الخصائص في التقرب من أفراد العينة من خلال معرفة تركيبها السوسيو مهنية وكذلك تصوراتها وآرائها حول ما سيتم تحليله ومناقشته في الدراسة الحالية من أبعاد متعلقة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة.

ويجدر بنا التذكير في هذا المقام؛ أن حجم العينة المحسوبة كما أوضحنا سابقاً هو (291) مفردة، إلا أنه وبعد توزيع (300) استمارة استرجع منها (260) استمارة استبعد منها (25) لعدم قابليتها للتحليل؛ لأجل هذا بلغ عدد الاستمارات المتبقية (235) استمارة. ويوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	156	$66,4 \cong 66\%$
أنثى	79	$33,6 \cong 34\%$
المجموع	235	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

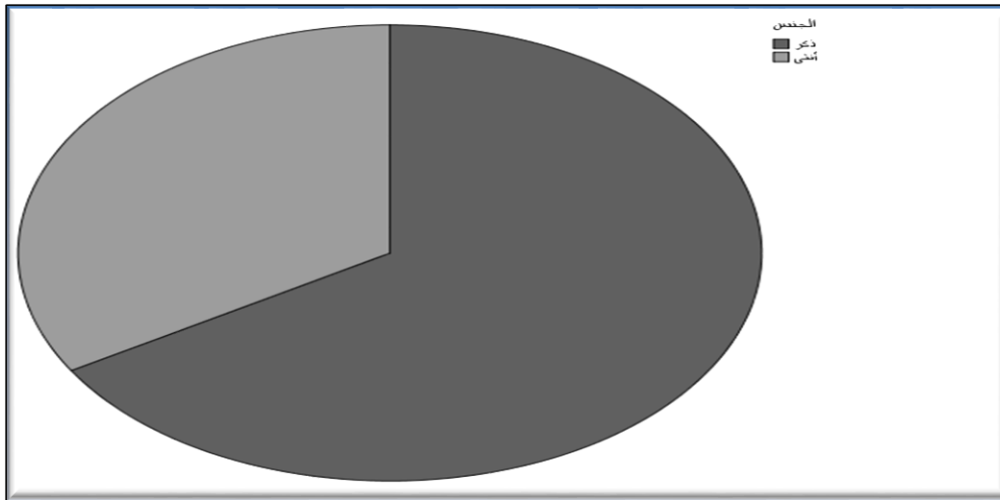
تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (14) المتعلق بالجنس أن غالبية المبحوثين من جنس الذكور بنسبة ستة وستون بالمائة (66%)؛ مقارنة بنسبة الإناث البالغة أربعة وثلاثون بالمائة (34%).

بإمكاننا إرجاع السبب في هذا التفاوت الكبير بين نسبي الجنسين والذي يقارب النصف إلى طبيعة نشاط المؤسسة المينائية، فمعظم الأنشطة والمهام تحتاج إلى مجهود بدني وإلى التواجد المستمر خارج حدود المكاتب مثل ما يقوم به عمال الشحن والتفريغ والصيانة التي تتم على مستوى رصيف الميناء، العمل لمدة 24 ساعة إلى 72 ساعة ليلاً ونهاراً وهذا يتطلب طاقة كبيرة وقدرة على مواجهة التعب، بالإضافة إلى أن الثقافة المسيطرة على المجتمع الجزائري ترفض فكرة عمل المرأة ليلاً

وبأن تكون بعيدة عن المنزل لمدة طويلة بالخصوص المهن التي تتطلب تواجد دائم مع الرجال، كما هو الحال بالنسبة لمديرية الشحن والتفريغ، وهذا على الرغم من التقدم الحاصل على مختلف المستويات في البلد؛ إلا أن بعض الدهنيات والأفكار ما تزال تسيطر على عقول أفراد هذا المجتمع، ورغم ذلك تبقى المرأة تناضل من أجل فرض نفسها بإظهار ما لديها من قدرات في عديد المهن والمجالات.

وبإمكاننا إختصار ماورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الدائرة النسبية:

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

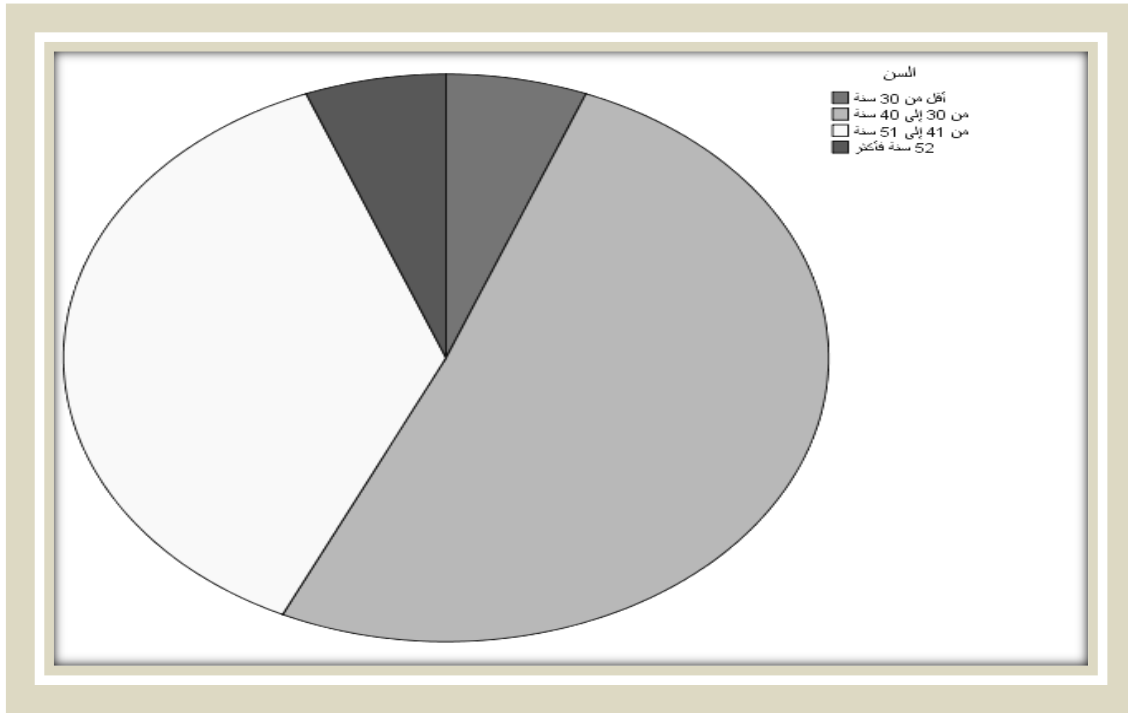
النسبة المئوية	التكرارات	السن
06 % \cong 06	14	أقل من 30 سنة
51 % \cong 51,1	120	من 30 إلى 40 سنة
37 % \cong 37	87	من 41 إلى 51 سنة
06 % \cong 06	14	52 سنة فأكثر
100 %	235	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

تبين لنا الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة من العمال تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة (51%)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 51 سنة بنسبة (37%)، وتبقى نسبة (6%) لصالح الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة و52 سنة فأكثر. يبدو من خلال هذه النتائج أن أغلب عمال المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من فئة الشباب؛ وهو ما يبرز السياسة المنتهجة من قبل الإدارة العليا والتي ترمي إلى التجديد في روح المؤسسة وإلى إحداث قفزة نوعية في مستوى خدماتها، كون الأفراد في هذه المرحلة العمرية لديهم الرغبة والحماس والتطلع دائماً نحو الإبداع وتحقيق الذات؛ مما ينعكس إيجاباً على مردودهم وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تعود على المؤسسة بالفائدة.

بالإضافة إلى أن نوعية نشاطها يحتاج إلى قوة بدنية وطاقت ذهنية ومعارف تخص خصائص البيئة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية حتى تتمكن من تلبية افتراض نفسها بقوة في السوق وهو ما توفره هذه الفئة العمرية، غير أنها تحتاج إلى تأطير ومساعدة من قبل العمال الأكبر سناً، فللخبرة دور مهم لا يمكن إغفاله؛ فقد أكدت لنا رئيسة قسم التسويق أنه وقعت مشكلة في الفترة الأخيرة بسبب إحالة العديد من العمال على التقاعد؛ مما أجبر المؤسسة على إعادتهم قصد تقديم ما لديهم من معارف ومهارات وخبرات لفئة الشباب، كما يوضح ذلك من جهة أخرى أن هناك حركية في عملية التوظيف. وبإمكاننا إظهار الأرقام الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلقة بمتغير السن في الشكل الموالي الذي يوضح توزيع أفراد العينة في الدائرة النسبية:

الشكل رقم (24): توزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

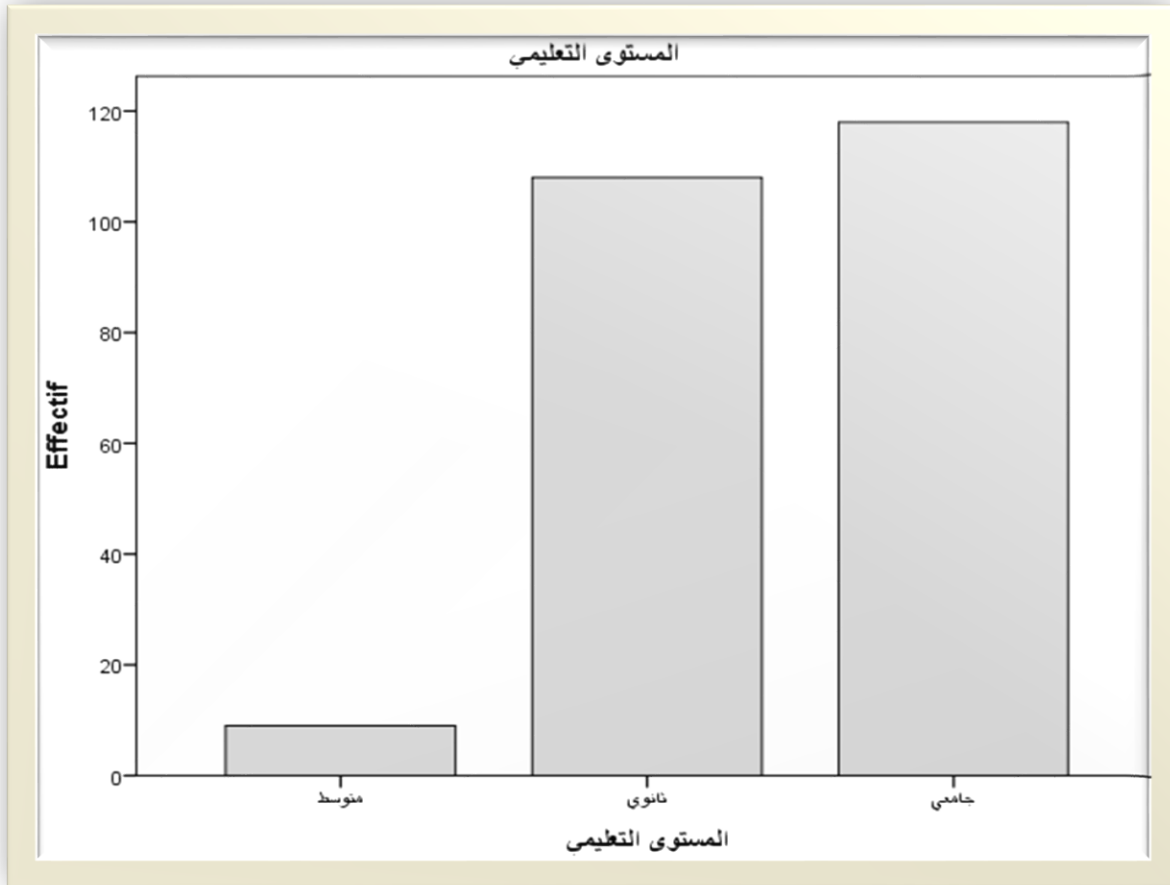
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 00	00	ابتدائي
% 04 \cong 3,8	09	متوسط
%46 \cong 46,0	108	ثانوي
% 50 \cong 50,2	118	جامعي
% 100	235	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على برنامج (spss).

استناداً إلى ما تقدم عرضه من بيانات في الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى التعليمي الجامعي إذ بلغت نسبتهم 50%، يليها مستوى الثانوي بنسبة 46%، وأخيراً مستوى المتوسط بنسبة ضعيفة قدرت بـ 4%، وفي حين أن المستوى الابتدائي كان 0%، بمعنى لا يوجد من بين الأفراد المبحوثين ممن لديه مستوى الابتدائي.

يبدو من هذه المعطيات أن المؤسسة تعطي أهمية لتوظيف الأفراد ذوي المستوى الجامعي، ما يشير إلى أنها تسعى لمواكبة جل التطورات والمستجدات المعرفية والفنية والتقنية الحاصلة على المستوى العالمي، بالخصوص ما تعلق بالتحسين المستمر لنوعية وجودة خدماتها بتوفير كوادر بشرية ذات كفاءة وتأهيل أكاديمي يمكنها على تحقيق التميز والريادة؛ ما يؤكد ذلك حصولها على شهادات الإيزو (شهادة البيئة ISO 14001 سنة 2004م - 2015م، شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 سنة 2007م، شهادة الخدمة ISO 9001 سنة 2008م) المبيّنة في ملاحق الدراسة، بالإضافة إلى أن هذه النسب تعبر ولو جزئياً عن مدى تحسن وارتفاع مستويات التعليم في الجزائر. وسنحاول اختصار كل ذلك من خلال الأعمدة البيانية الآتية:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

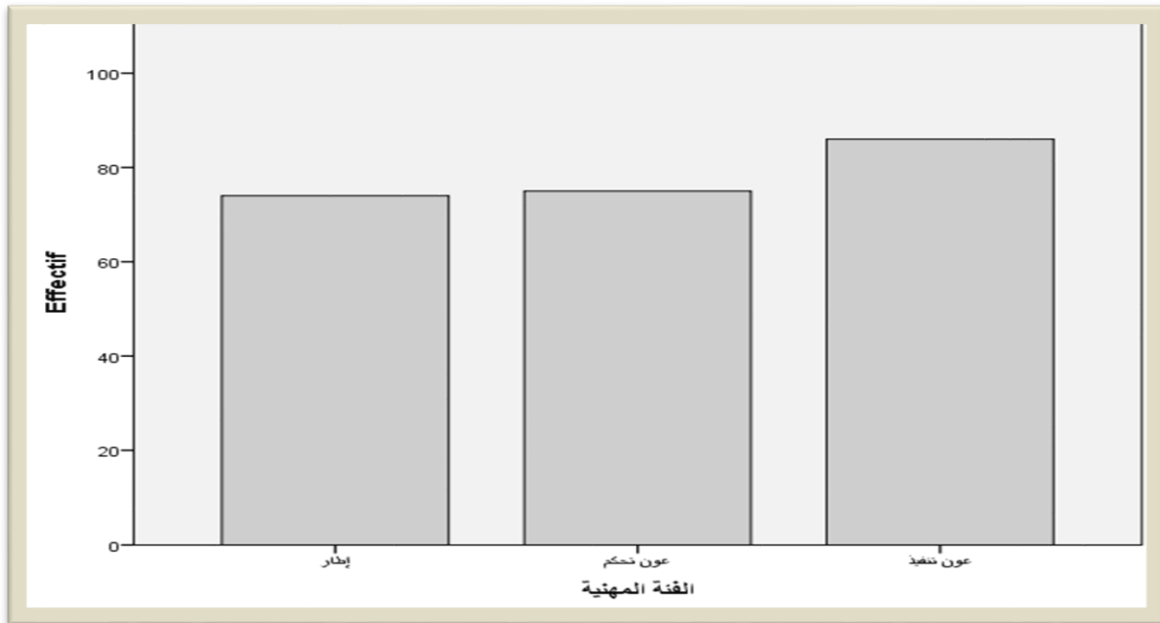
الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	74	$31,5 \cong 31\%$
أعوان التحكم	75	$31,9 \cong 32\%$
أعوان التنفيذ	86	$36,6 \cong 37\%$
المجموع	235	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

تبين القراءة الإحصائية للنتائج الواردة في الجدول رقم (17) المتعلقة بالفئات المهنية أن أعوان التنفيذ يمثلون أعلى نسبة إذ بلغت 37%، تليها فئة أعوان التحكم بـ 32% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 31%.

تُبرز القراءة السوسيو - تنظيمية لهذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أعوان التنفيذ وهذا مرتبط بطبيعة نشاطها والمهام المكلفة بها هذه الفئة؛ حيث تختص بصفة عامة في مهام الصيانة، الشحن والتفريغ إلى غير ذلك من الأعمال اليومية التي تحتاج إلى جهد وطاقه عضلية وهو ما يستدعي تحفيزها وتدعيمها حتى تنجز أعمالها وفقاً لما تُخطط وتُسَطر له الجهات العليا. وسنبرز من خلال الأعمدة البيانية الفئات المهنية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

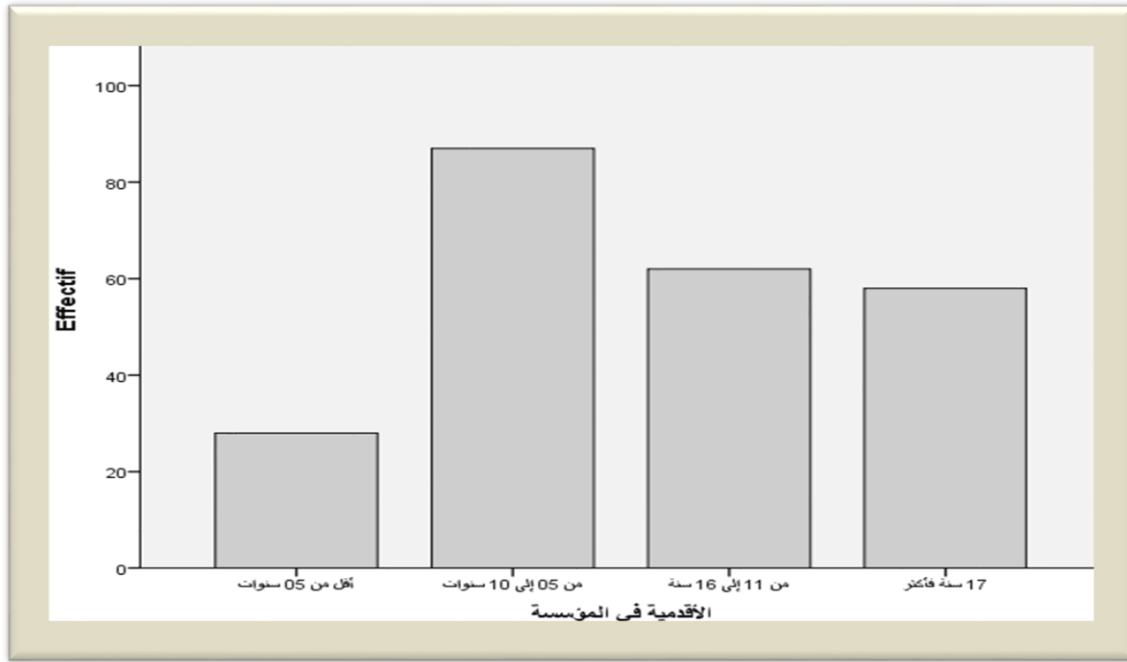
النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
$12 \cong 11,9$ %	28	أقل من 05 سنوات
37 %	87	من 05 إلى 10 سنوات
$26 \cong 26,4$ %	62	من 11 إلى 16 سنة
$25 \cong 24,7$ %	58	17 سنة فأكثر
100 %	235	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (SPSS).

تعتبر النتائج الإحصائية أعلاه أن أكبر نسبة أقدمية في العمل كانت التي الفئة التي اشتغلت بين 5 إلى 10 سنوات وهذا ما تؤكد 87 مفردة بنسبة 37% من إجمالي النسب، تليها فئة العمال ذوي الأقدمية من 11 إلى 16 سنة بنسبة بلغت 26%، تليها مباشرة فئة 17 سنة فأكثر بنسبة 25%؛ في حين جاءت فئة أقل من خمس سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 12%.

يظهر من خلال هذه النتائج أن أغلب العمال حديثي التوظيف؛ حيث لا تتجاوز أقدميتهم عشرة (10) سنوات ما يؤكد مرة أخرى على أن المؤسسة المينائية ماضية قدماً نحو تجديد الطاقم البشري، دون التخلي بطبيعة الحال عن ذوي الكفاءة والخبرة المهنية والذي تبرزه نسبة 26% و 25% في الجدول أعلاه والمتعلقة بالأقدمية في العمل المحددة من 11 إلى 16 سنة و الفئة 17 سنة فأكثر. ويمكننا تلخيص الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه بخصوص الأقدمية في الأعمدة البيانية الموالية:

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في المنصب الحالي.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة في المنصب الحالي
% 41 \cong 40,9	96	أقل من 05 سنوات
% 38 \cong 37,9	89	من 05 إلى 10 سنوات
% 13 \cong 13,2	31	من 11 إلى 16 سنة
% 8 \cong 8,1	19	17 سنة فأكثر
% 100	235	المجموع

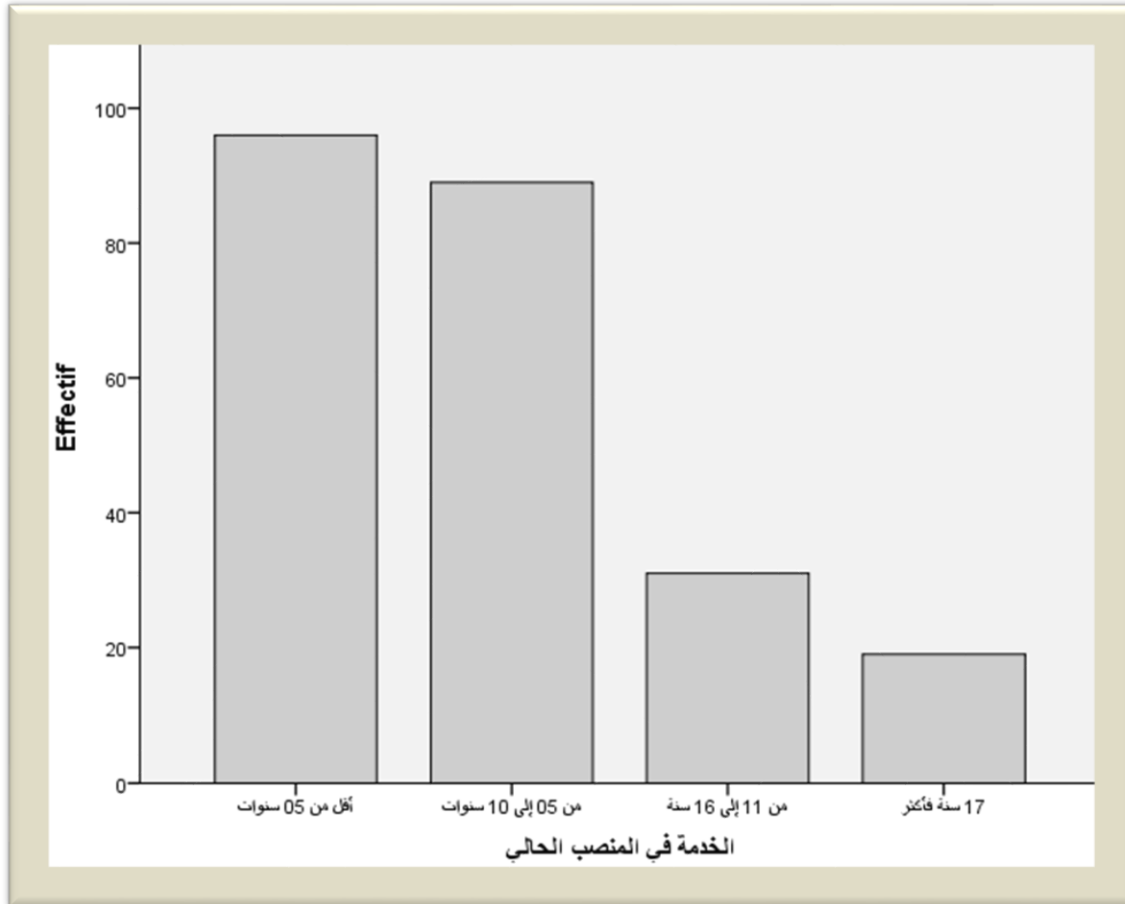
المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (spss).

يُظهر الجدول رقم (19) والذي يمثل توزيع أفراد العينة المختارة للتقصي الميداني حسب متغير سنوات الخدمة في المنصب الحالي، أن نسبة المفردات التي تشتغل في المنصب الحالي في الفترة أقل من خمس (5) سنوات تمثل أعلى النسب؛ إذ بلغت 41% ومثلت نسبة 38% الفترة الزمنية المحصورة بين 05 و 10 سنوات وهما نسبتين عاليتين مقارنة بنسبتي 13% و 8% للفترتين الزمنية الممتدتين بين 11 إلى 16 سنة و 17 فأكثر على التوالي.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يظهر أنه توجد حركية متواصلة داخل المؤسسة بما أن العمالة في حالة تنقل بين مختلف المصالح والأقسام والمديريات، وهذا ما يمكنهم من اكتساب الخبرات المعرفية، الفنية والمهارية المتعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة والتي تلجأ لمثل هذه السياسة في سبيل إثراء الرصيد المهني والوظيفي للمورد البشري من خلال تعريضه للعديد من الخبرات المهنية من جهة؛ وللقضاء على بعض المشكلات التنظيمية كالشجارات والمناوشات والروتين والملل في العمل من جهة أخرى؛ بالإضافة إلى ذلك تلجأ المؤسسة إلى ذلك في حالة عجز العامل على القيام بمهامه نتيجة حادث عمل، إذ تُفضل المؤسسة في هذه الحالة الحفاظ عليه ولكن تبحث عن مهام أخرى تناسب حالته الصحية، فمن خلال هذا الإجراء تُكسب رضا وولاء مواردها البشرية، وهذا ما أكدته لنا العديد من المبحوثين أثناء المقابلات من بينهم السيد رئيس مصلحة العلاقات الخرجية التي تم تعديلها حسب ما صرح به المبحوث إلى مصلحة الشؤون العامة ورئيس قسم الشحن والتفريغ.

وسنحاول اختصار كل ما جاء في الجدول رقم (19) من خلال الأعمدة البيانية الموضحة فيما يلي:

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في المنصب الحالي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (SPSS).

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، الزمني والبشري) وحددنا المنهج الذي تم الاعتماد عليه وهو المنهج الوصفي، كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الاستمارة كواحدة من الأدوات المنهجية الشائعة الانتشار بين الباحثين لجمع البيانات وهذا بعد الاستعانة بالملاحظة والمقابلة وبعدها قمنا بتحديد العينة وكيفية اختيارها والأساليب الإحصائية المعتمد عليها في معالجة البيانات، حيث مكننا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال التكرارات والنسب المئوية من وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفصل السابع:
عرض وتحليل البيانات الميدانية

عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

- 1 - عرض وتحليل بيانات بعد الإثراء الوظيفي.
- 2 - عرض وتحليل بيانات بعد التمكين.
- 3 - عرض وتحليل بيانات بعد تعزيز القيم التنظيمية.

ثانياً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة الشاملة:

- 1 - عرض وتحليل بيانات بعد رضا الموارد البشرية.
- 2 - عرض وتحليل بيانات بعد التحسين المستمر.
- 3 - عرض وتحليل بيانات بعد رضا الزبائن.

ثالثاً - اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

رابعاً - استخلاص نتائج الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد مرحلة عرض وتحليل المعطيات مرحلة أساسية لا غنى عنها في البحوث والدراسات السوسولوجية، فمن خلالها يُبرز الباحث تصوراتهِ وتحليلاته حول الموضوع محل الدراسة. ولمعالجة المعطيات الميدانية اعتمادنا على برنامج الحزمة الإحصائية Spss، حيث تم التركيز على عدد من الأساليب الإحصائية وهي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات واختبار التاء لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)؛ وذلك بغرض اختبار وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية وعلاقته بالمتغير التابع الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية، كما استعنا بتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) "F" لاختبار وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

وسيتم في هذا الفصل عرض المعطيات الميدانية في شكل جداول إحصائية وفقاً لترتيب الأبعاد المستقل والتابعة؛ مع قراءتها وتفسيرها على ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وهذا من خلال عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وبالجودة الشاملة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى ضوء ذلك سيتم استخلاص نتائج الدراسة.

أولاً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

بغرض معرفة واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سنحاول من خلال الجداول الإحصائية ترجمة الدلالات الرقمية لإجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات أبعاد: الإثراء الوظيفي، التمكين، تعزيز القيم التنظيمية إلى تفسيرات موضوعية تحاكي طبيعة السياسات التنظيمية المتبعة بها.

1- عرض وتحليل عبارات بعد الإثراء الوظيفي:

نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق بالإثراء الوظيفي الموضحة من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإثراء الوظيفي.

العبارة	الدرجة	تكرار	النسبة	متوسط رقمي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
العبارة 01	التكرار	152	23	0	5	55	3,90
	النسبة	64,7	9,8	0	2,1	23,4	
العبارة 02	التكرار	151	6	0	4	74	3,66
	النسبة	64,3	2,6	0	1,7	31,5	
العبارة 03	التكرار	120	37	49	4	25	3,95
	النسبة	51,1	15,7	20,9	1,7	10,6	
العبارة 04	التكرار	133	0	0	6	96	3,29
	النسبة	56,6	0	0	2,6	40,9	
العبارة 05	التكرار	160	16	0	6	53	3,95
	النسبة	68,1	6,8	0	2,6	22,6	
العبارة 06	التكرار	153	14	0	4	64	3,80
	النسبة	65,1	6,0	0	1,7	27,2	
العبارة 07	التكرار	163	27	45	0	0	4,50
	النسبة	69,4	11,5	19,1	0	0	
العبارة 08	التكرار	117	29	70	9	10	4,00
	النسبة	49,8	12,3	29,8	3,8	4,3	
العبارة 09	التكرار	155	1	0	0	79	3,65
	النسبة	66,0	0,4	0	0	33,6	
0,744	3,856	المتوسط الحسابي الكلي لبعد الإثراء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

أعربت البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (20) المتعلقة ببعد الإثراء الوظيفي أن العبارة رقم (07) (تنوع المهام يزيد من المهارات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,50) بدرجة عالية جداً تنتمي إلى فئة المقياس [4,20 – 5,00] وانحراف معياري (0,797)، أما العبارة رقم (08) (يقضي تنوع المهام على الشعور بالملل) فقد أخذت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,00) وبدرجة عالية من فئة المقياس [3,40 – 4,19] وانحراف معياري (1,157)، في حين أن العبارتين رقم (05) (هناك تنوع المهام في المهام التي تؤديها) ورقم (03) (الاستفادة من الدورات التدريبية التي نظمتها الإدارة) احتلتا المرتبة الثالثة بذات القيمة للمتوسط حسابي الذي بلغ (3,95) ما يوضح درجة عالية تنتمي للفئة [3,40 – 4,19] وانحراف معياري (1,680) و(1,323) على التوالي، أما العبارة رقم (01) (تضع المؤسسة التدريب ضمن أولوياتها) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (1,685) بدرجة عالية موضحة لفئة المقياس [3,40 – 4,19]، في حين أن العبارة رقم (06) (لا يزعجك إن كلفت بمهام تتغير كل مرة) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,80) بدرجة عالية لفئة المقياس [3,40 – 4,19] وانحراف معياري (1,773)، أما العبارة رقم (09) (سبق وتم نقلك من عملك إلى عمل آخر بالمؤسسة) فقد احتلت المرتبة السادسة من خلال المتوسط الحسابي (3,65) بدرجة عالية هي الأخرى من الفئة [3,40 – 4,19] والانحراف معياري (1,892)، وجاءت العبارة رقم (02) (التحقت بالعديد من الدورات التدريبية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,66) بدرجة عالية من فئة المقياس [3,40 – 4,19] وانحراف معياري (1,856)، في حين أن العبارة رقم (04) (جميع العمال معنيون بالدورات التدريبية) احتلت المرتبة الثامنة من خلال المتوسط الحسابي (3,29) بدرجة متوسطة لفئة المقياس [2,60 – 3,39] وانحراف معياري (1,964). أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد الإثراء الوظيفي فقد بلغ درجة عالية قدرت بـ (3,856) تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] وانحراف معياري أقل منه بلغ (0,744) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

ومنه؛ فالنتائج الموضحة أعلاه تبرز أن المبحوثين صرحوا على أن هناك تنوعاً في المهام التي يؤدونها وهذا من خلال نسبة (68,1%)، كما أكدت نسبة (69,4%) من إجابات المبحوثين على مساهمة تنوع المهام في زيادة مهاراتهم في العمل؛ وهو ما تظهره العبارة رقم (07) بدرجة موافق بشدة ما يمكن لا محال المؤسسة بإتباعها لهذا الأسلوب في إدارة العمل من تحسين مستويات الأداء وشعور العمال بالقدرة على الأداء مهما تعددت وتنوعت مسؤوليات ومتطلبات العمل، حيث يتحقق ذلك على

وجه التحديد من خلال عملية النقل؛ فقد أكد لنا المبحوثين أثناء إجراءنا للمقابلات معهم وبالتحديد كل من رئيس العلاقات الخارجية، رئيسة قسم التسويق، المسير الإداري بقسم الموارد البشرية، مدير المديرية التجارية، رئيس قسم الشحن والتفريغ، أن المؤسسة تقوم بهذا الإجراء بالخصوص مع العمال الجدد سعياً منها لتعريفهم بمختلف المديريات وبمهامها والأدوار المنوطة بهم، وهو ما يكسبهم في نهاية المطاف مهارات وخبرات مهنية متنوعة تمكنهم من التأقلم مع أي من الواجبات والمسؤوليات التي قد تُعرض عليهم في أي وقت؛ كما لا ينفي هذا انتقال حتى العمال القدامى بين مختلف مصالحي ومديريات المؤسسة؛ فقد أكدت نسبة (66%) من المبحوثين أنه ومنذ التحاقهم بالمؤسسة قد تم نقلهم من عمل أو من منصب إلى آخرى، وفي هذا الإطار ترى نظرية z أن انتقال العمال بين مختلف الأقسام يساهم في إكسابهم خبرات وتوسيعها؛ كما أكد بيتر دروكر على أن تنويع المهام التي يكلف بها العاملون يشعروهم بأهمية الأعمال التي يؤدونها، وهو ذات المسعى الذي تود المؤسسة المينائية الوصول إليه من خلال عملية النقل حسب ما أبرزته إجابات المبحوثين.

ومن جهة أخرى؛ تُكسب عملية النقل المؤسسة المرونة والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف والمستجدات، فإذا ما غاب أحد العمال أو تعرض لحادث أو أي عارض صحي بإمكان أحد زملائه إنابته؛ وبالتالي لا تتعطل الأعمال وتتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات زبائنها ومن تقديم خدمات في الوقت المحدد، وهو أمره رئيس مصلحة الشحن والتفريغ أو في حالة وقوعه في خطأ وعدم قدرته على أداء متطلبات عمله؛ وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة العلاقات الخارجية (الشؤون العامة)، وهذا سعياً من المؤسسة لتقييم خدمات تنال إستحسان الزبائن، كما يقضي لك من جانب آخر على شعورهم بالملل وهو ما تؤكد العبارة رقم (08) من خلال نسبة (49,8%)؛ وبالتالي يزيد نشاطهم وحيويتهم في العمل.

كما تبين الإحصائيات السابقة أن نسبة (64,7%) من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تضع التدريب ضمن أولوياتها، وهو ما تؤكد من جهة أخرى نسبة (64,3%) من إجابات المبحوثين التي أبرزت أنها التحقت بالعديد من الدورات التدريبية؛ رغم ذلك تبين نسبة (40,9%) معارض بشدة أن جميع العمال معنيون للالتحاق بالدورات التدريبية، فقد عبر لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلات التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة أن بعض المهام بالمؤسسة تحتاج أكثر من غيرها إلى تطوير المهارات وبشكل دائم بالخصوص عمال الشحن والتفريغ، الإطارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة على أساس أن ذلك يمكنهم من التحسين المستمر في أساليب وإجراءات العمل، وهي الإستراتيجيات

التنظيمية التي تركز على الاهتمام بالجانب المهاري والنفسي القيمي في إدارة وتسيير شؤون الموارد البشرية، وهو ما يبرز من جهة أخرى أن المؤسسة تسعى لبلورة فكرة التحسين المستمر في فكر قياداتها كآلية عمل لترسيخها لدى مواردها البشرية حتى تتمكن من تقديم الأفضل للزبون بإتباع سياسة التدريب كعملية أساسية لتحقيق ذلك، وهو ما بينته دراسة **فلكاوي نجوى** حينما عبرت في دراستها أن المؤسسة حينما تحرص على تدريب وبالخصوص الإطارات إنما يعبر عن رغبتها في التحسين المستمر. ويجب التنويه هنا إلى أن بعض المبحوثين أقرروا أن التدريب يعد امتيازاً والعامل المحظوظ فقط من يحصل عليه، بمعنى أن المؤسسة لا توفر ذات الفرص للتدريب وهو ما صرح به في المقابلة **المسير الإداري بقسم الموارد البشرية؛** إلا أن بعض الجهات المسؤولة بالمؤسسة بررت ذلك أن التدريب مرتبط بعملية تقييم أداء العامل؛ فالعامل الذي تُظهر نتائج التقييم نقصاً في مستوى قيامه بعمله يدرج ضمن قائمة المعنيين بالتدريب وهو ما أكدته **رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بالنيابة** الذي صرح في معرض حديثه عن الإستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية أن المؤسسة تركز بصفة خاصة على تدريب العمال في سبيل الرفع من قدراتهم، بالإضافة إلى أن ذلك يمكن من تقديم خدمة ذات جودة ترضي الزبائن، فقد بينت دراسة **مانع سبرينة** أن التدريب يشكل حافزاً للموظفين لأنه يساعدهم على اكتساب المؤهلات والمهارات، كما أنه يمثل إستراتيجية مهمة تقوم بها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، إلا أنه وفي هذا المقام يمكن القول أن نسبة (40,9%) تعارض وبشدة عبارة التحاق جميع العمال بالتدريب؛ وهي نسبة تقترب من نسبة الموافقين على أن جميع العمال معنيون بالتدريب من خلال نسبة (56,6%)، وعليه لا بد من أخذها بعين الاعتبار بفتح المجال أكثر أمام جميع العمال على مستوى المؤسسة خصوصاً وأنها تسيير حسب ما جاء في حديث **المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين ورئيسة قسم الجودة** على خطى رواد فكر الجودة الشاملة الذي يركز في الأساس على أن التدريب المستمر يمثل خطوة مهمة لتحسين مستوى عمليات وأنشطة ومخرجات المؤسسة بصفة عامة.

وقد عبر **تايلور** من خلال **نظرية الإدارة العلمية** أن تدريب العمال بالطريقة العلمية لأداء العمل يُمكن من أداءه بالشكل الصحيح ودون أخطاء ووفقاً لمتطلبات وشروط العمل؛ مما يُحسن مستوياته وكمياته.

إلا أن المقابلات التي تم إجراؤها أظهرت لنا أن عمال المؤسسة المينائية يقعون في الأخطاء بالرغم من المعلومات المقدمة لهم ومن التدريب المستمر لهم، فقد بين لنا **رئيس قسم الشحن والتفريغ**

على أن نوع الأخطاء التي يقع فيها العمال تظهر في شكل نسيان ارتداء الملابس الخاصة بالعمل، حيث يساهم ذلك في وقوع إصابات بين أوساط العمال نتيجة عدم اهتمامهم بارتداء الملابس الواقية، بالرغم من تأكيد المسؤولين على ذلك، إذ يتم تنبيههم شفويا أو عن طريق مذكرات إعلامية وهو ما وقفنا عليه أثناء تواجدها بمديرية الشحن والتفريغ، حيث لاحظنا مذكرة إعلامية تحذر أي عامل من عدم ارتداء معدات السلامة، وهو ما يعرضه لعقوبات تأديبية منصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة؛ وسيتم إبرازها في الجزء الخاص بالملاحق.

أما المسير الإداري بقسم الموارد البشرية فقد بين أن الأخطاء تكون على مستوى بعض البيانات من حيث التاريخ ورقم السجلات، في حين عبر رئيس قسم الفوترة على أن هناك بعض الأخطاء قد يقع فيها العمال على مستوى الفواتير، وهو ما أكدته رئيسة قسم التسويق من خلال بعض الوثائق المقدمة والتي سيتم إظهارها في الملاحق، حيث تشير إلى أنه وخلال سنة 2017م وصلت للمؤسسة ثلاث (03) شكاوي متعلقة بأخطاء على مستوى الفواتير.

كما أفرت نسبة (51,1%) من المبحوثين على استفادتها من محتوى الدورات التدريبية؛ وهو ما يعبر على أن مضمون ومحتوى هذه الدورات يلبي إلى حد ما احتياجات المتدربين؛ وهذا بالرغم من أن هناك بعض المبحوثين قد صرح لنا أثناء إجراءنا للمقابلات من أن هناك بعض النقائص في عملية التدريب منها: المعرفة المسبقة بالمادة التدريبية، بمعنى أن هذه الدورات لا تقدم الشيء الجديد للمتدرب؛ وهو جاء على لسان رئيسة بقسم الجودة، ما تؤكد النسب المتعلقة بمدى الاستفادة من الدورات التدريبية والبالغ حجمها (10,6%).

2 - عرض وتحليل عبارات بعد التمكين:

نبرز فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق بالتمكين الموضحة من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التمكين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض	معارض	إيجاب	مؤافقة	بشدة	الدرجة		
							التكرار	النسبة	
1,451	3,90	35	10	19	50	121	التكرار	العبارة 10	
		14,9	4,3	8,1	21,3	51,5	النسبة		
1,615	3,61	50	19	12	46	108	التكرار	العبارة 11	
		21,3	8,1	5,1	19,6	46,0	النسبة		
1,695	3,56	59	11	24	22	119	التكرار	العبارة 12	
		25,1	4,7	10,2	9,4	50,6	النسبة		
1,636	3,81	50	10	10	30	135	التكرار	العبارة 13	
		21,3	4,3	4,3	12,8	57,4	النسبة		
1,349	3,719	المتوسط الحسابي الكلي لبعده التمكين							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS.

أسفرت النتائج المبينة في الجدول رقم (21) المتعلقة ببعده التمكين الوظيفي أن العبارة رقم (10) (تقدم الإدارة للعامل التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات) قد حضت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,90) بدرجة عالية حيث انتمت إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] وانحراف معياري (1,451) ، والعبارة رقم (13) (تشارك برأيك في الأمور المتعلقة بالعمل)؛ التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3,81) بدرجة عالية انتمت إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] وانحراف معياري (1,636)؛ لتليها العبارة رقم (11) (توفر الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب) بمرتبة ثالثة بمتوسط حسابي (3,61) بدرجة عالية ولذلك فقد انتمت إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] وانحراف معياري بلغ (1,615)، في حين احتلت العبارة رقم (12) (تمنحك الإدارة صلاحيات واسعة لإنجاز عملك) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,56) وبدرجة عالية انتمت إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] وانحراف معياري (1,695) أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي

لبعد التمكين فقد بلغ (3,719) بدرجة عالية تنتمي إلى الفئة [3,40- 4,19] وانحراف معياري أقل منه بلغ (1,349) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

وعليه؛ فقد بينت نسبة (51,1%) بدرجة موافق بشدة أن إدارة المؤسسة تقدم للعمال كل التسهيلات للحصول على المعلومات اللازمة وهو تأكيد من قبلهم على أن هناك مناخ اتصالي تفاعلي بين جميع الفاعلين بالمؤسسة، حيث يمكن لأي عامل في المؤسسة وفي أي وقت الحصول على المعلومات التي تيسر له أداء مهامه الأمر الذي أثبتته نسبة (46,0%) للعبارة المتعلقة بتوفير المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، وعليه فقد بينت دراسة **حسن مروان عفانة** وجود علاقة بين مستوى الاتصال والمشاركة في المعلومات، وهو ما يفتح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؛ لأجل هذا فقد بينت **ماري فيوليت** أهمية الاتصالات المباشرة مع العمال في زيادة سرعة اتخاذ القرار على أساس أنهم الأكثر معرفة بجوانب وطبيعة العمل، كما رأت أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار ومنحهم الحرية في تأدية واجباتهم ومسؤولياتهم يكشف عن طاقاتهم الإبداعية الكامنة، كما عبرت من جانب آخر الباحثة **فوزية تايه شميلان العنزي** أن منح الحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في المواقف الطارئة يعتبر من الأمور التي تشبع حاجة تحقيق الذات وهي من بين المحفزات لرضا الموارد البشرية.

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة (50,6%) من إجابات المبحوثين قد أكدت أن إدارة المؤسسة تمنحها صلاحيات واسعة لانجاز العمل، وهو من الإجراءات المهمة التي تدفع نحو تبني فكرة اللامركزية في اتخاذ القرارات، والذي الأمر يسهم على حد تعبير الباحثان **مهند عبد الرحمان ورشا عدنان أحمد** في حل مشكل تدني المستوى، وقد بينت الباحثة **عالية جواد محمد علي** أن تمتع العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات يكسبهم الثقة، ما يدفعنا للقول أنه عامل يساهم في تحسين مستويات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

بالإضافة إلى هذا نجد أن نسبة (57,4%) من إجابات المبحوثين قد صرحت بأنها تشارك برأيها في الأمور المتعلقة بالعمل، وهي من المبادئ الأساسية للجودة الشاملة والمعبرة عن مدى اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي لمواردها البشرية، إلا أنه وفي هذا المقام أشار **رئيس مصلحة العلاقات الخارجية** أن إشراك العمال في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات مرتبط بالترجى الهرمي للسلطة؛ وهذا لا يمنع من الاستماع لآرائهم واقتراحاتهم إلا أن سلطة اتخاذ القرار تبقى بيد المسؤولين بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد أشار سيمون من خلال نظرية اتخاذ القرار أنه كلما زاد إسهام الفرد في اتخاذ القرار فهو دليل على ارتفاع مكانة الفرد داخل المؤسسة.

وفي ذات السياق نجد أن مسار النظرية اليابانية "J" ونظرية "Z" يركز على ضرورة إشراك الجميع في اتخاذ القرار سعياً وراء تحقيق قرارات تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة وفي ذلك إشارة إلى أهمية العمل الجماعي.

ولعل منطق المؤسسة المينائية من خلال ذلك قائم على أساس مبدأ تعاون جميع الأفراد العاملين بها ودون استثناء أي مستوى تنظيمي يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة والتي نوه إليها برنارد شستر في نظرية النسق التعاوني؛ حيث اعترف بدور التنظيمات والجماعات في تجسيد نجاحات المؤسسة، كما بين بيتر دروكر أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد النتائج المرجو الوصول إليها وفي خطة العمل لتجسيد ذلك كلما ازدادت إمكانية تحقيقها. كما بينت دراسة مهند عبد الرحمان ورشا عدنان أحمد أن المشاركة بتقديم الاقتراحات والتوصيات يساهم في زيادة فرص تحسين الخدمة.

3 - عرض وتحليل عبارات بعد تعزيز القيم التنظيمية:

نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق بتعزيز القيم التنظيمية الموضحة من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تعزيز القيم التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معايير	معايير	الدرجة	مؤلف	مؤلف	الدرجة		
							التكرار	النسبة	
1,618	4,10	47	4	2	8	174	التكرار	العبارة 14	
		20	1,7	0,9	3,4	74,0	النسبة		
1,648	3,90	50	7	10	18	150	التكرار	العبارة 15	
		21,3	3,0	4,3	7,7	63,8	النسبة		
1,686	3,90	54	6	4	17	154	التكرار	العبارة 16	
		23,0	2,6	1,7	7,2	65,5	النسبة		
1,448	4,07	32	14	4	41	144	التكرار	العبارة 17	
		13,6	6,0	1,7	17,4	61,3	النسبة		
1,834	3,49	77	6	5	20	127	التكرار	العبارة 18	
		32,8	2,6	2,1	8,5	54,0	النسبة		
1,723	2,66	103	23	27	14	68	التكرار	العبارة 19	
		43,8	9,8	11,5	6,0	28,9	النسبة		
1,522	3,97	37	11	19	22	146	التكرار	العبارة 20	
		15,7	4,7	8,1	9,4	62,1	النسبة		
1,015	3,908	المتوسط الحسابي الكلي لبعده تعزيز القيم التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

أسفرت الشواهد الكمية الظاهرة في الجدول رقم (22) المتعلقة ببعده القيم التنظيمية أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (20) (تشجع المؤسسة على العمل الجماعي) قد حضت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,10) بدرجة عالية تنتمي إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] وبانحراف معياري (1,618)، واحتلت العبارة رقم (26) (الانضباط صفة تتميز بها المصلحة التي تعمل بها) المرتبة الثانية بدرجة عالية إلى فئة المقياس [3,40 - 4,19] لمتوسط حسابي بلغ (4,07) وبانحراف

معياري (1,448)؛ لتليها مباشرة العبارة (25) (تشجع المؤسسة عمالها على التعامل مع زبائننا على أساس مبدأ المساواة) بمرتبة ثالثة وبدرجة عالية تنتمي هي الأخرى إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40] لمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري بلغ (1,522)؛ والعبارتين رقم (21) (أفضل العمل بشكل جماعي) ورقم (22) (تمنح المؤسسة فرق العمل كافة التسهيلات لأداء العمل) المرتبة الرابعة بدرجة عالية تنتمي إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40] بمتوسط حسابي قدر بـ (3,90) وانحراف المعياري قدر بـ (1,648) و (1,686) على التوالي، واحتلت العبارة رقم (23) (تحفز المؤسسة العمال المنضبطين في العمل) المرتبة الخامسة وبدرجة عالية لفئة المقياس [4,19 - 3,40] لمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (1,834)، أما العبارة رقم (24) (تقوم المؤسسة بتنظيم حملات تحسيسية لتوعية العمال بأهمية الانضباط في العمل) فقد احتلت المرتبة السادسة بدرجة متوسطة للمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (1,723). أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد تعزيز القيم التنظيمية فقد بلغ (3,908) بدرجة عالية تنتمي إلى الفئة [4,19 - 3,40] وانحراف معياري أقل منه بلغ (1,015) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

لقد أظهرت الدلالات الرقمية المبينة في الجدول رقم (22) أن المؤسسة المينائية تشجع على العمل الجماعي وهذا من خلال نسبة (74,0%)؛ ما يبرز دعم وتأييد من الإدارة العليا لثقافة الجودة الشاملة باعتبار أن تشجيع العمل الجماعي والتأسيس لفرق العمل وحلقات الجودة من المفاهيم الأصيلة في فكر الجودة، وبذلك تضمن المؤسسة مشاركة الجميع في إنجاح خططها ومشاريعها، الأمر الذي يتطلب بداية توفر شبكة ونظام اتصال على قدر من التطور يُمكن أي فرد في هذه الجماعات من الحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب، وهو ما وفرته فعلاً المؤسسة وهذا حسب ما أظهرته المعطيات الخاصة ببعد التمكين، كما أن تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي يظهر بصورة جلية من خلال منحها لفرق العمل كافة التسهيلات لأداء العمل المنوط بها وهو ما تبرزه نسبة (65,5%) من الإجابات الكلية للمبحوثين بالمؤسسة، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة للجان مراقبة الجودة وكذلك فرق العمل في مديرية الشحن والتفريغ ومديرية الصيانة.

بالإضافة إلى هذا؛ بإمكاننا القول أن المؤسسة المينائية تعمل فعلاً من نشر قيمة العمل الجماعي بين أوساط مواردها البشرية؛ وهذا بتوعيتهم بأهمية الدور الذي يقومون به في سبيل تجسيد الجودة الشاملة فعلياً من خلال الأيام التحسيسية أو الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة أو دليل الجودة أو بحديث المسؤولين المباشرين معهم أو حتى شهادات الجودة التي حازت عليها المؤسسة

والتي يتم لصقها في اللوحات الإعلانية كإشارة إلى المستوى الذي بلغته؛ وهو ما أشارت إليه رئيسة قسم الجودة وما تم ملاحظته في كامل مديريات المؤسسة. وعليه فقد بينت دراسة **خنشور جمال الدين وخير الدين جمعة** أن ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أكدت من جانب آخر دراسة من جانب **آخر سميرة عبد الصمد** أن تشكيل فرق العمل في المستويات التنظيمية المختلفة يساهم في تطوير الكفاءات الجماعية، بالإضافة إلى هذا فقد أكد **محمد فرج عبد الحليم ويوسف عبدعظية بحر** أن الرغبة والاستعداد للعمل من خلال فرق العمل يساهم في الارتقاء بمستوى العمل. فقد بين **بارسونز** من خلال نظرية **النسق الاجتماعي** أن تحقيق الأهداف والسعي لبلوغها يكون من خلال عملية التنسيق والتكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد؛ وهذا حفاظاً على استقراره واستمراره وصيانتته.

وعلى ضوء ذلك عبرت نسبة (63,8%) تفضيلها العمل ضمن جماعة عمل، ما يبين حاجة الفرد للانتماء إلى جهة معينة يتشارك معها الاهتمامات والأهداف والمصالح؛ وهو ما يبرز أن المؤسسة قد خلقت روح الجماعة في نفوس مواردها البشرية ما يعمل على الحد من الخلافات لصالح تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا ما أكدته أفكار **نظرية العلاقات الإنسانية** بزعامة **التون مايو** الذي توصل من خلال تجاربه مع زملاءه إلى أن روح الجماعة تحد من الخلافات؛ ما يجعل البيئة الداخلية للمؤسسة تتسم بالاستقرار والتوازن.

ومن جهة أخرى؛ فالفرد العامل لا يعمل بمعزل عن جماعة العمل فهو يؤثر فيهم ويتأثر بهم من حيث الطموحات الجماعية أو القيم الموجهة لسلوكياته.

وعلى هذا الصعيد يوضح **بارسونز** من خلال أفكاره المتعلقة **بالفعل الاجتماعي** أن الفرد ليس حراً، حيث أنه مجبر على أن يسلك وفقاً للقيم والمعايير التي تعلمها باحتكاكه بجماعة معينة، فيعمل ذلك على تحقيق التماسك والتضامن بين أفراد المؤسسة، وهو ما سيحميها من الانهيار ويحافظ على بقاءها واستمرار وجودها.

كما بينت من جهة أخرى **نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو** ونظرية **الوجود والارتباط والنمو لألدرفر** أن للفرد حاجات اجتماعية يسعى لتحقيقها بانضمامه لجماعات مختلفة وعلى هذا الأساس يبدو أن رغبة العمال بالمؤسسة المينائية للعمل ضمن فرق عمل تصب في هذا المجال. إن إشباع هذه الحاجة سيعمل على حفز ودفع الفرد نحو مزيد من العطاء للمؤسسة، كما أن التفاعل الاجتماعي داخل

المؤسسة من خلال فرق العمل يُمكن من تبادل الأفكار والاتجاهات الايجابية نحو العمل والمؤسسة ومن تحقيق الحاجات الاجتماعية للأفراد في بيئة العمل الداخلية.

وعلى صعيد آخر؛ فقد أعربت نسبة (61,3%) من المبحوثين على وجود انضباط بالمصلحة التي يعملون بها؛ وهو ما لاحظناه خلال تواجدها بها أين ظهر لنا تقيد العمال بمواعيد العمل؛ وأكد لنا المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين. فحسبه أن ذلك راجع لتواجد آلة خاصة بمتابعة دخول وخروج العمال "La Pointeuse" بناءً إلى التوقيت المحدد في الدوام الرسمي بالمؤسسة؛ ما جعل العمال يلتزمون بمواعيد العمل.

إن السؤال الذي يفرض نفسه علينا في هذا المقام هو: هل تمكنت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من خلق لدى عمالها الوعي بأهمية الوقت والالتزام بمواعيد العمل؟ في هذه الحالة؛ هل بإمكانها الاستغناء عن هذه الوسيلة التكنولوجية للمراقبة؛ بحيث يمكننا ذلك من القول أن كل عامل يقوم بالرقابة ذاتية لكل حركاته وسكناته قبل أن تقوم بذلك إدارة المؤسسة؟

وأكدت نسبة (54%) من المبحوثين أن هناك تحفيز للعمال المنضبطين في العمل؛ وهو ما من شأنه الرفع من دافعية العمال للعمل على أساس أن هناك اهتمام من الإدارة بمجهودهم ومواظبتهم، كما يدفع ذلك باقي العمال للتحلي بروح الانضباط؛ فيعطي للزبائن صورة إيجابية عن المؤسسة.

وقد عارضت وبشدة نسبة (43,8%) من المبحوثين عدم قيام المسؤولين بالمؤسسة بحملات تحسيسية بهدف توعية العمال بأهمية الانضباط، والذي يبدو من الوجهة القانونية والإدارية للمؤسسة في صور الالتزام بمواعيد العمل وتقيد العامل بالتعليمات واللوائح المتعلقة بالمظهر العام للعامل داخل المؤسسة؛ ففي حالة عدم التقيد بالشروط والضوابط والتعليمات واللوائح المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة يتعرض كل مخالف لعدد من العقوبات تتفاوت في درجتها حسب درجة الخطأ الذي وقع فيه العامل.

كما بينت الدلالات الإحصائية أن المؤسسة تشجع عمالها على التعامل مع زبائنهم وفقاً لمبدأ المساواة بنسبة (62,1%) على أساس أن ذلك سيكسب المؤسسة سمعة طيبة مع زبائنهم، وفيه إشارة مهمة تعبر عن التركيز الكبير للمؤسسة على كسب رضا زبائنهم.

ثانياً - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة الشاملة:

بغية تحليل البيانات المستقاة من واقع المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، سنحاول عرض الشواهد رقمية لكل العبارات المتعلقة بأبعاد الجودة الشاملة، حيث سيتم تصنيفها وتقسيمها إلى ثلاث جداول تخص أبعاد: رضا المورد البشري، التحسين المستمر ورضا الزبائن.

1 - عرض وتحليل عبارات بعد رضا الموارد البشري:

نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق برضا الموارد البشري الموضحة من خلال التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (23): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد رضا الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معايير بشدة معارض	معايير	إجابات	موافق	معايير بشدة موافق	الدرجة		
							التكرار	النسبة	
1,113	4,61	17	2	9	0	207	التكرار	العبارة 21	
		7,2	0,9	3,8	0	88,1	النسبة		
1,739	3,12	74	23	34	8	96	التكرار	العبارة 22	
		31,5	9,8	14,5	3,4	40,9	النسبة		
1,472	3,93	28	19	37	8	143	التكرار	العبارة 23	
		11,9	8,1	15,7	3,4	60,9	النسبة		
1,699	3,70	50	24	11	11	139	التكرار	العبارة 24	
		21,3	10,2	4,7	4,7	59,1	النسبة		
1,594	4,18	44	5	1	0	185	التكرار	العبارة 25	
		18,7	2,1	0,4	0	78,7	النسبة		
1,015	3,908	المتوسط الحسابي الكلي لبعده رضا الموارد البشرية							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

تبرز الدلالات الإحصائية للجدول رقم (23) الخاصة ببعده رضا المورد البشري أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) (ترغب في البقاء بالمؤسسة) قد حضت بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً؛ حيث انتمت إلى فئة المقياس [4,20 - 5,00] للمتوسط حسابي الذي بلغ (4,61) وانحراف معياري (1,113)، والعبارة رقم (25) (نسبة الغياب بالمصلحة التي تعمل بها منخفضة) التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (1,594) ولأجل هذا فقد انتمت إلى

فئة المقياس [4,19 - 3,40] لتليها العبارة رقم (23) (يحقق لك عملك أكبر قدر من المزايا) بمرتبة ثالثة وبدرجة عالية من فئة المقياس [4,19 - 3,40] بمتوسط حسابي قدر بـ (3,93) ما يشير إلى أنها تنتمي إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40] وبانحراف معياري بلغ (1,472)، في حين احتلت العبارة رقم (24) (تشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل في المؤسسة) بالمرتبة الرابعة وبدرجة عالية بمتوسط حسابي (3,70) حيث انتمت إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40] وبانحراف معياري (1,699)، بينما العبارة رقم (28) (تشعر بالرغبة في العمل بالمؤسسة) فقد احتلت بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,12) وبذلك فقد انتمت لفئة المقياس [3,93 - 2,60] وبانحراف معياري (1,739). أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد رضا المورد البشري فقد بلغ (3,908) بدرجة عالية تنتمي إلى الفئة [4,19 - 3,40] وانحراف معياري أقل منه بلغ (1,015) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

من خلال ما ورد آنفاً؛ يبدو أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرغبة في البقاء بالمؤسسة وهو ما عبرت عنه نسبة (88,1%) بدرجة موافق بشدة؛ ما يدل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم ويشير أيضاً إلى وجود استقرار في المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة؛ ما يمكنها من المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها المسطرة والمتمركزة أساساً حول الوصول إلى تلبية احتياجات قطاع الخدمات الميئانية على المستوى الوطني، ولأجل هذا نجد أن نسبة (40,9%) من المبحوثين ترغب في العمل بالمؤسسة ولا شك أن هذا الشعور يعتبر مؤشراً هاماً على ارتباط العامل الوجداني بها.

ومن جهة أخرى؛ أكدت (78,7%) من إجابات المبحوثين أن نسبة الغياب بالمصلحة التي يشتغلون فيها منخفضة مقابل (18,7%) عارضت ذلك وبشدة؛ وهو مؤشر يمكننا استخدامه للتعرف على درجة رضاهم عن عملهم، فبال تأكيد الفرد الراضي في عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور لعمله، عكس العامل الذي يشعر بالاستياء والتذمر تجاه عمله.

وبالموازاة مع ما تم ذكره؛ تؤكد لنا الوثائق المقدمة من طرف المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين أن نسبة الغياب بالفعل منخفضة، حيث أبرزت الإحصائيات بدايةً من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان لسنة 2018م أنها كانت منخفضة عن نسبة (1,04%)، وهي النسبة التي كما أعلمنا ذات المبحوث أنها تمثل الحد الذي لا بد من أن لا تتجاوزه المؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو، وهو مؤشر مهم يُبين أن المؤسسة قد وفرت للعاملين بها الظروف المناسبة للعمل ما

جعلهم يشعرون بالارتياح والحماس للعمل بها، وبالتالي أسهم ذلك في ارتفاع روحهم المعنوية التي تُرجمت ميدانياً بانخفاض نسب الغياب.

بالإضافة إلى ذلك؛ نجد من بين المؤشرات أيضاً إقرار نسبة (9,60%) من المبحوثين على أن عملهم بالمؤسسة يُحقق لهم أكبر قدر من المزايا والتي من بينها: التقدير والاحترام، العلاقات الطيبة مع الزملاء؛ حيث يسود جو من الهدوء والسكينة والمودة والاحترام بين العمال، نظرة أفراد المجتمع الإيجابية والإحساس بالمكانة، وهو ما صرح به لنا المبحوثين من خلال المقابلات.

فقد وضحت الدلالات الكمية لخصائص عينة الدراسة أن نسبة (50,2≈50%) من ذوي المستوى الجامعي والتي تطمح لتقلد مناصب أعلى مما هي عليه يشتغلون كأعوان تنفيذ؛ فقد صرح لنا البعض من العمال بأنه: لولا الاحترام والتقدير الذي نشعر به داخل المؤسسة لما بقينا نعمل بها، وهو ما الأمر الذي يعطينا ملمحاً مهماً عن ذهنية الفرد الجزائري وطريقة تفكيره.

وفي هذا الصدد يمكننا القول؛ أن الجانب المعنوي مهم بالنسبة للعامل الجزائري على حسب ما جاء آنفاً، فبخلاف النظرة الدونية والمادية التي نظرت بها النظرية التaylorية للعامل والتي تؤكد على أن الجانب المادي هو القوة الوحيدة التي تدفع العامل لبدل الجهد والعمل، نجد عمال المؤسسة المينائية يعتبرون الجانب المعنوي أهم من ذلك وهو ما هو ما وضحه لنا جل المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلات معهم.

كما عبرت نسبة (1,59%) على أنها تشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل في المؤسسة المينائية؛ ما يعبر على ارتياحهم النفسي بتواجدهم بها وبتصور السبب في ذلك يعود للمزايا التي تحدثنا عليها سابقاً والتي تساهم في إشباع الحاجات النفسية، الذاتية والاجتماعية للمورد البشري والتي يمكننا اعتبارها عوامل مهمة تدفعه لبدل المزيد من الجهد والعطاء سعياً وراء تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

2- عرض وتحليل عبارات بعد التحسين المستمر:

نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق التحسين المستمر للخدمة الموضحة من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم(24): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التحسين المستمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض	بشدة	معارض	إيجابي	موافق	مؤقت	الدرجة	
								التكرار	النسبة
1,163	1,49	189	20	3	4	19	التكرار	العبارة 26	
		80,4	8,5	1,3	1,7	8,1	النسبة		
1,617	3,75	42	22	25	10	136	التكرار	العبارة 27	
		17,9	9,4	10,6	4,3	57,9	النسبة		
1,726	3,83	58	6	6	13	152	التكرار	العبارة 28	
		24,7	2,6	2,6	5,5	64,7	النسبة		
0,686	4,77	4	2	4	25	200	التكرار	العبارة 29	
		1,7	0,9	1,7	10,6	85,1	النسبة		
1,323	4,16	22	10	27	25	151	التكرار	العبارة 30	
		9,4	4,3	11,5	10,6	64,3	النسبة		
1,457	4,15	28	19	8	14	166	التكرار	العبارة 31	
		11,9	8,1	3,4	6,0	70,6	النسبة		
0,829	3,690	المتوسط الحسابي الكلي لبعء التحسين المستمر							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

تبين نتائج الجدول رقم (24) المتعلقة ببعء التحسين المستمر للخدمات أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) (تحاول إنجاز عملي دائما في الوقت المحدد) قد حُضت بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، حيث تنتمي إلى فئة المقياس [5,00 - 4,20] بمتوسط حسابي بلغ (4,77) بانحراف معياري (0,686)، والعبارة رقم (30) (تحاول القيام بالكثير من المهام في وقت واحد)؛ التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4,16) وبانحراف معياري (1,323)، لتليها مباشرة العبارة

(31) (تتعاون مع زملائك للقيام بأكثر قدر من الأنشطة في أقل وقت ممكن) بمرتبة ثالثة وبدرجة عالية هي الأخرى وانحراف معياري بلغ (1,457)؛ ولذلك فقد انتمت العبارتين (30) و(31) على التوالي إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40]، في حين احتلت العبارة رقم (28) (يُبقى رئيسك في العمل على الصلاحيات الممنوحة لك بعد الوقوع في الخطأ) المرتبة الرابعة وبدرجة عالية بمتوسط حسابي (3,83) حيث انتمت إلى فئة المقياس [4,19 - 3,40] وانحراف معياري (1,726)، والعبارة (27) (إذا وقعت في الخطأ تطلب المساعدة من زملائك في العمل) بالمرتبة الخامسة بدرجة عالية لصالح الفئة [4,19 - 3,40] وبمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,617)، في حين احتلت العبارة (26) (تقع في الأخطاء بصفة متكررة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,49) حيث انتمت إلى الفئة [1 - 1,79] وهي تعبر عن الدرجة الضعيفة وانحراف معياري (1,163).

أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد التحسين المستمر للخدمة فقد بلغ (3,690) بدرجة عالية تنتمي إلى الفئة [4,19 - 3,40] وانحراف معياري أقل منه بلغ (0,829) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

تبرز الدلالات الكمية المبينة أعلاه أن المبحوثين أكدوا بنسبة (85,1%) بدرجة موافق بشدة على التزامهم بإنجاز العمل دائماً في الوقت المحدد؛ ما يشير إلى وجود انضباط في العمل وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى وفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه زبائنهم؛ وهذا انطلاقاً من فكرة أساسية تدور حول أن أي تعطل في القيام بالعمل على مستوى أي مصلحة أو مديرية سيؤدي إلى عرقلة باقي تعاملات الزبائن؛ مما يعطيهم صورة سلبية عن المؤسسة ويتسبب في إبتعادهم عن التعامل معها، وهي الفكرة التي أكد عليها مدير مديرية الأشغال والأعمال وكذلك رئيس مصلحة العلاقات الخارجية؛ كما نجد التزام من قبل المبحوثين ورغبتهم في انجاز الكثير من المهام في وقت واحد؛ وهذا حسب ما عبرت عنه نسبة (64,3%) بدرجة موافق بشدة من إجابات المبحوثين، ما يوضح روحهم المعنوية العالية.

بالإضافة إلى هذا تؤكد نسبة (70,6%) من المبحوثين على تعاونهم مع الزملاء لإنجاز أكبر قدر من الأعمال وفي وقت قصير؛ ما يشير إلى سيادة روح الفريق من جهة، وإلى وعيهم بأهمية تضافر الجهود لتقليص مدة انتظار الزبائن؛ فتكسب بذلك المؤسسة المينائية رضاهم واستحسانهم عن مستوى خدماتها من جهة أخرى.

كما تُظهر الإحصائيات الموضحة في الجدول السابق أن نسبة (80,4%) من المبحوثين قد عارضوا بشدة وقوعهم في الأخطاء بصفة متكررة مقابل نسبة (8,1%) بدرجة موافق بشدة من

المبحوثين أقروا خلاف ذلك، وهو ما يبين مقدرة وتحكم عمال المؤسسة المينائية في العمل؛ بما أنهم في الأساس ذوو تأهيل أكاديمي عالي يُمكنهم من فهم متطلبات العمل ومن إتمام المهام بالصورة المناسبة، يُضاف إلى ذلك أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية على مدار السنة حسب الاحتياجات والثغرات التي يلاحظها المسئول المباشر أثناء تأدية العمال لعملهم، بالإضافة إلى الملصقات واللوائح المتعلقة أين يتم تحديد متطلبات انجاز العمل وهو ما يقلل احتمال وقوعهم في الخطأ.

والجدير بالذكر أن الأخطاء لا تتعلق فقط بالجوانب التسييرية والوثائق الإدارية؛ بل متعلقة أيضا بمدى الالتزام بقواعد الأمن والوقاية، ويتم في هذا الصدد توعية العمال بأهمية الدور الذي يقومون به في سبيل تجسيد الجودة الشاملة؛ من خلال الأيام التحسيسية أو الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة أو دليل الجودة أو بحدوث المسئولين مع العمال أو حتى شهادة الجودة التي حازت عليها المؤسسة الملصقة في اللوحات الإعلانية كإشارة إلى المستوى الذي بلغته، وهو ما عبرت عنه رئيسة قسم الجودة وما تم ملاحظته في كامل مديريات المؤسسة.

من جهة أخرى؛ في حالة وقوع العامل في الخطأ لا تسحب منه الصلاحيات الممنوحة له لأداء مهام معينة؛ وهو ما أكدته نسبة (64,7%) وهذا من خلال العبارة "يبقى رئيسك في العمل على الصلاحيات الممنوحة لك بعد وقوعك في الخطأ" وفي ذلك إشارة إلى تبني المسئولين بالمؤسسة لفكرة تصحيح العيوب لتفاديها في المرات اللاحقة بتعريف العامل بالطريقة المناسبة والصحيحة لأداء العمل، ما يشير إلى مدى الالتزام بثقافة الجودة الشاملة بتقبل الأخطاء والاستفادة منها قدر المستطاع. ويساهم ذلك من جهة أخرى في تخليص العامل من الإحساس بالخوف من العقاب، الفشل أو بالعجز عن تأدية العمل ويجعله يعمل بحرية وبأمان أكثر على أساس أنه وحتى في حالة الوقوع في الخطأ يوجد سبيل لتدارك ذلك، ما يدفعه لتنمية قدراته وإمكانياته لتقديم أفضل ما عنده للمؤسسة ويزيد من ولائه لها.

كما أننا نجد جانباً إنسانياً طاعياً على العلاقات بين العمال بالمؤسسة المينائية؛ ففي حالة وقوع العامل في الخطأ توجد درجة من التعاون فيما بينهم؛ حيث تؤكد نسبة (57,9%) من إجابات المبحوثين على أنه في حالة وقوع الخطأ يتعاون العمال مع بعضهم البعض لتصحيحه، وهو تأكيد آخر على سيادة روح الفريق بين عمال المؤسسة.

3 - عرض وتحليل عبارات بعد رضا الزبائن:

نبين فيما سيأتي المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور المتعلق برضا الزبائن الموضحة من خلال: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد رضا الزبائن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة معارض	معارض	إيجابي	مؤقت	بشدة مؤقت	الدرجة		
							التكرار	النسبة	
1,051	4,77	9	10	16	26	174	التكرار	العبارة 32	
		3,8	4,3	6,8	11,1	74,0	النسبة		
1,453	2,44	82	66	27	22	38	التكرار	العبارة 33	
		34,9	28,1	11,5	9,4	16,2	النسبة		
1,356	3,22	40	14	96	24	61	التكرار	العبارة 34	
		17,0	6,0	40,9	10,2	26,0	النسبة		
1,270	2,06	120	25	64	8	18	التكرار	العبارة 35	
		51,1	10,6	27,2	3,4	7,7	النسبة		
1,241	4,23	18	4	39	18	156	التكرار	العبارة 36	
		7,7	1,7	16,6	7,7	66,4	النسبة		
1,257	1,69	168	15	28	4	20	التكرار	العبارة 37	
		71,5	6,4	11,9	1,7	8,5	النسبة		
1,735	2,59	111	16	37	0	71	التكرار	العبارة 38	
		47,2	6,8	15,7	0	30,2	النسبة		
0,598	2,958	المتوسط الحسابي الكلي لبعده رضا الزبائن							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

تؤكد الشواهد الكمية الظاهرة في الجدول رقم (25) والمتعلقة ببعده رضا الزبائن أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (32) (تمتلك المؤسسة زبائن دائمي التعامل معها) قد حضت بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً تنتمي إلى فئة المقياس [4,20 - 5,00] للمتوسط حسابي بلغ (4,47) بانحراف معياري (1,051) والعبارة رقم (36) (تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن)؛ التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة عالية جداً انتمت إلى الفئة [4,20 - 5,00] للمتوسط حسابي (4,23) وبانحراف معياري (1,241) والعبارة (34) (زاد عدد زبائن المؤسسة) بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسطة تنتمي

إلى الفئة [2,60 - 3,93] للمتوسط حسابي (3,22) وانحراف معياري (1,356)، بينما احتلت العبارة (38) المتعلقة بـ (أنت على علم بعدد الشكاوي المقدمة من طرف زبائن المؤسسة) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,59) ينتمي إلى الفئة [1 - 1,79] وهي ما تعتبر الدرجة منخفضة وانحراف معياري (1,735)، واحتلت العبارة (33) (تتعامل المؤسسة مع نفس الزبائن) المرتبة السابعة بدرجة منخفضة تنتمي إلى الفئة [1,80 - 2,59] بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (1,453)، فيما احتلت العبارة (35) (تصل للمؤسسة العديد من الشكاوي من طرف زبائننا) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,06) بدرجة منخفضة تنتمي إلى الفئة [1,80 - 2,59] وانحراف معياري (1,270)، بينما شغلت العبارة (37) (يتغير أسلوب التعامل مع الزبون الذي قدم شكوى) المرتبة التاسعة بدرجة منخفضة جداً تنتمي لفئة المقياس [1 - 1,79] للمتوسط حسابي (1,69) وانحراف معياري (1,257). أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد رضا الزبائن فقد بلغ (2,958) بدرجة متوسطة تنتمي إلى الفئة [2,60 - 3,39] وانحراف معياري أقل منه بلغ (0,598) بمعنى أن هذه القيمة غير متباعدة عن الوسط الحسابي.

ومنه فقد أسفرت المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تهتم بمعالجة شكاوي الزبائن وهو ما أثبتته نسبة (66,4%) من إجابات المبحوثين، وقد عبرت لنا رئيسة قسم التسويق على أن المؤسسة التي تهتم بمستقبلها وبقائها في السوق لا بد من أن لا تغفل على الأهمية القصوى للشكاوي بدراستها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها باعتبارها فرصة للكشف عن نقاط الضعف في مستوى خدماتها؛ ولأجل ذلك نجد أن هناك اهتماماً من طرف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بمعالجة شكاوي الزبائن، حيث تتخذ مجموعة من الإجراءات في سبيل إيجاد الحلول المناسبة والملائمة لشكاوي الزبائن؛ من خلال غرلة وتصفية جميع العوامل الممكن أن تكون سبباً في وقوع في الأخطاء، حيث يتم تحديد مصدر العيوب والأخطاء المسببة لتلك الشكاوي وإجراء الاستفسارات والتحقيقات بخصوصها لاتخاذ القرار المناسب لمعالجتها والاتصال بالزبون لإبلاغه بالحل المناسب للمشكلة التي طرح بخصوصها الشكوى، وقد بينت دراسة مهند عبد الرحمان ورشا عدنان أحمد أن معالجة الشكاوي تساعد في تحقيق الرضا، ولأجل هذا تعتبر المؤسسة المينائية تقديم الزبون للشكوى حق من حقوقه فلا تغير أسلوب التعامل معه وهو ما أكدته نسبة (71,5%)، حيث لا يتغير أسلوب التعامل مع الزبون الذي قدم شكوى، كما أكد لنا ذلك المبحوثين وبالأخص من قسم العلاقات مع الزبائن ومصحة التسويق؛ إذ لا يأخذ المسؤولين بالمؤسسة المينائية موقفاً سلبياً من الزبون الذي قدم شكوى؛ بل على

العكس من ذلك لابد من تحسين الخدمات سواء من حيث أسلوب المعاملة، أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومدة الرد على الاستفسارات، مدة تسديد الديون، مدة انتظار الخدمة، الحفاظ على سلامة السلع والبضائع... الخ، فكل ذلك سيكون لصالح المؤسسة بزيادة حصتها في السوق وبتحقيقها لأرباح تمكنها من التحسين في نشاطاتها الخاصة بتسيير وتنمية مواردها البشرية ومستوى خدماتها المقدمة للزبائن، بالأخص فيما يتعلق بتوسعة الميناء وهذا بتخصيص أماكن أوسع لتخزين السلع والبضائع (توسعت المخازن) إلى حين استلامها من طرف الزبون حتى يتم الاحتفاظ بها بطريقة جيدة أو بزيادة مساحة موقف السيارات والشاحنات وآلات الرفع، وهي الطموحات والأهداف التي تأمل المؤسسة المينائية تحقيقها على حد تعبير **رئيسة قسم الجودة**، كما وضحت هذه الأخيرة من جانب آخر أن "تحقيق الجودة في الأساس يستلزم التحسين المستمر في جميع جوانب العمل بالمؤسسة". وقد أكد **مهند عبد الرحمان ورشا عدنان أحمد** أن الاستمرار في إجراء التحسينات يساعد في تحقيق حالة الرضا، كما بينت دراسة **سميرة عبد الصمد** أن سعي المؤسسة للتميز في تقديم الخدمة بالتركيز على الجودة يمكنها من اكتساب مكانة متميزة في السوق المحلية أو الوطنية.

إن الاهتمام بالشكاوى مؤشر يوضح أن مفهوم الجودة الشاملة لدى المسؤولين بالمؤسسة المينائية يرتكز أساساً على رضا زبائنهم وهو ما أبرزته **رئيسة قسم التسويق** في ردها على السؤال المتعلق بدلالة مفهوم الجودة، حيث رأت بأنه يعني "قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ترضي مطالب ورغبات الزبائن".

ولكن ما يعاب على الجهات المسؤولة نقص في مسألة إعلام العمال بعدد الشكاوي؛ حيث عبرت نسبة (47,2%) معارضتها بشدة العلم بعدد الشكاوي المقدمة من طرف زبائنهم، وهو دليل على أن هناك ضعف في مستوى الاتصال النازل، حيث تقدم الإدارة المعلومات التي تراها تسهل للعامل أداء العمل بينما تتحفظ فيما يخص عدد الشكاوي، وقد يعبر ذلك عن خشية الجهات العليا بالمؤسسة من أن ذلك قد يضر بسمعتها أو أنها تعتبر أن موضوع عدد الشكاوي لا يهم العمال.

وفي مقابل ذلك عبر لنا ما يقدر بنسبة (51,1%) من المبحوثين عن عدم استقبال المؤسسة للكثير من الشكاوي ما يعبر عن قبول زبائن المؤسسة لمستوى خدماتها، فقد بينت نسبة (74%) أن المؤسسة تمتلك زبائن دائمين، ما يوضح قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنهم الأمر الذي لن يتأتى لها دون تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، بالإضافة إلى هذا فقد أظهرت البيانات الكمية أن نسبة (34,9%) من المبحوثين عارضت وبشدة أن المؤسسة تتعامل مع نفس الزبائن؛ وهو يعبر عن

اكتساب المؤسسة كل مرة لزبائن جدد ما يوضح سمعتها الإيجابية في السوق المحلية، فقد صرحت رئيسة قسم التسويق أن عدد الزبائن خلال الثلاثي الأول من سنة 2017م (جانفي، فيفري، مارس) قد زاد بسبعة زبائن مقابل الزيادة بسبعة وثلاثون زبون خلال نفس الفترة من سنة 2018م، بينما زاد عددهم خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017م (أفريل، ماي، جوان) أربعة زبائن مقابل ولا زيادة (00) سنة 2018م، وهو ما يشير إلى أن إجمالي الزيادة في عدد الزبائن خلال الثلاثين الأول والثاني سنة 2017م بلغ إحدى عشرة (11) زبوناً مقابل سبعة وثلاثون (37) زبوناً سنة 2018م، وهذا في ظل حياد عينة الدراسة المقدر بنسبة (40,9%) بخصوص العبارة "زاد عدد زبائن المؤسسة"، ويمكننا تفسير ذلك على أن المبحوثين لا يملكون الرد على العبارة بمعنى لا تتوفر لديهم المعلومة وهو ما يدل من جهة أخرى أن المسؤولين بالمؤسسة يعتقدونهم أن توفير مثل هذه المعلومة يهم العمال وأن مثل هذه المسائل تهم فقط الجهات العليا والأشخاص ذوي العلاقة المباشرة بالزبائن. والجدير بالذكر ونحن بصدد إجراء الدراسة حينما طلبنا عدد الزبائن الدائمين والزيادة في عددهم من خلال وثيقة رُفِض طلبنا بحجة أن ذلك متعلق بخصوصية الزبائن وعلى أساس أنها تحمل أسماء هؤلاء الزبائن فلا يمكننا الحصول عليها وتم تقديم الأرقام السافة الذكر شفويا فقط من طرف رئيسة قسم التسويق.

ثالثاً - اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة:

تشكل الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي السبيل الذي يُمكننا من اختبار مدى صدق أو صحة الفروض من عدمها، فهي تعد المساهم والمساعد الأساسي للباحث في التحليل الكمي لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبالتالي اختبار مدى صحة الفرضيات؛ حيث انطلقنا في دراستنا هذه من الفرضية الرئيسية الموالية:

• اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

✓ تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الجودة الشاملة.
وللتأكد من مدى صحة هذه الفرضية تم اختبار فرضياتها الفرعية المنبثقة عنها نبينها بصفة عامة على النحو الآتي:

- ✓ يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل.
- ✓ يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستوى التحسين المستمر للخدمات.
- ✓ يؤدي تعزيز القيم التنظيمية لدى الموارد البشرية إلى زيادة مستوى رضا الزبائن.

كما أنه ولتحديد تأثير المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تم صياغة فرضية فارقة جاءت على النحو الموالي:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت على أنه:

يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل.

بينت النتائج الموضحة سابقاً أن درجة الإثراء الوظيفي كانت عالية بدلالة وسطها الحسابي المقدرة بـ (3,856) تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] حيث بلغ أعلى وسطه الحسابي (4,50) في حين أن أدناه قدر بـ (3,29) بانحراف معياري (0,744) أقل منه، إذ بلغ أعلى مقدار له (1,964) بينما أدناه قدر بـ (0,797).

بالإضافة إلى هذا؛ كان مستوى رضا المورد البشري عالياً بدلالة وسطه الحسابي المقدر بـ (3,908) تنتمي إلى الفئة [3,40 – 4,19] وقد بلغ أعلى وسطه الحسابي (4,61) في حين أن أدناه فقد بلغ (2,66) وبانحراف معياري أقل منه بلغ (1,015)؛ أما أعلى مقدار له فقد بلغ (1,739) بينما أدناه قدر بـ (1,113).

بمعنى أن قيمة الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي؛ ما يدل على أن إجابات المبحوثين غير متباعدة وبالتالي فهي أقل تشتت وأكثر تجانس ووسطها الحسابي يمثلها تمثيلاً جيداً (دقة المتوسط الحسابي)، والجدول الموالي يبين تقدير العبارات مجتمعة لكل من بعدي الإثراء الوظيفي ورضا الموارد البشرية.

الجدول رقم (26): تقدير العبارات المجتمعة لبعدي الإثراء الوظيفي ورضا الموارد البشرية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	درجته	الإنحراف المعياري	دلالة قيمته
الإثراء الوظيفي	3,856	عالية	0,744	أقل تشتت
رضا الموارد البشرية	3,908	عالية	1,015	أقل تشتت

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولتوضيح العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا الموارد البشرية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت النتائج كما سيتم إظهاره في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): العلاقة بين الإثراء الوظيفي ومستوى رضا الموارد البشرية.

المتغير التابع	المتغير المستقل
الإثراء الوظيفي	رضا المورد البشرية
	معامل الارتباط بين المتغيرين
	معامل الارتباط بيرسون (R_p)
	مستوى المعنوية (Sig)
	حجم العينة (N)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS). ** مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (27) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري الإثراء الوظيفي ومستوى رضا الموارد البشرية قد قدرت بـ ($0,366^{**}$)؛ مما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة الإثراء الوظيفي ومستوى رضا الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا من خلال إجابات المبحوثين المقدر عددهم بـ 235 مبحوثاً، ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت على أنه:

يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستوى التحسين المستمر للخدمات.

بينت النتائج الموضحة سابقاً أن درجة التمكين كانت عالية تنتمي إلى الفئة [3,40 - 4,19] بدلالة وسطها الحسابي المقدر بـ (3,719) حيث بلغ أعلى وسطه الحسابي (3,90) بينما أدناه فقدر بـ (3,56) بانحراف معياري قدر بـ (1,349) بلغ أعلاه (1,695) أما أدناه فقدر بـ (1,451).

بالإضافة إلى هذا كان مستوى التحسين المستمر للخدمة عالياً ينتمي إلى الفئة [3,40 - 4,19] وهذا بدلالة وسطه الحسابي المقدر بـ (3,690)، حيث بلغت أعلى قيمة له (4,77) بينما أدناها فقدرت بـ (1,49) وبانحراف معياري بلغ (0,829) بأعلى قيمة بلغت (1,726) وأدناها (0,686).

إن قيمة الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي؛ ما يدل على أن إجابات المبحوثين غير متباعدة وبالتالي فهي أقل تشتت وأكثر تجانساً ووسطها الحسابي يمثلها تمثيلاً جيداً (دقة المتوسط الحسابي)، والجدول الموالي يبين تقدير العبارات مجتمعة لكل من بعدي التمكين والتحسين المستمر للخدمة، حيث سنبرز ما سبق باختصار:

الجدول رقم (28): تقدير العبارات المجتمعة لبعدي التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمة.

الأبعاد	الوسط الحسابي	درجته	الانحراف المعياري	دلالة قيمته
التمكين	3,719	عالية	1,349	أقل تشتت
التحسين المستمر للخدمة	3,690	عالية	0,829	أقل تشتت

المصدر: من إعداد الباحثة.

بالإضافة إلى ما سبق؛ سنقوم فيما سيأتي إبراز العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال

الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): العلاقة بين التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمات.

المتغير التابع	معامل الارتباط بين المتغيرين	التحسين المستمر للخدمات
التمكين	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	0,291**
	مستوى المعنوية (Sig)	0,000
	حجم العينة (N)	235

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS). ** مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

تبرز النتائج المبينة في الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري التمكين والتحسين المستمر للخدمات قد قدرت بـ (0,291**)؛ مما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمات المقدمة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة،

وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا من خلال إجابات المبحوثين المقدر عددهم بـ 235 مبحوث، ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت على أنه:

يؤدي تعزيز القيم التنظيمية لدى الموارد البشرية إلى زيادة مستوى رضا الزبائن.

بينت النتائج الموضحة سابقاً أن درجة تعزيز القيم التنظيمية كانت عالية تنتمي إلى الفئة [3,40 - 4,19] وهذا بدلالة وسطها الحسابي المقدر بـ (3,908)، حيث بلغ أعلاه (4,10) بينما أدناه فقدر بـ (2,66) بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1,015)، حيث بلغت أعلى قيمة له (1,834)، وأدناها (1,448)، مع العلم أن جميع المؤشرات كانت متقاربة.

بالإضافة إلى هذا كان مستوى رضا الزبون متوسطاً ينتمي إلى الفئة [2,60 - 3,39] بدلالة وسطه الحسابي المقدر بـ (2,958)، حيث بلغ أعلاه (4,77) بينما أدناه فقدر بـ (1,69) بانحراف معياري قدره (0,598)، بلغ أعلاه (1,735) بينما أدناه فقد قدر بـ (1,051).

بمعنى أن قيمة الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي؛ ما يدل على أن إجابات المبحوثين غير متباعدة وبالتالي فهي أقل تشتت وأكثر تجانس ووسطها الحسابي يمثلها تمثيلاً جيداً (دقة المتوسط الحسابي). والجدول الموالي يبين تقدير العبارات مجتمعة لكل من بعدي القيم التنظيمية ورضا الزبائن:

الجدول رقم (30): تقدير العبارات المجتمعة لبعدي تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبائن.

الأبعاد	الوسط الحسابي	درجته	الانحراف المعياري	دلالة قيمته
تعزيز القيم التنظيمية	3,908	عالية	1,015	أقل تشتت
رضا الزبون	2,958	متوسطة	0,598	أقل تشتت

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (31): العلاقة بين تعزيز القيم التنظيمية ومستوى رضا الزبائن.

رضا الزبون	معامل الارتباط بين المتغيرين	المتغير التابع
		المتغير المستقل
0,217**	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	تعزيز القيم التنظيمية
0,001	مستوى المعنوية (Sig)	
235	حجم العينة (N)	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS). ** مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

تبين النتائج المبينة في الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبون قد قدرت بـ (0,217**)؛ مما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة تعزيز القيم التنظيمية ومستوى رضا الزبائن بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا من خلال إجابات المبحوثين المقدر عددهم بـ (235) مبحوث، ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

• اختبار الفرضية الفارقة نصت على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

للتعرف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين؛ تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المحددة في الفرضية الفارقة السالفة الذكر، حيث تمثلت قاعدة القرار لقبول أو رفض الفرضية الفارقة السابقة باعتبارها فرضية بديلة في:

* إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أكبر من (0,05) نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، بمعنى أن العلاقة ليست دالة.

* إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أصغر من (0,05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أن العلاقة دالة.

وتبدو صيغت الفرضيات الفارقة المجزئة من الفرضية السابقة كما سيتم توضيحه فيما يلي:

- 1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
 - 2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن.
 - 3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
 - 4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
 - 5 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
 - 6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.
- وعليه؛ سيتم فيما يلي اختبار هذه الفرضيات الجزئية للفرضية الفارقة إحصائياً:
- اختبار الفرضية الفارقة الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس.

لاختبار الفرضية الفارقة الأولى استخدامنا اختبار المعلمية والمتمثل في اختبار التاء للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)؛ تبعاً لمتغير الجنس والنتائج المتحصل عليها بينها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين تبعاً لمحاور المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع الجودة الشاملة حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	أنثى		ذكر		الجنس المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,002	3,080	0,68032	3,6498	0,75568	3,9608	الإثراء الوظيفي
0,425	0,799	1,38378	3,6203	1,33276	3,7692	التمكين
0,744	0,326	0,95510	3,8785	1,04785	3,9244	تعزيز القيم التنظيمية
0,285	1,552	0,74523	3,7162	0,80691	3,8848	تنمية الموارد البشرية
0,744	0,326	0,95510	3,8785	1,04785	3,9244	رضا المورد البشري
0,551	-0,598	0,77008	3,7363	0,85979	3,6677	التحسين المستمر
0,625	-0,489	0,55120	2,9855	0,62248	2,9451	رضا الزبائن
0,103	-0,251	0,54702	3,5334	0,63443	3,5124	الجودة الشاملة
0,218	0,850	0,57794	3,6248	0,65322	3,6986	إجمالي المحورين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS.

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (32) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1,552) وبمستوى دلالة (0,285) بالنسبة لمجموع محاور المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية وهي أكبر من مستوى الدالة (0,05)، كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يشير إلى أن آراء المبحوثين فيما يتعلق بمتغير تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لا تتأثر بالجنس وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

كما قدرت قيمة (T) (0,251) ومستوى الدلالة (0,103) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يبين أن آراء المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتأثر بمتغير الجنس وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

أما فيما يخص إجمالي المحورين المتعلقين بالمتغيرين المستقل والتابع فإن قيمة (T) تساوي (0,850) وبمستوى دلالة (Sig) بلغ (0,218)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي أن

الجنس لا يؤثر على آراء المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة؛ مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الفارقة وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $(0,05 < \alpha)$.

• اختبار الفرضية الفارقة الجزئية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن.

لاختبار الفرضية الفارقة الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

تبعاً لمتغير السن والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحاور تنمية الموارد البشرية الجودة الشاملة حسب متغير السن.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0,218	1,489	0,820	3	2,460	بين المجموعات	الإثراء الوظيفي
		0,551	231	127,228	داخل المجموعات	
		-	234	129,688	مجموع التباين	
0,217	1,493	2,700	3	8,100	بين المجموعات	التمكين
		1,808	231	417,739	داخل المجموعات	
		-	234	425,839	مجموع التباين	
0,129	1,907	1,907	3	5,834	بين المجموعات	تعزيز القيم التنظيمية
		1,020	231	235,617	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,075	2,331	1,427	3	4,282	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0,612	231	141,450	داخل المجموعات	
		-	234	145,732	مجموع التباين	
0,129	1,907	1,945	3	5,834	بين المجموعات	رضا الموارد البشرية
		1,020	231	235,617	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	

0,994	0,026	0,018	3	0,053	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,697	231	161,032	داخل المجموعات	
		-	234	161,086	مجموع التباين	
0,974	0,074	0,027	3	0,080	بين المجموعات	رضا الزبائن
		0,363	231	83,763	داخل المجموعات	
		-	234	83,843	مجموع التباين	
0,549	0,706	0,260	3	0,779	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		0,368	231	84,972	داخل المجموعات	
		-	234	85,751	مجموع التباين	
0,148	1,799	0,704	3	2,111	بين المجموعات	إجمالي المحورين
		0,391	231	90,366	داخل المجموعات	
		-	234	92,477	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (34) أن قيمة (F) قدرت بـ (2,331) ومستوى الدلالة (Sig) بلغت (0,075) بالنسبة لمجموع محاور تنمية الموارد البشرية وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من (0,05)؛ ما يشير إلى أن آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لا يتأثر بمتغير السن وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

كما قدرت قيمة (F) (0,706) ومستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,549) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من (0,05)، ما يبين أن آراء المبحوثين تجاه متغير الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لا يتأثر بمتغير السن وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

أما قيمة (F) بالنسبة لإجمالي المحورين فبلغت (1,799) بمستوى دلالة (Sig) بلغت (0,148) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن آراء المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة لا يتأثر بمتغير السن، مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($0,05 < \alpha$).

• اختبار الفرضية الفارقة الجزئية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار الفرضية الفارقة الثالثة استخدامنا اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

حيث ظهرت النتائج كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحاور تنمية الموارد البشرية الجودة الشاملة حسب متغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	محاور الدراسة
0,065	2,448	1,332	3	3,995	بين المجموعات	الإثراء الوظيفي
		0,544	231	125,693	داخل المجموعات	
		-	234	129,688	مجموع التباين	
0,528	0,743	1,356	3	4,069	بين المجموعات	التمكين
		1,826	231	421,770	داخل المجموعات	
		-	234	425,839	مجموع التباين	
0,970	0,081	0,085	3	0,254	بين المجموعات	تعزيز القيم التنظيمية
		1,044	231	241,197	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,486	0,817	0,510	3	1,530	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0,624	231	144,202	داخل المجموعات	
		-	234	145,732	مجموع التباين	
0,970	0,081	,085	3	,254	بين المجموعات	رضا الموارد البشرية
		1,044	231	241,197	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,225	1,465	1,002	3	3,007	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,684	231	158,078	داخل المجموعات	
		-	234	161,086	مجموع التباين	
0,898	0,198	0,072	3	,215	بين المجموعات	رضا الزبائن
		0,362	231	83,628	داخل المجموعات	

		-	234	83,843	مجموع التباين	
0,793	0,344	0,127	3	,382	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		0,370	231	85,369	داخل المجموعات	
		-	234	85,751	مجموع التباين	
0,816	0,313	,125	3	,375	بين المجموعات	إجمالي المحورين
		,399	231	92,103	داخل المجموعات	
		-	234	92,477	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (34) أن قيمة (F) قدرت بـ (0,817) ومستوى الدلالة (Sig) بلغت (0,486) بالنسبة لمجموع محاور تنمية الموارد البشرية وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يشير إلى أن آراء الباحثين في المؤسسة المينائية حول تنمية الموارد البشرية لا تتأثر بالمستوى التعليمي وهذا عند مستوى الدلالة (0,05).

كما قدرت قيمة (F) (0,344) وبمستوى دلالة (Sig) (0,793) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يبين أن آراء الباحثين في المؤسسة المينائية حول الجودة الشاملة لا تتأثر بالمستوى التعليمي وهذا عند مستوى الدلالة (0,05).

أما قيمة (F) بالنسبة لإجمالي المحورين فبلغت (0,313) وبمستوى دلالة (Sig) بلغ (0,816) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في آراء الباحثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة، مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $(0,05 < \alpha)$.

• اختبار الفرضية الفارقة الجزئية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

لاختبار الفرضية الفارقة الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

حيث ظهرت النتائج كما يظهره الجدول الموالي:

جدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA " لمحاور تنمية الموارد البشرية الجودة الشاملة حسب متغير الفئة المهنية.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	محاور الدراسة
0,018	4,092	2,210	2	4,419	بين المجموعات	الإثراء الوظيفي
		0,540	232	125,269	داخل المجموعات	
		-	234	129,688	مجموع التباين	
0,026	3,702	6,585	2	13,170	بين المجموعات	التمكين
		1,779	232	412,669	داخل المجموعات	
		-	234	425,839	مجموع التباين	
0,115	2,179	2,226	2	4,452	بين المجموعات	تعزيز القيم التنظيمية
		1,022	232	236,999	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,017	4,142	2,512	2	5,024	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0,606	232	140,708	داخل المجموعات	
		-	234	145,732	مجموع التباين	
0,115	2,179	2,226	2	4,452	بين المجموعات	رضا الموارد البشرية
		1,022	232	236,999	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,129	2,068	1,410	2	2,821	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,682	232	158,265	داخل المجموعات	
		-	234	161,086	مجموع التباين	
0,010	4,749	1,649	2	3,297	بين المجموعات	رضا الزبائن
		0,347	232	80,546	داخل المجموعات	
		-	234	83,843	مجموع التباين	

0,123	2,113	,767	2	1,534	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		0,363	232	84,217	داخل المجموعات	
		-	234	85,751	مجموع التباين	
0,021	3,922	1,512	2	3,024	بين المجموعات	إجمالي المحورين
		0,386	232	89,453	داخل المجموعات	
		-	234	92,477	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (35) أن قيمة (F) قدرت بـ (4,142) بمستوى دلالة (Sig) بلغ (0,017) بالنسبة لمجموع محاور تنمية الموارد البشرية، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من (0,05)، ما يشير إلى أن آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة تجاه تنمية الموارد البشرية تتأثر بمتغير الفئة المهنية، وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

كما قدرت قيمة (F) (2,113) وبمستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,123) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من (0,05)؛ ما يبين أن آراء المبحوثين في المؤسسة المينائية تجاه الجودة الشاملة لا تتأثر بالفئة المهنية، وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

أما قيمة (F) بالنسبة لإجمالي المحورين فبلغت (3,922)، ومستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,021)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد على أن الفئة المهنية تؤثر في آراء المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة، مما يدل على قبول الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الفئة المهنية عند مستوى الدلالة $(0,05 < \alpha)$.

• اختبار الفرضية الفارقة الجزئية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

لاختبار الفرضية الفارقة الخامسة استخدامنا اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

حيث ظهرت النتائج كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA " لمحاور تنمية الموارد البشرية الجودة الشاملة حسب متغير الأقدمية في العمل.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	محاور الدراسة
0,794	0,343	0,192	3	0,575	بين المجموعات	الإثراء الوظيفي
		0,559	231	129,113	داخل المجموعات	
		-	234	129,688	مجموع التباين	
0,358	1,080	1,963	3	5,888	بين المجموعات	التمكين
		1,818	231	419,951	داخل المجموعات	
		-	234	425,839	مجموع التباين	
0,615	0,602	0,624	3	1,872	بين المجموعات	تعزيز القيم التنظيمية
		1,037	231	239,579	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,455	0,874	0,545	3	1,635	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0,624	231	144,097	داخل المجموعات	
		145,732	234	145,732	مجموع التباين	
0,615	0,602	,624	3	1,872	بين المجموعات	رضا الموارد البشرية
		1,037	231	239,579	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,517	0,761	0,525	3	1,576	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,691	231	159,510	داخل المجموعات	
		-	234	161,086	مجموع التباين	
0,233	1,435	0,511	3	1,534	بين المجموعات	رضا الزبائن
		0,356	231	82,309	داخل المجموعات	
		-	234	83,843	مجموع التباين	

0,942	0,131	0,049	3	0,146	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		0,371	231	85,606	داخل المجموعات	
		-	234	85,751	مجموع التباين	
0,641	0,561	0,223	3	,669	بين المجموعات	إجمالي المحورين
		0,397	231	91,809	داخل المجموعات	
		-	234	92,477	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (36) أن قيمة (F) قدرت بـ (0,874) وبمستوى الدلالة (Sig) (0,455) بالنسبة لمجموع محاور تنمية الموارد البشرية، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من (0,05)، ما يشير إلى أن آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لا تتأثر بالأقدمية في العمل، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

كما قدرت قيمة (F) (0,131) وبمستوى الدلالة (Sig) (0,942) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يبين أن آراء المبحوثين في المؤسسة الميدانية لا تتأثر بالأقدمية في العمل، وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

أما قيمة (F) بالنسبة لإجمالي المحورين فبلغت (0,561)، ومستوى الدلالة بلغ (0,641)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد على أن آراء المبحوثين حول علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة لا تتأثر بمتغير الأقدمية في العمل، مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0,05)$.

• اختبار الفرضية الفارقة الجزئية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

لاختبار الفرضية الفارقة السادسة استخدامنا اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

حيث ظهرت النتائج كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحاور تنمية الموارد البشرية الجودة الشاملة حسب متغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	محاور الدراسة
0,191	1,596	0,878	3	2,633	بين المجموعات	الإثراء الوظيفي
		0,550	231	127,055	داخل المجموعات	
		-	234	129,688	مجموع التباين	
0,714	0,456	0,835	3	2,505	بين المجموعات	التمكين
		1,833	231	423,334	داخل المجموعات	
		-	234	425,839	مجموع التباين	
0,565	0,680	0,705	3	2,115	بين المجموعات	تعزيز القيم التنظيمية
		1,036	231	239,336	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,488	0,813	0,507	3	1,522	بين المجموعات	تنمية الموارد البشرية
		0,624	231	144,210	داخل المجموعات	
		-	234	145,732	مجموع التباين	
0,565	0,680	0,705	3	2,115	بين المجموعات	رضا المورد البشري
		1,036	231	239,336	داخل المجموعات	
		-	234	241,451	مجموع التباين	
0,366	1,063	0,731	3	2,193	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,688	231	158,892	داخل المجموعات	
		-	234	161,086	مجموع التباين	
0,716	0,452	0,163	3	0,489	بين المجموعات	رضا الزبون
		,361	231	83,354	داخل المجموعات	
		-	234	83,843	مجموع التباين	

,312	1,195	,437	3	1,310	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		0,366	231	84,441	داخل المجموعات	
		-	234	85,751	مجموع التباين	
0,494	0,802	0,318	3	,953	بين المجموعات	مجموع المحاور
		0,396	231	91,525	داخل المجموعات	
		-	234	92,477	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS).

لقد أظهرت نتائج في الجدول رقم (37) أن قيمة (F) قدرت بـ (0,813) وبمستوى دلالة (Sig) (0,488) بالنسبة لمجموع محاور تنمية الموارد البشرية وهي أكبر من (0,05)، كما أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يشير إلى أن آراء الباحثين في المؤسسة محل الدراسة حول تنمية الموارد البشرية لا تتأثر بمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

كما قدرت قيمة (F) (1,195) بمستوى الدلالة (Sig) (0,312) بالنسبة لمجموع محاور الجودة الشاملة وهي أكبر من (0,05)، ما يبين أن آراء الباحثين في المؤسسة المينائية حول الجودة الشاملة لا تتأثر بمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، ويظهر ذلك من خلال مستوى الدلالة الإحصائية (0,05).

أما قيمة (F) بالنسبة لإجمالي المحورين فبلغت (0,802) ومستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,494)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن آراء الباحثين حول علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة لا يتأثر بمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي؛ مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي يمكننا القول أنه:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي عند مستوى الدلالة ($0,05 < \alpha$).

ولتحديد العلاقة بين متغيري تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة اللذين تبرزهما الفرضية الرئيسية للدراسة نبين العلاقة بين أبعادهما المستقلة والتابعة وهذا انطلاقاً من قيمة معاملات الارتباط بيرسون التي تظهرها المصفوفة الموالية:

الجدول رقم (38): مصفوفة العلاقة بين أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة حسب معاملات الارتباط لبيرسون.

الأبعاد		الأبعاد	الإثراء الوظيفي	التأمين	تعزيز القيم التنظيمية	رضا المورد البشري	المستمر التحسين	رضا الزبائن
معامل بيرسون	1	0,366**	0,103	0,067				
معامل بيرسون		0,305**	0,291**	0,086				
معامل بيرسون			1,000**	0,372**	0,217**			
معامل بيرسون					1,000**	0,305**	0,366**	
معامل بيرسون							1	
معامل بيرسون								1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل (SPSS). ** مستوى الدلالة الإحصائية 0,01

يبرز لنا من خلال الجدول رقم (38) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة: تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، تتراوح قيمها بين [0,217** - 0,366**] وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، مما يعني أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد المتغيرين ولكنها ضعيفة، فقد أكدت ذلك دراسة بن نذير نصر الدين وبعليش فائزة عن وجود علاقة سببية بين تنمية

الموارد البشرية وجودة الخدمات وأن تأثير تنمية الموارد البشرية على الجودة ضعيف، ومنه تحقق الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

رابعاً - استخلاص نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى عدد من النتائج؛ وهذا وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتكامل مع الإشكالية محل الدراسة، حيث صنفناها كما سيتم إظهاره إلى نتائج مرتبطة بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وأخرى متعلقة بفرضياتها:

➤ النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

- بينت المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجنس أن غالبية الباحثين من عينة الدراسة من جنس الذكور وهذا بنسبة (66%)، مقارنة بنسبة الإناث البالغة (34%).

- بينت لنا الشواهد الإحصائية أن أكبر نسبة من العمال تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة واحد وخمسون بالمائة (51%)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 51 سنة بنسبة سبعة وثلاثون بالمائة (37%)؛ وتبقى نسبة ستة بالمائة (6%) لصالح الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة و17 سنة فأكثر.

- أظهرت لنا نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة محل البحث من ذوي المستوى التعليمي الجامعي؛ إذ بلغت نسبتها خمسون بالمائة (50%)، يليها مستوى الثانوي بنسبة عشرون بالمائة (46%)، وأخيراً مستوى المتوسط بنسبة ضعيفة قدرت بـ (4%)، وفي حين أن المستوى الابتدائي كان صفر بالمائة (0%)؛ بمعنى لا يوجد من بين الأفراد الباحثين ممن لديه مستوى الابتدائي.

- بينت النتائج المتعلقة بالفئات المهنية أن أعوان التنفيذ يمثلون أعلى نسبة؛ إذ بلغت نسبة سبعة وثلاثون بالمائة (37%)؛ تليها فئة أعوان التحكم بنسبة اثنان وثلاثون بالمائة (32%) وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة واحد وثلاثون بالمائة (31%).

- عبرت النتائج الإحصائية أن أكبر نسبة أقدمية في العمل كانت التي اشتغلت بين 5 إلى 10 سنوات وهذا بنسبة سبعة وثلاثون بالمائة (37%)؛ تليها فئة العمال ذوي الأقدمية من 11 إلى 16 سنة؛ حيث بلغت نسبتها ستة وعشرون بالمائة (26%)؛ تليها مباشرة فئة 17 سنة فأكثر بنسبة خمسة

وعشرون بالمائة (25%)، في حين جاءت فئة أقل من خمس سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة اثنتا عشرة (12%).

- أبرزت النتائج الميدانية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، أن نسبة المفردات التي تشتغل في المنصب الحالي في الفترة أقل من خمس [5 - سنوات تمثل أعلى النسب؛ إذ بلغت نسبة واحد وأربعون بالمائة (41%)، ومثلت نسبة ثمانية وثلاثون بالمائة (38%) الفترة الزمنية المحصورة بين 11 و16 سنة وهي نسبتين عاليتين مقارنة بنسبتي ثلاثة عشر بالمائة (13%) ونسبة ثمانية بالمائة (8%) للفترتين الزمنيتين الممتدتين بين 11 إلى 16 و17 سنة فأكثر على التوالي.

➤ النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة:

تبدو نتائج الدراسة الحالية فيما يخص الفرضيات الجزئية والفرضية الرئيسية كما سيتم توضيحه فيما سيأتي ذكره:

▪ النتائج المرتبطة بالفرضيات الفرعية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الإثراء الوظيفي ومستوى رضا المورد البشري بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهذا من خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المقدرة بـ $(0,366^{**})$ ؛ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0,01)$.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمات المقدمة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين $(0,291^{**})$ ؛ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0,01)$.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة تعزيز القيم التنظيمية ومستوى رضا الزبائن بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين $(0,217^{**})$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0,01)$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $(0,05)$ ، بمعنى لا يؤثر الجنس على آراء المبحوثين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير السن وهذا عند مستوى الدلالة $(0,05)$ ؛ وهو ما يؤكد على أن آراء المبحوثين لا تتأثر بمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا عند مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في آراء المبحوثين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى لمتغير الفئة المهني وهذا عند مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن الفئة المهنية تؤثر في آراء المبحوثين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل وهذا عند مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن آراء المبحوثين لا تتأثر بمتغير الأقدمية في العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي عند مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن آراء المبحوثين لا يتأثر بمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

■ النتيجة المرتبطة بالفرضية الرئيسية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهو ما أكدته قيم معاملات الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة التي تراوحت قيمها بين [0,217** - 0,366**] وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يعني أن هناك علاقة موجبة ولكنها ضعيفة بين أبعاد المتغيرين.

وهي بذلك أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الراهنة والتي جاءت في معظمها متقاربة لما توصلت إليه بعض الدراسات التي تحمل نفس سياق إشكالية دراستنا الحالية.

خلاصة:

لقد تم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم استقاؤها من المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؛ حيث قمنا بعرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستمارة بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وهذا بغية الإجابة على التساؤلات المحددة في الإشكالية البحثية؛ وبالتالي التعرف على علاقة تنمية الموارد البشرية بأبعادها (الإثراء الوظيفي، التمكين، تعزيز القيم التنظيمية) بالجودة الشاملة من خلال أبعاد (رضا الموارد البشرية، التحسين المستمر للخدمة، رضا الزبائن)؛ وهو ما توصلنا إليه في نهاية هذا الفصل، حيث تمكنا من خلال اختبار فرضيات الدراسة تأكيد العلاقة بين متغيري الدراسة بأبعادهما ومؤشراتها.

الفصل الثامن:

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهدافها.

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً - مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء جدل اهتمامات

الاتجاهات النظرية.

خلاصة.

تمهيد:

تأسيساً لما سبق إبرازه من أدبيات نظرية وتطبيقية وإرث سوسيولوجي متعلق بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، وبعد استعراض الإجراءات المنهجية المتبناة في الدراسة التي أفضت إلى عرض وتحليل المعطيات الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، سيتم في هذا الفصل مناظرة نتائج الدراسة الحالية على ضوء: فرضياتها وأهدافها، الدراسات السابقة، ومناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء الاتجاهات النظرية ذات الاهتمام بالموارد البشري.

أولاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها:

بعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفروض نقوم في هذا الجزء من الدراسة بمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية، والتي سيتم إظهارها على النحو الآتي:

➤ الفرضية الرئيسية: نصت على أنه:

- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الجودة الشاملة.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية نبين النتائج المتعلقة بها فيما سيأتي:

• الفرضية الفرعية الأولى: تمت صياغتها على النحو الآتي:

- يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل.

من خلال البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بمؤشرات بعد الإثراء الوظيفي ورضا المورد البشري تظهر لنا النتائج الآتية:

▪ كلما وفرت فرص التدريب للعامل كلما زادت رغبته في البقاء بالمؤسسة:

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تضع سياسة التدريب ضمن أولوياتها، وهو ما عبرت عنه نسبة (64,7%)، وفي ذات السياق بينت نسبة (56,6%) من المبحوثين أن جميع العمال معنيون بالدورات التدريبية؛ ما يعبر فعلاً عن مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب، كما يبين ذلك أيضاً تأكيد نسبة (64,3%) من المبحوثين أنها التحقت بالدورات التدريبية؛ ما يساهم من جهة أخرى في زيادة رغبتهم في البقاء بالمؤسسة الأمر الذي أكدته نسبة (78,7%) من المبحوثين، على أساس أن ذلك يساهم في الارتقاء بمستوى معارفهم ومهاراتهم في القضايا المتعلقة بالعمل وهذا يجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بتواجدهم بالمؤسسة، وهو ما أكدته فعلياً نسبة (60,9%) من المبحوثين.

وعلى الرغم من ذلك نجد أن نسبة (51,1%) فقط أكدت استفادتها من الدورات التدريبية التي يتم عقدها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالرغم من ذلك فقد صرح لنا عدد من المبحوثين أن الدورات التدريبية لا تقدم الكثير للمتدربين وهذا لعدت أسباب نذكر منها:

- مدة التدريب غير الكافية.

- عدم مناسبة المادة التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

- المعرفة السابقة بالمادة التدريبية وهذا لكثرة الالتحاق بالدورات التدريبية والتي تتطرق لذات

المواد التدريبية.

وفي كل ذلك إشارة إلى عدم وجود تغذية راجعة تتعلق بتقييم البرامج التدريبية ومدى فاعلية الدورات التدريبية وإلا لما يتم تكرار محتوى البرامج التدريبية لنفس المتدربين! وبالتالي يمكننا اعتبار أن عدم متابعة وتقييم أثر التدريب على أداء الفئة المستفيدة من الدورات التدريبية من المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية الفعلية لهذه الموارد البشرية.

■ كلما كان هناك تنوع للمهام كلما زادت رغبة العامل في العمل:

لقد أبرزت إجابات المبحوثين أن هناك تنوعاً في المهام التي يقومون بها وهو ما أقرته نسبة (68,1%)؛ ما يؤدي إلى إكسابهم العديد من المعارف والمهارات بالموازاة مع تنوع المهام؛ مما يشعر العامل بالقدرة على التحكم في العمل فيصبح أكثر قيمة بالنسبة إليه، فقد أبرزت نسبة (69,4%) أن ذلك يزيد من المهارات ويقلل من جهة أخرى حالة الشعور بالملل وهو ما عبرت عنه نسبة (49,8%) فنتيجة للقيام بذات المهام وبشكل متكرر تتخفف مردوديتهم بعد فترة زمنية.

إن تأكيد العاملين على أن تنوع المهام يقضي على الشعور بالملل يبرر عدم انزعاجهم من تغير المهام بين الفترة والأخرى، حيث أكدت ذلك نسبة (65,1%) من المبحوثين على أساس أن ذلك يعود بالنفع على قدراتهم المعرفية والمهارية والأدائية، فكل هذه العوامل من شأنها الرفع من معنوياتهم حيث نجد نسبة (88,1%) تؤكد على أنها تشعر بالرغبة في العمل.

والجدير بالذكر؛ أن بعض المبحوثين قد عبروا لنا من خلال حواراتنا معهم أن تنوع المهام يشعروهم بالتوتر وعدم الاستقرار فالعامل ما إن يركز في مهمة حتى ينتقل إلى أخرى وهو ما قد يشعره بالضغط ومن جهة أخرى لا يتحكم فيها بصورة جيدة؛ ما يستدعي ضرورة فتح دورات تدريبية لأجل تغطية هذا النقص.

■ يساهم النقل الدوري للعامل في انخفاض نسبة الغياب:

تبين الشواهد الكمية أن عملية النقل سائدة بشكل كبير بالمؤسسة وهو ما أثبتته نسبة (66,0%) من إجابات المبحوثين التي أكدت أنها انتقلت من وظيفة إلى أخرى؛ وهو ما ينم عن رغبة الإدارة العليا في تعريف الموارد البشرية بجميع المهام والأعمال ذات العلاقة بنشاط المؤسسة المينائية، ومن جهة أخرى يعمل هذا الإجراء على تنمية وتطوير مستوى معارفهم ومهاراتهم.

ويمكننا تفسير سبب لجوء المؤسسة المينائية لعملية النقل إلى كونها تسعى من خلال ذلك للقضاء على الشعور بالملل لدى عمالها نتيجة الروتين في العمل جراء التعود على ذات المهام والمسؤوليات

الأمر الذي يجعل العامل مقيد في مجال تخصصه وعمله ما يبقيه حبيس معارف ومهارات محددة، وبالتالي يفقده ذلك القدرة على التكيف مع مختلف الظروف والمواقف التي قد تطرأ في محيط العمل. وعليه؛ فالعامل الذي تم نقله من منصب أو من وظيفة إلى أخرى في ذات المستوى التنظيمي الأفقي يتمكن لا محال من القيام بمختلف المهام بالمؤسسة مستقبلاً على ضوء الخبرة التي اكتسبها من عملية النقل.

وبالموازاة مع ذلك؛ نلاحظ أن نسبة الغياب بالمؤسسة منخفضة وهو ما أقرته نسبة (78,7%) من إجابات المبحوثين مقابل (18,7%) عارضت بشدة ذلك وقد أكدت هذه النتيجة الوثائق المقدمة من طرف المكلف بتسيير الموارد البشرية بقسم إدارة الموارد البشرية، حيث أبرزت الإحصائيات أن نسبة الغياب بدايةً من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان لسنة 2018م كانت منخفضة عن نسبة (1,04%).

بالإضافة إلى هذا يمكننا التأكيد من جهة أخرى على أن هناك فعلاً انخفاض في نسبة الغياب بالمؤسسة المينائية؛ وهذا بمقارنة نسب الغياب لسنة 2017م بنسب الغياب لسنة 2018م من نفس الفترة ويظهر ذلك من خلال النسب المئوية الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): نسب الغياب خلال سنة 2017 - 2018.

النسب المئوية للغياب حسب السنوات		الشهر
2018	2017	
%0,67	%0,68	جانفي
%0,71	%0,99	فيفري
%0,75	%0,98	مارس
%0,78	%0,97	أفريل
%0,92	%0,95	ماي
%0,86	%0,98	جوان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الإحصائيات المقدمة من مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة. (يمكن الإطلاع على هذه الإحصائيات في قائمة الملاحق).

إن هذه النسب المئوية إنما تعبر على أن المؤسسة قد وفرت للعاملين الظروف المناسبة للعمل ما جعلهم يشعرون بالارتياح والحماس، وبالتالي أسهم ذلك في ارتفاع روحهم المعنوية التي ترجمة ميدانياً من خلال انخفاض نسب الغياب.

وبالرابط بين المؤشرين يبدو أن عملية النقل تساهم بشكل إيجابي في التقليل من معدلات الغياب؛ على أساس أنها تعطي روحاً جديدة للعامل فيما يخص محتوى العمل والأفراد الذين يتفاعل معهم في بيئة العمل، فيتعرف على مسؤوليات ومهام جديدة ويتواصل مع شخصيات وطباع مختلفة عما ألفه في مديريته أو مصلحته السابقة.

بالإضافة إلى هذه النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى؛ نجد أن نتائج المعطيات الميدانية لبعد الإثراء الوظيفي قد أسفرت على أن المتوسط الحسابي بلغ (3,856) بانحراف معياري (0,744) وهذا بدرجة عالية، كما أن بعد رضا المورد البشري قد بلغ متوسطه الحسابي (3,908) بانحراف معياري (1,015) وبدرجة عالية هو الآخر.

ولتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ حيث قدرت قيمته ($0,366^{**}$)، ما يظهر وجود علاقة موجبة ضعيفة بين بعدي الإثراء الوظيفي ورضا المورد البشري، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ويمكننا تفسير السبب في ضعف العلاقة بين المتغيرين إلى كون مستوى رضا الأفراد بالمؤسسة الميائية لولاية سكيكدة قد يرتبط بجوانب لا تتعلق فقط بالجوانب المرتبطة بالعمل، حيث لا يخلق ذلك حالة الرضا التام أو مشاعر عدم الرضا أو عدم الاستياء، وبالتالي فوجود متغير الإثراء الوظيفي لا يعد العامل الأساسي لخلق حالة الرضا في نفوس العاملين، فقد وضحت دراسة محمد فاضل عباس أن مستوى الرضا عن العمل يختلف باختلاف شخصية العامل وبإختلاف الجوانب التنظيمية المحيطة. ومنه فالإثراء الوظيفي غير كافي للأخذ به كعامل وحيد لتحقيق الرضا التام للعاملين بالمؤسسة.

- الفرضية الثانية: تمت صياغتها على النحو الآتي:

- يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستوى التحسين المستمر للخدمات.
من خلال البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بمؤشرات بعد التمكين والتحسين المستمر للخدمات
تظهر لنا النتائج الآتية:

■ كلما وفرت المعلومات للعامل كلما قلت الأخطاء في العمل:

لقد أسفرت المعطيات الميدانية المتعلقة بمؤشرات التمكين والتحسين المستمر أن نسبة (57,4%) من المبحوثين أكدت أن الإدارة توفر للعامل المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب؛ وصرحت أيضا نسبة (51,5%) من المبحوثين أن الإدارة تقدم للعامل التسهيلات اللازمة للحصول على هذه المعلومات؛ ما يبين طبيعة الاتصال على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وبأنها تتبع سياسة الباب المفتوح والذي يُمكن من تفعيل وتنشيط الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يساهم في التقليل من معدل الأخطاء على أساس أن تلك المعلومات تسهل وترشد العامل للقيام بالعمل؛ وبالموازاة مع ذلك عارضت وبشدة نسبة (80,4%) من المبحوثين وقوعها في الأخطاء المرتبطة بالعمل بصفة متكررة، بالإضافة إلى هذا نجد نسبة (57,9%) من المبحوثين تؤكد أنها تطلب المساعدة من الزملاء في العمل في حالة الوقوع في الخطأ؛ وهو ما يعبر على أن هناك مستوى من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛ ما يبين أن طبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة قائمة على البعد الإنساني وعلى سيادة روح الفريق فيما بينهم.

وقد بين لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلات أن طبيعة الأخطاء تبدو في: خطأ على مستوى الفواتير مثلما صرح لنا رئيس قسم الفوترة وكذلك رئيسة قسم التسويق أنه تحصل في بعض الأحيان أخطاء على مستوى فواتير الزبائن مما يجعلهم يرفعون شكوى لتصحيح الأخطاء، وأخطاء متعلقة بعدم إرداء اللباس المخصص للعمل وهذا على الرغم من أن أعداد إصابات العمل التي تحصيها المؤسسة كل سنة بسبب تجاهل العمال للتعليمات، هو ما يجعل مديرية الشحن والتفريغ تنبه عمالها كل مرة من خلال المنشورات والإعلانات، وهو ما تبرزه المذكرة الإعلامية في قائمة الملاحق.

وعلى أساس كل ذلك تشير قلة الأخطاء إلى الدقة والالتزام والجدية في العمل وإلى الحرص على تقديم خدمات دون أخطاء لأن ذلك يضر بنظرة الزبون للمؤسسة.

■ كلما اتسعت الصلاحيات الممنوحة للعامل كلما أدى ذلك إلى السرعة في إنجاز العمل:

لقد بينت الشواهد الكمية أن المؤسسة تمنح الأفراد العاملين بها الصلاحيات اللازمة لتأدية العمل وهذا من خلال تأكيد نسبة (50,6%) من المبحوثين ذلك؛ ما يبرز رغبة الإدارة في تحقيق المرونة والانسيابية بالاستجابة مع مختلف المواقف الطارئة فتمنحهم المسؤولية عن المهام التي يؤدونها؛ ما يزيد من رغبتهم في العمل وفي خلق روح المبادرة لديهم، ويُمكن من معرفة الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين أمام الموقف، فعلى أساس تواجد العامل أمام الموقف يمكن معرفة ما لديه من استعدادات وإمكانيات يطورها من خلال الممارسة وتستفيد بالتالي منها المؤسسة.

إن منح الصلاحيات للعامل يُمكن من إنجاز العمل في الوقت المناسب؛ حيث عبرت نسبة (85,1%) من المبحوثين أنها تتمكن دائماً من إتمام العمل في الوقت المحدد وفي ذلك إشارة إلى أهمية الوقت بالنسبة إليهم وهي نظرة قد تبدو جديدة عن العامل الجزائري، حيث سادت ولسنوات فكرة كسل العامل الجزائري ولامبالاته بالوقت، إلا أن النسبة السابقة تبين جهود الإدارة التي تختص بتوعية العمال بأهمية تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبطريقة ترضي الزبائن لإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة، وهذا في ظل اشتداد المنافسة.

كما صرحت نسبة (50,6%) من المبحوثين أنها تمتلك صلاحيات واسعة للقيام بالعمل؛ ما يبرز أن نسبة منح الصلاحيات للعمال بالمؤسسة المينائية قد بلغ المستوى المتوسط، وفي ذلك إشارة إلى أن المؤسسة تسير بخطى ثابتة نحو تطبيق آلية تمكين العاملين كمبدأ مهم من مبادئ الجودة الشاملة. وقد بينت نسبة (64,7%) أن الرئيس في العمل يُبقي على الصلاحيات الممنوحة للعامل بعد وقوعه في الخطأ؛ وفي ذلك تشجيع ودعم معنوي ونفسي يعزز ثقة العامل بنفسه وبقدراته؛ ما يدفعه لبذل جهد أكبر كما يشعره بالاندماج في العمل وبالانتماء للمؤسسة.

■ كلما شارك العامل في اتخاذ القرارات كلما زاد مقدار العمل المنجز:

أسفرت البيانات الكمية أن نسبة (46%) أكدت مشاركتها في اتخاذ القرار في الأمور المتعلقة بالعمل؛ ما يبين أنها لم تصل بعد إلى فتح المجال كلياً أمام عمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات، باستثناء ما يقوم به ممثلي العمال في بعض القضايا التي تخص العمال، ولكن القرارات الأساسية في المؤسسة هي مسؤولية الإدارة العليا وإطاراتها.

رغم ذلك فقد عبرت نسبة (64,3%) أنها تحاول القيام بالكثير من المهام في وقت واحد؛ ما يبرز مستوى رغبتها في العمل وباستطاعتنا تفسير العلاقة بين نسبة المشاركة المنخفضة ومحاولات العمال للقيام بمهام كثيرة في آن واحد إلى أن هذه الفئة من المبحوثين لا تتأثر بمسألة المشاركة في اتخاذ القرارات، على أساس اعتقادها بأنها من مسؤوليات الإدارة العليا بالمؤسسة، إذ يكفيها أن تقوم بالمهام والواجبات المكلفة بها دون تقصير فقط لأن أي تقصير في العمل قد يُوقع العامل في المسائلة، وهو ما عبر عنه بعض المبحوثين أثناء إجراءنا للمقابلات معهم.

كما بينت نسبة (70,6%) أنها تتعاون مع الزملاء في العمل للقيام بأكبر قدر من الأنشطة وفي أقل وقت ممكن، وذلك تأكيد آخر على سيادة روح التعاون وروح الفريق ما يعمل من جهة أخرى على إتمام أكبر قدر من العمل، ويظهر هذا بصورة جلية عند عمال الشحن والتفريغ والسحب البحري والصيانة.

وقد أظهرت المعطيات الميدانية للفرضية الثانية أن المتوسط الحسابي لبعد التمكين قدر بـ (3,719) وانحراف معياري (1,349) بدرجة عالية، كما بينت أن بعد التحسين المستمر للخدمة بدلالة متوسطه الحسابي المقدرة بـ (3,690) وانحرافه المعياري (0,829) وبدرجة عالية.

وقد تم التأكيد على وجود علاقة بين بعدي التمكين والتحسين المستمر للخدمة وهذا بالاستناد إلى معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته ($0,291^{**}$)؛ ما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة تطبيق التمكين ومستوى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000).

ويمكننا إرجاع السبب في ضعف العلاقة بين هذين البعدين إلى كون النسب المحددة لمدى تطبيق المؤسسة المينائية للتمكين لم ترقى في بعض نسب مؤشراتته إلى نصف النسبة المئوية من عدد الإجابات الكلية للمبحوثين، فعلى سبيل المثال تبرز نسبة (46%) فقط من إجابات المبحوثين أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، كما أكد لنا العديد من المبحوثين أثناء المقابلات من بينهم رئيسة قسم التسويق والمسير الإداري بقسم الموارد البشرية أن مسألة إشراك جميع الأفراد العاملين في اتخاذ القرار لا يمكن تطبيقه بحكم إلزامية المعرفة بكل التفاصيل وحيثيات المسألة المراد اتخاذ القرار بخصوصها، كما أن ذلك يحتاج إلى القدرة على تفكيك وتحليل وتحديد البدائل الممكنة وحتى القدرة على تقييم البدائل والمقترحات وعلى توقع النتائج في سبيل اختيار البديل المناسب، على الرغم من أن البعض من المسؤولين قد يلجأ إلى الاستماع للمرؤوسين ولكن لا يعدو ذلك عن مجرد الاستماع لهم،

ويمكننا في هذا الصدد اعتبار هذا السلوك من المسؤولين أنه عبارة عن در للرماد في العيون، حيث يُشعر المرؤوس بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة إلا أن الأمر غير ذلك؛ فعملية اتخاذ القرار في واقع الأمر من صلاحية الإطارات بالمؤسسة التي قد تعتبر أن عملية تمكين العاملين يعني فقداناً للقوة والسيطرة في مقابل اتساع لنفوذ باقي المستويات التي يتم إشراكها في اتخاذ القرار بمنحهم للمعلومات والصلاحيات التي تمكنهم من المشاركة في مجال القوة.

إن عملية التمكين كفلسفة تنظيمية تعمل على تنمية وتطوير القدرات البشرية وتشعر العاملين بثقة الإدارة فيهم ما يمنحهم دافعية أكبر لتقديم خدمات ترضي الزبائن. وعليه؛ فقد تم التحقق من صدق الفرضية الثانية حيث تم التأكد من وجود علاقة ضعيفة بين درجة تطبيق التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمة.

• الفرضية الثالثة: تمت صياغتها على النحو الآتي:

- يؤدي تعزيز القيم التنظيمية لدى الموارد البشرية إلى زيادة مستوى رضا الزبائن. من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمؤشرات بعدي تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبائن تظهر لنا النتائج التالية:

■ يساهم تشجيع المؤسسة العمال على العمل ضمن فريق في الاحتفاظ بالزبائن:

أسفرت المعطيات الميدانية على نسبة (74%) من إجابات المبحوثين أكدت أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وبناء روح الفريق لدى مواردها البشرية كمبدأ أساسي من مبادئ الجودة الشاملة عند رواد الجودة الشاملة من أمثال: كروسبي وديمينج، وهو ما حققته فعلاً حيث تؤكد نسبة (63,8%) أنها تفضل العمل بشكل جماعي، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة استطاعت خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل الجماعي، ما يساهم في خلق علاقات إيجابية بين الأفراد العاملين بها، كما أكدت نسبة (65,5%) من إجابات المبحوثين على أن المؤسسة تمنح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لأداء العمل وهو ما يعكس فكر المؤسسة ونيتها في تبني مبدأ العمل ضمن الفرق لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وكل ذلك يعبر عن واقع العمل الجماعي بالمؤسسة المينائية وهو برهان آخر على تشجيعها للعمل الجماعي، ومن جهة أخرى خصوصية بعض الأعمال تستوجب العمل ضمن فرق العمل مثل ما هو الحال في مديريات: الشحن والتفريغ، الصيانة، التسويق... الخ.

وعليه؛ يبدو أن المؤسسة المينائية قد تمكنت من كسب سمعة طيبة لدى زبائنها بتمكنها إلى حد ما من تلبية رغبات زبائنها، حيث بينت نسبة (74%) من إجابات المبحوثين أن المؤسسة تمتلك زبائن دائمين وهو ما يعبر على وفائهم والتزامهم بالتعامل مع المؤسسة وبأنهم وجدوا ما يبحثون عنه في المؤسسة، وقد بينت لنا رئيسة قسم التسويق بأنه يتم الاتصال بصفة شبه دائمة لمعرفة رغبات واحتياجات الزبائن، وفي حالة انقطاع أحد الزبائن في التعامل المؤسسة يتم الاتصال به لمعرفة عما إذا كان هناك تقصير في تقديم الخدمات وهي إجراءات من شأنها جذب الزبائن للمؤسسة، وكما ذكرنا سابقاً يتم ترك وقت للزبون لتقديم ما عليه من مستحقات، بحيث قد يدفعها على أقساط، بمعنى أنها تلجأ إلى بعض الاستراتيجيات المكملة للإبقاء على زبائنها، بالإضافة إلى التركيز على تقديم خدمة ترضيهم سواءً من حيث المعاملة أو الحفاظ على السلعة.

■ كلما حُفز العمال على انضباطهم في العمل كلما اتسعت قاعدة الزبائن:

لقد أكدت نسبة (61,3%) من المبحوثين أن الانضباط صفة تتميز بها المصلحة التي يعلمون بها، وعلى هذا الأساس أكدت نسبة (54%) من إجابات المبحوثين أن المؤسسة المينائية تحفز العمال على انضباطهم في العمل وهو ما يساهم في الرفع من روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بوجود العدالة داخل المؤسسة؛ ما يعمل على تحسين مخرجات العمل والتي تظهر في جودة الخدمات وإلى زيادة روح الولاء والانتماء وتحسين صورة المؤسسة في نظر الأفراد العاملين والمجتمع ككل، مما يعمل على جذب الزبائن للمؤسسة، وهو ما صرح به العديد من المبحوثين أثناء إجراء المقابلات في فترة إجراء الدراسة الميدانية.

بالإضافة إلى هذا أكدت نسبة (43,8%) معارضتها بشدة عبارة عدم اهتمام المؤسسة بتنظيم حملات تحسيسية لتوعية العمال بأهمية الانضباط في العمل، حيث نجد على مستوى كل المديرية إعلانات ومنشورات تحث على ضرورة التقيد بقواعد ولوائح العمل، سواء الداعية لعدم مخالفة التعليمات التي ينجر عن عدم إتباعها إتلاف الوسائل والتجهيزات أو المتعلقة بارتداء اللباس الخاص بالعمل لأن عكس ذلك قد يتسبب في حوادث العمل أو تبذير للمال الخاص بالمؤسسة، كما أن نظمها الداخلي يتضمن نصوصاً قانونية تحث على ذلك حيث تنص المادة 26 والخاصة باستعمال وسائل الحماية والوقاية الفردية على " أن استعمال وسائل الحماية والوقاية الفردية (أحذية أمن وخودات وقفازات

ونظارات... الخ") إجباري خلال ساعات العمل وذلك حسب منصب العمل. يجب أن يشترط الأعوان المكلفين بالتشغيل على العامل ارتداء اللباس الخاص بالعمل قبل الالتحاق بمكان العمل...".

بالإضافة إلى هذا تبرز **المادة 27** ضرورة احترام العامل للتدابير الأمنية، حيث جاء فيها: "يجب على العامل احترام التعليمات الأمنية العامة أو الخاصة التي تم نشرها عن طريق الملصقات أو على شكل مذكرات أو الملصقة على التجهيزات والآليات، كما يجب على العامل إعطاء اهتمام كبير لتمارين استعمال المطفآت والوسائل الأخرى لمكافحة الحرائق أو التلوث، ويتفادى أن يصبح مكان عمله مصدر خطر الحرائق، الانفجار أو الفيضان." (1)

ويفرض النظام الداخلي أيضاً على العامل ضرورة الانضباط، حيث نجد **المادة (37)** الباب الرابع المتعلق بالانضباط على أنه "تصنف أخطاء من الدرجة الأولى الأخطاء الآتية: التدخين في أماكن العمل المغلقة والمغطاة المخصصة للاستعمال الجماعي من طرف العمال، عدم تسليم المهام، الخروج خارج المؤسسة دون ترخيص أكثر من أربع تأخيرات تساوي أربع ساعات غياب في الشهر، التحركات والاجتماعات غير المبررة بمقرات ومصالح المؤسسة خلال ساعات العمل....، الغيابات غير المرخصة وغير المبررة الأقل من ثلاثة أيام....، السلوك غير المحترم تجاه الزبائن." (2)

وفي حالة عدم تحلي العامل بالانضباط في العمل سيتعرض لعقوبات بمقتضى ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة، التي قد تكون من الدرجة الأولى "إنذار شفوي أو كتابي، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة (03) أيام" وهذا حسب **المادة 40** من النظام الداخلي للمؤسسة أو عند وقوعه في أخطاء من الدرجة الثانية "تجاوز الصلاحيات في أداء العمل، تكرار الغياب غير المرخص وغير المبرر في الشهر الواحد، تكرار الأخطاء من الدرجة الأولى المرتكبة على مدار (12) شهراً السابقة، اللامبالاة في العمل وعدم احترام تعليمات الأمن، رفض الالتحاق بالمنصب المعين به بصفة ظرفية... المحددة في **المادة 38**، حيث تكون العقوبة التوقيف عن العمل من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام وهذا بمقتضى **المادة 41**، وهو ما صرح بهالمسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين ويؤكد النظام الداخلي للمؤسسة الفرع 02 الخاص بالعقوبات، المقدم لنا من طرف رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بالنيابة والمبين في الجزء الخاص بالملاحق.

¹ - المادة 26 - 27، النظام الداخلي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، قسم إدارة الموارد البشرية، النسخة 2013، ص16.

² - المادة 37، المرجع نفسه، ص ص 21 - 22.

كما أظهرت البيانات الكمية أن نسبة (34,9%) من المبحوثين أكدت أن المؤسسة لا تتعامل مع نفس الزبائن وفي ذلك إشارة إلى أن هناك زبائن جدد يدخلون ضمن لائحة زبائن المؤسسة؛ وما يؤكد ذلك نسبة (40,9%) التي تعبر على أن هناك زيادة في عدد زبائن المؤسسة، وهذا لا يمنع من وجود زبائن دائمي التعامل مع المؤسسة وهو ما صرحت به نسبة (74%) من المبحوثين، وكما بين سابقا فعملية تحفيز العمال التي تقوم بها المؤسسة تساهم لا محال في دفعهم لتقديم خدمات تلبى مطالب ورغبات الزبائن؛ ما يكسبها صورة وسمعة تؤهلها لاستقطاب أعداد أخرى من الزبائن.

إن الزبون الراضي والذي يحمل صورة إيجابية عن نوعية الخدمات وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ومستوى الانضباط ودرجة الالتزام والجدية في العمل بإمكانه الترويج لها فيصبح بمثابة سفير لها في السوق، فقد بينت عديد الدراسات أن الزبون الراضي عن مستوى الخدمات يتحدث عن عدم رضاه لعدد من أشخاص يفوق عدد الأشخاص الذين تحدث معهم عن رضاه، ما يدل على أن نظرة الزبون لها تأثير كبير على سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.

بالإضافة إلى أن ذلك يبين مدى قدرة المؤسسة المينائية بسكيدة على استقطاب الزبائن وهذا يعود لطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما في ذلك الأسعار وهو ما أكده لنا أحد إطارات المديرية التجارية وكذلك رئيس قسم الشحن والتفريغ بالمؤسسة.

■ كلما دعمت المؤسسة مبدأ المساواة في معاملة الزبائن قلت شكاويهم:

أسفرت البيانات الكمية أن المؤسسة تشجع عمالها على التعامل مع الزبائن على أساس مبدأ المساواة وهو ما أكدته نسبة (62,1%) من إجابات المبحوثين، حيث تسعى من وراء ذلك إلى ترسيخ هذه القيمة في البيئة التنظيمية الداخلية وفي ثقافة الأفراد العاملين بها ما يكسبها صورة إيجابية في السوق المحلية، ومن جهة أخرى يعطي انطباعات واتجاهات إيجابية من طرف العمال حول المسؤولين وفلسفتهم في تسيير شؤون العمل بالمؤسسة.

وفي حالة وقوع مشكلة معينة فإنه يحق للزبون تقديم شكوى للإدارة بخصوص مستوى ونوعية الخدمة المقدمة إما عن تعقد الإجراءات أو طول زمن الحصول على الخدمة أو سوء التعامل معه أو أضرار على مستوى السلعة، الأمر الذي قد يدفعه لرفع قضيته للمحكمة للفصل فيها وهذا بطبيعة الحال حسب درجة الأضرار التي قد تلحق بالسلع، وإذا لم يتم التوصل إلى حل بخصوص المشكلة المطروحة.

عموماً؛ لقد بينت الشواهد الإحصائية على أن نسبة (51,5%) قد عارضت العبارة التي تقر بأن المؤسسة تصلها العديد من الشكاوي، وهو مؤشر مهم يبين مستوى جودة خدمات المؤسسة واحترافية وكفاءة عمالها في مختلف المستويات التنظيمية.

وقد بينت الإحصائيات الكمية الواردة من قسم التسويق بالمؤسسة والمتعلقة بشكاوي الزبائن أن الشكاوي المسجلة خلال الثلاثي الأول من سنة 2018 مرتبطة بخدمة التفريغ والمساعدة البحرية فهذه الأخيرة استقبلت سبعة عشر (17) شكوى، إحدى عشرة (11) منهم رُفضت لعدم التأسيس بخلاف الستة (06) المتبقية بحيث قدرة نسبة الشكاوي المؤسسة (35,30%) من المجموع الكلي لعدد الشكاوي، مقابل تسعة (09) شكاوي مؤسسة في الثلاثي الأول من سنة 2017م وارتبطت جميعها بخدمة الشحن والتفريغ.

وفيما يخص خدمة الشحن والتفريغ لسنة 2018م فقد استقبلت المؤسسة ستة (06) شكاوي وصلت إلى أروقة المحكمة مقابل ستة (06) شكاوي مسجلة خلال الثلاثي الأول من سنة 2017م. أما خلال شهر مارس من سنة 2018م فقد استقبلت المؤسسة ثلاث (03) شكاوي لخدمة الشحن والتفريغ مؤسسة وصلت إلى المحكمة مقابل شكوتين اثنتين (02) في نفس الشهر من سنة 2017م. وفيما يتعلق الخدمات المقدمة من طرف المساعدة البحرية فلم تستقبل المؤسسة أي شكوى خلال الثلاثي الأول من سنة 2018م بخلاف سنة 2017م أين وصلت إلى المؤسسة ثلاث (03) شكاوي وهي متعلقة بأخطاء على مستوى الفواتير.

وبتحليل الشكاوي المسجلة خلال الثلاثي الثاني لسنة 2018م بالنسبة لخدمة التفريغ والمساعدة البحرية فقد بلغت نسبة الشكاوي (33,33%) من المجموع الكلي للشكاوي، حيث أسفرت عن خمسة عشر (15) شكوى ثلاث شكاوي (03) مؤسسة واثنان عشر (12) شكوى غير مؤسسة اثنان (02) منها تمت معالجتها وهي متعلقة بالزبون (HENKEL & CEEG)، وهذا مقابل ثلاثة عشر (13) شكوى خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017م.

وفيما يتعلق بالشكاوي المرتبطة بخدمة التفريغ والشحن فخلال الثلاثي الثاني من سنة 2018م استقبلت مصالح المؤسسة خمسة (05) شكاوي وصلت إلى المحكمة مقابل إحدى عشر (11) شكوى مسجلة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017م.

أما خلال شهر جوان من سنة 2018م فقد استقبلت المؤسسة شكوى واحدة (01) مقابل شكوتين (02) في ذات الفترة من سنة 2017م.

أما بخصوص الشكاوي الخاصة بخدمة المساعدة البحرية فلم تستقبل المؤسسة أي شكاوي (00) مقابل شكاويتين (02) خلال السنة 2017م متعلقة بأخطاء على مستوى الفواتير. (انظر في الجزء الخاص بوثائق حصيلة الشكاوي)

إن مقارنة عدد الشكاوي خلال الثلاثي الأول والثاني يظهر لنا أن هناك انخفاضاً في عدد الشكاوي، كما أننا عندما نقارن عدد الشكاوي بين سنتي 2017م و 2018م نجد أن سنة 2018م قد شهدت انخفاضاً واضحاً في عدد الشكاوي المقدمة ضد المؤسسة.

ورغم ذلك؛ نجد أن أسلوب التعامل مع الزبائن الذين قدموا شكاوي للإدارة لا يتغير حيث أكدت نسبة (71,5%) ذلك، فمن خلال المقابلات التي تم إجراؤها أكد جميع المبحوثين أن ذلك حق من حقوق أي زبون يتعامل مع المؤسسة، كما أخبرنا البعض منهم أنه يمكن الاستفادة من هذه الشكاوي في تحديد احتياجات ورغبات الزبائن كما هو الحال بالنسبة لرئيسة مصلحة المنازعات ورئيسة قسم التسويق ورئيس قسم الفوترة، وفي ذلك إشارة إلى مدى اهتمام المؤسسة بالشكاوي وهو ما أكدته نسبة (66,4%) من إجابات المبحوثين بخصوص اهتمام المؤسسة بمعالجة شكاوي زبائنهم.

غير أنه يعيب على المؤسسة عدم تصريحها لجميع العمال عن عدد الشكاوي الموجهة ضدها، فقد أقرت نسبة (47,2%) من إجابات المبحوثين أنها تعارض وبشدة علمها بذلك وهو ما يبرز تحفظ المؤسسة بخصوص هذا الشأن.

إن مثل هذا الإجراء قد يكون في غير صالحها على أساس أن إعلام العمال بعدد الشكاوي الموجهة ضدها، سيكون دافعاً لهم في سبيل تقديم جهود إضافية للتقليل من عدد الشكاوي بتقديم خدمات ذات جودة ومقبولة لدى زبائنهم.

ومنه؛ فقد أقرت النتائج الميدانية للدراسة الحالية المتعلقة بالفرضية الثالثة أن المتوسط الحسابي لبعدها تعزيز القيم التنظيمية قد بلغ (3,908) بانحراف معياري (1,015) بدرجة عالية، وبعدها الزبون بدلالة وسطه الحسابي المقدر بـ (2,958) وانحراف معياري (0,598) بدرجة متوسطة.

كما قدرت قيمة معامل الارتباط بين متغيري الفرضية الفرعية الثالثة من خلال معامل الارتباط بيرسون (**0,217)؛ ما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة تعزيز القيم التنظيمية ومستوى رضا الزبائن بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وعليه تم التحقق من صدق الفرضية الفرعية الثالثة.

على ضوء كل النتائج السالفة الذكر؛ يمكننا القول أن الفرضية الرئيسية محققة بالاستناد إلى تحقق العلاقة بين أبعاد الفرضيات الفرعية الثلاث، بالرغم من أن درجة العلاقة كانت ضعيفة حسب ما بينته النتائج الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط الأبعاد بين $[0,217^{**} - 0,366^{**}]$ وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، مما يعني أن هناك علاقة موجبة ولكنها ضعيفة بين أبعاد المتغيرين، ومنه تحقق الفرضية الرئيسية.

ويمكننا تفسير السبب في ضعف العلاقة بين تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ومستوى تحقيقها للجودة الشاملة بالاستناد إلى ضعف العلاقة بين أبعاد الفرضيات الفرعية، لكون المؤسسة وبالرغم من حصولها على شهادات الإيزو "ISO" في البيئة والسلامة المهنية والجودة، إلا أنها في إطار تسيير الموارد البشرية هي أمام تحدي كبير؛ ما يحتم عليها ضرورة التحضير الجيد لإستراتيجية تنظيمية تخص تسيير الموارد البشرية؛ بتوفير أرضية صلبة تستند إلى وعي وإيمان الإدارة العليا بفكرة تنمية الموارد البشرية وبالتركيز على الجانب الوظيفي، المعرفي، المهاري، القيمي للعاملين للارتقاء بها إلى المستويات التي تحقق للمؤسسة التميز والقدرة على المنافسة، من خلال تحقيق الجودة الشاملة كنتيجة حتمية وطبيعية لذلك الإيمان والقناعة، لا مجرد استغلال الطاقات الفكرية والمهارية للأفراد العاملين من أجل مصلحة المؤسسة فقط، بل التنمية من أجل صالح الفرد العامل والمؤسسة معاً، أي بالنظر للأفراد العاملين كرأس مال بشري فكري ثمين يحتاج إلى التنمية والتطوير الدائمين.

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهدافها:

لقد تمت الإشارة في بداية الدراسة إلى أنها تسعى لتحقيق أهداف نظرية وأخرى ميدانية نحاول في ما سيأتي إبراز مدى تجسدها وهذا طيلة المراحل التي مرت بها:

■ الأهداف النظرية:

- تمكنا من إبراز الأدبيات النظرية المتعلقة بالإرث السوسيو- تنظيمي على ضوء متغيرات الدراسة الحالية من خلال عرض عدد من المداخل المعرفية التي بينت التصورات الفكرية للباحثين والمختصين في مجال علم الاجتماع، علم الإدارة، الاقتصاد، وعلم النفس الاجتماعي.

- تمكنا من تحديد الخصائص البنائية والتركيبية لمتغيرات الدراسة بإبرازنا للأبعاد والمؤشرات الامبريقية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة.

- توصلنا إلى بناء نموذج افتراضي خاص بالدراسة يبرز العلاقة بين أبعاد ومؤشرات المتغيرين المستقل والتابع.

■ الأهداف الميدانية:

- استطعنا إلى حد ما تشخيص الواقع الفعلي لتنمية الموارد البشرية ومستوى الجودة الشاملة؛ وهو ما أبرزته المعطيات المستقاة من المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث بينت الشواهد الكمية بعض الجوانب المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث، بالإضافة إلى السياسات المتبعة بالمؤسسة ومدى صدق وتطابق النموذج الافتراضي الذي انطلقنا منه في دراستنا مع ما هو سائد في واقع المؤسسة الجزائرية، حيث تم التوصل إلى اهتمام المؤسسة المينائية بتنمية الموارد البشرية وبتحقيق الجودة الشاملة؛ على الرغم من أنه ظهرت علاقة ضعيفة ما يشير إلى وجود نقائص متعلقة بدرجة تنمية الموارد البشرية الأمر الذي يؤثر على مستويات الجودة الشاملة، ما يحتم عليها بدل المزيد من الجهود في سبيل الرفع من درجات تنمية الموارد البشرية كمنطلق إستراتيجي يمكنها من التميز والتفوق في السوق المحلية وهذا بتحقيقها للجودة الشاملة.

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

وسنحاول فيما سيتم مناقشته من نتائج تخص الدراسة الراهنة ومدى توافقها وتشابهها أو حتى تعارضها مع نتائج الدراسات السابقة المحددة في الدراسة الحالية؛ بدايةً بمناقشتنا لنتائجها مع نتائج الدراسات السابقة التي تخص المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية على أن يتم بعدها مناقشة نتائجها مع الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالموقف التركيبي الموضح للعلاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة بأبعادهما:

1 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

لقد تم التأكيد من خلال دراسة **حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي** أن التدريب يساهم في إكساب الموارد البشرية المعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل وهو ما تمت الإشارة إليه من خلال الدراسة الراهنة، حيث أظهرت أن اختيار المحتويات وفقاً للاحتياجات المطلوبة يرفع من كفاءة الموارد البشرية.

وفي نفس السياق بينت دراسة **نبيلة جعيجع ورايح بوقرة** أن عدم إتباع الأسلوب العلمي في التدريب؛ من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والاهتمام باختيار البرامج التدريبية بناءً على تلك الاحتياجات وكذلك عدم متابعة وتقييم الموارد البشرية لقياس أثر التدريب من المعينات التي تحول دون تنمية وتطوير مواردها البشرية، وهو ما تم إبرازه من خلال الدراسة الحالية فقد تبين لنا من خلال

المعطيات الميدانية عدم اهتمام المؤسسة بمقارنة أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية، ما يؤثر على أداء العمال.

كما انتقلت الدراسة الحالية مع دراسة **حمودي حيمر** فيما يخص أن هناك نقص في المؤسسة الجزائرية فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، حيث عبر على أن ذلك يظهر من خلال عدم الاهتمام بسياسات تنمية الموارد البشرية والذي يبدو في صورة عدم استعادة غالبية العمال من البرامج التدريبية وكذلك وجود تقييم مستمر لمستوى أداءهم.

وبالإضافة إلى هذا نجد تشابهاً وتقارباً في الدراسة الراهنة مع دراسة **جواد محسن راضي**، حيث برهنت نتائج التحليل العملي على وجود علاقات معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على التطوير، الاتصال الفاعل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة. كما توصلت إلى وجود إستجابات تعبر عن الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على تطوير بدائل متعددة والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير والمهارة في تجريب أفكار جديدة والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل، ما يؤكد على دور فريق العمل في زيادة رغبة الموارد البشرية في العمل.

ونجد تقارباً فيما يخص أبعاد الدراسة ودراسة **حسن مروان عفانة**، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة.

كما توصل الباحث إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة تعزى لمتغير: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وإلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر أقل من 25 سنة وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة.

بالإضافة إلى هذا تتشابه دراستنا الراهنة مع دراسة **ماجدة الخياط**، فقد توصلت هذه الأخيرة إلى وجود علاقة طردية بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، ومن خلال أيضا النتيجة المتعلقة بعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل ومتغير والدرجة الوظيفية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل ومتغير الجنس، كما توصلت الباحثة إلى التزام الإناث بمواعيد العمل أكثر من الذكور، ما يعني أن درجة الانضباط لديهم أكثر منها لدى الذكور.

وقد تشاركت الدراسة الحالية مع دراسة **رفعت محمد جاب الله**، في النتيجة التي تخص ارتباط متغير الإثراء الوظيفي كمتغير مستقل بالرضا الوظيفي والدافعية والأداء كمتغيرات تابعة، كما أن لبعث الإثراء الوظيفي تأثير إيجابي على الأفراد العاملين سواء كانوا راضين عن بيئة العمل أم لا؛ وخلصت أيضا إلى أن مستوى الرضا يزيد كلما توفر شرط الرضا عن بيئة العمل، كما أن الإثراء الوظيفي يخفف من بعض المشكلات التنظيمية كالغياب، انخفاض مستويات الرضا وهي نتائج متشابهة مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الراهنة.

كما اتقنا مع دراسة **عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية** فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المدراء بالنسبة لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية، في حين اختلفنا معها فيما يخص تأكيدها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المدراء بالنسبة لمتغيري العمر والمؤهل العلمي.

وأكدت دراستنا النتيجة التي توصلت إليها دراسة **فوزية تايه شمیلان العنزي** والمرتبطة بتحقيق الإثراء الوظيفي لمجموعة من المزايا على مستوى أداء الموظفين، تتمثل في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة، رضا الموظفين؛ الذي يظهر في انخفاض معدل الغياب، بالإضافة إلى النتيجة المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة على محور الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وتوصلت دراسة **بوفلجة غياث**، **أمينة برزوق** إلى أن رؤية أفراد العينة للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة التي يعملون بها سلبية وغير مشجعة على تبني أسلوب التسيير بالجودة الشاملة، بالإضافة إلى عدم وجود فرق بين الجنسين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما توصلت إلى أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات الإطارات نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة.

واقتربت الدراسة الحالية من دراسة نوال يونس آل مراد، أثمار عبد الرزاق محمد، أنوار هادي، حيث أقرت النتائج التحليلية للدراسة أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، مما يسهم ويشجع المبحوثين على تعزيز كفاءة الأداء وإنجاز العمل في الوقت المحدد. وإلى وجود علاقة ارتباط بين متغير المكافأة مع كل مؤشرات الأداء الوظيفي.

وفي ذات السياق توصلت دراسة نسرین جاسم محمد، مصطفى عبد العباس عصاد، إلى أن:

- القيم التنظيمية تعد الوجه الأساسي لتحديد السلوكيات المطلوبة وزيادة مستوى الولاء والانتماء، كما أكدت وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيم التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي.
- هناك بعض المركزية النسبية لدى الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى؛ فهي تمتلك القوة والسلطة.
- تقام دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير المهارات والقدرات القيادية للأفراد المبحوثين، وجود اهتمام من قبل إدارة المنظمة ببناء علاقات إنسانية قائمة على أساس العدالة والمساواة بين جميع العاملين وترسيخ روح الفريق عند أداء الأعمال بالاستناد إلى القوانين والنظم الداخلية التي تحكم آلية عمل المنظمة، إلا أن هناك غياب لروح الانتماء والولاء بين أعضاء الفريق الواحد، القصور النسبي في إتاحة الفرص العادلة للجميع في سماع شكواهم ومشاكلهم أو في إتاحة فرص التدريب، وهي الجوانب التي أخذت حيزاً من التقصي والمعالجة في الدراسة الحالية.

كما تشابهت دراستنا مع دراسة **خنشور جمال الدين، خير الدين جمعة** من حيث مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين وفي كون اتساق قيم العاملين داخل المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية مما يطور أداء الموارد البشرية. كما تقاربت الدراستين في أن مؤشر ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى مساهمة مؤشر قيمة الالتزام واحترام الوقت في تحسن أداء الموارد البشرية.

2 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالجودة الشاملة:

لقد انفتحت الدراسة الحالية فيما يخص عناصر الجودة الشاملة مع دراسة داني الكبير نصيرة، التي أكدت أن تحقيق الجودة الشاملة يساهم في جلب زبائن جدد، من خلال التدريب المستمر والأخذ بمبدأ التحسين المستمر؛ بالإضافة إلى أن ضعف الاهتمام بالعميل الداخلي (المورد البشري) وعدم وجود تعاون بين المؤسسة وممونيها لا يُمكن المؤسسات الصناعية من الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة محمد فاضل عباس، فيما يتعلق ببعدي رضا العاملين والتحسين المستمر للخدمات، فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين رضا العاملين وجود الخدمة، بمعنى كلما تحقق الرضا زادت جودة وتميز الخدمات المقدمة والعكس صحيح، كما أكد على أن متطلبات وحاجات العاملين المؤثرة على رضاهم متعددة.

وعليه؛ يعد رضا العاملين عنصر أساسي لتحقيق مستوى عالي من الجودة يرضي الزبائن وبالتالي فوجود الفنادق واستمرارها ونموها وتطورها في السوق السياحية يعتمد على قدرتها في إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم، فلا يتحقق ذلك إلا من خلال خلق يد عاملة راضية عن عملها لكي تبذل في تقديم خدماتها.

وفي ذات السياق؛ جاءت نتائج دراسة كسرى مسعود التي أكدت على أن رضا العميل الخارجي وكسب ولاءه يعتبر نقطة الارتكاز التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في مواجهة المنافسة الحادة، حيث يستلزم ذلك بناء قاعدة قوية من العملاء الخارجيين الراضين وهذا لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي (المورد البشري) الذي يُنتظر منه توفير السلع والخدمات المطلوبة وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته وتطلعاته، كما تلعب القيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات من خلال التشجيع وتحفيز العناصر البشرية، بالإضافة إلى مساهمة التدريب في تنمية وتطوير وزيادة قدرات الموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى التزامهم وولاءهم الذي يعتبره الباحث التحدي الصعب لمنظمات الأعمال.

ولأجل هذا؛ يبدو أننا نتفق مع هذه الدراسة فيما يخص الدور المهم والرئيسي لرضا الموارد البشرية في تحسين الخدمات وبالتالي رضا الزبائن الخارجيين.

وعلى صعيد ذي صلة أكدت دراسة الباحثان محمد فرج عبد الحليم ويوسف عبد عطية بحر، على الاتجاه الإيجابي من قبل إدارة الكلية نحو تطبيق الجودة الشاملة واستعدادها لتقديم الدعم

والمساندة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه؛ ما أبرز ذلك اتجاه الإدارة نحو تدريب العاملين لرفع مستواهم، كما بينت النتائج استعداد العاملين للعمل من خلال فرق عمل للارتقاء بمستوى الكلية تحقيقاً للجودة الشاملة.

بالإضافة إلى هذا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد** فيما يتعلق بتفعيل نظام الاتصالات بين مختلف المستويات والوظائف ما يساعد على توجيه عمل المدرسين وتأهيل المستوى نحو نوعية المطلوبة، وأن إعادة النظر بشكل مستمر في المدخلات من خلال تقييم الأداء ومنح الصلاحيات لحل المشاكل يساعد في زيادة فرص تحسين الخدمة الجامعية، كما أكدت النتائج على أن عملية التجديد والتدريب المستمرين تلعب دوراً في تنمية القدرات الذاتية للمدرسين.

واتفقت دراستنا مع دراسة **طويل ياسمينه** من خلال النتيجة التي توصلت إليها والمرتبطة بفكرة أن التغيير في مستوى أداء الأفراد العاملين ناتج عن التغيير في مدى تطبيق نظم المعلومات، مشاركة العاملين، تحفيزهم وتدريبهم. غير أنها توصلت إلى أن بعد التدريب أقل من الأبعاد السابقة تأثيراً على أداء العاملين في البنوك العمومية بولاية سكيكدة رغم أنه يعتبر من أهم الطرق المستعملة في تحسين الأداء.

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع كل من دراسة **عقون أشرف** ودراسة **خليل عبد القادر ويحياوي فاطمة الزهراء** ودراسة **حاكم جبوري الخفاجي**، فقد أكدت دراسات هؤلاء الباحثين على وجود علاقة طردية إيجابية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، بالإضافة إلى أن دراسة **الخفاجي** قد اظهرت وجود علاقة موجبة بين رضا الزبائن وولاءهم وهو ناتج عن حسن تعامل العاملين مع الزبائن وحل مشاكلهم، وتسهيل إجراءات تقديم الخدمات لهم، مما أثر بهم وأسهم بإيجاد شعور الولاء لديهم تجاه المصرف رغم أنه ليس عالي أو بدرجة كبيرة.

3 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالموقف التركيبي الموضح لعلاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة:

لقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسة مانع سبرينة، فيما يخص وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ بالإضافة إلى النتيجة المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية في العمل، كما أكدت أن التدريب يشكل بالنسبة للموظفين حافزاً هاماً يسمح بالرفع من مهاراتهم ومعارفهم من خلال وضع التدريب ضمن أولويات المؤسسة.

كما اتفقت أيضاً مع النتيجة المتعلقة بعدم الاهتمام بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، وهو ما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتناسب مع واقع تلك الاحتياجات الفعلية.

بالإضافة إلى ذلك فقد اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة نجوى فلكاوي، من حيث اعتبار التدريب عملية أساسية من عمليات تنمية الموارد البشرية ومساهمته في زيادة الدافعية للعمل، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه آلية التشجيع على العمل الجماعي من خلال مساهمتها في خلق المرونة في العلاقات بين العمال، كما توصلت إلى نفس النتيجة المتعلقة بأن المؤسسات الجزائرية لا تُشرك عمالها في اتخاذ القرار.

وتشاركت الدراسة الحالية التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق المؤسسة للجودة الشاملة مع دراسة بعيليش فائزة وبن نذير نصر الدين، حيث أكد الباحثان من خلال دراستهما على وجود علاقة سببية بين المتغيرين وأن هناك تأثير ضعيف بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة الصحية؛ كما توصلوا إلى معارضة أفراد العينة منح المؤسسة دورات تدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء.

كما اتفقنا مع دراسة **خديجة يحيوي** حول النتيجة المتعلقة بالتأثير السلبي لشغل وظيفة طيلة سنوات، دون أن يكون هناك النقل للموظف أو ترقيته، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فرص التدريب كلما زادت معارف، ومهارات الموارد البشرية ما يؤدي إلى جودة الخدمات.

وعلى صعيد آخر متعلق بأحد أبعاد الدراسة الحالية المتمثل في بعد التمكين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية اتفقت دراستنا مع دراسة **مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة** التي أقرت أن تنمية وتطوير الموارد البشرية يتحقق من خلال تمكين العاملين ومدى إتاحة الفرصة أمامهم لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب، كما بينت نتائج الدراسة ارتباط كل من التمكين والتدريب بالجودة الشاملة سواء من خلال الرضا عن الخدمة، التحسين المستمر أو العلاقات مع الزبون.

وقد اتفقت مع الدراسة الراهنة مع دراسة **باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة** في النتيجة المتعلقة بوجود علاقة موجبة بين تدريب العاملين والرضا الوظيفي بمعنى أن زيادة التركيز على تدريب العاملين يزيد من رضاهم، كما تبين وجود علاقة موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بمعنى أن زيادة التركيز على المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين. وبخلاف دراستنا الراهنة التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين تعزى إلى الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل توصل الباحثان إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى: السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية.

والجدير بالذكر أن هناك بعض الفروقيما يتعلق بنتائج الجانب التطبيقي من الدراسات السابقة من جهة وعلاقة هذه الأخيرة بنتائج الدراسة الحالية من جهة أخرى وهذا راجع لعدة اعتبارات نذكر أهمها:

- الفارق الزمني بين الدراسات.
- تعدد واختلاف طبيعة نشاطات المؤسسات.
- اختلاف البيئة الجغرافية لمكان تواجد المؤسسات.
- اختلاف المبحوثين وتصوراتهم حول المواضيع التي تم البحث فيها بالاستناد إلى اختلاف جنسهم وبيئاتهم الاجتماعية والثقافية.

رابعاً - مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء جدل اهتمامات الاتجاهات النظرية:

بالاستناد إلى الرؤية المحورية للدراسة والمتمركزة حول وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية ومستوى الجودة الشاملة والتي تم تأكيدها من خلال المعطيات الكمية المجمعمة من الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، تمكنا من إزاحة الستار عن هذا البناء بما يضمنه من أنساق فرعية متفاعلة ومساندة لبعضها البعض محققة بذلك الصورة الإجمالية للاستقرار الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية.

وعليه؛ تندرج الدراسة الراهنة ضمن المحاولات الإمبريقية الرامية إلى تشخيص وفهم الواقع الفعلي للمنظمات الجزائرية بالرجوع إلى الإرث السوسيو- تنظيمي في تفسير هذا الواقع، حيث تم تحديد من خلال هذه الدراسة الأبنية: التشريعية (القانونية)، الاجتماعية، الثقافية وتأثيرها على محركي نشاطات المؤسسة وعلى العلاقات التفاعلية فيما بينهم جميعاً، بالإضافة إلى تمكنا من معرفة الميكانيزمات التنظيمية التي يتم اللجوء إليها في سبيل تحقيق التوازن الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية؛ وهذا بتوفير الشروط والمتطلبات المهنية والاجتماعية والنفسية والمادية لمواردها البشرية لتلبية احتياجات ورغبات زبائنهم في السوق الجزائري.

وقد عمدت الباحثة في دراستها الحالية إلى إطلاق تسمية الميكانيزمات الدفاعية المتجددة على كل الإستراتيجيات والسياسات التنظيمية التي يُنشئها أي تنظيم للحفاظ على استمراريته وبقاءه والذي لن يتأتى له في غياب مقدرته على تجديد نفسه بصورة مؤكبة لكل التغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال، وهذا انطلاقاً من اعتبار التنظيمات أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية خلافاً لتصورات النظريات الكلاسيكية والتي تنظر للتنظيمات على أنها أنظمة مغلقة.

وعليه؛ تحتاج المنظمات لآليات تمكنها من التكيف والتوافق مع مختلف المستجدات ضرورة أن تستند هذه الآليات إلى فكرة أن المورد البشري أساس تحقيقها للتميز والريادة، ما يمكنها من مواجهة المنافسين في السوق.

ويتجسد للمنظمة ذلك من خلال توفرها على موارد بشرية متميزة تحمل من الخصائص والسمات ما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يستدعي ذلك اكتسابها للمعرفة الجديدة المتوافقة مع متطلبات العمل المتجددة؛ وهذا بحكم ديناميكية البيئة الخارجية وبالقدرة على تفعيل المعارف والمعلومات بطريقة تحقق المنفعة للموارد البشرية وللمنظمة في آن واحد، من خلال قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات

ومطالب زبائنها ويكون ذلك حسب ما نتصوره في دراستنا الراهنة بموجب استخدامها لآلية الإثراء الوظيفي كأسلوب إداري يهدف إلى جعل الوظيفة أقل رتابة وأكثر اغناءً لمعارفهم ومهاراتهم، وهذا على خلاف ما يوضحه اتجاه العقلانية والرشد في التسيير التي أكدت أن الدور المهم يكون للتخصص الوظيفي من خلال مساهمته في تقديم مخرجات ذات كفاءة وجودة إنطلاقاً من فكرة أن المورد البشري حينما يتخصص في عمل واحد يتمكن من انجازه في وقت أقل وبكفاءة وجودة عالية تجذب الزبائن؛ وهذا راجع بطبيعة الحال للمداومة على ذات النشاط أو العمل لفترة زمنية طويلة.

أما ما نتصوره في الدراسة الحالية هو خلاف ذلك، حيث أن استخدام مهارة واحدة وبشكل متكرر خلال فترة زمنية طويلة يتسبب في شعور المورد البشري بالملل وفي تدني روحه المعنوية، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مردوديته وهو ما بينه فريديريك هيزبرغ، إذ اعتبر الإثراء الوظيفي من العوامل التحفيزية المحققة لحالة الرضا والتي تتوافق مع طبيعة العنصر البشري الباحثة عن التطور الشخصي والمهني في سبيل إرضاء حاجة إثبات الذات والتي وضحها أبرهام ماسلو في نظرية الحاجات؛ فقد صنف الحاجات في شكل هرمي متدرج يبدأ بالحاجات الفسيولوجية فالحاجة للأمان، الحاجات الاجتماعية والحاجة للتقدير والاحترام فحاجة إثبات الذات.

بالإضافة إلى تأكيدنا على الدور المهم للامركزية في التسيير بإتباع آلية التمكين، حيث تساهم في التقليل من الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تفويض الصلاحيات وتحميل باقي المستويات للمسؤولية عن العمل ما يُسرّع من اتخاذ القرار بحكم قرب مراكز اتخاذ القرار من مواقع التنفيذ، والذي يستوجب تسهيل العملية الاتصالية بين جميع المستويات بتوفير المعلومات الكافية والمساعدة على تقديم الاقتراحات بخصوص شؤون العمل.

وعليه فقد جاءت هذه الجزئية من الدراسة في نفس سياق الأفكار التي نادى بها ماري باكر فيوليت، حيث أكدت على ضرورة إشراك العاملين في العمل الخاص بهم فهم الأدرى بطبيعة عملهم، كما دعت إلى تقليص درجة المركزية وفتح المجال أمام الاتصالات المباشرة في مختلف الوظائف لزيادة سرعة اتخاذ القرار.

ومن جهة أخرى؛ يُمكن ذلك من تنمية قدرات وكفاءة الموارد البشرية في المستويات الدنيا بحكم مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات وتنفيذها؛ ما يجعل البيئة الداخلية للمنظمات بيئة محفزة وترفع من معنويات مواردها البشرية.

كما تُبرز دراستنا آلية أخرى تمكن المنظمة من تحقيق التكيف والانسجام الداخلي والخارجي من خلال تنمية وتوحيد البعد القيمي لمواردها البشرية؛ وهذا بتعزيز القيم التنظيمية التي من شأنها إظهار صورة إيجابية عن المنظمة بما تحمله مواردها من مبادئ وقيم تمكن من تقديم خدمات أو إنتاج سلع متميزة تستقطب الزبائن إليها، حيث اعتبرها **ماكزري** في **نظرية المتغيرات السبعة** من بين المتغيرات الموجهة للفرد والتي تتضح في سلوكه العملي واللفظي.

وقد تم التأكيد على أهمية القيم التنظيمية مثل: قيم التعاون والتي يتم تجسيدها من خلال فرق العمل كمبدأ مهم في لدى **اتجاه أنسنة النهج التسييري للمورد البشري والاتجاهات المعاصرة في التسيير** وهو ذات المسار الذي تبنته الدراسة الراهنة، حيث سعت لتأكيد أن التنظيمات التي تستند إلى هذه الرؤية تتمكن من تحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية على حد سواء.

كما اعتبرنا أن الاهتمام بتحقيق أعلى درجات الانضباط في العمل هو الآخر من القيم التي لا بد وأن يتم تشجيعها بحوافز مادية ومعنوية، فهذه الأخيرة تم توضيح دورها في رفع إنتاجية المورد البشري من طرف رواد **نظرية العلاقات الإنسانية**، وكذلك **النظريات السلوكية** وجل **الاتجاهات النظرية المعاصرة في تسيير الموارد البشرية** التي أبرزتها الدراسة الحالية، وهو ما بينه أيضاً **هنري فايول** من خلال **نظرية مبادئ الإدارة**، حيث أكد على عدم التفرقة بين العاملين فيما يخص توزيع الحوافز على الموارد البشرية التي تُظهر جديةً وانضباطاً في العمل، ولأجل هذا فقد دعى إلى ضرورة تطبيق الأنظمة والسياسات بطريقة عادلة بمعنى ضرورة سيادة مبدأ المساواة في مسار تعاملات المنظمة، وهو المبدأ الذي تم التأكيد عليه في الدراسة الراهنة كقيمة تنظيمية تساهم في زيادة الارتباط بها، حيث أكدنا على جانب التزام الزبائن وإخلاصهم في التعامل معها على ضوء المساواة في التعامل بين جميع الزبائن.

يبدو مما سبق إظهاره من جوانب تتعلق بالتصورات الفكرية للباحثة حول واقع التنظيمات أن هناك تقاطعاً فكرياً بينها وبين بعض ما جاءت به الاتجاهات النظرية من أفكار تعبر فعلياً عن واقع التنظيمات بما تشهده من ظواهر تنظيمية تستحق البحث.

فقد حاولنا في إطار حيثيات الدراسة الراهنة إبراز بعض الميكانيزمات التي من شأنها تنمية الموارد البشرية من جهة وتساهم في تحقيق المنظمة للاستقرار الداخلي والتكيف مع مختلف الظروف من خلال مقدرتها على تلبية متطلبات البيئة الخارجية بتحقيقها للجودة الشاملة فيما تقدمه من خدمات أو منتجات من جهة أخرى.

إن هذه الرؤية المركزية في تفسير واقع التنظيمات إنما توضح وبجلاء تام التوجه الفكري الذي سارت من خلاله الباحثة عبر مختلف مراحل الدراسة، والذي حكمته أفكار وتحليلات البنائية الوظيفية حيث تدور مجمل أفكارها حول حتمية الاستقرار، الثبات والتوازن داخل الأنساق وحتى وإن تزعزع ذلك فإن النسق سيخلق آليات مناسبة لإرجاع وإستعادة حالة الاستقرار والتوازن وهذا ما تبرزه المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

← وبإسقاط بعض القضايا التي يثيرها التيار الفكري البنائي الوظيفي على الدراسة الراهنة يتبين لنا أنه يوجه مسارها السوسيولوجي من خلال الأفكار الآتية:

- نعتبر من خلال هذه الدراسة المؤسسة كيان أو نسق يسيطر فيه الجانب الاجتماعي والسلوكي للعناصر البشرية على مدى بلوغه لأهدافه، والمرتكز على قيم ومعايير تضبط مختلف التفاعلات داخل هذا النسق، الذي يتكون من أنساق فرعية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض لصالح استمرار النسق الكلي وتمثل هذه الأنساق في:

* **النسق العلائقي:** يعبر عن مجموع العلاقات الرسمية وغير الرسمية الناتجة عن التفاعل والاحتكاك بين أعضاء التنظيم.

* **النسق القانوني:** يمثل مجموع الإجراءات وقواعد السلوك داخل المؤسسة التي يحددها النظام الداخلي للمؤسسة، حيث يحدد مهام وأدوار كل الفاعلين وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطهم والواجب عليهم احترامها تحقيقاً للاستقرار الداخلي، كما تحدد صفتها وطبيعتها ووضعها القانوني ضمن النسق الأكبر (المجتمع).

* **النسق القيمي:** يعبر عن القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة والتي تضبط وتتحكم في سلوكيات الفاعلين الموجودين فيه.

* **النسق الاقتصادي:** يشير إلى مختلف النشاطات والأعمال والوظائف التي يؤديها الفاعلين في سبيل توفير الموارد اللازمة (البشرية، المالية، المادية) لتقديم مخرجات (خدمات) تحقق مطالب البيئة الخارجية حتى تستمر في البقاء.

- ضرورة تحقق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة؛ ففي حالة حدوث خلل معين -سواء كان مصدره البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية - سيؤثر ذلك على درجة الثبات داخلها، مما يتوجب عليها العمل على إعادة حالة الاستقرار الأولى بالتحسين المستمر وبتنمية وتطوير سياساتها وإستراتيجياتها التنظيمية، وهي الآلية التي نطلق عليها في الدراسة الراهنة تسمية الميكانيزمات الدفاعية المتجددة،

حيث تمكنها هذه الأخيرة من التكيف ومن مواجهة كافة معيقات الاستقرار ومن ثم تتمكن من البقاء في ظل كافة التغيرات الموجودة في البيئة بجانبها الداخلي والخارجي، وهذا انطلاقاً من فكرة أن "الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة التوازن الدينامي؛ والذي يشير إلى حالة الاستجابة للتغير الخارجي المعززة بآليات التلاؤم والضبط الاجتماعي".⁽¹⁾

- تسليح العناصر البشرية المتواجدة بالمنظمة بمعارف ومهارات متنوعة ومتجددة عن طريق آلية الإثراء الوظيفي، على أساس أن الحالة النفسية والاجتماعية والمعرفية والمهارية للعناصر البشرية تحدد حالة الاستقرار من عدمها داخل المؤسسة، مما يمكن من تلبية الاحتياجات المتجددة لمختلف العناصر المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة.

- الحد من مركزية اتخاذ القرارات بالتركيز على آلية تمكين الموارد البشرية يعمل على زيادة مستويات الرضا والولاء لديهم؛ مما يساهم في تجسيد حالة الاستقرار الفعلي داخل المؤسسة والتي تترجم في صورة إمبريقية بمستويات الأداء العالية.

- التعامل مع المواقف والقوانين الرسمية بمرونة وانسيابية بالاستناد إلى أن البيئة شديدة التغير والتعقيد عن طريق اللجوء لتفويض الصلاحيات وتوسيعها؛ مايمكن من الاستجابة الفورية لمتطلبات الزبائن في البيئة الخارجية.

- مشاركة أفراد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات يحد من تركيز السلطات لدى فئة قليلة ممثلة في المستويات العليا للمؤسسة.

- بالإمكان التنبؤ بمستوى تحقق أهداف المؤسسة من خلال التعرف على الإمكانيات البشرية داخل المنظمة ومقارنتها بتحديات البيئة الخارجية للمؤسسة.

- بالإمكان تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها؛ من خلال التركيز الدائم على تنمية مختلف الجوانب المعرفية، المهارية، والفنية الأخلاقية والسوكية للعناصر البشرية داخل المؤسسة.

- تحدد القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة سلوكيات الأفراد العاملين بها؛ وهي بذلك تعد من العوامل الأساسية لخلق حالة التكامل والتوافق والانسجام الداخلي للمؤسسة، بمعنى أن اتفاق واتحاد أفراد المؤسسة بفروعها وأقسامها على ذات القيم التنظيمية يُسهل من تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - غني ناصر حسين القريشي، مرجع سابق، ص 165.

- يساهم التعاون بين أفراد النسق الكلي الواحد (المؤسسة) بفروعه (الأقسام والوحدات) وروح الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة.
- للعناصر البشرية في المستويات الدنيا تأثير كبير الدرجة على الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، بالخصوص المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة والتفوق في تقديم الخدمات.
- بإمكان التنظيم الرسمي السيطرة على التنظيم غير الرسمي والمحافظة على استقرار المؤسسة؛ من خلال فهم واستيعاب اهتماماته واحتياجاته والعمل باستمرار على تلبيتها.
- تتحدد دلالة الجودة الشاملة من خلال: قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والاستقرار الداخلي من جهة، وبالتكيف مع التغيرات والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، حيث تمكنا بعد المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار مدى صحة الفرضيات من الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة المتعلق بواقع المؤسسة الميكانية بسكيدة المرتبط بمستوى تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة، ومناقشة نتائجها في ضوء فرضيات وأهداف الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مناقشة التصورات الفكرية للدراسة على ضوء الاتجاهات النظرية ذات الاهتمام بالموارد البشرية. وعليه؛ فقد دلت الشواهد الواقعية المشار إليها آنفاً أن هناك اتساقاً بين مؤشرات تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، حيث كشف الاختبار الميداني علاقتها ببعض البعض الأمر الذي يقودنا إلى الإقرار بأنها ارتباطات عاكسة فعلياً لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة، لكن ومن ناحية أخرى هي نتاج تداخل وتفاعل عدد من العوامل الداخلية والخارجية.

وعلى ضوء ذلك أثارت الدراسة بعض القضايا التنظيمية التي تستدعي البحث والتقصي الدقيق وتحتاج لتسليط الضوء عليها؛ وهذا في محاولة للتقرب أكثر من واقع المؤسسة الجزائرية في ظل ازدواجية الطرح حولها بين مسيرتها للتقدم الحاصل على المستوى التكنولوجي وفي نمط التسيير والمكانة المهمة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية؛ والرؤية المعارضة لذلك والتي تشير إلى بساطة وسطحية تفكير العامل الجزائري وميله للكسل والخمول، وهي الحجة التي قد يقدمها البعض من المسيرين والمسؤولين لتبرير الوصاية على العامل الجزائري والتي فيها استصغار وحط لقدراته ويتجلى ذلك في عدم إعطائه حتى الفرصة لإظهار ما لديه من إمكانيات.

- وعليه؛ سنحاول فيما يلي إبراز بعض القضايا والتساؤلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الحالية وكشفت عن جوانبها وحيثياتها لعلها تكون مواضيع لدراسات مستقبلية، حيث تظهر من خلال التساؤلات الآتية:
- ما هو واقع فلسفة إدارة الموارد البشرية في تسيير مواردها البشرية بالمؤسسة المينائية؟
 - ما هو دور القيادات الإدارية في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟
 - كيف تؤثر أساليب تنمية الموارد البشرية على البيئة الداخلية للمؤسسة المينائية؟
 - ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - هل لوسائل الرقابة التكنولوجية تأثير على مستوى الرقابة الذاتية للموارد البشرية؟
 - ما مدى توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة مع ثقافة الجودة الشاملة؟
 - ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة في ترسيخ ثقافة الجودة في السلوك اليومي للعامل الجزائري؟
 - ما مدى مساهمة رضا الزبون في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بالمجتمع؟
- وعلى كل حال يبقى الجدل المعرفي والنظري والمنهجي قائماً في سياق البحث السوسيو- تنظيمي؛ وهو ما يؤكد الصيغة التراكمية للمعرفة العلمية في ظل استمرارية التفاعل البشري.

خاتمة

خاتمة:

يبدو من خلال ما رد في دراستنا أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية لما لها من عديد الانعكاسات إن على مستوى إمكانيات وقدرات المورد البشري أو على المؤسسة بصفة كلية، سواء بزيادة حصتها السوقية من خلال توفيرها لخدمات أو منتجات تقع ضمن حدود توقعات الزبون أو تفوقها، وهذا بالاعتماد على الدراسة الإستراتيجية للسوق والبيئة الخارجية الأمر الذي يساعدها على تقديم مخرجات ذات جودة مرضي زبائننا، حيث يتحقق لها ذلك من خلال سعيها الدائم لكسب رضا عمالها على أساس أن ذلك يمثل أرضية صلبة تمكن من بناء صرح الجودة الشاملة.

وعليه؛ فقد اعتبرنا في دراستنا الراهنة أن تحقيق ذلك يتم على ضوء التزام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية كخطوة أولى وأساسية لتجسيد ذلك، حيث تتجلى سمات معالمها من خلال الإثراء الوظيفي كآلية تمكن من الرفع من قدراته وإمكانيات المورد البشري بالتركيز على العمل في حد ذاته، بالإضافة إلى التمكين الذي يسهل تطبيقه في ظل امتلاك الموارد البشرية لقدرات وميزات تؤهلهم لتحمل مسؤولية وإدارة شؤون العمل؛ فتكون بذلك محل ثقة للإدارة العليا لفتح الباب أمامها للمشاركة بفاعلية أكبر في نشاطات المؤسسة.

بالإضافة إلى مساهمة القيم التنظيمية في ضبط وتحديد سلوكيات الموارد البشرية وهذا وفق الرؤى والإستراتيجيات المسطرة داخل المؤسسة والمتمركزة بصفة خاصة ومحددة في السيطرة على السوق بتقديم خدمة أو منتج على درجة عالية من الجودة مرضي الزبائن.

وقد تم التأكيد من خلال دراستنا الحالية على ثلاثة درجات أساسية تشكل ما أطلقنا عليه تسمية هرم الجودة الشاملة. تتعلق الدرجة الأولى بالمورد البشري مصمم ومنفذ إستراتيجيات وغايات المؤسسة المتمثلة أساساً في تحقيق الأرباح والفوز بأكبر حصة من السوق المحلي أو الدولي بتقديم خدمات أو منتجات قليلة العيوب ومقدمة في الوقت المناسب بالمقدار المطلوب الذي يستجيب لاحتياجات الزبون، وهو ما تبرزه الدرجة الثانية والمتعلقة بالتحسين المستمر للخدمة، بالإضافة إلى الدرجة الثالثة والأخيرة والتي تمثل قمة الهرم من خلالها يمكننا قياس مدى كفاءة وفعالية وجودة أنشطة المؤسسة، وهي رضا الزبائن.

ولأجل هذا يمكننا القول أن الجودة الشاملة على حسب ما تركز عليه الدراسة الحالية لا تخص فقط الخدمة أو المنتج بل جميع الأطراف ذات الصلة من مصمم ومنفذ النشاطات والأعمال (المورد

البشرية) فالخدمة أو المنتج فالمستفيد من ذلك، فلا يمكننا اعتبار أن تحقيق الجودة الشاملة فعليا إلا من خلال تحقق الدرجات الثلاث التي يبرزها هرم الجودة الشاملة.

وعليه؛ ولأجل ذلك فقد حاولنا في دراستنا الحالية في إطارها النظري والميداني إبراز الأفكار السابقة برؤية ذات طابع سوسيو- تنظيمي يستند في المقام الأول إلى المقاربة البنائية الوظيفية التي تدعو إلى ضرورة تحقيق الاستقرار والثبات داخل النسق والانسجام والتكيف مع البيئة الخارجية، والذي يبدو في صورة حالة الاتزان النفسي للمورد البشري المرتبط بعلاقته بالعمل ومتطلباته، وبالجانب المعنوي له بفتح المجال أمامه لتحمل المسؤولية والجانب القيمي من خلال غرس وتنمية القيم التنظيمية للموارد البشرية والتي تسير وفقها المؤسسة وتعمل من جهة أخرى كموجهات لمختلف سلوكياتهم واتجاهاتهم.

وقد حاولنا إسقاط هذا الطرح ميدانياً في إطار واقع المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث سعت سياقات الدراسة الحالية لإبراز:

- ✓ مساهمة الإثراء الوظيفي في تحقيق رضا المورد البشري.
 - ✓ دور التمكين في التحسين المستمر للخدمة.
 - ✓ مساهمة عملية تعزيز القيم التنظيمية للمورد البشري في زيادة مستويات رضا الزبائن.
- وهو ما أكدته نتائج الدراسة بعد جمع تحليل وتفسير المعطيات المستقاة من المؤسسة محل الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل ضعف في العلاقة بين المتغيرات التي سعت الدراسة إلى تأكيد علاقاتها؛ إذ نعتبر أن السبب في ذلك مرتبط بـ:
- ✓ كون رضا المورد البشري بالمؤسسة المينائية لا يتعلق فقط بالعمل ومحتواه؛ ما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى تحقق ذلك ما يستدعي البحث حولها.
 - ✓ مستويات تمكين العاملين ليست بالدرجة المناسبة بالمؤسسة المينائية التي تسمح للعامل بإبداء آراءه وقراراته، هو ما يدعو لفتح المجال أمام تمكين العاملين أكثر.
 - ✓ رضا زبائن المؤسسة مرتبط أساساً بالخدمة أو السلعة أكثر من الاهتمام بمدى تشجيع الإدارة العليا لمواردها البشرية على تبني القيم التنظيمية، حيث يؤكد ذلك مضمون الشكاوى التي تم تقديمها من طرف زبائن المؤسسة.

وبالرغم من ذلك فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيري الدراسة، وهو ما يستوجب الاهتمام بمستويات تنمية الموارد البشرية تحقيقا للجودة الشاملة كغاية تصبو لتجسيدها المؤسسة المينائية من خلال جل سياساتها ونشاطاتها التنظيمية.

المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- إبراهيم بن عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
- 2- أبو النصر مدحت محمد، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2010.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 5- أبو حيمد هدى بنت صالح، الجودة الشاملة وإدارة المعلومات، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006.
- 6- أبو زيد أبو الحسن عبد الموجود، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث، أسوان، 2009.
- 7- أبو طاحون عدلي علي، النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دس.
- 8- أحمد أحمد إبراهيم، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
- 9- أحمد محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 10- أحمد سمير نعيم، النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ط5، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
- 11- أرمسترونج ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ط1، مكتبة جرير، لبنان، 2003.
- 12- البادي نواف محمد، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 14- البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- التميمي رعد سامي عبد الرزاق، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008.
- 16- التميمي فواز، الخطيب أحمد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 18- الجيلاني حسان، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 19- الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 20- الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21- الحسيني السيد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994.
- 22- الحويلي عزام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار البداية، عمان، 2014.
- 23- الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي، الصراع بين القيم التنظيمية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- الدرادكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- الدرادكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 26- الدوري زكرياء مطلق، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 27- الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 28- الزبيدي غني حام تناي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 29- الساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 30- السالم مؤيد سعيد، صالح عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط3، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 31- السامرائي طارق عبد الحميد، الجودة التعليمية الحديثة، ط1، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013.

- 32- السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 33- السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1973.
- 34- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
- 35- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 36- الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة(الجودة الشاملة - الهندرة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 37- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
- 38- الصالحي نبيل محمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 39- الصرن رعد حسن، نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
- 40- الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دس.
- 41- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي)، ج1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 42- الطائي رعد عبد الله، قداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- الطائي يوسف جسيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، الوراق للنشر وللتوزيع، عمان، 2006.
- 44- الطائي يوسف جسيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 45- الطائي يوسف جسيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 46- الطائي يوسف جسيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 47- الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 48- الطروانة حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- 49- الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- 50- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 51- العامري صالح مهدي محسن، العامري محسن، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 52- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 53- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 54- العسكري عبود عبد الله، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، دمشق، 2004.
- 55- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001.
- 56- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
- 57- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 58- العنزي سعد علي حمود وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
- 59- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 60- الفتلاوي كامل علاوي، مرزوق عاطف لافي، العولمة ومستقبل الصراع الاقتصادي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 61- القرشي غني ناصر حسين، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 62- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 63- الكبسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 64- الكلالده طاهر محمود، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 65- أليثي محمد، لويز سيفين لطفي، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 66- المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 67- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 68- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 69- المنيف إبراهيم عبد الله، إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
- 70- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 71- اندروس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 72- النجار فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 73- النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 74- النعيمي محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 75- الهلالات صالح علي عوده، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 76- الهبيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 77- الوادي محمود حسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 78- الوادي محمود حسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 79- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 80- برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 81- بسيوني رضا إسماعيل، إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 82- بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 83- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة، لبنان، 2002.

- 84- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 85- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 86- بن صالح حناشي لعلی، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي (دراسة مقارنة)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 87- بن عشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة(الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- 88- بوخمخ عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 89- بوكميش لعلی محمد الزاید، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط1، دار الیایة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 90- بیومی مجدی أحمد، لطفی محمد السید، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي(مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، (مصر)، 2011.
- 91- تاویریت نور الدین بشیر، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2015.
- 92- توفیق عبدالرحمان، منهج الإدارة العليا، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 93- جاد الرب سید محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، مصر، 2009.
- 94- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 95- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008.
- 96- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 97- جوی جنیفر وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيا العربية، القاهرة، 2008.
- 98- حاروش نور الدین، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 99- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندیا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 100- حسن حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، دس.

- 101- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 102- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 103- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 104- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 105- حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 106- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، عمان، 2002.
- 107- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 108- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 109- حمزة أحمد إبراهيم، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- 110- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط4، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 111- حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 112- حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 113- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 114- حنفي عبد الغفار، القزاز حسين، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 115- خزار وسيلة، الإيدولوجيا وعلم الاجتماع، جدلية الانفصال والاتصال، ط1، منتدى المعارف، بيروت (لبنان)، 2013.
- 116- خضير الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 117- خطاب أسعد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية، دار الكتاب، الإسكندرية، 2008.
- 118- خطاب عائدة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
- 119- داود معمر، محاضرات في مداخل العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

- 120- درة عبد الباري، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 121- ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 122- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 123- رابح كعباش، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة (الجزائر)، 2007.
- 124- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 125- رضوان محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 126- زايد أحمد، علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية)، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 127- سرور أحمد فتحي، الحماية الدستورية للحقوق والحريات، ط2، دار الشروق، 2000.
- 128- سعيد سعاد جبر، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 129- سمير عبد الفتاح محمد، علم النفس والسلوك الوظيفي، دار انو للنشر، القاهرة، 2011.
- 130- سويسبي عبد الوهاب، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 131- سيف الإسلام شوية، المبادئ الاجتماعية والنفسية للعمل ونظريات التنظيم، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
- 132- سيقر مات، المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق لنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2007.
- 133- شحماط محمود، المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2010.
- 134- صابر محمد عبد العليم، تعيلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 135- طامشة بومدين، ناجي عبد النور، أصول منهجية البحث في علم السياسة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

- 136- عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 137- عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الفكر، عمان، 2010.
- 138- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 139- عباس حسين وليد حسين، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 140- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 141- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 142- عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 143- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 144- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 145- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 146- عزب محسن عبد الستار محمود، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- 147- عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 148- عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 149- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل، ط1، 2005.
- 150- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 151- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 - 2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
- 152- علي شريف، منال كردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 153- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.

- 154- عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان، **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 155- عياد الحلبي محمد علي السالم، **مبدأ المساواة في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي**، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 156- عليش محمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
- 157- غنيم أحمد محمد، **إدارة الجودة الشاملة**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 158- غنيم أحمد محمد، **إدارة الجودة الشاملة**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 159- غياث بوفلجة، **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 160- فليبه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 161- فهمي خالد مصطفى، **حقوق المرأة بين الاتفاقيات والشريعة الإسلامية والتشريع الوضعي (دراسة مقارنة)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 162- كاضم خضير، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 163- كافي مصطفى يوسف، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 164- كشواي باري، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 165- كمال بداري وآخرون، **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي (إعداد وإنتاج التقييم الذاتي)**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 166- كورتل فريد، **كحيلة آمال، الجودة وأنظمة الإيزو**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 167- كورتيل فريد، منير نوري، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 168- لطفي طلعت إبراهيم، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 169- لطفي علي، **الموارد البشرية (تكنولوجيا، إدارة، تخطيط، نظم مالية)**، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 170- لعويسات جمال الدين، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 171- اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 172- لويد دوبيز، الجودة الشاملة (التطور الاقتصادي وإدارة الجودة الشاملة)، ترجمة: المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 173- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 174- ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 175- مجيد سوسن شاكر، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 176- محمد أشرف السعيد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية رؤية ما بعد الحداثة، دار الجامعة الجديدة، الأزريطية، مصر، 2008.
- 177- محمد حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو 90014 - 9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 178- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 179- محمد محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 180- مصطفى نهال فريد، أساسيات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 181- منصور أحمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 182- منصور إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 183- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 184- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 185- نجم نجم عبود، مدخل إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 186- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- 187- يمينة بن سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

• المجالات والدوريات العلمية:

- 1- أبو بكر أيمن عبد الله محمد، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد1، المجلد16، 2015.
- 2- أبو زيادة زكي عبد المعطي، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، العدد1، المجلد8 2012.
- 3- أحسن طيار، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوث 1955، سكيكدة (الجزائر)، العدد04، ماي 2009.
- 4 - أشرف عقون، أثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميله، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله (الجزائر)، العدد3، جوان 2016.
- 5- الحمزة عبد الحليم، إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليلة2، البليلة (الجزائر)، العدد2، المجلد8، 2017.
- 6- الخفاجي حاكم جبوري، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة حالة في مصرغ بابل الأهلي - فرع النجف)، الغري للعلوم الاقتصادية والغدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد25، المجلد8، 2012.
- 7- الشرفا ياسر عبد طه، هاني ربحي أحمد عبد العال، أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، غزة (فلسطين)، العدد1، المجلد5، 2018.
- 8- الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد6، 2008.
- 9- المقبل حرشان بن خميس بن حرشان، تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، العدد 18، المجلد5، 2017.
- 10- المقداد محمد رفعت، تنمية الموارد البشرية في سوريا ما بين 1960 و 1994، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، سوريا، العدد2، المجلد17، 2001.
- 11- النويران ظاهر لفا عافت، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بالضيف، المسيلة (الجزائر)، العدد 17، المجلد10، 2017.

- 12- إيمان العشاب، التسويق بالعلاقات كمدخل لتفعيل ولاء الزبون، مجلة الابحاث الاقتصادي، جامعة البليدة 2، البليدة (الجزائر)، العدد15، ديسمبر2016.
- 13- إيمان صبيان، عائشة بوشيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة بمؤسسة لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 09، 2016.
- 14- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ولاية ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد07، 2015.
- 15- بختة بطاهر أمين مخفي استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم)،مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي، تبسة الجزائر، العدد1، المجلد3، 2018.
- 16- بختة حداد، حياة سيد، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة (دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية لمجمع سونلغاز OS)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، العدد 06، 2015.
- 17- تركي سنية كاظم، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 96، المجلد 23، 2017.
- 18- جاب الله رفعت محمد، الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول، مجلة جامعة قطر (المجلة العلمية)، العدد1، الدوحة، 1990.
- 19- جمال الدين خنشور، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، العدد17، جوان2015.
- 20- جميل أحمد، ميلود وعيل، التنمية في عصر العولمة اتساع المفهوم وفقر الواقع، دراسات مجلة دورية محكمة، عمار التليجي، الأغواط (الجزائر)، العدد 12، جوان 2009.
- 21-جواد محسن راضي، التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العالمين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد)، مجلة القادسية، العراق، العدد1، المجلد12، 2010.
- 22- حسان خبابة، الخصوصية في الجزائر: مبرراتها وعوائقها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، العدد 06، 2006.
- 23- حيمر حمودي، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة (الجزائر)، العدد4، المجلد1، 2017.

- 24- خالد قاشي، رمزي بودرجة، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المدية (الجزائر)، العدد06، جوان 2016.
- 25- خيرة قوبع وآخرون، تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة (دراسة حالة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم)، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة ابن باديس، مستغانم (الجزائر)، العدد 03، المجلد3، ماي 2015.
- 26- زغيب شهرزاد، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية الاقتصادية في البلدان المغاربية، مجلة التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، العدد 24، 2009.
- 27- سارة إلياس، مراد منقار، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية (دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطارات الوسطى)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، العدد 25، ديسمبر 2016.
- 28- سارة مرزوق، مبارك بوعشة، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة)، مجلة دراسات اقتصادية، العدد03، المجلد4، جامعة قسنطينة2، قسنطينة (الجزائر)، ديسمبر2017.
- 29- سليم قادة، مسعود طحطوح، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة1 الحاج لخضر (الجزائر)، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 30- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد07، المجلد5، جامعة محمد بوالضياف، مسيلة (الجزائر)، 2012.
- 31 - سليمة ملعب، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد1، المجلد9، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى (الجزائر)، 2018.
- 32- سويدان نظام موسى، تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، غزة (فلسطين)، العدد1، المجلد13، يونيو2011.
- 33 - شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية (سوريا)، العدد 5، المجلد 36، 2014.
- 34- عايشة بن علي، منير نوري، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غيليزان)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر العدد12، المجلد7، 2017.
- 35- عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (العراق)، العدد36، 2013.

- 36- عباس محمد فاضل، رضا العاملين واثره في جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية الصوفية، العراق، العدد74، 2009.
- 37- عبد الحميد برحومة، الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ 1988 وأثرها على الفضاء الاقتصادي والاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، العدد06، 2006.
- 38- عبد الحليم بيليزاك، السعيد بريكة، أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات باتنة)، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة أم البواقي، أم البواقي (الجزائر)، العدد02، المجلد04، ديسمبر2017.
- 39- عبد الحليم محمد فرج، بحر يوسف عبد عطية، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة (فلسطين)، العدد01، المجلد 15، يناير 2007.
- 40- عبد الرحمن مهند، عدنان أحمد رشا، أثر استخدام التحسيس المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، العدد36، 2013.
- 41- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، سوريا، العدد 3-4، المجلد25، 2009.
- 42- عبد القادر خليل، فاطمة الزهراء يحيوي، جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المدية (الجزائر)، العدد3، جانفي 2015.
- 43- عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، العدد 08، 2008.
- 44- علي عاصم شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 7، 2010.
- 45- علي مكيد، فاطمة يحيوي، إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري(دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال - المدية-)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية (الجزائر)، العدد 14، 2015.
- 46- عمر بن سديرة، الأبعاد النظرية للتحليل الإستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01 (الجزائر)، العدد 16، 2016.
- 47- عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، العدد 12، جانفي 2018.

- 48- غربي فوزية، حبشي فتحة، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوث 1955، سكيكدة، (الجزائر)، العدد 04، ماي 2009.
- 49- غياث بوفلجة، أمينة برزوق، العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي الورق ومواد التنظيف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي (الجزائر)، العدد 4، المجلد 14، ديسمبر 2013.
- 50- فوزية تايه شميلان العنزي، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 176، المجلد 36، الجزء الثاني، ديسمبر 2017.
- 51- ليلي بكوش، ياسين محجر، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد 30، المجلد 9، سبتمبر 2017.
- 52- ليندة رقام، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف (الجزائر)، العدد 15، 2015.
- 53- ماجدة الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، العدد 8، المجلد 31، 2017.
- 54- مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية (الجزائر)، العدد 7، 2009.
- 55- مسعود كبرى، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة الجزائر، العدد 07، 2012.
- 56- مصطفى عوفي، داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، العدد 11، جوان 2013.
- 57- نبيلة جعيجع، رابح بوقرة، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر (الجزائر)، العدد 1، المجلد 6، 2017.
- 58- نسرين جاسم محمد، مصطفى عبد العباس عصاد، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد (العراق)، العدد 103، المجلد 24، 2018.
- 59- نصر الدين بن نذير، فائزة بعليش، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة)، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، الجزائر، العدد 03، جوان 2005.

- 60- نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، العدد02، جوان 2015.
- 61- نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت (العراق)، العدد29، المجلد9، 2013.
- 62- وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية فن المستشفيات الجزائرية الخاصة)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد1، المجلد11، يونيو 2014.
- 63- ياسمينة طويل، الجودة وأثرها على أداء الافراد العالين في البنوك الجزائرية (دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة (BEA, CNEP, CPA BADR, BDL, BNA))، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، (الجزائر)، العدد1، المجلد6، جوان 2018.

• الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية- المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 2- الغزوي محمد بن أحمد بن محمد، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، 2009.
- 3- النبهانية عائدة بنت عماني بن زايد، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مدرء التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2014.
- 4- إباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة الدكتوراه في التربية(مناهج وطرائق التدريس)، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010- 2011.
- 5- خديجة يحيوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016 - 2017.

- 6- سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (الجزائر)، 2014 - 2015.
- 7- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (الجزائر)، 2003 - 2004.
- 8- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة (SCIMAT)، باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (الجزائر)، 2015 - 2016.
- 9- عادل بومحان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (الجزائر)، 2014 - 2015.
- 10- عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 11- غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (الجزائر)، 2012 - 2013.
- 12- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه الفلسفة في علم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (السودان)، 2004.
- 13- نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (الجزائر)، 2016.
- 14- نجوى فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، (الجزائر)، 2016 - 2017.
- 15- نصيرة داني الكبير، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، (الجزائر)، 2014 - 2015.

• الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1- الحبيب ثابتي، عبد السلام بندي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية؛ المنعقد بتاريخ 14 - 15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة.
- 2- الصالح أسماء رشاد نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية للشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المنعقد بتاريخ 15 - 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس (لبنان).
- 3- عبد القادر شلال، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL/spa وحدة المضخات البروقية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد بتاريخ 14 - 15 أبريل 2009، جامعة المسيلة، المسيلة (الجزائر).
- 4- مبروكة حجار، سميرة عميش، دور السياسة الجبائية في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولية حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية المنعقد بتاريخ 14 - 15، أبريل 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المس (الجزائر).
- 5- محمد عبد الوهاب علي، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الغدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، يوليو 2003.
- 6- مشاعل بنت نياز العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1 - 4 نوفمبر 2009.

• المعاجم والقواميس:

- 1- الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان، ط1، 1997.
- 2- ريموند بودون فرونسوا بريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007.
- 3- فتحي محمد، 766 مصطلحا إداريا (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 4- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية أنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993.

• المواقع الإلكترونية:

1 - شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<https://alhadidi.files.wordpress.com/>, date :19 – 04 – 2019, heure : 17 :18

2 - علي محمد إبراهيم حسن، مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1985، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=127147>,date :04 – 05 – 2019, heure: 19:00.

3 - مجد مروان العمدة، أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن"، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<https://www.researchgate.net/>date : 19 – 02 – 2019, heure : 22 :27.

4 - المادة 32 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 8 ديسمبر 1996 معدل ب: القانون رقم 02 - 03 المؤرخ في 10 أبريل 2002 الجريدة الرسمية رقم 25 المؤرخة في 14 أبريل 2002، والقانون رقم 08 - 19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 الجريدة الرسمية رقم 63 المؤرخة في 16 نوفمبر 2008؛ نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.conseil-constitutionnel.dz>, date : 04 – 05 – 2019, huere : 14 :00.

5 - <http://www.diwanalarab.com/>date : 31 – 03 – 2019, heure :14 :55.

6 - <http://dim-msila.dz/?p=1> ,date :13 – 04 – 2019, huere : 17 :58.

7 - <http://www.aniref.dz/>, date : 13 – 04 – 2019, heure : 19 :40.

8 - <https://www.djazairress.com/aps/336911> , date : 13 – 04 – 2019,heure : 19 :47.

9 - <https://www.ennaharonline.com//> ,date : 13 – 04 – 2019, heure : 20 :00.

❖ Références en langue étrangère:

• Les livres :

- 1– Hich, Phlipe ,**Industrial engnering management**, Anewperspective , 2nd edition, Mc Grawhill, Singapor, 1994.
- 2– Jean Brillman, **Les Meilleures Pratiques du Management**, 3^{ème} édition, éditions d' Organisation, Paris, 2001.
- 3– J. Coyle–Shapiro and Others, **Human resource management**, University of London, London, 2013.
- 4– Jaen Marie gogue, **management de la qualité**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001.
- 5– Jean Jouis Dumaulin, **client satisfait l'entreprise gagnante**, édition d'organisation, paris, 1994.
- 6– John. P. Wilson, **Human Resource Development : Learning and Training for individuals and organisations**, 2^{and} edition, British Library, London, 2004.
- 7– Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002.
- 8– Ph. Kotleret B. debois, **Marketing Management**, 10^{ème} édition, Public union, Paris, 2000.
- 9– Richard. A and Others, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001.
- 10– Richard Ladwin ,**Le comportement de consommateur et de l'acheteur**, 2^{ème} édition, édition economica, Paris, 2003.
- 11– Seddiki Abdallah, **Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kai–zen**, office des publication universitaires, Alger,2003.
- 12– Senjecv Kumar Singh, **Human Resource Development**, Atlantic Publishers, Delhi, India, 2008.
- 13– Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010.

- **Revue scientifique :**

1- Adrianna J. Kezar and Others, **Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership**, ASHE Higher Education Report, The Association for the Study of Higher Education, Vol 31, Iss 06, San Francisco, 2006.

2-Tilman Becker, **Consumer Perception of Fresh Meat Quality: A Framework for Analysis**, British Food Journal, Emerald Group Publishing Ltd, Vol 102, Iss 03, United Kingdom, 2000.

³ - Benita M. Beamon & Tonja M. Ware, **A Process Quality Model for the Analysis, Improvement And Control of Supply Chain Systems**, Logistics Information Management, MCB University Press, Vol 11, Iss 02, Bradford, 1998.

- **Les Thèses :**

1- David Rutambuka, **La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'impact des fusions et acquisitions sur la performance de l'entreprise ?**, thèse de doctorat, Spécialité Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2017.

- **Glossaires et dictionnaires :**

1- **le petit la rousse**, nouvelle édition, librairie ,paris,1995.

الملاحق

الملاحق

الملاحق

- الملحق رقم 01 - نموذج لدليل المقابلات.
- الملحق رقم 02 - نموذج لإستمارة البحث.
- الملحق رقم 03 - قائمة الأساتذة المحكمين.
- الملحق رقم 04 - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة:
 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - السياسة العامة للمؤسسة.
 - مواد من النظام الداخلي للمؤسسة.
 - توزيع اليد العاملة.
 - إحصائيات نسب الغياب.
 - إحصائيات شكاوي زبائن المؤسسة.
 - مذكرة إعلامية.
 - نسخ من شهادات الإيزو.
 - صورتين للافتتين بقسم إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم 01:
نموذج لدليل المقابلات

تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة

دليل المقابلات

المقابلة الأولى مع المسير الإداري بقسم الموارد البشرية:

- الجنس:..... اسم الوظيفة:
- الأقدمية:..... تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- هل تهتم بالمؤسسة بإلحاق عمالها بالدورات التدريبية؟
 - هل ترى أن تنوع المهام للعامل يزيد من رغبته في العمل؟
 - هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

المقابلة الثانية مع رئيس مصلحة العلاقات الخارجية:

- الجنس: اسم الوظيفة: الأقدمية:..... تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- حدثنا قليلاً؛ عن المهام التي تقوم بها المصلحة؟
 - هل تعتقد أن نظام المعلومات في المؤسسة يمكن العمال من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب؟
 - هل تدعم الإدارة العليا بالمؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات؟ وما هي الخصائص الواجب توفرها في العامل المفوض له الصلاحيات؟
 - هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة؟
 - في حالة وقوع أحد العمال في الخطأ؛ ما هو الإجراء الممكن أن يتخذ ضده؟

المقابلة الثالثة مع رئيسة قسم التسويق:

- الجنس: اسم الوظيفة: الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- حسب رأيك؛ ما معنى الجودة الشاملة؟
 - هل تعتقد أن المؤسسة قد تمكنت من تقديم خدمات ذات جودة تلبي بها رغبات زبائننا؟
 - هل تجري المؤسسة دراسات تتعلق برغبات الزبائن؟
 - من هم زبائن المؤسسة؟
 - هل ترى أن هناك مساواة في التعامل مع زبائن المؤسسة؟
 - ما هي الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسة للحفاظ على زبائننا؟

المقابلة الرابعة مع المسير التقني الإداري بمصلحة تسيير المستخدمين:

- الجنس: اسم الوظيفة: الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- لو تقدم لنا نظرة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
 - كم يبلغ حجم عدد العمال بالمؤسسة خلال شهر أبريل 2018م؟
 - كم تقدر نسبة الغياب بالمؤسسة خلال سنتي 2017م- 2018م؟
 - هل ترى أن هناك التزام وانضباط من طرف العمال بالمؤسسة؟
 - هل يتم تحفيز العمال على مدى التزامهم وانضباطهم في العمل؟

المقابلة الخامسة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بالنيابة:

- الجنس: اسم الوظيفة: الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- ما هي الأدوار التي تقوم بها المصلحة؟
 - حدثنا قليلاً عن إستراتيجية المؤسسة المينائية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؟

- ما هي الأسباب التي تستدعي نقل عامل من منصب لآخر؟
- على أي أساس يتم إلحاق العامل بالدورات التدريبية؟
- من هي الفئة المعنية أكثر بالدورات التدريبية؟
- على أي أساس يتم تحديد البرامج التدريبية؟

المقابلة السادسة مع رئيسة مصلحة المنازعات:

- الجنس: اسم الوظيفة:
- الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- هل تصلكم شكاوى من طرف زبائن ضد المؤسسة؟
 - هل تتمكن المؤسسة من معالجة شكاوي الزبائن قبل أن تصل إلى المحكمة؟
 - لو توضح لي المسار الذي تسير وفقه شكاوى الزبائن؟

المقابلة السابعة مع رئيس قسم الشحن والتفريغ:

- الجنس: اسم الوظيفة:
- الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- حدثنا قليلا عن مهام المصلحة بالمؤسسة؟
 - ما طبيعة الأخطاء التي يقع فيها العمال بالمؤسسة؟
 - بصفتك رئيس قسم الشحن والتفريغ؛ هل تقوم بتفويض جزء من صلاحياتك لعامل آخر؟ وعلى أي أساس يتم اختياره؟
 - ما هي الآليات التي تلجأ إليها المؤسسة لتقديم خدمة ذات جودة ترضي زبائننا؟
 - هل ترى أن العامل بالمؤسسة قد وصل إلى مرحلة الوعي بدور فرق العمل في تحقيق الجودة فيما تقدمه المؤسسة من خدمات؟
 - هل ترى أن هناك التزام من طرف الجهات المسؤولة بالمؤسسة من أجل ترسيخ قيم: روح الفريق (العمل الجماعي)، الانضباط في العمل، المساواة.

المقابلة الثامنة مع المسئولة قسم الجودة:

- الجنس: اسم الوظيفة:
- الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- حسب رأيك؛ ماذا تعني الجودة الشاملة بالاستناد إلى واقع المؤسسة المينائية؟
 - ما هي التدابير التي تلجأ إليها المؤسسة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة؟
 - هل ترى أن جميع الفئات المهنية بالمؤسسة واعية بدورها في تحقيق الجودة؛ وبأهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة؟
 - كيف يتم توعية العمال بأهمية الجودة الشاملة؟

المقابلة التاسعة مع مدير مديرية الأملاك والأشغال:

- الجنس: اسم الوظيفة:
- الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- ما هي عن مهام المديرية؟
 - حدثنا قليلا عن الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة؟
 - هل تعتقد أن مستوى الخدمات تقدمها المؤسسة في جميع مراحلها يرقى لمستوى تطلعات الزبائن؟
 - هل المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة مقتنعة أن التحسين المستمر جزء أساسي لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة؟

المقابلة العاشرة مع رئيس قسم الفوترة:

- الجنس: اسم الوظيفة:
- الأقدمية: تاريخ إجراء المقابلة: ساعة إجراء المقابلة:
- ما هي المرتكزات الأساسية لتحسين علاقة المؤسسة بزبائننا؟
 - كيف يتم تحفيز الزبائن للإبقاء على تعاملاتهم مع المؤسسة؟
 - هل تصلكم احتجاجات من طرف الزبائن على فواتير تعاملاتهم مع المؤسسة؟ وكيف يتم التعامل معها؟

الملحق رقم 02:
نموذج لاستمارة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الجزائرية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



استمارة بحث حول:

**تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الميزانية لسكيكدة**

سيدتي، سيدي:

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه ترحو الباحثة الإجابة عن العبارات الموجودة في هذا الاستمارة، علما أن هدفها هو بحث العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و الجودة الشاملة. لقد صممت هذه الاستمارة لأغراض البحث العلمي فقط، ولأجل ذلك نطلب من سيادتكم الإجابة على العبارات المحددة في كل محور، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل إن أصح إجابة تعبيرك بصدق وموضوعية عن العبارات؛ لأنك بذلك تساهم في بناء صرح المعرفة العلمية النابعة من واقع المؤسسة الجزائرية.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

إسماعيل قيرة

من إعداد الطالبة:

هدى قيزح

هام جداً:

إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.
ضع علامة (X) مكان الخيار المناسب.

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية:

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41 - 51 سنة 52 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الفئة المهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات من 05 - 10 سنوات من 11 - 16 سنة 17 سنة فأكثر

6- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

أقل من 05 سنوات من 05 - 10 سنوات من 11 - 16 سنة 17 سنة فأكثر

المحور الثاني: عبارات تقيس درجة تنمية الموارد البشرية					
أولاً - الإثراء الوظيفي					
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
					العبارات
					1 - تضع المؤسسة التدريب ضمن أولوياتها
					2 - التحقت بالعديد من الدورات التدريبية
					3 - أفادتك محتويات الدورات التدريبية التي نظمتها الإدارة
					4 - جميع العمال معنيون بالالتحاق بالدورات التدريبية
					5 - هناك تنوع في المهام التي تؤديها
					6 - لا يزعجك إن كلفت بمهام تتغير كل مرة
					7 - تنوع المهام يزيد من المهارات
					8 - يقضي تنوع المهام على الشعور بالملل
					9 - سبق وتم نقلك من عملك إلى عمل آخر بالمؤسسة
ثانياً - التمكين					
					10 - تقدم الإدارة التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات
					11 - توفر الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب
					12 - تمنحك الإدارة صلاحيات واسعة لإنجاز عملك
					13 - تشارك برأيك في الأمور المتعلقة بالعمل
ثالثاً - تعزيز القيم التنظيمية					
					14 - تشجع المؤسسة على العمل الجماعي
					15 - تفضل العمل بشكل جماعي
					16 - تمنح الإدارة فرق العمل التسهيلات الكافية لأداء العمل
					17 - الانضباط ميزة تتميز بها المصلحة التي تعمل بها
					18 - تحفز المؤسسة العمال على انضباطهم في العمل
					19 - تنظم الإدارة حملات تحسيسية لتوعية العمال بأهمية الانضباط في العمل
					20 - تشجع المؤسسة عمالها على التعامل مع زبائنهم على أساس مبدأ المساواة

المحور الثالث: عبارات تقيس مستوى الجودة الشاملة

أولاً - رضا الموارد البشري

معارض	معارض	محايد	موافق	وافق بشدة	الدرجة	العبارات
						21- ترغب في البقاء بالمؤسسة
						22 - تشعر بالرغبة في العمل
						23 - يحقق لك عملك أكبر قدر من المزايا
						24- تشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل بالمؤسسة
						25- ترى أن نسبة الغياب منخفضة بالمصلحة التي تعمل بها
ثانياً - التحسين المستمر للخدمة						
						26 - تقع في الأخطاء بصفة متكررة
						27 - إذا وقعت في الأخطاء تطلب المساعدة من زملائك في العمل
						28 - يبقي رئيسك في العمل على الصلاحيات الممنوحة لك بعد وقوعك في الخطأ
						29 - تحاول إنجاز عملك دائماً في الوقت المحدد
						30 - تحاول القيام بالكثير من المهام في وقت واحد
						31 - تتعاون مع زملائك للقيام بأكثر قدر من الأنشطة وفي أقل وقت ممكن
ثالثاً - رضا الزبائن						
						32 - تمتلك المؤسسة زبائن دائمي التعامل معها
						33 - تتعامل المؤسسة مع نفس الزبائن
						34 - زاد عدد زبائن المؤسسة
						35 - تصل للمؤسسة العديد من الشكاوي
						36 - تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوي الزبائن
						37 - يتغير أسلوب التعامل مع الزبون الذي قدم شكوى
						38 - أنت على علم بعدد الشكاوي المقدمة من طرف زبائن المؤسسة

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها دونها في الأسفل

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

هكوا على تعاونك

الملحق رقم 03: قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة المنتسب إليها
01	إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي والبحث العلمي	جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة -
02	نبيل حميدشة	أستاذ التعليم العالي والبحث العلمي	جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة -
03	رابح أشرف رضاونية	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة -
04	أحمد بودشيشة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة -
05	حكيمه وشنان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوث 1955 - سكيكدة -

الملحق رقم 04:

وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لولاية

Entreprise Portuaire de Skikda



المؤسسة المينائية لسكيكدة

Réf. : N° 028/EP/DG/2018

Décision

Le Président Directeur Général de l'Entreprise Portuaire de Skikda :

- Vu l'ordonnance N°75-59 du 26/09/1975 portant code du commerce modifiée et complétée ;
- Vu le décret n°82-284 du 14 Aout 1982 portant création de l'Entreprise Portuaire de Skikda ;
- Vu les statuts de EPE SPA Entreprise Portuaire de Skikda établis par-devant notaire en date du 21/03/1989 amendés et complétés ;
- Vu la résolution N°03 du Conseil d'administration n°05/2016 de la 21/04/2016 portant désignation de M. TANFOUR Imad Djallal en qualité de Président Directeur Général de l'Entreprise Portuaire de Skikda ;
- Vu la convention collective de l'Entreprise Portuaire de Skikda ;
- Vu le règlement intérieur de l'Entreprise Portuaire de Skikda ;
- Vu la résolution n°04 du Conseil d'administration n°08/2016 portant le nouvel organigramme général de l'Entreprise portuaire de Skikda ;

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par les statuts :

Décide

Article 1 : l'organigramme général de l'Entreprise portuaire de Skikda est mis en place totalement à compter du 15/03/2018 conformément au schéma joint.

Article 2 : le Secrétaire général, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur des Finances & Comptabilité, sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente procédure.

Fait à Skikda, le 14/03/2018



IMAD B. TANFOUR
Président Directeur Général

Destinataires :

- Toutes structures et Directions.
- Comité de participation.
- Secrétaire général.

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa"

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie

Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

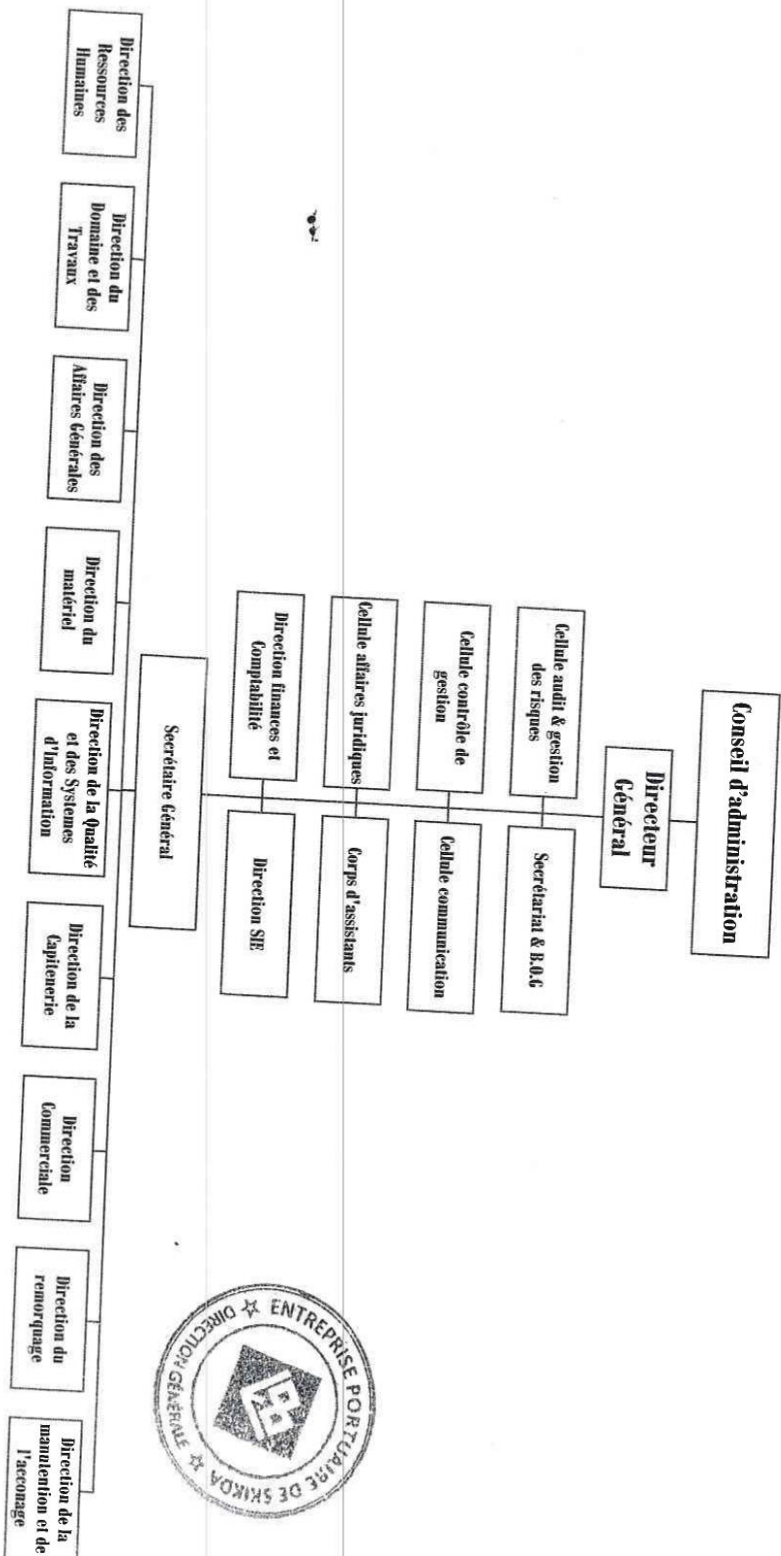
Email : epskikda@skikda-port.com Web : <http://www.skikda-port.com>





Entreprise Portuaire de Skikda
Organigramme général

Organigramme générale de l'Entreprise Portuaire de Skikda
(Résolution N° 04 de la réunion du Conseil d'administration du 28/12/2016)



MAD B. TRAGELAR
Président Directeur Général

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DU TRANSPORT

GRUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT SPA"

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل

مجمع الخدمات المينائية

المؤسسة المينائية لسكيدة

LA POLITIQUE GENERALE

En tant que maillon important des échanges commerciaux du pays, l'Entreprise Portuaire de Skikda (EP Skikda) filiale du groupe SERPORT Spa, en cohérence avec la vision des pouvoirs publics, ambitionne d'être un opérateur reconnu pour sa performance, son professionnalisme et sa citoyenneté lors de la réalisation des ses missions, à savoir :

- Gestion et exploitation du domaine portuaire;
- Accueil et remorquage des navires;
- Accueil des passagers
- Chargement, déchargement, stockage et préservation des marchandises.

Outre le développement socio économique, nous intégrons dans notre stratégie, la qualité, la sécurité et le développement durable nous permettant de préserver l'environnement pour les générations futures. Cette ambition se traduit par notre aptitude à répondre aux exigences de nos clients et toutes autre parties intéressées et à accroître leur satisfaction tout en respectant les exigences réglementaires, légales et autres exigences applicables aux activités de notre entreprise et celles relatives à la santé et la sécurité au travail et la protection de l'environnement.

De ce fait, notre politique repose désormais sur cinq (05) principes fondateurs :

1) Développement du potentiel humain

- ✓ Qualification par rapport à nos missions;
- ✓ Amélioration des compétences techniques HSE;
- ✓ Capitalisation du savoir faire organisationnel;
- ✓ Motivation de notre personnel.

2) Satisfaction de nos clients et des autres parties intéressées

- ✓ Être constamment à l'écoute de nos clients et des parties prenantes pertinentes;
- ✓ Fournir d'une manière continue des prestations conformes tout en assurant l'amélioration continue de la qualité;
- ✓ Accroître la satisfaction de nos clients et des parties prenantes pertinentes;
- ✓ Être en conformité, de façon continue, aux exigences réglementaires et légales applicables aux activités portuaires ainsi que celles liées à la santé, sécurité et la préservation de l'environnement et de toutes autres exigences applicables.

3) Amélioration continue des performances de notre entreprise

- ✓ Optimisation de l'utilisation de l'infrastructure;
- ✓ Développement de notre capacité d'anticipation;
- ✓ Accroissement de nos parts de marché;
- ✓ Modernisation de l'outil de production.

1/2

Spa au Capital de 9 Milliards de Dinars
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55
Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued
SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie
R.C N° : 99B0142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61
N° Article : 21012909011

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DU TRANSPORT

GRUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT SPA"

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA



وزارة الأشغال العمومية و النقل

مجمع الخدمات المينائية

المؤسسة المينائية لسكيدة

4) Promotion de la communication interne et externe

- ✓ Développer en continu les canaux de communication internes et externes.

5) Promotion du professionnalisme et du sens de la citoyenneté

- ✓ Développer des relations mutuellement bénéfiques avec la communauté portuaire et toute autre partie prenante pertinente ;
- ✓ Préserver la santé et la sécurité de nos travailleurs et tout autre personnel travaillant pour le compte de l'entreprise ;
- ✓ Préserver l'environnement et prévenir les risques de pollution marine, de sol et atmosphérique.

Aussi, nous nous engageons à:

- Satisfaire les exigences applicables et à garantir la conformité aux exigences réglementaires et légales et toute autre exigence applicable ;
- Fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à l'entretien des systèmes de management y compris QHSE;
- Prévenir les risques professionnels et à améliorer les performances, santé sécurité, environnementales et la qualité des services rendus;
- Protéger l'environnement et à prévenir toute forme de pollution susceptible d'être générée par nos activités (pollution marine, des sols et atmosphérique) ainsi que la prise en compte de tout autre engagement pertinent pour le contexte de notre entreprise;
- Faire de la revue de Direction, un cadre approprié de revue des objectifs y compris les objectifs QHSE et de la politique générale.



P/COMITE DE DIRECTION

IMAD D. TANFOUR
Président Directeur Général

2/2

Spa au Capital de 9 Milliards de Dinars
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55
Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued
SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie
R.C N° : 9980142389 00/21 N° NIS : 0 982 2101 00111 61
N° Article : 21012909011

22-3 : Le report de droit à congé annuel d'une année sur l'autre ne peut être admis sauf dérogation accordée par la direction de l'administration générale sur proposition du responsable de la structure lorsque les besoins du service l'exigent et / ou le permettent.

Le reliquat de congé non pris à la date du 30 juin permet à l'entreprise de mettre en congé d'office le travailleur concerné au cas où la nécessité de service ne le permet pas, son congé sera reporté ultérieurement.

Article 23 : Restitution d'objets et documents en cas de départ

Lorsqu'un agent quitte définitivement l'entreprise pour quelque motif que ce soit, il est tenu de restituer au service gestion du personnel à l'exception de la tenue de travail, la carte professionnelle et la carte d'accès, documents et moyens de toute nature propriété de l'entreprise qui étaient mis à sa disposition dans le cadre de l'exercice de son activité.



CHAPITRE III

**HYGIÈNE - SÉCURITÉ - ENVIRONNEMENT -
MÉDECINE DU TRAVAIL**

SECTION I : HYGIÈNE - SÉCURITÉ - ENVIRONNEMENT

Article 24 : hygiène et propreté des lieux de travail

le travailleur doit se conformer rigoureusement aux règles d'hygiène en veillant à tenir son lieu de travail dans un état

-15-

constant de propreté et utiliser les moyens mis à cet effet à sa disposition par l'entreprise (bennes ordures, corbeilles à papiers, vestiaires, douches, etc...). Cette obligation est étendue aux équipements outils et engins de travail.



Article 25 : port de badge

Le port du badge par le travailleur est obligatoire durant toute la durée de son service.

Article 26 : Port des effets vestimentaires et de protection

Le port des effets vestimentaires et de protection durant les heures de travail de l'agent est obligatoire (chaussures de sécurité, casque, gants, lunettes, etc...) en fonction du poste de travail.

Les agents d'embauche doivent exiger au travailleur le port des effets vestimentaires avant de rejoindre son poste de travail; les agents de service hygiène et sécurité sont tenus d'effectuer au niveau des postes de travail et dresser des rapports de constat. Des sanctions sont infligées par le chef de service hygiène et sécurité aux personnels défaillants.

La liste des effets vestimentaires et de protection est arrêtée par les textes en vigueur et le cas échéant par la commission paritaire d'hygiène et de sécurité de l'entreprise composée de 03 membres représentant l'entreprise et de 3 membres Délégués du personnel. Le Médecin du travail et le psychologue assistent aux réunions de la commission .

Article 27 : Observations des mesures de sécurité

Le travailleur est tenu de respecter les consignes de sécurité

-16-

générales ou particulières diffusées par voie d'affichage ou sous forme de notes, panneaux ou apposées sur les équipements ou engins.

Il a pour obligation d'accorder le plus grand intérêt aux exercices de maniement des extincteurs et autres moyens de lutte Anti-incendie ou pollution . De même qu'il veillera à éviter que son lieu de travail ne devienne une source potentielle de danger d'incendie, d'explosion ou d'inondation.

tout travailleur nouvellement recruté ou appelé à changer son poste, doit obligatoirement subir une visite médicale d'aptitude et bénéficier d'une sensibilisation aux risques inhérents à son poste de travail .Risque dont il peut être, la victime, soit la cause envers d'autres travailleurs.

Le matériel de lutte contre les incendies doit être tenu en bon état de fonctionnement et adapté aux risques.



Article 28 : AFFICHAGE

L'affichage au niveau de ces différents endroits se fait sur ordre et sous le contrôle du responsable de la structure au niveau de laquelle est prévu un tableau d'affichage et à laquelle est destiné le document à afficher qui doit obligatoirement comporter le cachet de la structure émettrice, le nom du signataire ainsi que le visa d'affichage apposé sur le document par le responsable sus-cité.

Tout affichage n'ayant pas de lien avec l'activité régulière professionnelle et syndicale ou de représentation des travailleurs et dans les endroits autres que ceux préalablement désignés à cet effet est sanctionné.

est prévu des espaces d'affichage aux seuls endroits ci-après :

- 1 tableau au niveau du Hall de la : DG/DFC/DAG/DCP/DMA/DEMI/DR/SIE/PFSO
- 1 tableau au niveau du mur du bloc formation
- 1 tableau au niveau du centre d'embauche
- 1 tableau au niveau des ateliers et des stations d'amarrage (ancien et nouveau port).
- 1 tableau au niveau du département des oeuvres sociales.

Article 29 : Consommation de boissons alcoolisées et /ou drogues

Il est interdit de pénétrer dans l'enceinte de l'entreprise en état d'ébriété ou sous l'emprise de drogues ainsi que leur consommation .

Article 30 : accès au dispositif de Sécurité - Alerte

Nul ne peut toucher sans nécessité aux appareils et dispositifs de sécurité. L'accès à tout dispositif de sécurité doit toujours être dégagé et les consignes d'incendie affichées.

en cas de découverte d'un foyer d'incendie, l'alerte doit être donnée immédiatement au chef de groupe de service de la SIE ainsi qu'au responsable du service hygiène et sécurité et le chef de quart de la DCP :

- **standard siège DG** : 038 75 23 70 / 038 75 24 05
- **standard ancien port** : 038 75 68 27/ 038 75 51 48
- **vigie ancien port** : 038 75 51 48 / 038 75 32 41
- **vigie nouveau port** : 038 75 74 81 / 038 75 68 00
- **postes internes : vigie centrale** : 284/ chef de quart 149 / Officier de port 298 /I directeur CAP 189.
- **ligne directe (Numéro Vert)** : 038 75 47 12

Article 31: plan d'alerte et d'intervention

dans le cadre de la lutte contre les sinistres, tout travailleur auquel il est fait appel même en dehors de ses heures de travail



CHAPITRE IV
DISCIPLINE

SECTION I : FAUTES PROFESSIONNELLES ET DISCIPLINAIRES

Article 37 : Fautes du 1^{er} degré

Sont classées fautes du 1^{er} degré, les fautes ci-après :

- Fumer dans les lieux de travail fermés et couverts affectés à un usage collectif de travailleurs.
- Défaut de passation de consignes.
- sortie sans autorisation écrite à l'extérieur de l'entreprise .
- plus de 4 retards totalisant 4 heures d'absence dans le mois.
- circulation ou réunion injustifiées dans les locaux et services de l'entreprise pendant les heures de travail
- Apposition d'affiches non syndicales sans autorisation de la direction (si l'affichage a des conséquences graves), cette faute peut être du 2^{ème} degré ou tomber sous le coup de la législation pénale) .
- Actes de nature à provoquer du désordre, attitudes grossières, altercations sans voie de fait, scandale public .
- Inobservation des consignes de sécurité pouvant entraîner des préjudices sans gravité pour le travailleur ou son équipement .
- Prolongation injustifiée de la pause repas .
- S'adonner à des occupations sans relation avec le poste de travail durant les horaires réglementaires, travaux personnels sans détournement des moyens de travail de l'entreprise, distractions.
- Défaut de port du badge d'identification.



- Défaut de port de la tenue de travail réglementaire.
- Non respect de la voie hiérarchique .
- quitter son poste de travail avant l'heure réglementaire de fin de service.
- Retard dans la prise de service.
- Absence non autorisée irrégulière et non justifiée inférieure à 3 jours.
- Dégradation de la propreté, de l'hygiène et du bon ordre des lieux de travail, des équipements, matériels et documents.
- Remplacer ou se faire remplacer par un autre agent sans autorisation écrite.
- Défaut de remise d'un moyen de travail à la place qui lui est habituellement désignée sans motif valable et à condition qu'il ne s'ensuit pas un préjudice.
- Communication téléphonique personnelle non autorisée.
- Collecte de l'argent sur les lieux de travail.
- Refuser de subir les visites médicales ou contre visites.
- Refuser de se soumettre à une contre visite médicale ordonnée par l'entreprise.
- Comportement irrespectueux envers les usagers (client)
- Défaut de remise au département formation les documents et supports informatiques ayant servi pour la formation
- Utilisation du téléphone portable durant la conduite des véhicules de service, engins, etc. .

La liste des fautes sus-mentionnées n'est pas limitative.

Article 38 : Fautes du 2^{ème} degré : sont classées fautes du 2^{ème} degré les fautes ci-après :



- Dépassement de prérogatives dans l'exercice de ses fonctions ou abus d'autorité .
- injures, menaces.
- Accès au lieu de travail en état d'ébriété ou sous l'effet de drogues.
- Récidives d'absences non autorisées et non justifiées dans le mois.
- Cas de récidive de fautes du 1er degré commises dans les douze (12) mois précédents.
- Atteinte à la discipline générale accompagnée de circonstances aggravantes.
- faute de 3 ème degré accompagnée de circonstances atténuantes.
- Infraction au code de la route dument constatée pour les chauffeurs sans préjudice matériel.
- Absence non autorisée, irrégulière ou prolongation injustifiée de congé de quelque nature qu'il soit de 3 à 7 jours.
- Négligence ou imprudence dans le travail ou non respect involontaire des consignes de sécurité ou d'instructions entraînant , ou pouvant entraîner une détérioration limitée du matériel ou des équipements ou un faible préjudice en découlant .
- Mauvaise utilisation des moyens de service entraînant des gaspillages, manque de soins .
- Perte de petit matériel.
- Propagation de fausses informations pouvant porter atteinte à la bonne marche de l'entreprise.



- Versement par négligence au travailleur d'un salaire supérieur au dû et non recouvré.
- Refus de rejoindre le poste d'affectation temporaire.
- Recevoir ou se réunir avec des personnes étrangères à l'entreprise dans les lieux de travail sans autorisation préalable de la hiérarchie.
- Tirage , reproduction et frappe à des fins personnelles.
- Pointage ou émargement frauduleux.
- Distribution et affichage de tracts à caractère politique sur les lieux de travail hors de toute activité autorisée par la loi.
- Refus d'effectuer des heures supplémentaires sans justification valable.
- Refus de se conformer à une nouvelle réorganisation du travail.
- Récidive de défaut du port de la tenue de travail réglementaire.
- Introduction de boissons alcoolisées sur les lieux de travail.
- Récidives de défaut de passation de consignes.
- Signer des documents qui n'ont pas de rapports avec les missions et taches.
- Utiliser des moyens (véhicules, engins) comme moyens de transport collectif ou individuels sans autorisation de la hiérarchie.

La liste des fautes sus-mentionnées n'est pas limitative.

Article 39 : Fautes du 3ème degré : sont classées fautes du 3ème degré les fautes graves sanctionnées par la législation pénale commise à l'occasion du travail :

- Refus sans motif valable d'exécuter les instructions, obligations ou celles dont l'inexécution pourrait Porter préjudice à l'entreprise et qui émanerait de la hiérarchie



désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses
ses pouvoirs .

- Divulgue des informations d'ordre professionnel ou des documents internes à l'organisme employeur sauf si l'autorité hiérarchique l'y autorise ou si la loi le permet.
- Participe à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière.
- Commet des actes de violence .
- Causes intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail.
- Refus d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur.
- Consomme de l' alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail .
- L'utilisation à des fins personnelles des moyens de service.
- La perception de sommes d'argent , dons en nature en contrepartie d'un service rendu au détriment de l'entreprise.
- Collecte effectuée sur les lieux de travail en dehors du cadre réglementaire.
- Le vol ou la sortie non autorisée de matériels ou de marchandises, le détournement de fonds.
- La récidive des fautes du 2 ème degré commises au cours des douze (12) mois précédents.



- Falsification de documents.
- Versement délibéré d'un salaire supérieur au du ou non inscription délibérée d'un élément de rémunération sur la fiche de paie.
- Se faire remplacer à son poste de travail par une personne étrangère à l'entreprise.
- Diffamation et atteinte à la bonne moralité d'un agent ou d'un responsable.
- Abandon de poste de plus de 7 jours ou refus de rejoindre le poste d'affectation
- Refus de participation aux actions de formation et notamment de reconversion initiées par l'entreprise.
- Entrave à la liberté du travail.
- Diffamation par lettre anonyme.

La liste des fautes sus-mentionnées n'est pas limitative.

SECTION II : SANCTIONS

Article 40 : Sanctions du 1er degré

- Avertissement verbal
- Avertissement écrit
- Blame
- Mise à pied de 1 à 3 jours.

Article 41 : Sanctions du 2ème degré

- Mise à pied de 4 à 8 jours.

Article 42 : Sanctions du 3ème degré

- * licenciement sans indemnité ni préavis sans préjudice de



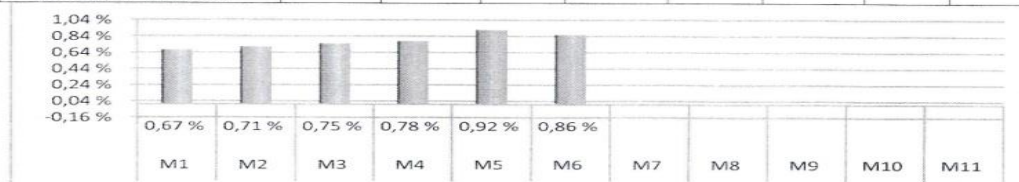
avr.-18 SIT ARRETEE 30/04/2018 REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CSP ET PAR SEXE

	CSP	DAG	DAGR	DAJ	DARH	Dcom	DCP	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DQSI	DR	SIE	Total
C D I	Cadre	9	8	10	27	17	48	12	17	12	21	18	11	78	5	293
	F	1	1	7	11	8		3	3	4	1	3	7	1	0	50
	H	8	7	3	16	9	48	9	14	8	20	15	4	77	5	243
	Maitrise	8	0	1	16	5	47	19	4	0	131	75	2	8	13	329
	F	0	0	1	4	1	2	1	2	0	1	1	0	0	0	13
	H	8	0	0	12	4	45	18	2	0	130	74	2	8	13	316
	Execution	26	0	0	18	1	55	40	3	3	48	191	0	38	106	529
	F	11	0	0	7	0	0	1	1	2	1	2	0	1	2	28
	H	15	0	0	11	1	55	39	2	1	47	189	0	37	104	501
	total CDI	43	8	11	61	23	150	71	24	15	200	284	13	124	124	1151
C D D	Cadre	2	0	4	15	6	7	6	6	3	5	1	1	11	1	68
	F	1	0	2	7	4	0	3	1	0	0	1	0	0	0	19
	H	1	0	2	8	2	7	3	5	3	5			11	1	49
	Maitrise	5	0	1	7	1	13	5	3	2	26	1	0	2	0	66
	F	1	0	1	2	0	1		0	2	0	0	0	0	0	7
	H	4	0		5	1	12	5	3		26	1	0	2	0	59
	Execution	5	0	1	8	1	41	21	1		50	331	1	64	56	580
	F	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
H	4	0	1	8	1	40	21	1		50	331	1	64	56	578	
total CDD	12	0	6	30	8	61	32	10	5	81	333	2	77	57	714	
C T A	Cadre	2	0	1	7	3	3	3	0	1	2	4	0	2	0	28
	F	1	0	0	5	0	2	0	0	1	1	3	0	1	0	14
	H	1	0	1	2	3	1	3	0	0	1	1	0	1	0	14
	Maitrise	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	6
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	H	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	6
	Execution	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
total CTA	3	0	1	7	6	4	3		1	3	4	1	3		36	
Total Cadre	11	8	14	42	23	55	18	23	15	26	19	12	89	6	361	
Total Mait	13	0	2	23	6	60	24	7	2	157	76	2	10	13	395	
Total Exec	31	0	1	26	2	96	61	4	3	98	522	1	102	162	1109	
Total généra	58	8	18	98	37	215	106	34	21	284	621	16	204	181	1901	

❖ **Taux d'absentéisme : (Mensuel) seuil ≤ 1.04% Nombre de jours non travaillés/Nombre de jours de travail théorique :**

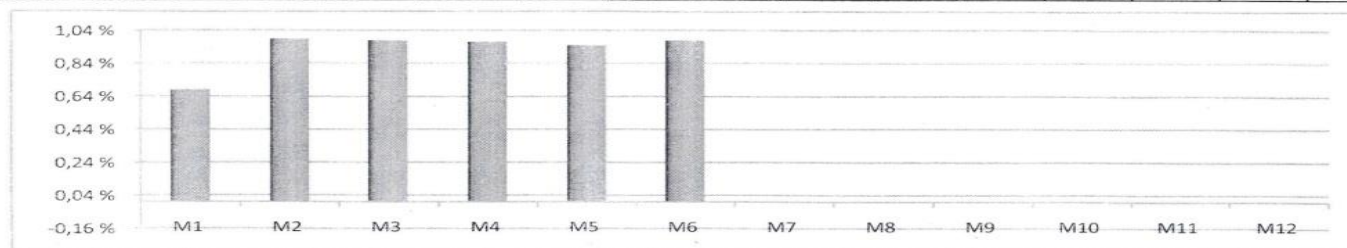
Le Taux d'Absentéisme durant le mois de Juin 2018 est en légère baisse par rapport au mois précédent, il est de l'ordre de **0,86 %**.

Taux d'absentéisme Nombre de jours non travaillés par trimestre/Nombre de jours de travail théorique prévu par trimestre	Objectif	fréquence	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
	< 1.04%	Mensuel	0,67 %	0,71 %	0,75 %	0,78 %	0,92 %	0,86 %						




Taux d'absenteisme : (Mensuel)

Taux d'Absentéisme	Objectif	fréquence	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
	< 1.04%	Mensuel	0,68 %	0,99 %	0,98 %	0,97 %	0,95 %	0,98 %						



Commentaire : le taux d'absenteisme du mois de juin est de 0,98% avec une légère augmentation par rapport au mois de mai et qui s'explique par le nombre d'absence irrégulières élevés durant le mois de ramadane

 E.P.SKIKDA	RAPPORT D'ANALYSE DES RÉCLAMATIONS CLIENTS	Référence: FORM-MJ-02-07
		Date : Avril 2018

BILAN DES RÉCLAMATIONS CLIENTS « PREMIER TRIMESTRE 2018 »

L'analyse des réclamations enregistrées durant le **premier trimestre 2018** pour les prestations manutention et aide à la navigation fait ressortir un nombre total de **17** réclamations dont **06** réclamations fondées et **11** réclamations non fondées. Les réclamations fondées représentent **35.30%** du nombre total des réclamations, contre **09** réclamations fondées durant le **premier trimestre 2017**.

Toutes les réclamations reçues durant le premier trimestre 2017 concerne les prestations de Manutention & Acconage (100%).

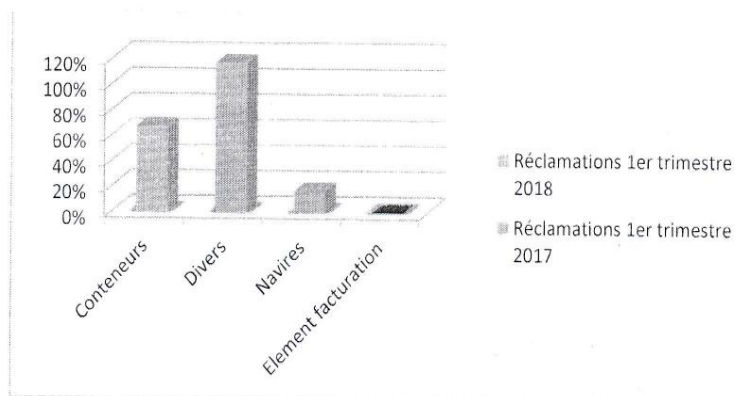
1-RÉCLAMATIONS LIÉES AUX PRESTATIONS DE MANUTENTION & ACCONAGE :

Durant le **1^{er} trimestre 2018**, les services de l'entreprise ont reçu **06** réclamations liées aux prestations de Manutention & Acconage jugées fondées contre 06 réclamations enregistrées au cours du premier trimestre 2017.

Durant le mois **mars 2018**, nous avons reçu **03** réclamations liées aux prestations de Manutention & Acconage jugées fondées contre **02** réclamation fondées pour le mois de mars **2017**.

La répartition des réclamations fondées se présentent comme suit :

Nombre	Mars 2017 (1)	Mars 2018 (2)	VAR% (2)/(1)	Fin Mars 2017 (4)	Fin Mars 2018 (5)	VAR% (5)/(4)
Conteneurs	00	01	/	00	04	/
Divers	02	02	0%	05	02	(-60%
Navires	00	00	/	01	00	-100%
Elément facturation	00	00	/	00	00	/

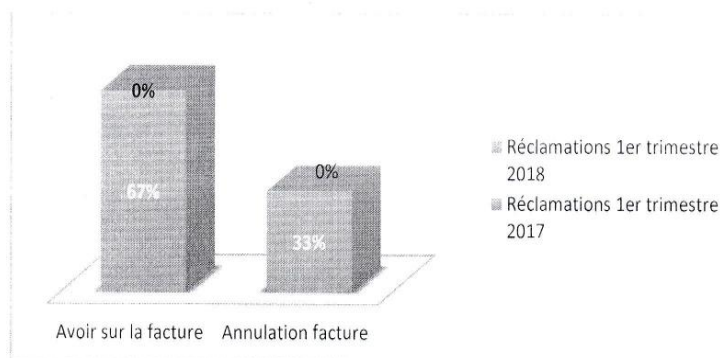


 E.P. SKIKDA	RAPPORT D'ANALYSE DES RÉCLAMATIONS CLIENTS	Référence: FORM-MJ-02-07
		Date : Avril 2018

2-RÉCLAMATIONS LIÉES AUX PRESTATIONS AIDE À LA NAVIGATION :

Pour ce type de réclamations, les services de l'entreprise n'ont reçu aucune réclamation durant le **premier trimestre 2018**, contre **03** réclamations reçues durant la même période de l'année précédente se rapportent toutes à des erreurs dans les éléments de facturation.


Nombre	Mars 2017 (1)	Mars 2018 (2)	VAR% (2)/(1)	Fin Mars 2017 (3)	Fin Mars 2018 (4)	VAR% (4)/(5)
Avoir sur facture	01	00	-100%	02	00	-100%
Annulation facture	00	00	/	01	00	-100%



3-RÉPARTITION DES RÉCLAMATIONS FONDÉES PAR TYPE DE CLIENTS :

CLIENT	Nombre	Total
1-Consignataire		
MSCA	01	02
CMA CGM	01	
2-Transitaire		
NECOTRANS TRANSIT	02	02
3-Importateurs / Exportateurs		
CEEG	01	02
SARL OASIS CHEMICAL BUSINESS	01	
Total	06	06

On remarque que le nombre des réclamations émises par les consignataires représente **33.33%** du total des réclamations fondées reçues durant le premier trimestre 2018, contre **33.33%** pour les transitaires et **33.33%** des réclamations des importateurs.

 E.P.SKIKDA	RAPPORT D'ANALYSE DES RÉCLAMATIONS CLIENTS	Référence: FORM-MJ-02-07
		Date : Juillet 2018

BILAN DES RÉCLAMATIONS CLIENTS «2^{ème} trimestre2018 »

L'analyse des réclamations enregistrées durant le **2^{ème} trimestre 2018** pour les prestations manutention et aide à la navigation fait ressortir un nombre total de **15** réclamations dont **05** réclamations fondées et **12** réclamations non fondées (dont **02** réclamations sont traitées avec deux types de traitement une partie fondée et une partie non fondée concernant le client HENKEL&CEEG).

Les réclamations fondées représentent **33.33%** du nombre total des réclamations, contre **13** réclamations fondées durant le **2^{ème} trimestre 2017**.


1-RÉCLAMATIONS LIÉES AUX PRESTATIONS DE MANUTENTION & ACCONAGE :

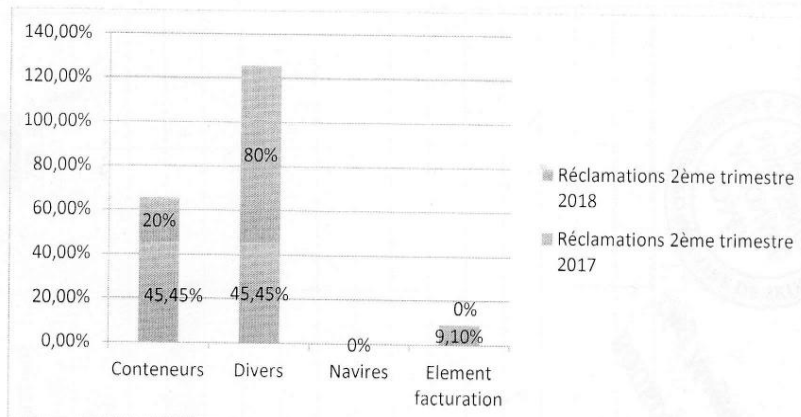
Durant le **2^{ème} trimestre 2018**, les services de l'entreprise ont reçu **05** réclamations liées aux Prestations de Manutention & Acconage jugées fondées contre **11** réclamations enregistrées au cours du **2^{ème} trimestre 2017**.

Durant le mois **juin 2018**, nous avons reçu **01** réclamation liée aux prestations de Manutention & Acconage jugée fondée contre **02** réclamations fondées pour le mois de **juin 2017**.

La répartition des réclamations fondées se présentent comme suit :

Nombre	Juin 2017 (1)	Juin 2018 (2)	VAR% (2)/(1)	T2 2017 (3)	T2 2018 (4)	VAR% (4)/(3)	Fin Juin 2017 (5)	Fin Juin 2018 (6)	VAR% (6)/(5)
Conteneurs	01	00	↓100%	05	01	↓80 %	04	05	↑25%
Divers	01	01	0%	05	04	↓20%	11	06	↓45.45%
Navires	00	00	0%	00	00	0%	01	00	↓100%
Elément facturation	00	00	0%	01	00	↓100%	01	00	↓100%

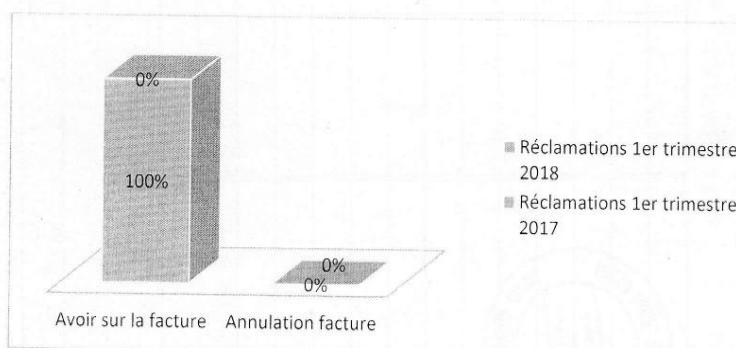
 E.P.SKIKDA	RAPPORT D'ANALYSE DES RÉCLAMATIONS CLIENTS	Référence: FORM-MJ-02-07
		Date : Juillet 2018



2-RÉCLAMATIONS LIÉES AUX PRESTATIONS AIDE À LA NAVIGATION :

Pour ce type de réclamations, les services de l'entreprise n'ont reçu aucune réclamation durant le 2^{ème} trimestre 2018, contre 02 réclamations reçues durant la même période de l'année précédente se rapportent toutes à des erreurs dans les éléments de facturation.

Nombre	Juin 2017 (1)	Juin 2018 (2)	VAR% (2)/(1)	T2 2017 (3)	T2 2018 (4)	VAR% (4)/(3)	Fin Juin 2017 (5)	Fin Juin 2018 (6)	VAR% (6)/(5)
Avoir sur facture	01	00	↓ 100%	02	00	↓ 100%	03	00	↓ 100%
Annulation facture	00	00	0%	00	00	0%	02	00	↓ 100%



3-RÉPARTITION DES RÉCLAMATIONS FONDÉES PAR TYPE DE CLIENTS :



Certificat 02102277

Complète et indépendante

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

Fédération Industrielle des Entrepreneurs Des Salins et Produits Chimiques
Lorsy BP 100 Skikda - Algérie

Le certificat est valide pour les activités :

ISO 14001 : 2004

et les sous-activités :

Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et
remorquage des navires, chargement/déchargement
alocage, préservation et livraison de la marchandise

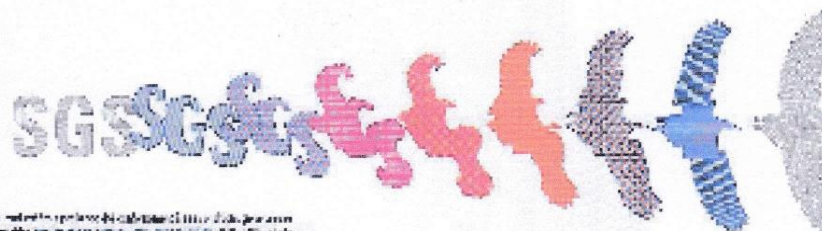
Ce certificat est valide du 18 Janvier 2010 au 14 Septembre 2010
et reste valide jusqu'à ce que le client décide de l'annuler ou de le renouveler
Version 2. Date de première certification : Septembre 2009

Signature :

0721 101

25, rue de l'Indépendance - BP 111 Skikda - Algérie
Tél : 021 41 21 61 - Fax : 021 41 21 71 - www.sgs.com

Page 1 sur 1



« Ce certificat est valide pour les activités :
Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et
remorquage des navires, chargement/déchargement
alocage, préservation et livraison de la marchandise
Version 2. Date de première certification : Septembre 2009 »

SGS

Certificat D2 32279

Application : OHSAS 18001

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

Portuaire industrielle présente, Zone Caudal, BP 567, Domaine des
Irras, BP 65-Skikda - Algérie



Norme internationale de référence

OHSAS 18001 : 2007

Application : OHSAS 18001

Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et
remorquage des navires, chargement/déchargement,
stockage, préservation et livraison de la marchandise

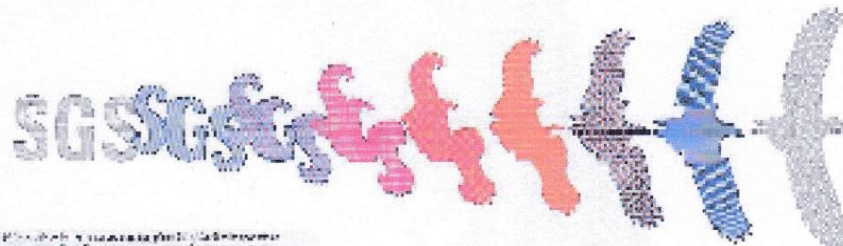
Ce certificat est valable du 19 Janvier 2010 au 18 Janvier 2013
Finale valide jusqu'à la date de la dernière inspection des six (6) de suivi
le jour 2. Date de dernière certification Décembre 2009

Signature :



SGS SA
P. 1000, Nyon, Suisse - 1110, Avenue de la Gare
T. +41 76 400 9111 - F. +41 76 400 9112 - www.sgs.com

Propriété :



Le présent certificat est valide en vertu de la norme internationale
OHSAS 18001:2007, qui est basée sur le standard ISO 18001:2007.
L'Organisation a été évaluée et certifiée en vertu de la norme
internationale OHSAS 18001:2007, qui est basée sur le standard
ISO 18001:2007.

SGS

064100102130270

Implémenté en français

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

Entreprise Industrielle pour Aménagement Civil Saï Sad (ex Domaine Des
Loux) DP 05-Skikda - Algérie

à destination des clients homologués

ISO 9001 : 2008

Porte ouverte 24 heures

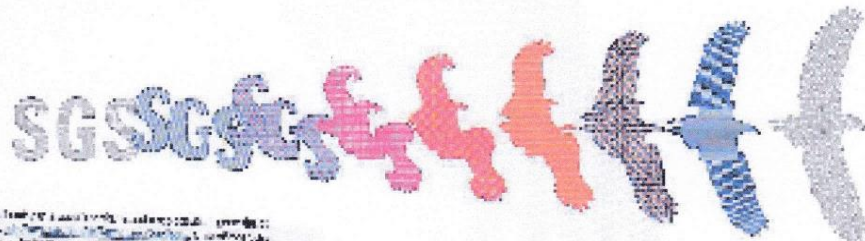
**Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et
remorquage des navires, chargement/déchargement
stockage, préservation et livraison de la marchandise**

Ce certificat est valable du 10 Janvier 2015 au 14 Septembre 2018
et n'est valable qu'à l'égard des clients homologués à l'issue des audits de suivi
Version 4. Dans ce premier certificat, la date d'AVR

Algerie

SGS SA
24 rue de la République 92011 Nanterre Cedex France
Tél: 01 1 39 39 39 39 Fax: 01 1 39 39 39 39

Page 3/3



Le présent certificat est délivré à l'Entreprise Industrielle pour Aménagement Civil Saï Sad (ex Domaine Des Loux) DP 05-Skikda - Algérie pour la mise en œuvre de son système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001:2008. Ce certificat est valable du 10 Janvier 2015 au 14 Septembre 2018 et n'est valable qu'à l'égard des clients homologués à l'issue des audits de suivi. Dans ce premier certificat, la date d'AVR



Certificat DZ13/2277

Le système de management de

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA

BP 65, Ilot Des Chèvres, 21000 Skikda Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001 : 2015

Pour les activités suivantes

**Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et remorquage
des navires, accueil des passagers, chargement - déchargement -
stockage - préservation et livraison de marchandises**

Ce certificat est valable du 21 Mars 2017 au 19 Janvier 2019
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi
Version 3. Date de première certification Décembre 2009



Autorisé par

SGS ICS

29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com



Page 1 de 1



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles <http://www.sgs.com/fr/terms-and-conditions>. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur <http://www.sgs.com/interactives/clients.htm>. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme du présent document est illégale et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.





ملخصات الدراسة

عنوان الدراسة:

تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة

الملخص:

- تناولت هذه الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث سعت لتحقيق الأهداف النظرية والميدانية الآتية:
- إبراز الأدبيات النظرية والإرث السوسيو- تنظيمي المتعلق بمتغيري الدراسة.
 - تحديد مقارنة نظرية للدراسة نفترض قدرتها على تحليل وتفسير الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية.
 - تحديد الخصائص البنائية والتركيبية لمتغيرات الدراسة؛ بإبراز الأبعاد والمؤشرات الامبريقية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة.
 - محاولة وضع نموذج افتراضي يبرز ويحلل العلاقة بين متغيري الدراسة.
 - الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
 - إبراز المؤشرات الدالة على تحقق الجودة الشاملة بالمؤسسة لولاية سكيكدة.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة تنمية الموارد البشرية ومستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل المحوري الذي مفاده:

- ما علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟ وللإجابة على هذا التساؤل صيغت الفرضية العامة التي مفادها:
- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الجودة الشاملة.
- بالإضافة إلى ثلاث فرضيات فرعية جاءت على النحو الآتي:
- 1- يزيد الإثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل.
- 2 - يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستوى التحسين المستمر للخدمات.
- 3- يؤدي تعزيز القيم التنظيمية للمورد البشري إلى زيادة مستوى رضا زبائن.

وبغرض تقصي تأثير المتغيرات الديمغرافية والوظيفية؛ صيغت فرضية فارقة افترضت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

ولتحديد مدى صدق هذه الفرضيات وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي تحددت بموجبه المسارات المنهجية للدراسة وهذا بالاستعانة بأدوات جمع البيانات المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

وقد أجريت الدراسة على جميع مديريات ومصالح المؤسسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة حسب إحصائيات أبريل 2018 (1151) عامل دائم أخذت منه عينة عشوائية طبقية، وبعد تفرغ البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: معامل ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، مقياس ليكرت، معامل بيرسون وكذا اختبار التاء للعينات المستقلة واختبار التباين الأحادي. وبعد تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة الإثراء الوظيفي ومستوى رضا المورد البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($0,366^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة التمكين ومستوى التحسين المستمر للخدمات المقدمة بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($0,291^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين درجة تعزيز القيم التنظيمية ومستوى رضا الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($0,217^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في

العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي عند مستوى الدلالة (0,05)، ما يؤكد على أن هذه المتغيرات لا تؤثر في آراء المبحوثين.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير الفئة المهنية وهذا عند مستوى الدلالة (0,05)؛ ما يؤكد على أن الفئة المهنية تؤثر في آراء المبحوثين

ومنه فقد تم التأكد من صحة الفرضية العامة امبريقياً، كما تمت مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفروض والدراسات السابقة وكذلك الاتجاهات النظرية.

وعليه؛ فقد اعتمد في هذه الدراسة على مسار نظري ومنهجي متكامل الجوانب بدايةً بتحديد مبررات اختيار الموضوع وصولاً إلى أهم القضايا التي أثارها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ تنمية الموارد البشرية؛ الجودة الشاملة؛ المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

*Le Titre de l'étude :**le développement des ressources humaines et sa relation avec la qualité totale.**Etude pratique au sien de l'entreprise portuaire de Skikda.**Le Résumé :*

La présente étude a traité le thème du développement des ressources humaines et sa relation avec la qualité totale au niveau de l'entreprise portuaire de la wilaya de Skikda, où elle a visé à atteindre les objectifs théoriques et pratiques suivants:

- Mettre en évidence les littératures théoriques et les patrimoines socio-organisationnels liés aux variables de l'étude.
- Définir une approche théorique de l'étude que nous supposons capable d'analyser et d'expliquer la réalité opérationnelle de l'entreprise algérienne telle l'entreprise portuaire de Skikda.
- Déterminer les propriétés constructives et structurelles des variables de l'étude pour émerger les dimensions empiriques et les indicateurs du développement des ressources humaines et de la qualité totale au niveau de l'entreprise portuaire.
- Tenter de développer un modèle hypothétique qui puisse montrer et analyser la relation existante entre les variables de l'étude.
- la découverte de la réalité du développement des ressources humaines dans l'entreprise portuaire de la wilaya de Skikda.
- Montrer les indicateurs indiquant la réalisation de la qualité totale dans l'entreprise portuaire de la wilaya de Skikda.
- Identifier la nature de la relation entre le développement des ressources humaines et le niveau de la qualité totale de l'entreprise soumise à la présente étude.

Cette étude a pris le départ sur la question centrale suivante:

- Quelle est la relation entre le développement des ressources humaines et le niveau de qualité totale dans l'entreprise portuaire de la willaya de Skikda ?

Pour répondre à cette question, une hypothèse générale a été formulée:

- Le développement des ressources humaines contribue à améliorer le niveau la qualité totale. En ajoutant à ceci trois autres hypothèses partielles se présentant comme suit:

1 - L'enrichissement du travail augmente le niveau de satisfaction des ressources humaines à l'égard du travail.

2 - La mise en œuvre d'autonomisation contribue augment le niveau d'amélioration continue des services.

3 - le renforcement des valeurs organisationnelles de la ressource humaine conduit à une augmentation du niveau de satisfaction des clients.

Et afin d'étudier l'impact des variable démographiques et fonctionnelles une hypothèse différenciation a été formulée, elle suppose qu'il y a des différences significatif statistique entre les moyennes des réponses fournies par les sujets interrogés concernant la relation entre le développement des ressources humaines et le niveau de la réalisation du qualité totale et ce en raison des variables démographiques et fonctionnelles: sexe, âge, niveau d'éducation, catégorie professionnelle, ancienneté dans le travail et le nombre des années de travail dans le poste actuel.

Et pour déterminer la validité de ces hypothèses et atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive selon laquelle les voies méthodologiques de l'étude ont été déterminées à l'aide d'outils de collecte de données recueillies par : l'observation, l'entretien, la fiche de renseignements, consultation des documents et des enregistrements.

L'étude a été menée au niveau de toutes les directions, les services de l'entreprise portuaire, Où la population étudiée selon les statistiques d'avril 2018 a atteint (1151) employés permanents à partir duquel un échantillon aléatoire stratifié a été prélevé.

Après avoir déballé les données collectées à l'aide l'outil connu le Spss, (programme de packages statistique), d'autres méthodes statistiques ont été utilisées: le coefficient alpha de Cronbach, les fréquences, les pourcentages, l'échelle de Likert, le paramètre de Pearson ainsi que le test T pour les échantillons indépendants et le test de variance unique. Après avoir analysé et interprété les données recueillies sur le terrain, on a obtenu les résultats suivants :

- L'existence d'une faible corrélation positive entre d'enrichissement du travail et le niveau de satisfaction des ressources humaines, sachant que la valeur du coefficient de corrélation entre les deux variables étant de (0,366 **) qui est une valeur statistiquement significative par rapport à la signification (0,01).
- La présence d'une faible corrélation positive entre l'autonomisation et le niveau d'amélioration permanent des services fournis dans l'entreprise, sachant que la valeur du coefficient de corrélation entre les deux variables était de (0,291 **), une valeur statistiquement significative (0,01).
- L'existence d'une faible corrélation positive entre le renforcement des valeurs organisationnelles et le niveau de satisfaction des clients, la valeur du coefficient de corrélation entre les deux variables étant de (0,217 **), qui est une valeur statistiquement significative (0,01).
- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives entre les moyennes des réponses concernant la relation entre le développement des ressources humaines le niveau de la réalisation du qualité totale et ce en raison des variables démographiques et fonctionnelles: sexe, âge, niveau d'éducation, ancienneté au travail, et le nombre d'années de travail dans le poste actuel au niveau de signification (0,05), ce qui confirme que Ces variables n'affectent pas les opinions des répondants.

Concernant la relation entre le développement des ressources humaines et le niveau de la réalisation de la qualité totale au sein de l'entreprise portuaire, Il existe des différences statistiquement significatives entre la moyenne des réponses des individus et ce en raison de la variable de la catégorie professionnelle (0,05) une valeur significative qui confirme que la catégorie professionnelle affecte les opinions des répondants.

À partir de là, on peut dire que l'hypothèse générale a été vérifiée empiriquement et que les résultats de l'étude ont été discutés à la lumière des hypothèses et des études précédentes ainsi que des tendances théoriques.

Ainsi on peut dire que cette étude s'est appuyée sur un parcours théorique et méthodologique intégré, commençant par déterminer les justifications du choix du sujet et se terminant par les questions les plus importantes soulevées par l'étude.

Mots clés: ressources humaines; développement des ressources humaines; qualité totale; l'entreprise portuaire de Skikda.

Study Title :

***Human Resources Development and Its Relationship to
achieving total quality.
A Field Study at The Port Institution of Skikda.***

Summary :

This study dealt with the issue of Human Resources Development and its relationship to achieving total quality in the port Institution of Skikda. It sought to achieve the following theoretical and field goals :

- Highlighting the theoretical literature and socio – organizational heritage related to study variables.
- Defining a theoretical approach to the study that we assume is able to analyze and explain the actual reality of the Algerian establishment.
- Determine the structural properties of study variables by highlighting the empirical dimensions and indicators of Human Resources Development and total quality.
- Attempting to develop hypothetical model that highlights and analyzes the relationship between the study variables.
- Exposing the reality of human resources development in the port institution of skikda.
- Highlighting the indicators that show the overall quality has been achieved in skikda's port institution.
- Identify the nature of the relationship between the human resources development and the overall quality level of the institution studying.

The study started from the central question : wath is the relationship of human resources development to the level of total quality in the port Institution of Skikda? And to answer this question, this general hypothesis was formulated :

- The development of human resources contributes to improving the overall quality. In addition to three sub-hypothesis that came es follows :

- 1 - Job enrichment increases the level of human resources satisfaction with working.
- 2 - The implementation of empowerment contributes to increase the level of continuous improvement of the services.

3 - Enhancing the organizational values of human resources increases the level of customer satisfaction.

And in order to study the impact of demographic and functional variables, a differentiation hypothesis was formulated, it supposes that there are statistically significant differences between the means of the answers provided by the subjects questioned concerning the relationship between the development of human resources and the level of total quality because of demographic and functional variables: sex, age, level of education, professional category, seniority in the job and the number of years of work in the current position.

And to determine the validity of these hypotheses and to achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach according to which the methodological paths of the study were determined with the help of data collection tools represented in: observation, interview, form, documents and records.

The study was conducted on all the directions and services of the institution, where the population studied according to April 2018 statistics reached (1151) permanent workers from whom a stratified random sample was taken and after unpacking the collected data using the statistical package for social sciences (spss) and using the following statistical methods: Cronbach' Alpha Coefficient, frequencies, percentages, Lekertscal, pearson parameter as well as the T test for independant sample and the single variances test. After analyzing and interpreting field data, the study reached the following results :

- There is a weak positive correlation between the job enrichment and the level of satisfaction of the human resource, where the value of the correlation coefficient between the two variables reached (0,366**) which is the value of statistical function of the level of significance (0,01).
- There is a weak positive correlation between the of empowerment and the level of continuous improvement of services provided in the institution where the value of the correlation coefficient between the two variable reached (0,291**) and it is the value of a statistical function at the level of signification (0,01).

- There is a weak positive correlation between the strengthening organizational values and level of customer satisfaction, as the value of the correlation between the two variable was (0,217**), which is the value of a statistical function at the level of significances (0,01).
- There are no stastically significant differences between means of the answers of the respondantstowards the relationship of human resources development to the overall quality due to the variable of sex, age, educational level, seniority at work, the number of years of work in the current position at the significance level (0,05) confirming that these variables do not affect the opinions of the respondants.
- There are stastically significant differencies between the average of the respondant'sanswers regarding the relationship of human resources development to the overall quality due to the variable of the proffessional category and that is at the level of significance (0,05) what confirms that the professional category affects the respondant'sopinions.

From this, the validity of the general hypothesis was empirically confirmed, and the results of the study were discussed in the light of previous hypothesis and studies, as well as the theoritical trends.

Accordingly, in this study we relied on an integrated theoriticaland methadological path begining with determining the justifications for choosing the topic ending with the most important issues raised by this study.

Key words : Human Resources, Human Resources Development, Total Quality, The port Institution of Skikda.

تم بعون الله