



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ل. م. د

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المسومة ب:

**تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية
وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
- جامعة ابن خلدون نموذجا -**

إعداد الطالبتين:

❖ تکران راتبية

❖ شادلي جميلة

إشراف:

- د. صدقاوي كمال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	محاضر أ	د. مرزوقي
مشرفا ومقررا	محاضر أ	د. صدقاوي كمال
مناقشا	محاضر ب	د. قرينعي أحمد

السنة الجامعية: 2021/2022م

الشكر و العرفان

الشكر أول لمن لا يطيب الليل إلا بذكره، ولا يطيب النهار إلا بشكره
فلك الحمد ربي.

وبعد الحمد لله وشكره نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير
لأستاذنا الفاضل المشرف "صدقاوي كمال" الذي مد لنا يد المساعدة
ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته وزودنا بالمعلومات اللازمة
فله ألف شكر وتقدير.

كما نشكر كل شخص عبر بصدق أو كلمة مساندة أو دعاء في ظهر
الغيب بنية خالصة.

إهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني

إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى
الحبائب

أمي الحبيبة

إلى صاحب القلب الكبير والوجه النضر إلى تاج الزمان وصدر الحنان أبي الغالي أدامه الله تاجا
فوق رأسي.

إلى نور عيوني ورياح الثروة والرخاء إلى أخي جمال حفظه الله لي.

إلى الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي من سكنوا في القلب فطاب بالود صحبتكم، وأدعو الله
لكم دوما وإليكم ومعكم في السر والعفو، وفي الإعلان غفران. إلى جميع أخوتي وبناتي وإخوتي
إكرام وجميل.

إلى صديقتي التي رافقتني في إنجاز هذه المذكرة التي أتمنى لها التوفيق راتبية.

وإلى جميع صديقاتي سارة - فطيمة- بشرى ونجاة.

جميلة

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله الذي سهل لي في أمري وجعل كل ما كان عسيراً عليّ يسيراً.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أروضتني وشجعتني وشغلت وقتها وحبها وحنانها وحياتها من أجل نجاحي والتي من دونها ما وصلت إلى هذه المرحلة السعيدة.....أمي الغالية

أقدم هذا العمل الدؤوب إلى سبب وجودي في الحياة، الذي كراس حياته وجهده ليله ونهاره لتعليميأبي فخري

لكما كل الإجلال والاحترام

إلى أخي عبد اللطيف وجميع إخوتي كل باسمه توفيق وابتسام وعاشورة وإلى بختة ولحرش محمد.

كما لا أنسى من ساعدني في إكمال هذا العمل الكبير جابر شكرا جزيلا لك.

وإلى أستاذي الكريم الفاضل: "صدقواي كمال".

إلى كل من وقف بجانبني، إلى الطلبة الزملاء الذين كانوا سندا لي في هذه الظروف، وأخص بالذكر زميلتي في عملي هذا، وإلى زميلتي صارة. وإلى كل من ساهم ولو بالجهد اليسير أو بابتسامة صغيرة لرفع معنوياتي.

وأهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

راتيبة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في جامعة ابن خلدون، باتباع المنهج الوصفي وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 80 موظف وموظفة بجامعة ابن خلدون تم اختيارها بشكل قصدي وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS للمعالجة الإحصائية وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وضمان الجودة الشاملة.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط والجودة في جامعة ابن خلدون.

- توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكوين والجودة.

- توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة تقييم الأداء والجودة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية - الموارد البشري - الجودة.

Summary:

This study aims to identify the nature of the relationship of human resources in Algerian business organizations and its relationship to total quality management at Ibn Khaldun University, by following the descriptive approach. By using the Pearson correlation coefficient to study the relationship between human resource strategies and total quality assurance.

We reached the following results:

-There is no correlation between the planning function and quality at Ibn Khaldun University.

-There is a correlation between the training function and quality.

-There is a correlation between the performance evaluation function and quality.

Keywords: strategy - human resources - quality.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

مقدمة: أ

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1- الإشكالية: 1

2- تساؤلات الدراسة: 2

3- فرضيات الدراسة: 3

4- أسباب اختيار الموضوع: 3

5- أهداف الدراسة: 4

6- أهمية الدراسة: 4

7- الدراسات السابقة: 5

8- التعقيب على الدراسات السابقة 6

الأبعاد النظرية للدراسة

تمهيد: 11

1- مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية: 11

1-1- تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: 11

1-2- تعريف الاستراتيجية: 12

1-3- مفهوم إدارة الموارد البشرية: 12

13	4-1-تعريف الإدارة الاستراتيجية:
14	5-1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
13	مخطط يمثل مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
16	6-1-المرحلة الحديثة:
19	7-1-أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية:
18	مخطط يمثل أهم التغيرات التي فرضتها وظائف إدارة الموارد البشرية.....
22	8-1-نظريات إدارة الموارد البشرية:
26	2-مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
26	• تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA):
26	• تعريف جون أوكلاند John Okland:
26	1-2-رواد الجودة:
28	2-2-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
29	3-2-دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة:
31	4-2-الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
32	5-2-مدخل وإسهامات الجودة الشاملة:
35	6-2-أهمية إدارة الجودة الشاملة:
36	7-2-صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
37	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: التعريف بمجتمع الدراسة وضبط المتغيرات

39	تمهيد:
4	1-التعاريف الإجرائية:
39	2-تقديم عينة الدراسة وأسباب اختيارها:

39	3- واقع مجتمع الدراسة:
40	4- مجالات الدراسة:
40	5- تحديد أدوات جمع البيانات:
42	6- تطبيق الدراسة:
44	خصائص العينة: الاستطلاعية
49	خصائص العينة الأساسية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50	عرض النتائج:
50	عرض نتائج الفرضية الرئيسية:
50	1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:
50	2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:
51	3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:
52	دراسات مطابقة:
53	النتائج والتوصيات:
53	النتائج:
53	التوصيات:
56	خاتمة:
58	قائمة المصادر والمراجع:
61	الملاحق:

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
41	المحكمين	01
44	يوضح توزيع خصائص العينة حسب السن والجنس:	2
44	يوضح توزيع خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية:	
45	يوضح توزيع خصائص العينة حسب الخبرة العملية:	4
45	يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء وظيفة التخطيط:	5
46	يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء وظيفة التكوين	6
47	يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء وظيفة تقييم الأداء	7
47	يبين صدق الاتساق الداخلي لمتغير الجودة:	8
48	يمثل ثبات الاستبيان: 1	9
48	يمثل ثبات الاستبيان: 2 :	10
49	يوضح توزيع خصائص العينة حسب السن والجنس:	11
49	يوضح توزيع خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية والخبرة العملية:	12
50	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول :	13
51	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني :	14
51	يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث :	15

مقدمة

مقدمة:

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول عالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة التطورات العلمية، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف على التحسين والتطوير المستمر وتعتبر من أحدث المفاهيم لإدارة الحديثة التي ساعدت على روح التنافس بين الشركات والجامعات حيث توصلت معظم الدراسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحظى باهتمام الباحثين وحيث وجدت معظم الدراسات على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وبوجود المؤثرات التي تبين مزايا إدارة الجودة الشاملة وازدادت سرعة انتشارها.

وعند التكلم عن إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتكلم عن إدارة الموارد البشرية التي استأثرت باهتمام واسع الطاق من لدى العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يشع بها عمن سواه من حقول والمعارف الإنسانية سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية والخدمية وحجمها الكبير أو الصغير العامة أو الخاصة أو التعاونية وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة لذل تعرف الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العامة بالمنشأة ويتمثل ذلك على السيطرة على أدائه المطلق، أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتوجيه وتحديث هذا الأداء عن طريق مفاهيم تتحلى في الآونة الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية العالمية في التنمية والتدريب والتكوين من أجل الحصول على جودة عالية لهذا المورد المهم، حيث تعتبر التنمية مجموع الوسائل والطرق والدعائم التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وفي نفس الوقت أهدافهم الخاصة والاجتماعية هذا التعريف يقودنا إلى أن التدريب عنصر من عناصر التنمية شأنه في ذلك شأن التكوين إذ يجب ان نفق بين التعلم Education والتدريب Training من جهة فإن كان الأول هو العملية التي تؤدي إلى زيادة تعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل والقدرة على تفهم ما يدور بها أثر ذلك على التنظيم كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا فإن الثاني يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو يكمن الفرق في أن التكوين يكون على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة **auniveau strategiae** أو التدريب فيكون على مستوى العمليات القائمة في كل أقسام المؤسسة **auniveau apenationnelles** إذن التدريب العاملين في المؤسسة قد يخلق لها ميزة الجودة الشاملة.

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، كما تساهم في تلبية رغبات الطلاب والمجتمع.

فالكلام عن إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية الجزائرية عامة والتعليم العالي خاصة بمسئدعى البحث دراسة دقيقة وعليه من أجل الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا أن يكون محور دراستنا حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في جامعة ابن خلدون.

الفصل

الأول

الإطار العام

للدراصة

1-الإشكالية:

إن تنمية الموارد البشرية متحدرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية حيث تعددت التسميات التي أطلقت عليها في المنظمات منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية وإدارة القوى العاملة وإدارة الموظفين وغيرها، وإن أكثرها انتشار تسمية إدارة الموارد البشرية وتعتبر مرحلة الواحد والعشرين بأنها مرحلة التغير الجذري بطبيعة الأعمال الدولية والمحلية التي تضمنت تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية نتيجة الإفرازات العمولة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين والتدفق الحر للسلع والخدمات وكون الرأسمالية البشرية أحد أهم الموارد التي بإمكانها أن تحقق وتنمي المؤسسة باعتبارها المصدر الجوهري لكل تفوق فإن عليها أن تهتم بما أكثر خاصة أن تعلق الأمر بكيفية تسيرها بشكل فعال، ولأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح، أي مؤسسة ينبغي النظر إليها من خلال مواردها والمتمثل في الاستراتيجيات تسيير الموارد البشرية مما أدى إلى ظهور مصطلح تسيير الموارد البشرية والتي لا يمكن للمؤسسات على اختلافها وامتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية من خلال استقطابها واختيارها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها من خلال تبنيتها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها، ونظرا للدور الذي يلعبه رجال الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية والذي ينتج عنه تطوير ورفي المجتمعات وباعتبارها أولى شريك اجتماعي وكان لزاما عليه تامين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها في تنميتها واستثمار فعالا أي من الاستفادة منها الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها مما جعل الموارد البشرية تتحول من إطارها البشري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق الجودة الشاملة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي وهذا ما تنبه دراسة العموري، (2015) بعنوان أهمية إبلاء وظائف وممارستها إدارة الموارد البشرية، ودراسة مانج صبرينة، (2016) بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، ودراسة خلف الله (2015) التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط.

وتعتبر الجامعات الجزائرية والهياكل الموارد البشرية والتقنية تفتقر إلى التطوير وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الجديدة ولما كان موضوع إدارة الجودة الشاملة أثر على تحسين جودة المخرجات وتحقيق الرضا لجميع الأطراف وما تفرزه الجامعات الجزائرية من تدني الخدمات وسوء التسيير وقلة التنظيم فإن كل هذه المشاكل تستدعي إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تناولته دراسة حاجي (2017) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس

بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ويعد مفهوم الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المديرين والباحثين، إن وصف بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والجزائر ككل الدول النامية التي اكتشفت مؤخرا أن النهضة لا تأتي بأحلام وتمنيات بل بوضع سياسات جديدة وفعالة ومتطلبات سوق العمل وعليه أبت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي lmd الذي يعد نموذجا من نماذج الجودة إضافة إلى ما أبدته الوزارة من ضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وتحسين أوضاع الجامعة الجزائرية وتبني فلسفة جودة التعليم العالي في مختلف جامعات ابن خلدون، ومن خلال دراسة بليلة محمد (2016) بعنوان تحديد معايير الضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسة التعليم العالي، ودراسة قادة يزيد (2015) بعنوان نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ونحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية، حيث تحاول هذه الدراسة الوقوف على مبدأ التحسين والرفع من مستوى الموارد البشرية وتطوير الكفاءات وتطبيق الجودة الشاملة التي تجعل كل موظف على علم بأن الجودة أساس وأهم هدف يعمل عليه الموارد البشرية في المنظمة.

2- تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وإدارة الجودة الشاملة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط وإدارة الجودة الشاملة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكوين وإدارة الجودة الشاملة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين علاقة تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وإدارة الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط وإدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكوين وإدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة ارتباطية بين علاقة تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

بحكم دراستنا لمواضيع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة خلال العام النظري محاولة التقرب ومعرفة آراء وجهة نظر التعليم العالي في موضوع الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا.

الرغبة في التشجيع على هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من الجوانب النظرية والميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

الرغبة في معرفة إيجابيات موضوع إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية بالغة تعود على المؤسسة والعامل والزبون.

الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها جامعة لتسييرها للمورد البشرية.

إمكانية إخضاع الموضوع للدراسة وفق أدوات منهجية.

5- أهداف الدراسة:

تحديد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على الجامعات الجزائرية وأثارها على الجودة.

تحديد نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة من الناحية الإيجابية والناحية السلبية.

عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة العملي.

الكشف عن مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

معرفة مدى التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة العلمية في جامعة ابن خلدون.

معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم في وقتنا الحالي.

الوصول إلى نتائج تمكن من تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.

وجود فجوة معرفية وتبني هذا المسعى الإداري الحديث، وحسن استخدامه من طرف المسيرين والمدراء في الجامعات الجزائرية.

7- التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة: هي مجموعة الخصائص والعمليات الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر

المؤسسة وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة.

المورد البشري: هي المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من العمال داخل المؤسسة، وهي

المحرك الأساسي في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الاستراتيجية: هي مجموعة برامج طويلة الأمد التي توضع حتى يمكن للمؤسسة أن تكون ذات تنظيم فعال وتحديد كيف يمكن لها أن

تستغل مواردها المالية والبشرية، للوصول وتحقيق أهدافها المسطرة.

8- الدراسات السابقة:

7-1- دراسة Subhan ulloh 2014: بعنوان Implementation of iqm practices in manufacturing sector of pakistan

الدراسة هدفت إلى تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة وتحليل عوامل النجاح الرئيسية في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان، وقد تم تصميم استبانة مفصلة غطت تسعة أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (توجه إدارة الإدارة العليا ونظام تغذية مرتدة فعال وسياسة الجودة وتخصيص الموارد البشرية وتمكين الموظفين القياس وعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة وتوافر واستخدام جودة المعلومات وتعد مشاركة الإدارة العليا ونظام التغذية المرتدة الفعال والدورات التدريبية وبناء القدرات العاملين الشاملة في قطاع الصناعة في باكستان وتلعب بعض الأبعاد مثل (توجه الإدارة العليا، سياسة جودة المعلومات والموظفين) دور حاسم في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة في باكستان وأن بعض العوامل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفة مثل نظام التغذية المرتدة وتخصص الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا.

7-2- دراسة Hafsa shau kat whers 2015 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد

Comsats تكنولوجيا المعلومات في باكستان).

.Impact of human resource management practices an employees performance

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التحريمية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، ثم إعداد استبيان تتألف من 31 العنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين وتعريف العمل، التعويض والاختيار، حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج توصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطمي من الشركات إلى أنه من الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف باختصار جميع ممارسات الموارد البشرية المختبرة ترتبط إيجابيا مع أداء الموظفين وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا أداء الموظف.

3-7- دراسة عبد الله (2016): تناولت الدراسة أثر الجودة على أداء العاملين، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة للهاتف (زين) تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتوصلت الدراسة إلى عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة، وذلك لعدم وجود محاضرات ورش عمل للإدارة وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين وأصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها في العاملين ودعم الإدارة العليا من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز.

4-7- دراسة مانج صبرينة (2016): بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع الدراسة، تكونت عينة الدراسة من أساتذة وموظفين وإداريين بجامعات: محمد خيضر بيسكرة، عبار لفرور بخنشلة، العربي بن مهيدي أم البواقي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 800 فرد شكلوا جميعهم عينة الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 41 سؤال موزع على 05 محاور المحور الأول خصص للبيانات الشخصية والمحور الثاني اشتمل على التدريب ودرجة تبنيه في الجامعة كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، المحور الثالث التث بواقع ممارسة التعليم والتطوير التنظيمي بالجامعة فيما ترجم المحور الرابع واقع تبني الجامعة الاستراتيجية والإبداع في تنمية الموارد البشرية وخصص المحور الخامس لمناقشة مستويات أداء الأفراد في الجامعات ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك عدم اهتمام الجامعات محل البحث بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز المادي والمعنوي ومكافئة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر وأكدت الدراسة على أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات التدريب والتعليم والتطوير التنظيمي والإداري والإبداع في تنمية العنصر البشري في الجامعات ودورها في الرفع من مستويات الأداء إلا أن هناك بعض القصور في ممارسة هذه الاستراتيجية.

5-7- دراسة حاجي 2017: بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم 30 عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة شكلوا جميعهم عينة الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 35 سؤال موزع على 3 محاور تتعلق بموضوع الدراسة، تضمن بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما محور الثالث تتضمن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- جامعة أم البواقي لا تسعى للالتزام ببرامجها التعليمية بأسس ومبادئ الجودة الشاملة.
- توجه جامعة أم البواقي معوقات عديدة تحول دون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من جهة أعضاء هيئة التدريس وعليه فإن الجامعة لا يحمل أي دلالات ومؤشرات تدل على أنها تسعى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- كنتيجة عامة توصلت لها الباحثة وهي أن الجامعات الجزائرية لا تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالتعليم العالي في الجزائر يفتقر للجودة ولها ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره وضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في نظامنا التعليمي.

6-7- دراسة بليلة محمد 2016: بعنوان تحديد معايير الضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة بمؤسسة التعليم العالي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناسبه مع نوع الدراسة، تكونت عينة الدراسة من مجتمع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أي 151 أستاذ وكذا طلبة الكلية البالغ عددهم 3856 طالب، تم اختيار عينة عشوائية شكلوا جميعهم عينة الدراسة، استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 41 سؤال موزع على 6 محاور تتعلق بموضوع الدراسة، المحور الأول تضمن الرية المشتركة والرسالة والتخطيط، المحور الثاني الحكامة والإدارة فيما تضمن المحور الثالث البحث العلمي والمحور الرابع البرامج التعليمية والمحور الخامس الطلب والخدمات الطلابية، ومن ثم محور أعضاء هيئة التدريس وتضمن المحور الخامس المصادر المالية والمادية، وتضمن آخر محور إدارة الجودة وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- الخدمات الطلابية لم تصل إلى الحد المطلوب كما أنه عدم رضا على المستوى الكلية وعلى المستوى الجامعة عن البحث العلمي يعود لأسباب بيروقراطية وغيرها تعيق تطبيق البحث العلمي.
- الجهود المبذولة في العمل على نشر وتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي غير كاف للقيام بتحسينات وتطوير الجودة في قطاع التعليم.
- الاهتمام بالجانب الكمي دون الجانب النوعي حيث أن الجانب النوعي من مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب.
- عدم وجود مدونة لمعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي تكون دراس في تقييم وتقويم مستوى التعليم العالي بدون العالم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة متثنية للدراسات السابقة التي تناولت تسيير الموارد البشرية والجودة الشاملة لمؤسسات إنتاجية وخدمية من الصعيدين النظري والتطبيقي يمكن استنتاج مايلي:

- تطرقت الدراسات السابقة في مجملها إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتعريفها من قبل العديد من علماء إدارة التربية وكيفية استفادة من تطبيقها في مجال التعليم العالي وذلك لما حققه المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة التي تؤدي إلى نجاحات في مجالات الصناعية والاقتصادية والتعليمية.

أوجه الاتفاق:

- لقد اتفقت هذه الدراسات في مجملها على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كونه يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناه.
- لقد اتفقت هذه الدراسات أيضا على أن المورد البشري هو المحرك الأساسي في أي مؤسسة اقتصادية أو تعليمية.
- معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- معظم هذه الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تركز على الجهود المشتركة لجميع أفراد الجامعة لتطبيق النجاح لهذه الفلسفة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج والأدوات حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها والاستبيان كإدارة لجمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في محور الاهتمام بالجامعات الجزائرية.
- استخدامها لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تأثير في المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة.
- وتختلف في أساليب المعالجة الإحصائية.

أوجه الاستفادة:

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.
- انتقاء مراجع ذات الصلة بالموضوع للدراسة.
- إعداد الاستبيان وصياغة عباراته.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات وما تضمنته من اقتراحات وتغييرات.

الفصل
الثاني
الإطار النظري
للدراسة

تمهيد:

تشكل الموارد البشرية في المنظمة المحور الهام لتحليل والدراسة في ظل التغيرات الراهنة والتطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية الحديثة مع متغيرات الحاجة وأهداف المنظمات مقارنة مع توقعات الأفراد لتفعيل الاستثمار الجيد لقدرات ومواهب وتنمية وتعظيم منافعها داخل المنظمة، وتشكل الجودة الشاملة محطة ومحور هام وحديث في إدارة الموارد البشرية.

بعد أن اتخذت طابعا شموليا بمبادئها ومركزاتها واعتمادها لمجموعة الأدوات والأساليب التي قام بها المفكرون في دراستهم للجودة الشاملة.

1- مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن ظهور مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي، لكن بوادر التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعود إلى مفهوم التخطيط طويل الأجل للقوى العاملة، الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق ومفهوم إدارة المورد البشري في الحاضر تطور بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، إلى أن ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وعليه ارتأينا التطرق لمختلف التعاريف ذات الصلة والتي سبقت ظهور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومنها استراتيجية المؤسسة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، ثم التطرق لمفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية. (فلاح، 2000، ص 17).

1-1- تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من منظور استراتيجي، وذلك من خلال رؤية بعيدة المدى لمستقبلها ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها لمواجهة هذه التحديات.

1-2- تعريف الاستراتيجية:

إن كلمة استراتيجية ذات أصل يوناني (Stratos Agos) ومنشأها عسكري فهي مركبة من كلمتين (Stratos) وتعني الجيش، و (Agos) وتعني القيادة، وبذلك فهي تعني فن قيادة الجيش، لقد انتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وكان ذلك من الولايات المتحدة الأمريكية، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية.

يعرف بوتر (Portter) الاستراتيجية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القرى أضعف ما يكون. (أبو شيخة، 2010، ص36).

يعرفها مينتزروغ (Mintzberg) على أنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف وهي وسيلة وخذعة تتمثل في المناورة والالتفاف حول المنافسين وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز ثابت في البيئة وفي الأخير هي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة. (توفيق، 2010، ص81).

أما شندلر الاستراتيجية بأنها تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد، كذلك أنسوف (Ansoff) يعرف استراتيجية المؤسسة على أنها تلك القرارات التي تملك بعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبأ تحقيق تكييف المؤسسة لهذه التغيرات البيئية. (الركابي، 2004: ص25).

1-3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:

عرفها د. عبد الرحمن توفيق: هي جميع الأنشطة 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 (توفيق، 2010، ص71).

وعرفها د. نادر أبو شيخة: هي الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة. (أبو شيخة،

2010، ص36).

وعرفها أيضا د. مدني علاقي: بأنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الأداة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية والأداء من خلال قوة عمل مؤهلة مدربة وظروف عمل جديد تحقيق العدالة والرفاهية للعاملين (علاقي، 1993، ص85).

مما سبق يتضح أن هناك تباين بين الكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية فالتعريف الأول ركز على أنشطة إدارة الموارد البشرية والتعريف الثاني ركز على التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، أما التعريف الثالث فقد جاء مختلفا عن التعريف الأول والثاني، ووضح النظرة الحديثة للموارد البشرية باعتباره أهم أصول المنظمة وبين أن لإدارة الموارد البشرية أدوارا حديثة مختلفة عن الأدوار التقليدية.

1-4- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وذلك راجع للاهتمام الكبير من طرف الباحثين والأكاديميين ورجال الأعمال بهذا المصطلح ونستعرض بعض هذه التعاريف كما يلي:

يعرف أنسوف (Ansoff): الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

كذلك كوتلر (Kotler): حدد مفهوم بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة.

أما دافيد (David): فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقسيم القرارات الوظيفية المتضاربة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (فلاح، 2000، ص17).

1-5- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وإعداد سياسات للموارد البشرية على أساس علمية، وعليه سنحاول استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

• مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة تعددت العلاقات بين الأطراف الرئيسية للإدارة وهذه وفقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في فترة نظام العبودية يجد مساواة بين الأفراد والحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجر، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما البعد إلا متاع مملوك له، بعدها جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف حيث ظهرت فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، هذه الفترة تميزت بظهور العمالة المتمثلة بالأجراء (العمال) والذين لهم أجر معين وفقا لساعات العمل. (بولواط، 2002، ص237).

• مرحلة الثورة الصناعية:

أهم ما ميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقييم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة، كما تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمل، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة في أماكن معينة، كما دفع ذلك إلى ضرورة تعويض الصناعات المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف إلى هجر جرفهم والاتجاه للعمل بالمصانع، وأهم ما ميز نظام الإنتاج بالمصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير (ظهور منتجات) وقد استفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من المساوئ والتي أثرت على تطور الموارد

البشرية، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها ضرورة فرض الرقابة على العطل، وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية.

• مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الحركات العمالية ومختلف النظريات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفهوم الإدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- ظهور الحركات العمالية:

من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطراب منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وقد ساعد على ذلك أفكار روبرت أوين (Rpbert owen) الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية فقد اهتم بضرورة إصدار قانون يسمى بقانون المصانع، وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري ودعا إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل... إلخ، طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله لذا يسمى من قبل الكثير بأبو إدارة الأفراد هذه الأفكار لم تلقى تجاوباً من قبل أصحاب المصانع لضعف المركز السني للأفراد العاملين وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائد آنذاك ومع ذلك فإن أوين وأصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المؤسسات.

وعليه فإن ظهور النقابات كان له تأثير وأثر كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية ما دفع إلى ظهور ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوي العمال وتظلمات العاملين لتنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات، وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية والتي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترف به من قبل الإدارة حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمال بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بالذات العديد من المؤسسات في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي فازداد بذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة (دهمان، 2010، ص78).

- ظهور حركة الإدارة العلمية:

ظهرت بعد ذلك حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (Fredirik Taylor) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والزمن والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة، ولا شك أن كل هذا ساعد على أن تصبح للإدارة البشرية أهمية بالغة في المؤسسة. (حسين، 2004، 55).

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

تزعم هذه الحركة إلتون ماير (Elton Mayer) بتجارب الشهيرة (تجارب هاوثورن) ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل ففك، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، وقد ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل بأنه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. (مؤيد، 2002، ص56).

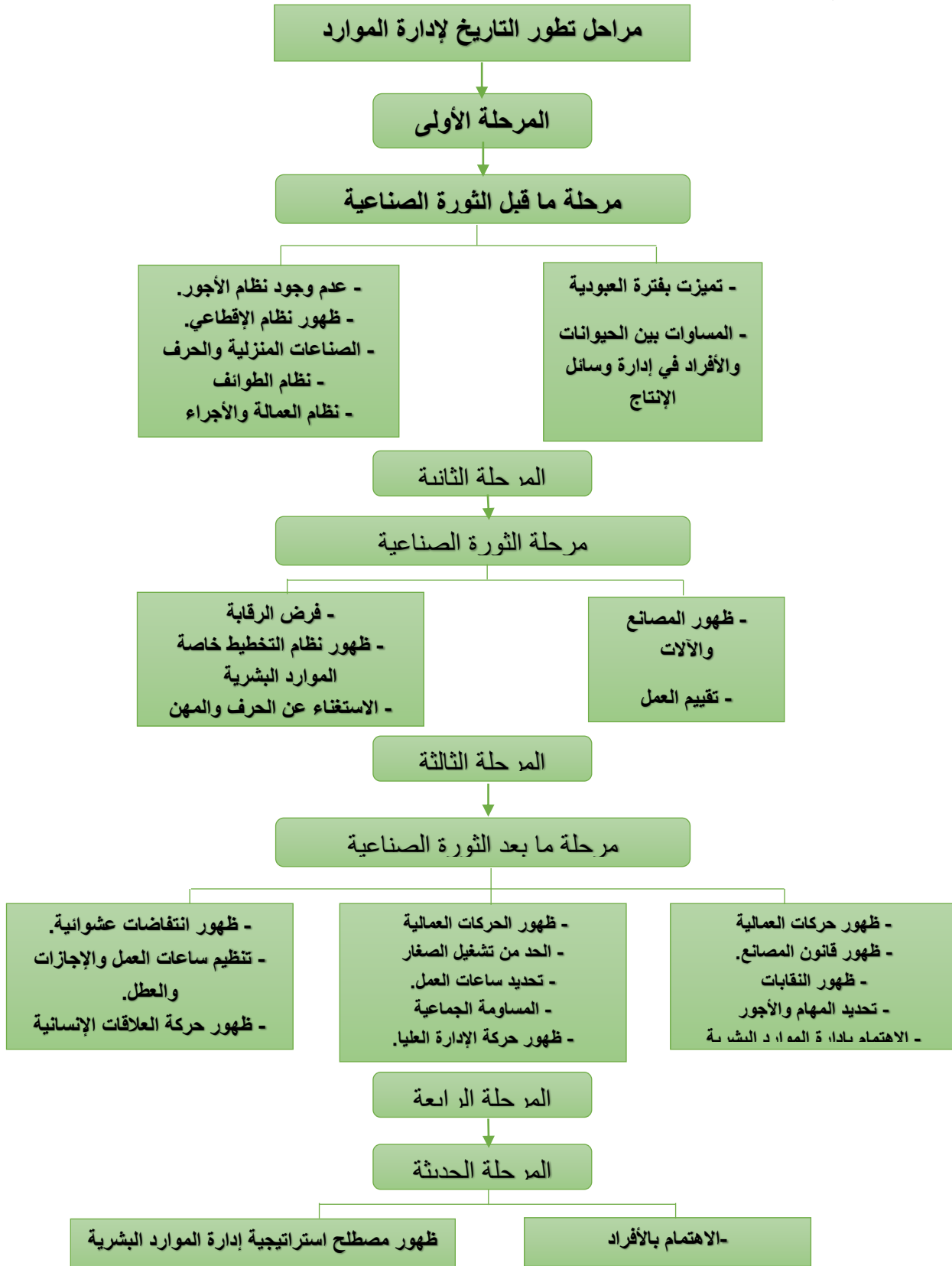
1-6- المرحلة الحديثة:

إن فشل المدخل السابق في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة راجع لأنه واحد فقط من عديد شروط العمل التي تحافظ على المستوى المرتفع للأفراد، لذلك في الستينات من القرن الماضي تم تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد نتيجة الاعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة وفي الثمانينات تعاضم وتنامي الإدراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتأكيد النظر إليه كأعلى وأتمن الموارد المتاحة ومن ثم تغيير المسمى إدارة الموارد البشرية، وفي نهاية القرن العشرين توسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لشمول العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة، نتيجة لذلك ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في نهاية التسعينات.

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر الإداري وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي به، ومن بين هؤلاء نذكر منهم ماسلو (Maslau 1954) صاحب النظرية سلم الاحتياجات أرجوز (Ardjerz 1958) والذي كان يرى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المؤسسة إلى

تحقيق أهدافها، ليكرت (Lekert 1966) صاحب فكرت أن أعضاء المؤسسة بناء على علاقتهم وتوقعاتهم يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم مؤسساتهم، بير (Beer 1984) حيث ذكر أن على المؤسسة ضغوط وتحديات كبيرة ما يستدعي وضع استراتيجية للموارد البشرية، بورتر (Porter 1985) فقد ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم الإدارة البشرية الاستراتيجية أن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن واتجه المتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتقد حاجاتها للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة (عامر، 2011، ص17).

أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-7- أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تصميم العمل وتوصيف الوظائف تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات، تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمن تقريبا إلى تغيرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:

• وظائف تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرضت التغيرات الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفية الإدارية واستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية التي تستغل هذه الوظائف إلى إعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من أجل توفر وظائف المنظمة لشاغليها، عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه والتحفيز بأشكاله المتنوعة وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى الموارد البشرية عدد ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم فضلا عن أدائهم الفعال داخل المنظمة مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع والصالح الخاص للموارد البشرية والصالح الأخص للمنظمة (عقيلي، 2005، ص30).

• وظائف تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى أما بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار فتبني على أساس استقطاب واختيار الموارد البشرية متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقا لما هو محدد سنوات عديدة دون تغير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء الوظيفة أو الموارد البشرية. (زويلاف، 1998، ص43).

• وظيفة التدريب:

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة كأن تريد من خلال تلاقي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو التحسين مهاراتهم، حيث أصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيرا عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي تعلم تدريب تنمية، تلتصق جميعا بالموارد البشرية داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده وجعله قادرا على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد (عقبي عمر، ص31) ومن أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور والمدى البعيد على السواء يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الموارد البشرية مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق على درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق. (عقيلي، 2005، ص31).

• وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجرة لدى المنظمة.

• وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي بلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي التكلفة

(عقيلي، 2005، ص31) والوقت والجودة وخدمة العملاء في أثناء البيع وخدمتهم فيما بعد البيع وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

• **وظيفة علاقات العمل:**

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد والتي سميت بداية من العام 1980 إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب العمل والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف فيما يخص أنظمة التعويضات المالية والعديد من المزايا الفنية والاجتماعية التي تخص الموارد البشرية في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائدا من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المنظمة والنقابات الممثلة للموارد البشرية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية إذ أن توفر النقابات الممثلة للموارد البشرية يعني توفر رضا الموارد البشرية في المنظمة وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة ومن ثم تحسين موقفها التنافسي.

ولم يقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقات بين المنظمات والنقابات العمالية بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية. (أبو حجاج، 2010، ص130).

• **وظيفة التعويضات:**

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع إنتاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

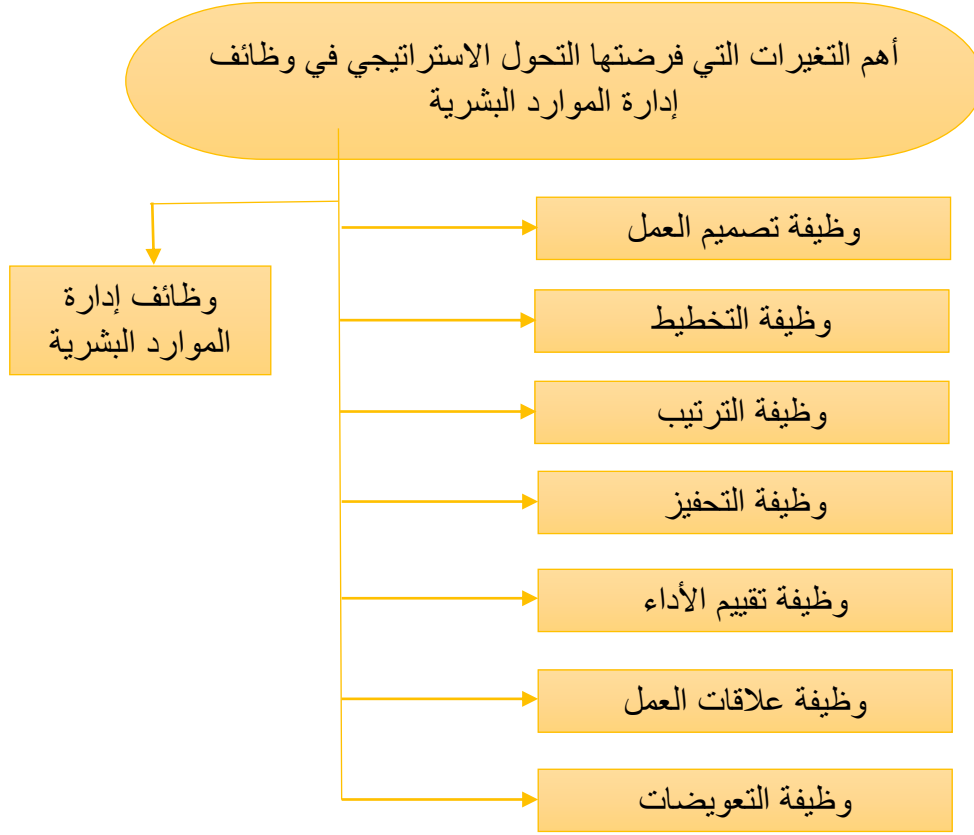
- جودة أداء الموارد البشرية.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذلك قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درة رضا العملاء. (عبد الباقي، 2002، ص63).

التغيرات التي فرضتها إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

8-1- نظريات إدارة الموارد البشرية:

إن العلاقة بين النظرية وطبيعة موضوع البحث علاقة ارتباطية، ذلك كون النظرية تدعم البحث العلمي وهي ضرورية في الدراسة الأكاديمية، فنجد البحث السوسولوجي يأتي من قدرة الباحث على اختيار النظرية الملائمة لبحثه وطبيعة الدراسة الراهنة تفرض على الباحث الاعتماد على المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة التطور التاريخي لمفهوم من ناحية المضمون والاستعمال عن إدارة الأفراد إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة، نتيجة الدراسات التي أجريت، ليصبح الاهتمام بالفرد العامل كمورد وليس كمجرد وسيلة إنتاج أو مجرد فرد يخضع لضوابط التنظيم فالنجاح المؤسساتي اليوم أصبح يرتبط بمدى التوافق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة بالعامل الذي أصبح يمثل رأس المال للمؤسسات.

• نظرية X و Y:

يرى دوغلاس ماكغريغور: إن هناك مفهومين للأغناسان في المنظمة لخصهما في نظرتين اثنتين، إحداهما نظرية Y وأخرى تسمى X المفهوم التقليدي للعنصر البشرية، حيث يعتبر الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل لأنهم كسالى ولأنهم يرفضون المبادرة ولا يرغبون في تحمل المسؤولية كما أنهم مدفوعون للعمل فقط بواسطة الحاجة الفيزيولوجية والحاجة للأمن ولهذا يمكن دفعهم للعمل عن طريق الإلزام والرقابة والتهديد بالعقاب واستعمال الخوافز المادية.

أما دوغلاس يرى أن التعامل مع الأفراد وفق هذا المفهوم لا يؤدي إلى تحفيزهم بسبب نظرتهم السيئة والمحدودة للعنصر البشري لذا اقترح التعامل مع الأفراد وفق مفهوم آخر معاكس للأول من خلال نظرية Y التي تفترض أن الإنسان لا يكره بطبيعته العمل وبذل الجهد وأنه مستعد لتحمل المسؤولية إذا ما نجم عن ذلك مكافآت مرضية وأنه قادر على الإبداع والابتكار، ويشير دوغلاس أن نظرية X تركت آثار عميقة في سلوك الأفراد والمسير منذ أما بعيد كذلك فغن تطبيق نظرية Y يتم إلا ببطء شديد لأنه يتطلب تغييرا جذريا في سلوكيات ومواقف الأفراد والمسيرين على السواء (بن دريد، 2009، ص56).

• نظرية النظام التعاوني تشستر بارنارد Chester Barnard:

من أبرز النظريات التي طورها خبراء التنظيم الإداري تعود لبرنارد تقوم على:

- اعتبار المنظمة مجموعة من القوى والعلاقات والأنشطة المنسقة بوعي وشعور بالمسؤولية، ومنه فإن الموارد البشرية تنظم على أساس العلاقات التعاونية.
- تعتبر العنصر البشري من أبرز متغيرات المنظمة وجوديا ووظيفيا ومتغير حيوي في منظمة العمل المؤسسي.
- تعطي أهمية قصوى للتنظيمات غير الرسمية مقابل التنظيمات الرسمية وتوظيفها من أجل إنتاجها.
- ترى أن التنظيمات غير الرسمية هي من تنتج أفكار وعادات واتجاهات إيجابية نحو العمل وتساهم في بناء العلاقات البيئية وتشكل المناخ الملائم للعمل.
- تسهم التنظيمات الغير الرسمية في تفعيل اتصالي موازي وتساهم في الترابط والتماسك الوجداني والاجتماعي وتوليد الجماعات المصغرة ويمكن أن تعمل العكس في ذلك كله.

- تهتم بالتخصص المؤسسي وباقتصاديات الحوافز من حيث هي مغيزات في نظرها تشجع على الإبداع والابتكار. (بويار،

1997، 62)

• نظرية الرأس المال البشري بيكروثيودور شولتز:

هدفت هذه النظرية إلى جذب الانتباه للعنصر البشري تحديد ماهية الرأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على أهمية الاستثمار فيه لتحسن مهاراته ونتاجيته، ويكون الاستثمار في الرأس مال البشري بالتدريب نتيجة التطورات الاقتصادية التكنولوجية، والتوسع في استخدام نظم العمل وتغير أساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج لذلك يعد تدريب المورد البشري استثمار حقيقي للمؤسسة، ويعود عليها بالفائدة نظرا للتوسيع نشاطاتها وتعدد اختصاصاتها.

وتركز هذه النظرية على الأبعاد التالية (فرحاني، 2012، ص383)

- الاهتمام بعنصر العمل وكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدها المؤسسة.
- الاتفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف التي تساهم في بنائه عقليا ومهاراتيا تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خبرات الفرد في العمل. (فضيل، 2006، ص42).

• النظرية المعرفية:

كانت النظرية نتاجا للتفاعل بين الفلسفة وعلم النفس المعرفي وعلم الاجتماع المعرفي وعلم التعلم المنظمي وبين علم الإدارة الاستراتيجية في التنظيم عن مكان العقل البشري في المحيط المنظمي، تقوم على المبادئ التالية:

تأتي الأهداف والتوجهات الاستراتيجية استجابة لحسن الميرين وخيالهم وتصوراتهم المتوقعة عن المستقبل وآفاقه.

يؤدي اختلاف البناء المعرفي إلى اختلاف أساليب تصميم الاستراتيجية.

تتمتع العقول الاستراتيجية ذوي الموارد المعرفية الغزيرة بخاصية التفوق والاقترار في عقلنة الاختيار الاستراتيجي.

الاستفادة من ذكاء وذاكرة وخبرة الإدارة العليا لتمثيل ورسم خارطة معرفية بالمركز الاستراتيجية.

يتوقف النضج المعرفي للعقل الاستراتيجي على مستوى الإدراك والتعلم والتفكير الاستراتيجي.

امتلاك المنظمات لغة ومنطق استراتيجيين مما يكسبها سمة التمييز والتفوق الاستراتيجي عن بعضها البعض.

يتوقف النجاح الاستراتيجي على ما تملكه إدارة المنظمة من كفاءة تمييزية في الاستثمار الإبداع والمعرفة كموردين غير ملموسين

في مسارات التغيير الاستراتيجي (الخفاجي، 2010، ص 57).

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحد المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة في أي منظمة الأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلاف الكتاب حول إبراز تعريف محدد لها لكون الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حال إلى حال ومن شخص إلى آخر، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية للإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز التعاريف الإدارة الجودة الشاملة.

• تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA):

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.

يركز هذا التعريف على الكفاءة والفعالية داخل المنظمة ويقود إلى التمييز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل ودون أن يكون هناك هدر في الموارد والجهود. (Pretet, 1997, p20).

• تعريف جون أوكلاند John Okland:

أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي وعلى الشمولية في العمل (خضري، 2000، ص74).

2-1- رواد الجودة:

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أيدي عباقرة وعلماء وهم رواد الجودة الشاملة.

- إدوارد ديمينج Deming W.Edwards

- فيليب كروسبي Philip BBrospy.

- جوزيف جوران Joseph Juran.

- والتر شوهارت Walter Shewhart.
 - أرماند فيغيوم Armand Feigenbaum .
 - كاورو إشكار Kaoru Iskawal.
- إدوارد ديمينج (1900-1993): لقد كانت الجودة عند ديمينج رئيسين هما الجودة الجيدة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغبات المستهلك، كما وضع بعض النقاط حول تعريف الجودة منها مثلا أن الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات واحتياجات العميل وأن لها أبعاد متعددة لذلك فمن الصعب تعريفها عن طريق ربطها بالمنتجات والخدمات أو في حدود خاصية واحدة وأن درجة الجودة والقدرة على تقييمها لا يمكن تحديدها في كل الأحوال نظرا لارتباطها الأساسي برغبات المستهلك ومتطلباته في المقام الأول كما وضع ديمينج للجودة خمسة محاور رئيسية متمثلة في:
- المبادئ الأربعة عشر لإدارة والتي تتضمن التحسين المستمر، التدريب، كسر وإزالة الحواجز، تحسين العلاقات بعيدة المدى.
 - والمحور الثاني مرتبط بعرض الأمراض السبعة التي قد تقتل المؤسسات والمتمثلة في عدة وجود مرونة، زيادة الضغوط القانونية، عدم التقديرات، تقييم الأداء، النظرة قصيرة المدى.
 - والمحور الثالث لدمينج يتحدث عن معوقات الإدارة الستة عشر والتي منها الحلول الافتراضية، ضرورة مطابقة المواصفات العمل الفردي، إضافة إلى محوري المناخ الملائم، توافر المعرفة المتعمقة، المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينج وتتمثل في:
 - 1- ضرورة تحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة.
 - 2- التركيز على أهمية القيادة.
 - 3- إعادة تنظيم الحوافز داخل الأقسام في التنظيم.
 - 4- استخدام التدريب لتنمية المهارات.
 - 5- استخدام المنهجية العلمية.
 - 6- ضرورة عدم التعارض بين الأهداف (جوبلي، 2013، ص64).

2-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة تتمثل في:

● مرحلة الإعداد:

ستغلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنفيذ الأجواء لتفيد المراحل اللاحقة وتتضمن مرحلة الإعداد ما يلي:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة (السكرانة، 2009، ص208).
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين في المنظمة.
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء إجراء القياسات الأولية في هذا المجال. (DalleBarrie, 1992,)

(p52).

● مرحلة التخطيط:

- حيث يتم في مرحلة التخطيط استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة بـ PDCA وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:
- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بمدف الاستعداد لها مسبقا.

- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 05 سنوات و 10 سنوات.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة وأهداف الشركة. (رياض، 2005، ص04).

● **مرحلة التطبيق:**

يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة لا سيما بعد أن يتم إعداد العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة مثل: الطرق الإحصائية وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها.

● **مرحلة الرقابة والتقييم:**

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازه والتكوير المستمر للعمليات الإنتاجية والمستقبلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، فالرقابة القبلية يتم اتخاذها من قبل البدء بالعملية التشغيلية وأما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجازات النهائية لتأكد من مطابقتها للمعايير المتعمدة في المنظمة.

● **المرحلة المتقدمة:**

هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ يتم وتقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة (جودة، 2000، ص213- ص216).

2-3- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة:

يتجلى دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، توجيه الجهود نحو نخب متكامل إزاء عملية التدريب يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع استراتيجيات المؤسسة وتوفير عدة عناصر أهمها:

• البرامج التدريبية:

التدريب هو إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يحدث تغيرات جذرية في المنظمة، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياستها وتحسين مستمر في منتجاتها، وهذا لتقديم منتج عالي الجودة وسعر مناسب مما يؤدي إلى إرضاء الزبائن وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في العمل.

• دعم الإدارة العليا:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي ذو هدف طويل الأجل يحتاج إلى كيف يمكن الوصول إليه ومتى هذا الأمر يحتاج إلى افتتاح الجهات العليا في المنظمة وإمامها بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها. ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة من خلال الدعم القوي لهذا النظام وتوفير الحماس لدى جميع العملاء بالمنظمة (محمد عباس، 2003، ص 44- ص 47).

• تنميط العمليات:

حيث يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويساهم في تخفيض التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد، مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة ويعد تنميط العمليات الإنتاجية مطلب من مطالب تحقيق الجودة الشاملة فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل داخل المنظمة وجعلها تتم وفق نمط واحد مهما تغيب العاملون وهذا الرفع من مستوى الجودة. (محمد حسين، 1982، ص 200).

• شمولية واستمرارية الرقابة:

لتحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعني ينبغي تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات وذلك لكي تعرف المنظمة إن كانت تسير نحو معايير الجودة التي وضعها في الشمولية والاستمرارية تساعد في كشف أي انحراف من مستوى الجودة المفترض.

• دمج العاملين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية دمج العاملين على اعتبار سياسة الدمج تعني إشراك العاملين في كل شيء وذلك وفق منطق منهجية الإدارة، إن السمة الرئيسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق ليتبنى سياسة دمج العاملين من أجل التطوير والتحسين وتحميل جميع العاملين المسؤولية وإشعارها بأنهم جزء من المنظمة (الإيج، 2014، 234).

• تحسين استثمار العنصر البشري:

العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة لذا يجب المحافظة عليها واستثمارها بكفاءة السبل والوسائل وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال الجديد، وزرع الولاء لديه اتجاه المنظمة فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة وهو المسؤول عن تحقيق الجودة ورضا العمل (الشعبان، 2014، ص 234).

2-4- الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- رسالة وأهداف لجميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
- خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.
- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمائية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية... إلخ).
- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- أحوار واضحة لدفاعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.

- توفر جو من التفاهم لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.
- احترام وتقدير مرض للجامعات محليا وعالميا.
- جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM.
- حل المشاكل المتواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- توفير جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل (أبو قحف، 2011، ص170).

5-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

• نظرية ديمينج:

يقول أدوار ديمينج (Deming) صاحب نظرية إدارة الجودة الشاملة ان هناك أربعة عشر مبدأ أساسيا في هذه النظرية لا بد من تواجدها جميعا لكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح والتميز في الأداء والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:

(السويدان، 2012، ص71).

- 1- وضوح فلسفة المنظمة: تؤكد هذه النظرية على وضوح فلسفة المنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة الجوهرية وهي ما هي منتجاتنا وهويتنا وعملائنا.
- 2- وضوح الرؤية المستقبلية: أي بمعنى يكون للمنظمة خطة استراتيجية واضحة.
- 3- وضوح الأهداف الاستراتيجية: تؤكد هذه النظرية على أهمية وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 4- الإنسان يأتي أولا (العميل الداخلي والخارجي): تركز هذه النظرية على الموارد البشرية داخل المنظمة والزبائن خارجها.

- 5- مبدأ الاتقان والتحسين: تؤكد هذه الاتقان والتحسين في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة وبشكل مستمر.
- 6- روح الفريق الواحد: تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل وذلك من خلال تعزيز المشاركة والتفاعل والتأكيد على مبدأ النجاح للجميع.
- 7- معايير عالية للأداء: تبني هذه النظرية معايير عالية لقياس الأداء وتقييمه وإجراء التصحيح والانحرافات في الوقت المناسب. (الهلال، 2000، ص162).
- 8- تشجيع روح المبادرة والإبداع: تشجيع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والتفكير خارج الصندوق وعدم التردد والخوف من تقلص الأفكار والمقترحات وتؤكد على روح المغامرة المحسوبة.
- 9- مبدأ الإدارة الوقائية: تعتمد هذه النظرية على مبدأ الإدارة الوقائية أي بمعنى منع الأخطاء والعيوب قبل وقوعها.
- 10- مبدأ تبسيط الإجراءات: تركز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في الهياكل والإجراءات والاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
- 11- قيمة المعلومات: تؤكد هذه النظرية على أهمية المعلومات وتدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء وصلة بعمل المنظمة وتكون سهلة التناول والتداول بين المعنيين من العاملين.
- 12- القيادة الفعالة: تؤكد هذه النظرية على ضرورة توفر القيادة الفعالة التي تستطيع أن تقدم رؤية مشتركة وتوجه الأفراد إلى الأهداف وترفع معنوياتهم.
- 13- التدريب المستمر: تركز هذه النظرية على أهمية التدريب المستمر وفي أثناء الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم.
- 14- شمولية واستمرارية التحسين: تؤكد هذه النظرية على شمولية واستمرارية التحسين لكل مكونات منظمة العمل كمدخلات وعمليات ومخرجات.

• نظرية جوزيف جوران (Juran):

هم عالم أمريكي ومدير معهد جوران للجودة في الخمسينات ومن أشهر مؤلفاته كتاب الجودة بالتصميم وتلخص نظريته في

المبادئ التالية: (الحمادي، 1999، ص119).

1. بناء الوعي للحاجات واستقلال فرص التحسين.
2. وضع أهداف للتحسين.
3. تنظيم الأفراد للوصول إلى الأهداف.
4. توفير فرص للتدريب المنظمة ككل.
5. القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات.
6. إعداد تقارير عن تطوير مراحل العمل.
7. إعطاء الاعتراف والتقدير.
8. المشاركة في معرفة النتائج لكل الأفراد.
9. تسجيل التطوير.
10. الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظمة. (Kai, 2007, p13).

• نظرية بالدرج:

مالكوم بالدرج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح نموذجية حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات التنافسية باستخدام معايير لها إفرافات على شكل نقاط (1000) نقطة توزع هذه النقاط على (7) مجالات رئيسية هي: (السامراتي، 2012، ص72).

القيادة: وتضم كفاءة القيادة التنفيذية ومدى اهتمام القيادة بالجودة.

المعلومات وتحليلها: وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات والمعلومات المتعلقة بالمعايير وتحليل معلومات الجودة.

التخطيط الاستراتيجي: وتضم عملية التخطيط للجودة وتحديد أهداف الجودة.

استخدام الموارد البشرية: وتضم إدارة الموارد البشرية وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة واحترام العاملين وتقدير أداؤهم ومستوى روحهم المعنوية.

تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات: وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم وعملية الرقابة على الجودة وعملية التحسين المستمر للجودة وتقديم الجودة والتوثيق.

نتائج الجودة: وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات ونتائج جودة الممول.

رضا العميل: وتضم تقرير المتطلبات وتوقعات العميل وإدارة العلاقة بين العميل ومعايير خدمة العميل وحل الشكاوي وتحديد مستوى رضا العميل. (السعيد، 2007، ص 43).

2-6- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو العاملين في المنظمة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت، ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد إيجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمات المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
- زيادة الفاعلية المخزون وتخفيض الأخطاء تأخير التسليم.
- زيادة الابتكارات والتحسين (الخلق، 1997، ص 147).

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد إيجابية لنتيجة مباشرة لتطبيقاتها لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الفوائد:

- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.

- انخفاض نسبة الغياب وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.

- انخفاض نسبة الإجازات المرضية وانخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل.

- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

- تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات.

- زيادة العائد على الاستثمار.

- زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف.

- خفض زمن الدورة الإنتاج.

واستغلاله أحسن استغلال وتلقي الضوء على كل الكفاءات والإمكانات البشرية التي من شأنها تدعيم المركز التنافسي للمنظمة

في السوق وتحقيق أهدافها المختلفة. (رياض، 2005، ص50).

2-7- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها ومشكلات التطبيق تعود إلى.

- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

- قصور إدراك المديرين للفلسفة الجديدة وتواضع قدرتهم على تطبيق أدواتها لا سيما التحسين المستمر.

- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن إدارة الجودة الشاملة تفقد

للعاملين قوتهم في إنجاز العمل (الغزاوي، 2005، ص40).

- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة إعفائها من حاجات

الزبائن الخارجين ورغباتهم.

- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها وغياب روح الفريق.
- غياب علاقات فاعلة للمورد، العميل، على مستوى المنظمة ككل.
- قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة وقصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة.
- أهداف الجودة والعوائد المالية. (دودين، 2012، ص51).

خلاصة الفصل:

قد حاولنا في هذا الفصل طرح موضوع الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بارتكازها على أهم ما جاء به ويعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح الجودة الشاملة ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات العمل على خلق روح العمل الجماعي تقييم الأداء وعليه تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل
الثالث
إجراءات
الدراسة

تمهيد:

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن تطبيق إدارة تسيير الموارد البشرية في تحسين وضمان الجودة، وسنحاول في الجانب التطبيقي دراسة مدى تطبيق إدارة استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين وضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي، والدور الذي أحقته، حيث أخذنا جامعة ابن خلدون بولاية تيارت كميدان لإجراء هذه الدراسة وسنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية اختيار مجتمع الدراسة وحدود الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، النموذج المقترح للدراسة الميدانية، التعريف بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تجهيز الاستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

1- تقديم عينة الدراسة وأسباب اختيارها:

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الكليات في جامعة ابن خلدون في ولاية تيارت، لقد تم اختيار الكليات الكبيرة، التي عدد العمال فيها أكثر من 100 عامل، واخترنا مصلحة تسيير الموارد البشرية لأن هذا النوع من المصالح بحكم طبيعة النشاط نعتقد بأنها تتبنى نشاطات وبرامج مختلفة لتنمية ومواردها البشرية، ولقد حاولنا توزيع 5 استمارات على إدارات كل كلية وذلك حسب عدد الموظفين في المصلحة إلا أن بعض الموظفين رفضوا استلام العدد كاملاً.

2- واقع مجتمع الدراسة:

بعد أن حصرنا عينة الدراسة في كليات جامعة ابن خلدون تم استخدام أسلوب المعاينة غير العشوائية لتوزيع الاستبيان على إدارات بعض الكليات.

وقبل توزيع الاستبيان تعمدنا التريث في توزيعها إلى بعد التعرف على بعض الكليات من الداخل حيث قمنا بالتنقل الشخصي إلى مقر عدة مصالح، ومن أجل ذلك حاولنا الدخول في حوارات مع الموظفين ورؤساء المصالح ورؤساء مكاتب الموارد البشرية، وذلك لإدراكنا أنه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي بطبيعة الحال تساعدنا على إنجاز دراستنا الميدانية ومن خلال هذا وقفنا على جملة من الحقائق تفيدنا خصوصا في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية وضمان الجودة الشاملة للجامعات، وتمثل هذه الحقائق في:

- اعتماد بعض الكليات على معايير غير واضحة في اختيار العمال للاستفادة من التبرعات أو التكوين بالخارج، ففي بعض المصالح تكون هذه المعايير غير موضوعية كالقربة للمالكين وأمور أخرى.

- نلاحظ كذلك أن بعض عمليات التدريب ذات طابع تقني.
- عملية نقل المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة تكون منعقدة في بعض الكليات لخوف كل عامل على منصبه.
- عدم وضع كل عامل في منصبه المناسب مما يحدث اختلالا في العمليات الإدارية.

3- مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في المجال المكاني والذي يقصد به مكان تواجد كليات الجامعة التي أجريت عليها الدراسة، والمجال الزمني الذي يتمثل في الأفراد الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان.

- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في كليات جامعة ابن خلدون في ولاية تيارت، منها كلية العلوم الطبيعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية السميطة بكل تخصصاتها، كلية الرياضيات والإعلام الآلي. تم اختيار هذه الكليات وذلك نتيجة القرب الجغرافي بين الكليات مما يسهل على الباحث التنقل إليها.
- المجال الزمني: الدراسة انطلقت من الأسبوع الثاني من شهر أبريل إلى غاية الأسبوع الأول من شهر ماي من سنة ألفين واثنين وعشرين.
- المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة وتسيير الموارد البشرية على مستوى بعض الكليات ومنها أفراد الإدارة العليا والوسطى، المدير العام ومساعديه.

4- تحديد أدوات جمع البيانات:

خلال إجرائنا للدراسة الميدانية واستعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات:

- الاستبانة: يعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما، ويتم تنفيذ الاستبانة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين، ولقد قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وهي مبنية في الملحق رقم (1).

مر إعداد الاستبيان بمرحلتين كما يلي:

أ- مرحلة الإعداد: بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة تم تشكيل مجموعة من العبارات التي لها صلة بالموضوع، انطلاقاً من الدراسة النظرية للمتغيرين بعدها تمت صياغة استبانة أولية تتكون من 39 عبارة 27 عبارة منها خاصة بالجزء الأول (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) 12 عبارة خاصة بالجزء الثاني (ضمان الجودة الشاملة). نوقشت مع الأستاذ المشرف أولاً حيث قدم بعض الملاحظات، بعدها عرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاجتماعية الموضحة أسماؤهم:

جدول رقم (01): المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية
1	مرزوقي محمد	أستاذ محاضر (أ)، أستاذ التعليم العالي
2	عمارة الجيلالي	أستاذ محاضر (ب)، أستاذ التعليم العالي
3	بن موسى سمير	أستاذ محاضر (أ)، أستاذ التعليم العالي
4	ديدة هواري	أستاذ مساعد (أ)
5	بالعربي عادل	أستاذ مساعد (أ)،

بعد المناقشة مع الأساتذة السابق ذكرهم حاولت من خلال نصائحهم المقدمة:

- تجنب استعمال الأسئلة أو العبارات المركبة.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة التي تؤدي إلى نفس الإجابة.

- إعادة ترتيب بعض العبارات.

وعلى ضوء ذلك كله تم تعديل بعض العبارات التي تحمل نوع من الغموض بالإضافة إلى إعادة ترتيب بعض العبارات من الاستبانة وإضافة أخرى لإضفاء البعد الاستراتيجي على الجزء الأول وفي الأخير تم استعمال 32 عبارة في الاستبانة الأولية.

ب- مرحلة التجريب: بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرض نسخة أولية على عينة من أفراد الإدارة العليا في بعض الكليات محل الدراسة لمعرفة هل العبارات المستعملة مفهومة أم لا؟ وهل يواجه المستجوب صعوبة أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟

1- الاستبانة بالمقابلة: حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض الإطارات الذين أرادوا ملاءمة الاستبيان بحضورنا فور توزيعها وتم استلامها في الحين.

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين اتجاه موقف ما في العمل.

5- تطبيق الدراسة: تم تطبيق الدراسة على أفراد العينة بالمرحلتين التاليتين:

1- تم في المرحلة الأولى توزيع الاستبيانات على أفراد العينة.

2- تم في المرحلة الثانية جمع الاستبيانات من أفراد العينة البالغة 81 مفردة.

المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد الانتهاء من تجميع استبيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وكانت الأدوات المستخدمة كالتالي:

1. الجداول التكرارية (FREQUENCY TABLE) من أجل توصيف العينة إحصائياً.

2. التحليل الوصفي (DESCRIPTIVE) لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين والتعرف على أفراد العينة.

3. الانحدار (REGRESSION) لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على ضمان الجودة الشاملة.

4. الارتباط (CORRELATION) لمعرفة مدى ارتباط استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بضمان الجودة الشاملة.

الفصل
الرابع
نتائج
الدراسة

خصائص العينة: الاستطلاعية

جدول رقم (02): يوضح توزيع خصائص العينة حسب السن والجنس:

العمر	ذكر	الجنس		المجموع	
		النسبة المئوية	أنتى	النسبة المئوية	العدد
40-30	6	(20%)	8	(26,7%)	14
50-40	4	(13,3%)	8	(26,7%)	12
50 فما فوق	3	(10%)	1	(3,3%)	4
المجموع	13	(43,3%)	17	(56,7%)	30

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 30 موظف موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث حيث نرى تفوقا لنسبة الإناث على الذكور، إذ قدرت نسبة الإناث ب (56,7%) بالمقابل (43,3%) كنسبة تمثل الذكور ، أما بخصوص العمر فنلاحظ أن هناك تفوقا للفئة العمرية (40-30) بنسبة(46,7%) تليها الفئة العمرية (50-40) بنسبة (40%) موزعة على 4 ذكور و8 إناث، وأخيرا فئة (50 فما فوق).

جدول رقم (03): يوضح توزيع خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	8	26,7%
متزوج	22	73,3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العينة قدر ب 30 موزعة على فئتين "أعزب" و "متزوج" ن حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر والتي قدرت 73,3%.

جدول رقم (04): يوضح توزيع خصائص العينة حسب الخبرة العملية:

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
6-2	7	23,3%
12-7	15	50%
18-13	8	26,7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين تتراوح خبرتهم العملية بين 7 و12 سنة، تليها الفئة (13-18 سنة)

بنسبة 26,7% وأخيرا فئة (2-6 سنوات) بنسبة 23,3%.

الخصائص السيكومترية: الصدق والثبات

1- صدق الاستبيان

الجدول رقم(05) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعده وظيفة التخطيط:

الفقرات	بعده وظيفة التخطيط
ف1	0,35
ف2	0,28
ف3	0,33
ف4	0,27
ف5	0,43*
ف6	0,48**
ف7	0,32*

0,93	ف8
1	وظيفة التخطيط

من خلال الجدول نلاحظ أن بعض الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقتها ببعدها (ف6) عند مستوى دلالة 0,01، وبعض الفقرات جاءت دالة في علاقاتها ببعدها عند مستوى 0,05 (ف7، ف5)، كما نلاحظ وجود فقرات غير دالة (ف1، ف2، ف3، ف4، ف8).

الجدول رقم(06) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعده وظيفة التكوين

الفقرات	بعده وظيفة التكوين
ف9	0,46*
ف10	0,62**
ف11	0,55**
ف12	0,71**
ف13	0,62**
ف14	0,68**
ف15	0,44*
وظيفة التكوين	1

من خلال الجدول نلاحظ أن بعض الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقتها ببعدها (ف10، ف11، ف12، ف13، ف14) عند مستوى دلالة 0,01، وبعض الفقرات جاءت دالة في علاقاتها ببعدها عند مستوى 0,05 (ف9، ف15).

الجدول رقم(07) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعده وظيفة تقييم الأداء

الفقرات	بعده وظيفة تقييم الأداء
---------	-------------------------

039*	ف16
0,67**	ف17
0,62**	ف18
0,80**	ف19
0,71**	ف20
0,82**	ف21
0,62**	ف22
1	وظيفة تقييم الأداء

من خلال الجدول نلاحظ الفقرة 16 جاءت دالة إحصائياً في علاقتها ببعدها عند مستوى دلالة 0,05، وباقي الفقرات جاءت دالة في علاقاتها ببعدها عند مستوى 0,01 .

2- صدق الاستبيان:

الجدول رقم (08) يبين صدق الاتساق الداخلي لمتغير الجودة:

الفقرات	وظيفة الجودة
ف23	0,86**
ف24	0,71**
ف25	0,81**
ف26	0,81**
ف27	0,76**
ف28	0,82**

0,80**	ف29
0,77**	ف30
0,62**	ف31
0,71**	ف32
1	وظيفة الجودة

من خلال الجدول كل الفقرات جاءت دالة إحصائيا في علاقتها ببعدها عند مستوى دلالة 0,01 ،

جدول رقم (09): يمثل ثبات الاستبيان 1:

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد 1	-0,25
البعد 2	0,68
البعد 3	0,78

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات للبعد الأول جاء منخفضا بإشارة السالب ، في حين قدر معامل الثبات

للبعد 2 و 3 ب (0,68) و (0,78) على الترتيب ما يعني أن الفقرات على قدر من الثبات.

جدول رقم (10): يمثل ثبات الاستبيان 2 :

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
متغير الجودة	92,0

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لبعده متغير الجودة قدر ب 0,92 وهي قيمة مرتفعة ، ما يعني أ الفقرات على

قدر من الثبات.

خصائص العينة الأساسية:

جدول رقم (11): يوضح توزيع خصائص العينة حسب السن والجنس:

العمر	الجنس		المجموع	النسبة المئوية
	ذكر	أنثى		
40-30	15 (30%)	13 (26%)	28	(56%)
50-40	5 (10%)	12 (24%)	17	(34%)
50 فما فوق	3 (6%)	2 (4%)	5	(10%)
المجموع	23 (46%)	27 (54%)	50	(100%)

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة التي نحن بصدد دراستها هي 50 موظف موزعة من حيث الجنس على الذكور والإناث حيث نرى تفوقاً لنسبة الإناث على الذكور ، إذ قدرت نسبة الإناث ب (54 %) بالمقابل (46 %) كنسبة تمثل الذكور ، أما بخصوص العمر فنلاحظ أن هناك تفوقاً للفئة العمرية (40-30) بنسبة (56%) تليها الفئة العمرية (50-40) بنسبة (34%) موزعة على 5 ذكور و12 إناث، وأخيراً فئة (50 فما فوق).

جدول رقم (12): يوضح توزيع خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية والخبرة العملية:

الحالة الاجتماعية	الخبرة العملية			المجموع
	6-2	12-7	18-13	
أعزب	5	8	2	15
متزوج	5	19	11	35
المجموع	10	27	13	50

من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين من فئة "متزوج" يمثلون العدد الأكبر من العينة موزعين على فئات الخبرة العملية حيث نلاحظ أن الفئة من (7-12) تمثل النسبة الأكبر،

في حين يتوزع الموظفون من فئة "أعزب" على فئات الخبرة العملية حيث نجد 5 أفراد من العينة لديهم خبرة تتراوح بين سنتين إلى 6 سنوات ، و 19 فرد لديهم خبرة من 13 ل 18 سنة ، و 11 فرد يمتلكون خبرة تتراوح بين (13-18 سنة).

عرض النتائج:

عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية و إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد العينة.

1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط ووظيفة الجودة لدى أفراد العينة"

للتأكد من صحة الفرض اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الأول :

متغير الجودة	مستوى الدلالة	
وظيفة التخطيط	0,19	0,17

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن معامل الارتباط بين وظيفة التخطيط والجودة قدر ب 0,19 وهو مؤشر ضعيف جاء

بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة ، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,17 يؤكد عدم وجود

علاقة وعليه لا توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط ومتغير الجودة لدى أفراد العينة"

2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

"توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكوين ووظيفة الجودة لدى أفراد العينة"

للتأكد من صحة الفرض اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثاني :

متغير الجودة	مستوى الدلالة	
وظيفة التكوين	0,33	0,01

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن معامل الارتباط بين وظيفة التخطيط والجودة قدر ب0,33 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة ، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,01 يؤكد وجود علاقة وعليه توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التكوين ومتغيرالجودة لدى أفراد العينة"

3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

"توجد علاقة ارتباطيه بين وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الجودة لدى أفراد العينة"

للتأكد من صحة الفرض اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار التساؤل الفرعي الثالث :

متغير الجودة	مستوى الدلالة	
وظيفة تقييم الأداء	0,47	0,01

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن معامل الارتباط بين وظيفة تقييم الأداء والجودة قدر ب0,47وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب يؤكد أن العلاقة طردية لكن ضعيفة ، أما عن مستوى الدلالة فمن خلال مستوى الدلالة 0,01 يؤكد وجود علاقة وعليه توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الجودة لدى أفراد العينة"

النتائج

- لا توجد علاقة ارتباطية بين وظيفة التخطيط والجودة
- توجد علاقة بين التكوين والجودة
- توجد علاقة بين التكوين والجودة

اذن: الفرضية الرئيسية محققة

دراسات مطابقة:

- دراسة مومن أحلام كريم مولاي تحت عنوان أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت، على عينة من الأساتذة قدرات بـ "60" أستاذ وأستاذة وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على المفاهيم التي لها علاقة بتمكين الموارد البشرية وجودة التعليم العالي والتشخيص الفعلي للعمل الجماعي ومعرفة أثره على جودة مخرجات التعليم العالي. واعتمدوا على المنهج الوصفي من خلال النتائج المتحصل عليها اتضح أن مشاركة الأساتذة للاجتماعات العملية لا يؤثر على تجديد خطط البحث العلمي.
- دراسة خلف الله تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية وكان عدد أفراد العينة 100 موظف وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تساهم في تحديد الآثار الإيجابية وتوصل الباحث إلى وجود استراتيجي على مستوى الشركة وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بالتخطيط في المنظمة المدروسة.
- دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري بعنوان التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب المبني على أساس إدارة الجودة الشاملة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى النتائج التالية: أن الأسلوب المتبع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا زال تقليدي بعيد عن منهجية إدارة الجودة الشاملة وإن مقياس فاعلية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية تقع في المستوى الجيد.
- دراسة رقاد صليحة بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاق ومعوقات دراسة ميدانية في جامعة الجزائر اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يتمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن جودة التعليم العالي ونظام ضمانها من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات ويشمل الثاني على أسلوب دراسة حالة اعتمدت على كل من أداة الاستبانة وأداة المقابلة في جمع البيانات طبقت على عينة من مسؤولي ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري وقد توصلت إلى جملة من النتائج وجود جملة من المعوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- 1- إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات وليس بضرورة تطبيقها في المجالات الصناعية فقط وإنما تتعدى أكثر من ذلك إلى المجال الخدماتي أيضا.
- 2- تعد إدارة تسيير الموارد البشرية العجلة الدافعة والمحرك الأساسي الحيوي الذي يحرك ويقوم عليه عنصر الجودة الشاملة.
- 3- اتضح من خلال وصفنا لمتغيرات الدراسة فسمما يتعلق بموضوع معايير ضمان الجودة أن الجامعة لا تزال بعيدة عن تطبيق معايير ضمان الجودة المعمول بها بالمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها.
- 4- وفيما يخص سياسة التكوين وتقييم الأداء فإن معطيات الوصف تشير إلى انسجام كل إجابات أفراد العينة فيما يخص برامج التكوين وتقييم الأداء حيث يتبين أن سياسة التطوير فعالة ومدروسة وتلقى الاهتمام الكافي من طرف الجامعة.

التوصيات:

- إن الاهتمام بالموارد البشري يضمن للمؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة بما أن العنصر البشري مهم في أي مؤسسة "إنتاجية" أو "خدماتية".
- يعد المورد البشري رأس مال فكري في قطاع التعليم العالي بأهميته وفوائده تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استثماره لتحقيق الجودة.
- العمل على وضع استراتيجية خاصة لتقييم الأداء تتسم بالمرونة وتراعي الميولات البحثية والقدرات لدى المورد البشري يتطلب العمل بالتكوين وتقييم الأداء في قطاع التعليم العالي ضروري من أجل الانتقال بخدمة التعليم العالي إلى العالمية وجود التكوين وتقييم الأداء منسجم مع أهداف الجودة الشاملة وفقا لحاجة الجامعة ومسايرة للتطورات النسبية.

الاستنتاج:

تم في هذا البحث التطرق إلى ماهية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في جامعة ابن خلدون ولاية تيارت تم توجيه الباحث للتعريف بإجراءات المنهجية المتبعة من حيث المنهج المجال الدراسة والتعريف بأهم أدوات جمع الأدوات و المعلومات إضافة إلى تعريف بعينة الدراسة وتم اختيارها بشكل قصدي.

وبعد ما جاء التعريف بأسلوب التحليل الاحصائي SPSS الذي استخدم في معالجة البيانات المحصل عليها من استبيان ثم التحليل محاور الدراسة من خلال البيانات الكمية التي تحصلنا عليها بواسطة برنامج SPSS حيث قام بترتيب بنود الاستمارة حسب محاور البناء على درجة الموافقة عليها من طرف مبحوثين استنادا إلى مقياس ليكارت الخماسي ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج في الجانب التطبيقي وهي أن أغلب الموظفين في الجامعة يدركون و بالفوائد الناجمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها يؤدي إلى الاهتمام بعملية التكوين وتقييم الأداء.

- عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
- عدم وجود متخصصين في برنامج إدارة الجودة الشاملة بجامعة ابن خلدون .

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الخاتمة المحطة الأخيرة من مراحل البحث العلمي والتي هي محصلة لجميع النتائج المتوصل إليها في الدراسة التي كلفتنا من الزمن والجهد الكثير، ولا نضمن أن نخلو من بعض النقائص والتي بمثابة انطلاق أبحاث أخرى مكملة لدراستي لهذا الموضوع وإلا أننا عملنا بجهد من أجل استيفاء واحترام جميع شروط وقواعد وأمجديات المنهجية في هذا البحث.

وقمنا بطرح تطبيق موضوع استراتيجية تسيير الموارد البشرية والجودة الشاملة اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي الذي يعد هذا الأخير مفتاح نجاح تحقيق الجوانب الخدمائية للمؤسسة.

ويجب على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويرها باتباع الطرق المختلفة وتكوينها من أجل إعدادها وتميئتها لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال وخلق ثقافة التعلم وتوفير وتكيف الجو الملائم والمساعد للفرد داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة التعليم الجامعي تبين لنا أن مستوى استراتيجية تسيير الموارد البشرية والجودة الشاملة محل الدراسة متوسط التطبيق، كما أن مستوى ضمان إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة متوسط ولهذا يجب على المؤسسة تحسين هذا المستوى الفرد عن طريق تنميتها باتباع مجموعة من برامج التكوين وتقييم الأداء وهذا وفق منظور استراتيجي.

ونؤكد في الأخير أن تطبيق استراتيجية تسيير الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

1. إيمان جويلي (2013): إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المتخذة في مراقبة الجودة، ط1، المكتبة المدرسية الحديثة، الإسكندرية، مصر.
2. برهان الدين حسين السامرائي (2011-2012): دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة في الفترة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
3. بن دريد منير (2009-2010): استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
4. جودة محفوظ أحمد (2000): إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
5. حسن إبراهيم بولواط (2002): إدارة الموارد البشرية م منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
6. حسين عبد الحميد أحمد الرشوان (2004): علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر.
7. الخفاجي نعمة عباس (2010): الإدارة الاستراتيجية -المداخل المفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الخلق عبد الله المؤمن (1997): ثالوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، معهد الإدارة، الرياض.
9. دودينا أحمد يوسف (2012): إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الفكر الناشر والموزع.
10. راوية حسن (2003): مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
11. رياض محمد (2005): دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المواصفات العالمية ISO9000 إصدار (2000)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. سامح عبد المطلب عامر (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الأردن.
13. السكارنة بلال خلف (2009): الدراسات الإدارية المعاصرة، ط1، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.
14. سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

15. صلاح الدين عبد الباقي (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
16. طارق السويدان ومحمد العدلوني (2012): مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
17. عبد الرحمن توفيق (2010): تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، بميك، القاهرة.
18. عبد الباسط محمد حسين (1982): أصول البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، مصر.
19. عبد الرحمان توفيق (2007): إدارة الجودة الشاملة، بميك، القاهرة.
20. عبد السلام أبو قحف وآخرون (2011): الجودة والتميز في منظمة الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عبد المنعم دحمان (2010): إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي، شعاع لنشر العلوم، حلب، سوريا.
22. العزاوي نجم (2005): التدريب الإداري، ط1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
23. عقيلي حمد (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.
24. علي الحمادي (1999): الطريق إلى لا (15 طريقة للتغير)، دار الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
25. فرحاني العربي بلقاسم (2022): تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. فضيل ديلوي، هشام بوكفوس (2006): أساليب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية سوناريك فرجيو، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، قسنطينة.
27. فلاح حسن الحسيني (2000): الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
28. كاظم محمود (2000): إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
29. كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
30. كمال بربر (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
31. محمد بن دليم القحطاني (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج الاستراتيجي المكتمل، ط2، عبيكان للنشر، الرياض، السعودية.

32. محمد جاسم الشعبان(2014): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
33. محمد رياض (2005): دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية iso9000 إصدار 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
34. محمد صالح الإيعج (2014): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
35. محمد عبد الغاني حسن الهلال (2000): مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2، الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
36. مدني عبد القادر عقلاني (1993): إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في الإدارة، دار زهران، جدة.
37. مدني عبد القادر علاقي (1993): إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في الإدارة، دار الزهران، جدة.
38. مهدي حسن زويلف (1998): إدارة الفراد، ط3، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
39. مؤيد سعيد السالم (2002): تنظيم المنظمات (دراسة في تطوير الفكر التنظيمي)، علم الكتابة الحديثة، الأردن.
40. نادر أحمد أبو شيخة (2010): إدارة الموارد البشرية –إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
41. نادر أحمد أبو شيخة(2010): إدارة الموارد البشرية –إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
42. يوسف أبو الحجاج (2010): إدارة الموارد البشرية، دار الوليد، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

43. Jeah Dahlgard Kai Kristensen (2007), Fundame,ts of total qulity Taylor and Francis.
44. Chatol bussmantt, Martin Prêtet (1997), Organization et gestion lintepry, Paris, vuibent.
45. DalleBarrie, Cooper Garay (1992), total quality and human ressources Au Exceclusive guide, UK, Black well publicher.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تخصص: علم النفس وتنظيم وتسيير

جامعة ابن خلدون

الموارد البشرية

في إطار إنجاز مذكرة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة جامعة ابن خلدون"

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان من أجل إبداء الملاحظات المناسبة حول فقرات الاستبيان ومدى صلاحيتها من الجانب اللغوي ومدى قياسها المتغيرات البحث، كما نرجو منكم إفادتنا بآرائكم حول بدائل والإجابات المقترحة في هذا الاستبيان. لكم منا جزيل الشكر والتقدير.

	الاسم واللقب
	تخصص
	مؤسسة الانتماء
	الدرجة العلمية

كما يشرفنا أن نضع بين أيديكم فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية العامة:

تساهم تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمة الأعمال الجزائرية. وما علاقتها بإدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجامعة ابن خلدون.

الفرضية الجزئية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الجودة الشاملة لجامعة ابن خلدون.

يساهم التكوين الاستراتيجي في المحافظة على الجودة الشاملة لجامعة ابن خلدون.

يساهم تقييم الأداء في تحقيق الجودة الشاملة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					01. هل تقوم إدارة الموارد البشرية على مستوى كل وظيفة التخطيط	التخطيط
					02. ما هي العائد الإيجابي على المنظمة من تحديدها لحاجاتها من الموارد البشرية	
					03. يعتبر النشاط التخطيطي الاستراتيجي أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية	
					04. أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى العام والأعمال في المنظمة مسألة ضرورية	
					05. يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل	
					06. يسهم التخطيط في الاستبقاء باحتياجات الشركة عن الأفراد	
					07. تستخدم المؤسسة أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	
					08. تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود ووفرة الموارد البشرية	
					09. التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية	
					10. عدم توفير الأموال اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي	
					01. تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب والتكوين	التكوين
					02. يخضع العاملون لبرنامج تدريبي تكويني كل عام	
					03. يتم تحديد البرامج التكوينية من خلال احتياجات الجامعة	
					04. يسهم تنوع الدورات في توجيه إكسابات الموظفين إلى اتجاه الصحيح والسليم	
					05. يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل مؤسستكم	
					06. إن التكوين يساهم في مساعدة الفرد للتقدم الوظائف أعلى في زمن أقل	
					07. تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسين أداء موظفيها بعد التكوين	
					08. يولي المسؤولون في مؤسستكم أهمية كبيرة لتكوين بما في ذلك تنمية وتدريب المديرين	
					10. يتم نقل الأفراد داخل مؤسستكم من وظيفة لأخرى لزيادة	

					معارفهم ومهارتهم	
					11. يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواها	
					01. هناك معايير مختلفة للأداء المالية والإدارية في الجامعة	تقييم الأداء
					02. لا يقال لي إن كنت أقوم بعمل جيد	
					03. تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة للموظفين	
					04. تؤدي عملية تقييم الوظائف إلى تدريب العاملين وفقا لأدائهم	
					05. تساعد طريقة التقييم في التحديد المحتمل للمستقبل لكل موظف	
					06. تقييم الأداء يساعد في القضاء على الفجوة الناتجة بسبب الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المحتمل	
					07. تعتبر أهداف تقييم الأداء الموضوعية بالنسبة لك واقعية وقابلة للتحقيق	
					08. هل إجراء مقابلة تقييم الأداء يساعد الموظف في عمله	
					01. تعمل على إجراء تحسينات مستمرة على جودة منتجاتها	الجودة
					02. تعمل المؤسسة على تحسين أداء أنشطتها إلى تصنيف قيمة للعملية التصنيعية	
					03. تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتوج	
					04. تسعى الجامعة إلى التحسين المستمر لنظام الإنتاج والعمليات والخدمة المقدمة من أجل تحسين الجودة	
					05. هل تظن أن سياسة المؤسسة في تحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال	
					06. تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة منذ تبني نظام الجودة الشاملة	
					07. تسعى مؤسستكم إلى زيادة مبيعاتها من خلال الرفع في كفاءة جودتها الشاملة	
					08. تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر	
					09. تتبع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة	
					10. يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثلهم	
					11. يساهم نظام الجودة في إنماء الرغبة والتحدي أثناء عملي	
					12. منذ تطبيق نظام الجودة أصبحت أملك القدرة على القيام بالأعمال الموكلة إلي	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ماستر

تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية
وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة - جامعة ابن خلدون نموذجاً -

أخي أختي

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية الموسومة بعنوان "تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية وعلاقتها بالجودة الشاملة -جامعة ابن خلدون نموذجاً- " نضع بين أيديكم جملة من الفقرات الرجاء الإجابة بصدق عليها بهدف مساعدتنا على القيام بدراسة علمية من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهماتكم الفعالة والصادقة.

يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل فقرة:

وفي الأخير نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا.

محور البيانات الشخصية:

العمر:

الجنس: ذكر أنثى

المستوى الوظيفي:

الحالة الاجتماعية:

الخبرة العملية:

رقم الفقرة	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد
							وظيفة التخطيط
1.	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط على كل المستويات						
2.	تحديد الحاجات يساعد في عملية التخطيط داخل الجامعة						
3.	يعتبر النشاط التخطيطي الاستراتيجي أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية						
4.	ضرورة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستوى العام للجامعة						
5.	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في الجامعة نحو تحقيق الأداء الأفضل						
6.	يساهم التخطيط في الاستبقاء باحتياجات الجامعة من الأفراد						
7.	تستخدم جامعة ابن خلدون عملية التخطيط للتنبؤ لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية						
8.	تركز الجامعة على العمليات اليومية دون القيام بالعمليات التخطيطية.						
9.	تقوم الجامعة بتصميم برنامج تدريبي تكويني						وظيفة التكوين
10.	يخضع العاملون لبرنامج تدريبي تكويني كل عام						
11.	يتم تحديد البرامج التكوينية من خلال احتياجات الجامعة						
12.	يساهم تنوع الدورات التكوينية في التحكم في إمكانات الموظفين إلى اتجاه الصحيح						
13.	أرى أن التدريب يساهم في منح الأفراد فرص الترقية داخل الجامعة						
14.	تستخدم جامعة ابن خلدون معايير الجودة في القياس وتقييم أداء موظفيها بعد التكوين						
15.	يولي المسؤولون في الجامعة أهمية كبيرة للتكوين بما في ذلك تنمية وتدريب العمداء						
16.	يتم نقل الأفراد داخل الجامعة من وظيفة لأخرى						
17.	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين						
18.	المعلومات عن جودة الأداء متاحة للموظفين بسهولة						
19.	عملية تقييم لترتيب العاملين تتم وفقا لأدائهم						
20.	تقييم الأداء يساعد في التحكم الفارقي بين الأداء الفعلي والأداء المحتمل						

					21. تعتبر أهداف تقييم الأداء واقعية وقابلة للتحقيق	وظيفة الجودة
					22. إجراء مقابلة تقييم الأداء تساعد الموظف في عمله	
					23. تعمل الجامعة على إجراء تحسينات مستمرة على جودة مخرجاتها	
					24. تعمل الجامعة على تحسين أداء أنشطتها إلى تصنيف القيمة العملية الخدمائية	
					25. تسعى الجامعة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه موظفيها من خلال التحسين المستمر لمخرجاتها	
					26. تسعى الجامعة للتحسين المستمر لنظام المخرجات من أجل تحسين جودة خدماتها	
					27. سياسة الجامعة تسعى لتحفيز وتحسين جودة أداء موظفيها	
					28. تحقق الجامعة فعالية كبيرة منذ تبني نظام ضمان الجودة	
					29. تسعى الجامعة إلى زيادة خدماتها من خلال رفع الكفاءات لضمان جودتها	
					30. تهتم الجامعة بتكوين مواردها البشرية في موضوع الجودة	
					31. يتم استشارة الموظفين عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم	
					32. يساهم نظام الجودة في إنماء الرغبة والتحدي أثناء عملي	

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
-,025	8

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	7

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	7

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	10

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الجنس * العمر	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Tableau croisé الجنس * العمر

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
العمر	(30-40) Effectif	6	8	14
	% du total	20,0%	26,7%	46,7%
	(41-50) Effectif	4	8	12
	% du total	13,3%	26,7%	40,0%
	(فوق فما 51) Effectif	3	1	4
	% du total	10,0%	3,3%	13,3%
Total	Effectif	13	17	30
	% du total	43,3%	56,7%	100,0%

Statistiques

الاجتماعية الحالة

N	Valide	30
	Manquante	0

الاجتماعية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	8	26,7	26,7	26,7
متزوج	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

العملية الخبرة

N	Valide	30
	Manquante	0

العملية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(2-6)	7	23,3	23,3	23,3
(7-12)	15	50,0	50,0	73,3
(13-18)	8	26,7	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الجنس * العمر	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

Tableau croisé الجنس * العمر

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
العمر	(30-40) Effectif	15	13	28
	% du total	30,0%	26,0%	56,0%
	(41-50) Effectif	5	12	17
	% du total	10,0%	24,0%	34,0%
	(فوق فما 51) Effectif	3	2	5
	% du total	6,0%	4,0%	10,0%
Total	Effectif	23	27	50
	% du total	46,0%	54,0%	100,0%

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
العملية الخبرة * الاجتماعية الحالة	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

Tableau croisé العملية الخبرة * الاجتماعية الحالة

Effectif

		العملية الخبرة			Total
		(2-6)	(7-12)	(13-18)	
الاجتماعية الحالة	اعزب	5	8	2	15
	متزوج	5	19	11	35
Total		10	27	13	50

Corrélations

Corrélations

	التخطيط	الجودة
التخطيط		
Corrélation de Pearson	1	,197
Sig. (bilatérale)		,171
N	50	50
الجودة		
Corrélation de Pearson	,197	1
Sig. (bilatérale)	,171	
N	50	50

Corrélations

	الجودة	التكوين
الجودة		
Corrélation de Pearson	1	,336*
Sig. (bilatérale)		,017
N	50	50
التكوين		
Corrélation de Pearson	,336*	1
Sig. (bilatérale)	,017	
N	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الجودة	الاداء
الجودة		
Corrélation de Pearson	1	,471**
Sig. (bilatérale)		,001
N	50	50
الاداء		
Corrélation de Pearson	,471**	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: / ق ع ا ج / 2022

استمارة تصحيح المذكرة

الاسم: جميلة وابتداءً

اللقب: شفاء تسكين

التخصص: ... علم المنهج ... علم و تنظيم ... و تسيير الموارد ... البشرية

عنوان المذكرة: ... استراتيجيات ... تسيير الموارد ... البشرية ... في مستظلة ...

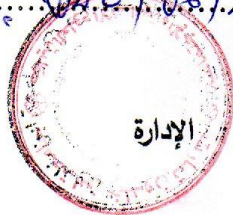
... الأعباء ... الرجز ... و ... علاقتها ... بها ... الجود ... الشاملة ... جامعة ابن خلدون

يشهد الأستاذ:

المشرف على المذكرة أن الطالب (ة) قد قام بالتصحيات المطلوبة منه من طرف لجنة

المناقشة.

تيارت في: 2022 / 06 / 29



الإدارة

إمضاء الأستاذ المشرف

إمضاء الأستاذ المشرف