

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

تخصص: إدارة أعمال

رأس المال البشري ودوره في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز B.A.G

- جسر قسنطينة - الجزائر العاصمة

من طرف

دحماني نصيرة

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|---------------|------------------------|----------------------|----------------|
| رئيسا | جامعة البلدية | أستاذ التعليم العالي | ناصر مراد |
| مشرفا و مقررا | المدرسة العليا للتجارة | أستاذ التعليم العالي | ناصر دادي عدون |
| عضوا ممتحنا | المدرسة العليا للتجارة | أستاذ محاضر " أ " | عدمان مريزق |
| عضوا ممتحنا | جامعة البلدية | أستاذ محاضر " ب " | براق عيسى |

البلدية، جانفي 2012

شكر وتقدير

قال الله تعالى " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادة الصالحين " سورة النمل الآية 19.

وإتباعا لمنهج الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام واستنادا لقوله

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " حديثه شريفه.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه يليق بجلاله، وأتوجه إليه ساجدة شاكرة على توفيقه لي في دراسة هذا الموضوع، ومنحي قوة الصبر والتحمل لإتمامه.... أسأل الله التوفيق والنجاح.

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أولئك الذين وقفوا بجاني طوال سنوات دراستي من الابتدائي إلى ما بعد التدرج، ولم ييخلوا علي بالمساعدة والتوجيه.

وأخص بالذكر أستاذي المشرف أ.د. ناصر دادي عدون لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وإثرائه لها بملاحظاته القيمة رغم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

وأساتذتي الكرام: سويسي.ع. الوهاب، كشاد راجح، عدمان مريزق على الملاحظات المقدمة من طرفهم كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبولهم مناقشة الدراسة وإثرائها من علمهم وخبرتهم.

ولا أنسى تقديم جزيل الشكر لكل عمال المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز على تعاونهم وأخص بالذكر السادة الأفاضل / دانون، محمدي وكمال.

ورميني رشيد، كباب سامية من مؤسسة EMB/BBF

وإلى كل من مد لي يد العون بدعائه

جزاهم الله عني خيرا الجزاء والعطاء.

الإهداء

إلى من حملتني ووضعتني وهنا على وهن، إلى من شقت لأسعد، وبكت لأضحك، حملت همي وحزني وعاشت
للسهر حتى تراني أنجح، إلى جنتي في الدنيا والآخرة بارك الله فيها وأدامها نورا يبصر به قلبي وترى من خلاله
عيناى أهدي لكى ذرة مما فعلته لأجلى إليك أمـــــــي .

إلى من تشقت يداه فكان دوما يشقى ويتعب لأجل راحتنا، إلى صديقي وحليفي وسندي في الحياة بارك الله في
عمره وأدامه تاجا على رؤوسنا نفتخر به ... إليك أبـــــــي .

إلى من عشنا معا في السراء والضراء ، إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرؤيتهم ... إلى إخوتي
وأخواتى .

إلى عائلتي الثانية: كل حورية في شخصها، وإلى ساجي زوليخة بارك الله فيها، وإلى الحنونة زهرة .

إلى كل من تعرفني ولها ذكرى في قلبي إلى جميع صديقاتي كل واحدة باسمها .

إلى كل من كانوا معى دائما: هواري عامر، شرقي خليل، هشام، محمد أمين، لميطة عزيز وإلى زملاء الدراسة .

وإلى كل من سكن ثنايا هذا القلب .

أهدي هذا العمل.....

فشكرا لكم جميعا....

نصيحة دحماني

ملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع رأس المال البشري ودوره في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى أهميته في تحقيق الوضع التنافسي المتميز للمؤسسة من خلال الدور الكبير الذي يؤديه في إرساء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتفاعل جملة من خصائصه المتمثلة في: مستوى عال من المهارات والخبرات، القدرة على التعلم والرغبة فيه وإمكانية تفاعله في الجماعة والعمل بروح الفريق...إلخ. تتفاعل هذه الخصائص لتكون رأس مال بشري يعمل على التحسين المستمر في الجودة لكسب رضا العملاء، ولهذا فإن المؤسسات تبذل جهود كبيرة للاستثمار فيه وتنشيطه لأجل رفع هذا المستوى من الرضا وكسب ولائه الدائم ومنه بقاء واستمرارية المؤسسات.

ويأتي دور هذه الدراسة ليبين للمؤسسة الوطنية أهمية رأس المال البشري وطرق الاستثمار فيه لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز، والتي تحظى فيها مسألة الجودة باهتمام كبير خاصة مع الاقتناع الواضح والدعم الكبير للإدارة العليا، العمل على تطوير برامج التحسين المستمر، زيادة التوجه نحو الزبون وكذا الاستثمار في رأس مالها البشري عن طريق برامج التدريب والتحفيز وتوفير بيئة مساعدة على التعلم والعمل الجماعي.

وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بهدف إرضاء الزبائن وتحقيق النفع العام للفرد، المؤسسة والمجتمع، وهذا بتركيزها على التحسين المستمر في مختلف مظاهر العمل وتعزيز ثقافة الجودة والعمل بروح الفريق الواحد مع تفعيل الرقابة الذاتية للأفراد.

الكلمات الدالة:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ثقافة الجودة، إدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري، الموجودات الفكرية، المعرفة.

Abstract

This study takes as an object the human capital and its role in establishing the principles of total quality management, which reflected its importance in achieving the competitive position of distinguishable institution through the significant role that it plays in establishing and applying the principles of total quality management, with the interaction of a number of its characteristics which are represented in : a high level of skills and experience, the desire and the ability to learn, so as the possibility to interact in the group and working in team... etc. these characteristics Interact to form a human capital working on continuous improvement of quality to win customer satisfaction, therefore all enterprises make great efforts to invest in it and to activate it in order to raise this level of satisfaction, earn his lasting loyalty that leads to the survival and continuity of enterprises.

The role of this study come to demonstrate to the national enterprise the importance of human capital and the methods of investment in it to realize the principles of total quality management, through the corresponding of the theoretical side of this research on the national enterprise of manufacturing gas cylinders, where the quality can get a great interest especially with the clear conviction and the strong support of the superior administration, and working on the development of continuous improvement programs to increase the orientation towards the customer, as well as the investment in human capital through training and motivation, so as to create an environment conducive to learning and teamwork.

The study concluded that it is necessary to adopt the methodology of total quality management in order to satisfy customers and achieve the public benefit of the individual, institution and community, which is by focusing on the continuous improvement in various aspects of work and promoting the culture of quality as well as the teamwork with the activation of self-censorship of individuals.

Keyword: Quality, Total Quality Management, Quality Culture, Human Resources Management, Human Capital, Intellectual Assets, Knowledge.

الفهرس

ملخص

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الرموز

قائمة الجداول والأشكال

| | |
|----|---|
| ب | مقدمة عامة |
| 1 | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي العام لإدارة الجودة الشاملة |
| 2 | تمهيد الفصل |
| 3 | المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة وتطورها التاريخي |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطور الفكر الإداري |
| 13 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة |
| 19 | المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة |
| 24 | المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 24 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها وعوامل نجاحها |
| 29 | المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة |
| 35 | المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة |
| 43 | المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو والتغيرات المصاحبة لتطبيقها |
| 43 | المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 45 | المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9000 خطوة نحو تبني الجودة الشاملة |
| 48 | المطلب الثالث: أهم التغيرات المصاحبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 53 | خلاصة الفصل |
| 54 | الفصل الثاني: رأس المال البشري التحدي الجديد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 55 | تمهيد الفصل |
| 56 | المبحث الأول: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال البشري |
| 56 | المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية |
| 65 | المطلب الثاني: الإطار العام لرأس المال البشري |
| 72 | المطلب الثالث: دور رأس المال البشري وخصائصه |
| 74 | المبحث الثاني: أهمية، أشكال رأس المال البشري والاستثمار فيه |

| | |
|-----|---|
| 74 | المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري وأهم مرتكزاته |
| 81 | المطلب الثاني: أشكال رأس المال البشري وقياسه |
| 86 | المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري |
| 90 | المبحث الثالث: آلية بناء رأس المال البشري وعلاقته بـ TQM والمخاطر التي تواجهه |
| 90 | المطلب الأول: آليات بناء رأس المال البشري ومعوقاتهما |
| 93 | المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وTQM وبعض التحديات الإدارية المعاصرة..... |
| 96 | المطلب الثالث: مخاطر رأس المال البشري وأساليب المحافظة عليه وتنشيطه |
| 100 | خلاصة الفصل |
| 101 | الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز B.A.G |
| 102 | تمهيد الفصل |
| 103 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة وتحليل بيئتها مع عرض تجربة المؤسسات في مجال الجودة.... |
| 103 | المطلب الأول: تقديم مجمع الرزم المعدني |
| 105 | المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز B.A.G |
| 107 | المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة |
| | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ونظام الجودة بالمؤسسة ومدى اهتمامها برأس مالها |
| 113 | البشري |
| 113 | المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة..... |
| 211 | المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال التوافق مع متطلبات الأيزو |
| 127 | المطلب الثالث: واقع رأس المال البشري بالمؤسسة |
| 131 | المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات..... |
| 132 | المطلب الأول: تحليل المحور الأول للاستبيان |
| 145 | المطلب الثاني: تحليل المحور الثالث للاستبيان مع ثبات وصدق الدراسة..... |
| 150 | المطلب الثالث: التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات |
| 155 | خلاصة الفصل |
| 156 | خاتمة عامة |

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|---------|
| 1 | التطور التاريخي لمفهوم الجودة حسب الأفكار التي جاء بها الباحثين | 17-16 |
| 2 | مثال عن قائمة المراجعة بمشكلات خدمة عميل البنك | 38 |
| 3 | منافع التمكين للمؤسسة والعاملين | 51 |
| 4 | الطرق المعتمدة في مواجهة مقاومة التغيير | 52 |
| 5 | الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة | 65 |
| 6 | تطور رقم الأعمال بالمؤسسة خلال الفترة 2005-2010 | 109 |
| 7 | توزيع المورد البشري بالمؤسسة لسنة 2010 | 110 |
| 8 | الحصيلة العامة للاستبيان | 132 |
| 9 | توزيع المبحوثين حسب الجنس | 133 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب فئات السن | 134 |
| 11 | توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب المشغول | 135 |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | 136 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة | 137 |
| 14 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات رأس المال البشري | 138 |
| 15 | مدى توافر عنصر الخبرة وتقاسمها عند رأس المال البشري | 139 |
| 16 | إجابات أفراد العينة حول متغير التدريب | 140 |
| 17 | إجابات أفراد العينة حول متغير التعلم | 141 |
| 18 | إجابات أفراد العينة حول متغير الإبداع | 142 |
| 19 | إجابات أفراد العينة حول متغير التحفيز | 143 |
| 20 | إجابات أفراد العينة حول متغير العمل الجماعي | 144 |
| 21 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات محور الجودة الشاملة | 145 |
| 22 | إجابات أفراد العينة حول متغير الرؤية القيادية | 146 |
| 23 | إجابات أفراد العينة حول عنصر التركيز على الزبون | 147 |
| 24 | إجابات أفراد العينة حول متغير التحسين المستمر | 148 |
| 25 | ثبات وصدق محاور الدراسة | 150-149 |
| 26 | معامل Pearson للارتباط بين متغيرات رأس المال البشري | 150 |
| 27 | معامل Pearson للارتباط بين متغيرات الجودة الشاملة | 151 |
| 28 | اختبار khi-deux بين خصائص العينة و متغيرات الجودة الشاملة | 152 |
| 29 | معامل Pearson للارتباط بين متغيرات رأس المال البشري والجودة الشاملة | 153 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 08 | مدلول التسيير حسب المدرسة التسييرية المعدلة | 1 |
| 12 | المفهوم التكاملي للجودة | 2 |
| 18 | تقسيم مراحل التطور التاريخي للجودة | 3 |
| 21 | شكل عجلة أو دائرة إدوارد ديمينج | 4 |
| 26 | النظرة الشمولية لكل الأطراف المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق T.Q.M | 5 |
| 32 | تصنيف العملاء في نظام إدارة الجودة الشاملة | 6 |
| 36 | مخطط باريتو | 7 |
| 37 | نموذج عن خريطة التحكم | 8 |
| 39 | مخطط ايشكاوا (مخطط عظم السمكة) | 9 |
| 41 | تمثيل حلقة الجودة | 10 |
| 42 | مراحل تطبيق القياس المقارن | 11 |
| 47 | مخطط لمواصفات الأيزو 9000 و 14000 | 12 |
| 51 | المحاور الرئيسية للتغيير في تبني إدارة الجودة الشاملة | 13 |
| 82 | تحليل مكونات رأس المال البشري المنظمي | 14 |
| 82 | مصفوفة رأس المال البشري | 15 |
| 83 | مصفوفة لفئات رأس المال البشري حسب نموذج fleenor et callahan | 16 |
| 108 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة صناعة قارورات الغاز | 17 |
| 133 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 18 |
| 134 | توزيع أفراد العينة حسب فئات السن | 19 |
| 135 | توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب المشغول | 20 |
| 136 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | 21 |
| 137 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة | 22 |

مقدمة عامة:

دفع الاتجاه الحديث من عولمة الاقتصاد، الإبداع التكنولوجي واشتداد المنافسة إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق نظام الجودة الشاملة، والتي تركز على العنصر البشري سواء كان زبونا أو عاملا وتعتبره من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، إذ يعتمد تبني وتطبيق مبادئها على توحيد جهود الجميع بالمؤسسة، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية جذب واستقطاب نوعية جديدة من الأفراد يتصفون بمعرفة عالية وقدرات متميزة يطلق عليها "رأس المال البشري".

يتم الاهتمام برأس المال البشري من خلال التركيز على المعارف والمهارات المتراكمة لدى الأفراد الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، التوجيه والمساندة من القيادة، تبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل، وأيضا من خلال برامج التدريب والتحفيز، العمل الجماعي واستثمار طاقات الأفراد الفكرية والحفاظ عليهم. وفي هذا الصدد أكد الاقتصادي (Alfred Marshall) على العنصر البشري بقوله " إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" بسبب أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته.

وبسبب أهمية ودور رأس المال البشري أصبح أساس التغيرات خاصة عندما يتعلق الأمر بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أدت تطبيقاتها رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في علاقتها برأس المال البشري، فكلاهما يشترك في تبني بعض المفاهيم النظرية كالقيادة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي والتركيز على التعلم. ويعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتميز، ويمكن المؤسسة من التأقلم مع التغيرات التي تواجهها، فحتى لو تفاعلت كل مواردها وإمكاناتها فإن رأسمالها البشري هو الذي يحركها في الأصل.

كما أنّ تركيز إدارة الجودة الشاملة وبعد انتقالها من منظور الجانب التقني إلى الجانب الإنساني، أدى إلى تحويل دور إدارة الموارد البشرية إلى إدارة رأس المال البشري، ومن علاقات قائمة على أساس الرقابة بمفهومها الكلاسيكي إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة الثقة، الاحترام، تبادل الأفكار وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، هذا التوجه نتج عنه إدراك الدور الذي يلعبه رأس المال البشري سواء في نجاح أو فشل تطبيقها.

وبالرغم من اقتناع معظم دول العالم بأهمية رأس المال البشري واعتباره النواة الصلبة للتنمية والتطوير، وكذا ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة وتعميمها على جميع القطاعات، إلا أن المؤسسات الجزائرية تقترب ببطء نحو هذه المفاهيم، ولأن تحقيق أي مؤسسة لأهدافها يكمن فيما تمتلكه من رأس

مال بشري قادر على التكيف والتعامل مع أي تغييرات وتبني مبادئ الجودة، وللبحث في دور وعلاقة رأس المال البشري بتبني مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

" فيما يكمن دور رأس المال البشري بتبني منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز BAG"؟

يُشَنَّق من صميم السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تدور وتتمحور الدراسة شكلا ومضمونا في الإجابة عليها وتحليلها، نطرحها على النحو التالي:

- ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة صناعة قارورات الغاز؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي يحملها الفرد في المؤسسة تأثيرا على تطبيق الجودة الشاملة؟
- كيف يمكن للمهارات والخبرات المكتسبة لدى الأفراد أن تسهم في تحقيق مبادئ TQM؟
- ما هو أثر التحفيز والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة على العمل وفق إدارة الجودة؟
- هل يتم التركيز على العمل الجماعي بهذه المؤسسة؟
- ولمعالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية لها، وأيضا لتسهيل وتوجيه الدراسة وفقا لمتطلبات منهجية البحث العلمي، تم اعتماد الفرضيات التالية كإجابات أولية يتم إثباتها أو نفيها فيما بعد:
- تهتم الإدارة العليا للمؤسسة برأس مالها البشري بإتباعها لسياسة توظيف الأفراد من ذوي المهارات والقدرات المتميزة وتعمل على استثمارها ببرامج التدريب، التحفيز وتشجيع روح التعاون.
- تلعب الصفات الشخصية دورا كبيرا في زيادة كفاءة وقناعة الأفراد بتبني مبادئ الجودة.
- تعتبر الخبرات والمهارات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة عنصرا مهما يجب توفره لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن أن يحد نقص الاهتمام بالتحفيز والإبداع من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- العمل الجماعي محور رئيسي لرأس المال البشري خاصة عند تبني إدارة الجودة الشاملة لذا يتم التركيز عليه بشدة.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال إدارة الأعمال.
- التوسع في الموضوع سواء ما تعلق برأس المال البشري أو بإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما من المفاهيم الجديدة في إدارة الأعمال والتي لاقت اهتماما ملحوظا في السنوات الأخيرة.
- تبيين مكانة ودور رأس المال البشري في المؤسسة، وتوضيح أهم الطرق التي تساهم في الرفع من قيمته، وأثر الالتزام بأنظمة الأيزو بالمؤسسة في نشر ثقافة خاصة بالجودة والتحسين المستمر.
- لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لأهمية رأس المال البشري وضرورة الاهتمام به وتحفيزه، وكذا أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل، خاصة بعد حصولها على شهادة الأيزو 9001 مما يسهل الأمر عليها كونها تعودت على أنظمة الجودة.

أسباب اختيار الموضوع:

تبرز دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع في:

- حداثة الموضوع وارتباطه الكبير بإدارة الأعمال، إضافة إلى محدودية شيوع ثقافة الجودة الشاملة والمفاهيم الخاصة برأس المال البشري على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز.
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وإن وجدت فهي تتعرض لجانب الموضوع كلا على حداء، إذ يعتبر هذا الموضوع الأول على مستوى الكلية بجامعة البليدة وكذا جامعة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الأغواط وبومرداس (بعد إجراء مسح مكتبي) هذا ما حفزني وجسد في داخلي قناعة تامة للبحث فيه.

صعوبات البحث:

عند إجراءنا لهذه الدراسة وككل بحث واجهتنا عدة صعوبات منها:

- حداثة الموضوع وتشعبه وكذا ارتباطه بمواضيع أخرى كالتغيير وإدارة المعرفة، الأمر الذي حال دون الإلمام بجميع جوانبه والاكتفاء بأهم العناصر الواردة.

- وجود فجوة معرفية بين الجانب النظري والتطبيقي فيما يخص مصطلحات الموضوع، وتباينها بين المراجع باللغة العربية والأجنبية وصعوبة ضبطها.

- صعوبة الحصول على مؤسسة تطبق مبادئ الجودة الشاملة لإجراء الدراسة الميدانية عليها، لذا تم توجيهي إلى مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الأيزو التي تعد عند الكثير من الباحثين خطوة لتبني الجودة الشاملة، إضافة إلى تردد المسؤولين عند إدلاءهم بأي معلومات تخص الموضوع خوفا من تحمل المسؤولية.

- عدم التوسع في دراسة منهجية البحث العلمي وعدم إدراج بعض برامج التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات كبرنامج (S.P.S.S) ضمن المقاييس النظرية المقررة في السنة الأولى، الأمر الذي صعب علينا تحليل البيانات وتفسيرها.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي تناولت موضوعات ذات صلة بالبحث:

1 - الدراسات المحلية: منها:

- محفوظ أحمد جودة " تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على الشركات المساهمة في الأردن" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير، للسنة الجامعية 2000-2001 بجامعة الجزائر، حيث قام الباحث بدراسة الاحتياجات التدريبية كعنصر مستقل وتأثيره على إدارة الجودة الشاملة كعنصر تابع، وتوصل إلى أنه لا يوجد أسلوبا واحدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين.

- سملاي يحضية " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه، 2005 جامعة الجزائر، توصلت الباحثة إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المؤسسة الاقتصادية عن طريق الاستثمار في موجوداتها الفكرية للإشارة اقتصرت الدراسة على الجانب النظري فقط).

- بوفطيمة فؤاد " نظام إدارة الجودة الشاملة وكيفية توطينه في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة القلد بالشرق (عنابة)" رسالة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات جامعة باتنة لسنة 2003-2004، توصل إلى أن التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين من خلال تحفيزهم والقيام بعمليات تحسيس واسعة تكفل بتوعية العاملين يعدان عنصران أساسيا لتوطين أنظمة إدارة الجودة.

- محمد عميري "دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البليدة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة البليدة 2008، ناقش الباحث طرق وكيفية تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من الاستثمار في العنصر البشري في ظل البيئة التنافسية.

2 - الدراسات الأجنبية: تمثلت في دراسة لـ:

- منال طه بركات "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة 2007. هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البنوك، وتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

- Cécily DEFOORT, Migrations Qualifiees et Capitale Humain: nouveaux enseignements tirés d'une base de données en panel, these de doctorat, Ecole doctoral SESAM, Unv Lille-2- droit et santé, le23/11/2007 .

عالجت الدراسة على المستوى الكلي مشكلة الهجرة وتأثيرها على اقتصاد البلدان الأصلية للمهاجرين وكذا البلدان المستقبلية، مركزة على الأدمغة الذكية باعتبارها رأس مال بشري غير مستغل في البلدان الأصلية، كما ركزت الدراسة التطبيقية على القطاع الصحي خاصة الكفاءات الطبية (الأطباء)، موضحة بالنسب تصنيف البلدان حسب الأجور ونسب المهاجرين للمقيمين، وخلصت الدراسة إلى أن عدم تنمية واستثمار الموارد البشرية في البلدان التي تعاني من هجرة كفاءاتها تعد من بين أهم الأسباب التي تدفع بهم للهجرة خاصة في قارة إفريقيا، وقدم الباحث نموذجا رياضيا لقياس مستوى هجرة الكفاءات بالنسبة لنمو رأس المال البشري في جميع مناطق العالم.

-Daine Keeble-Ramsay, Andrew Armitage :T.Q.M meets human resource management perceptions of the shift towards High performance working, the T.Q.M journal, vol 22, No 1.2010.

تطرقت هذه المقالة إلى إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تخصيص وتأهيل الأفراد وأهميتهم ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة، واعتبرت أن المستوى الجيد الذي تصل إليه المؤسسة معتمدا على مدى الاهتمام بالموارد البشري وتنميته، فهو أهم عامل تقوم عليه الإدارة بصفة عامة مهما كان نوع الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة.

وفي نفس الجريدة المتخصصة بكل المواضيع التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة دراسة أخرى بعنوان: The present status of quality and management techniques and philosophies within the Libyan iron and steel industry ، هدفت الدراسة إلى التحقيق في الحالة الراهنة لتطبيقات مستويات إدارة الجودة والإدارة التقنية لصناعة الحديد والصلب في ليبيا، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الهيكل التنفيذي الإداري في معظم ميادين الدراسة تعتبر ناجحة جدا بالنسبة لأي تطبيق لفلسفات وتقنيات إدارة التصنيع وإدارة الجودة، وهذا بعد التحضير الجيد والتخطيط ودعم الإدارة.

أبرزت بعض الدراسات السابقة أهمية المورد البشري من خلال الدور الكبير الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من عمليات الاستقطاب، الاختيار، وتنمية وتطوير والمحافظة على هذا المورد، كما أظهرت أهمية التدريب والحوافز بنوعها المادي والمعنوي، أما البعض الآخر منها فتناول ماهية إدارة الجودة الشاملة وكيفية تبنيها عن طريق التطبيق الجيد لمبادئها، وأن نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق يكمن من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

وساعدتنا هذه الدراسات من الجانب النظري في طريقة وكيفية جمع البيانات وتوظيفها منهجيا، أما من الجانب التطبيقي فساعدتنا في التوجه إلى مؤسسة حاصلة على إحدى شهادات الأيزو باعتبارها كخطوة لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة. وفي موضوعنا سنتناول أهمية رأس المال البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب الاستثمار فيه وتوظيف قدراته وإمكاناته لتحقيق إحدى أهداف المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ أنه يركز على أهم الموارد في المؤسسة التي يعتمد عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعد أهم الأساليب لتلبية متطلبات الزبون وبدورها تحقيق أهداف المؤسسة.

- توضح الدراسة الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري والدور الذي يلعبه في نجاح وبقاء المؤسسة، وكذا مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمفاهيم المرتبطة به.

- تعطي نظرة واسعة على أسلوب إداري متميز بفضل النتائج الباهرة التي تحققت جراء تطبيقه خاصة في اليابان وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة معرفة واقع هذا الأسلوب الإداري في مؤسسة صناعة قارورات الغاز كحالة من المؤسسات الجزائرية.

- توضيح نقاط قوة وضعف المؤسسة محل الدراسة فيما يخص رأس مالها البشري ومدى نجاحها في تطبيق الجودة الشاملة من خلال توافقها مع مواصفات الأيزو ISO9001.

منهجية الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على المسح المكتبي لعرض مختلف مفاهيم الموضوع والتعرض لمختلف النظريات في مجال إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري، إضافة إلى المنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات التي تتوفر على مشكلة البحث ودراسة طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة وهذا في الجانب النظري للدراسة. أما الجانب التطبيقي فاتبعنا منهج دراسة الحالة الذي يعتبر الأنسب لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية متخذين مؤسسة صناعة قارورات الغاز نموذجا أو حالة للدراسة التطبيقية.

هيكل الدراسة:

تمت دراسة الموضوع بتقسيمه إلى مقدمة وثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل لدراسة حالة وخاتمة تحوي نتائج البحث وتوصياته، خصص الفصل الأول للتفصيل في إدارة الجودة الشاملة والتطرق لأهم التغييرات التي ترافق تطبيقها مع الإشارة للعنصر البشري، مع تخصيص الفصل الثاني لدراسة رأس المال البشري وذلك بتطرقنا إلى الإطار العام لنظرية رأس المال البشري، أهم طرق الاستثمار فيه، آليات بناءه وطرق الإفصاح عنه، لنختتمه بتحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري. وتبع الفصلين النظريين فصل تطبيقي لدراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز، حيث تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر من أهم مؤسسات مجمع الرزم المعدني، وتعرضنا لواقع إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري بالمؤسسة، عن طريق تحليل المقابلات ومحاور الاستبيان ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة، لنختتم البحث بالنتائج النظرية والميدانية التي توصلنا إليها مع جملة من التوصيات والاقتراحات وآفاق جديدة لدراسة البحث.

تمهيد:

تلتزم المؤسسات المعاصرة بتطوير أساليبها الإدارية لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة، خاصة وأنها تنشط في محيط يتميز بعدم التأكد، تداخل المتغيرات وتعدد حاجات الزبون، هذه الوضعية دفعت الكثير من المؤسسات إلى التوجه نحو تبني منهج إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)* التي تركز على الزبون والتحسين المستمر بمشاركة جميع أفراد المؤسسة بهدف تحقيق الجودة في مختلف مظاهر العمل.

فظهر هذا التصور في حقيقة الأمر لم يكن وليد الصدفة، فالجودة عمليا مورست على مر القرون أما كمفهوم إداري فلقد جاءت امتدادا للتطور التاريخي لمفهوم الإدارة، حيث أسسَ لظهور أفكارها وإرساء مبادئها مجموعة من العلماء أكدوا أن تطبيقها يؤدي بالمؤسسة مهما كان نوع نشاطها للوصول إلى التميز والتفوق في الأسواق المحلية والعالمية، على غرار كبريات مؤسسات الدول الصناعية المتقدمة والتي تعد من الأوائل في تطبيقها خاصة المؤسسات اليابانية. وعلى المؤسسة التي تسعى لتبني إدارة الجودة الشاملة التقيد بمبادئها وتغيير ثقافتها نحو الجودة في كل مظاهر العمل عن طريق الاستعانة بمجموعة من الأساليب الكمية والنوعية.

وعليه نتناول في هذا الفصل تطور الإدارة والجودة وصولا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على أهم المبادئ التي جاء بها رواد هذا المنهج، كما نوضح الفرق بينها وبين مواصفات الأيزو، ونختمه بأهم التغيرات المصاحبة لتبني إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على العنصر البشري كرأس المال تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

* TQM : total quality management

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة وتطورها التاريخي

أخذت فلسفة إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمسؤولين في المؤسسات الصناعية والخدمية، خاصة مع التوسع الحاصل في تطبيق مفاهيمها الأمر الذي جعلها مطلبا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، إضافة إلى ما تحققه من منافع سواء من حيث تحسين جودة المنتج (الخدمة) أو من حيث تقليل التكاليف. قبل معرفة مسار ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة نتطرق لمفاهيم الجودة والإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطور الفكر الإداري

نوضح مفهوم إدارة الجودة وتطوره التاريخي بتقسيمه إلى:

1 - **التعريف بالإدارة:** كلمة تسيير أو إدارة لها عدة مصطلحات سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية مثل: *administration* ، *direction d'entreprise* ، *management* ، *gestion* وهي مشتقة من التعبير اللاتيني *ad-ministrai* وتعني *servir pour* (يخدم -) وكذا إدارة الأعمال¹.

رغم الأهمية الكبيرة للإدارة في مجال الأعمال خصوصا، إلا أنه لا يوجد اتفاق صريح للباحثين والخبراء على تعريف موحد وشامل له، فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل عدة معاني لكون الإدارة مفهوم معنوي، بحيث يعتبره البعض علم والبعض الآخر يعتبره فن، فالإدارة كعلم هي مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين التي يتعلمها الفرد في حياته، بينما تعرف الإدارة كفن على أنها مجموعة من السمات الفطرية والمكتسبة لدى الفرد أي ما يسمى بالموهب والقدرات.

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يُبذل في هذه العملية"². ففهم من هذا التعريف أن الإدارة بمعنى *management* قد تعني عدة أشياء منها:

أ - متخذوا القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدة التنظيمية.

ب - النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة... إلخ.

ت - عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.

¹ غالم عبد الله ، بومجان عادل " أنماط وأساليب التسيير دراسة تحليلية للإتجاهات التسييرية " مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ماي 2005، ص9.

² جميل احمد توفيق "إدارة الأعمال مدخل وظيفي" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1999، ص19.

- يعرفها فريدريك تايلور الملقب بأبي الإدارة العلمية " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة" فهو إذن يرى أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد وكيفية أدائهم له.

- أما فايول فيرى " أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تنظم، تنسق وتراقب".¹

إذن فالإدارة حسب فايول هي عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بحيث يمكن ممارستها في جميع المؤسسات على اختلاف الحجم والنشاط. للإشارة فإن مفهوم "gestion" ضيق المضمون لإهماله العديد من التقنيات مقارنة بمفهوم التسيير حسب المصطلح "Management" فهو شامل ويضيف القدرات والكفاءات القيادية التي يجب توافرها في المُسير.²

2- تطور الفكر الإداري: إن الإدارة كعلم لم يؤسس لظهوره إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، إلا أن الإنسان مارس الإدارة منذ القدم من أجل تنظيم حياته، بدءا من إدارة القبيلة وصولا إلى إدارة المجتمعات المعقدة. فتطور المجتمعات تطور معه مفهوم الإدارة ويظهر هذا جليا من خلال ما تبقى من شواهد مادية لا تزال إلى يومنا هذا كأهرامات مصر، سور الصين العظيم، إدارة الإمبراطورية الرومانية العظيمة والمبادئ التي تحدث عنها سقراط وروج لها أفلاطون ... إلخ، كما يمكن أخذ الكثير من المفاهيم التي تخص الإدارة من جرائ قصص رسل الله وأنبياؤه كقصة سيدنا نوح عليه السلام وبنائه للسفينة وقصة سيدنا يوسف عليه السلام لتوليه خزائن مصر.³

ومرورا بالعصور الوسطى وظهور التنظيم الإقطاعي وتفويض السلطة للوحدات الإقطاعية، تطورت الإدارة تطورا ملحوظا في عصر النهضة خلال الفترة الممتدة ما بين 1700 و 1776 وذلك بظهور الورشة، بعدها نظام المصنع ومن ثم مبدأ تقسيم العمل للاقتصادي الكبير آدم سميث وعلماء آخرين منهم: جوزيف وارتون سنة 1881 ، روبرت أوين الذي أدرك ضرورة تدريب وتعليم الأفراد قبل التحاقهم للاشتغال بالإدارة فدفع أموالا لجامعة بنسلفانيا من أجل إنشاء قسم إدارة الأعمال، ثم جاءت جامعتا شيكاغو وكاليفورنيا لتنتشأ قسما لإدارة الأعمال، وفي سنة 1911 بلغ مجموع أقسام إدارة الأعمال في الجامعات الأمريكية ثلاثين قسما.

ومنه يمكن القول أن القرن التاسع عشر كان منعرجا حاسما للاهتمام بالإدارة ومهد لظهور المدارس والنظريات الإدارية، إذ يمكن متابعة مراحل تطور الفكر الإداري فيما يلي:

¹ بشير العلق "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 18- ص 20.
² محمد حاجي "تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ماي 2005، ص 2.
³ جلال العبد ابراهيم "إدارة الأعمال" دار الجامعة الجديدة، مصر سنة 2003، ص 26.

أولاً/ المدارس الإدارية القديمة: تم تقسيمها إلى:

أ - المدرسة الكلاسيكية: ومن أبرز روادها: ماكس ويبر، فردريك تايلور وهنري فايول وتحوي:

- النموذج البيروقراطي (Bureaucracy): أصل الكلمة فرنسي مأخوذة من كلمة Bureau وتعني "المكتب" والبيروقراطية تعني "المكتبية" أو "الإكثتابية" أو "حكم المكاتب". يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber (1864-1920) أشهر من كتب في البيروقراطية وطورها إلى وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية.¹ من خصائص هذه المدرسة نذكر: الأهداف محددة في نظام بيروقراطي، هيكل المنظمة على شكل هرم، النظام مسير بقوانين صارمة، علاقة رسمية لا شخصية تحكم أجزاء المنظمة، العامل يشغل منصب حسب إمكانياته وقدراته، والأجر حسب المنصب والجهود المبذولة.²

- حركة الإدارة العلمية: يعتبر Frederick Taylor (1856-1915) مؤسس الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930، الذي يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة.³ وساهم مع تايلور كل من فرانك جيلبرث وزوجته ليليان اللذان قاما أيضا بدراسة الحركة والزمن في مجال البناء من خلال تقسيم الأعمال إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على الحركة الأساسية اسم ثيربلج (Therblig) وهو اسم عائلتهما معكوس، إضافة إلى الاهتمام بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث المكان الأمثل للألات والأدوات والعمال، ونجد أيضا هنري جانت (1861-1919) صاحب خرائط جانت لتسيير المشاريع والتي لاقت رواجاً كبيراً جداً ولا تزال تستعمل إلى يومنا هذا.

إن أفكار تايلور ومن معه جاءت كرد فعل للتغيرات التي مست الصناعة الأمريكية محاولة منهم للتوصل إلى مفاهيم وأسس جديدة تساهم في زيادة الإنتاجية. هدف تايلور من خلال أبحاثه إلى معالجة مشكلة التظاهر بالعمل وكيف يمكن تجاوزها؟ من خلال التركيز على دراسة الحركات اليدوية التي يقوم بها العامل والوقت اللازم لأدائها.⁴ إن تركيز تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة) جعل الإدارة لفترة طويلة عبارة عن دراسة لإدارة الورشة وإهمال الجوانب الأخرى.

- النظرية الإدارية: من أبرز مفكريها الفرنسي Henry Fayol (1841-1925) الذي عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، بحكم أنه كان مديراً عاماً لإحدى شركات

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص71.

² تشام فاروق "أهمية تنمية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ماي 2005، ص54.

³ نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، سنة 2007، ص47.

⁴ بشير العلق، مرجع سابق، ص62-63.

التعدين في فرنسا، ظهرت أفكاره في كتاب أصدر له عام 1912 بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية" يتضمن جزأين الأول يبحث في إمكانية تدريس الإدارة والثاني ضمنه مبادئه الأربعة عشر التي قال عنها أنها مرنة وليست مطلقة وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة السلطة الأمرة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافأة العادلة للعاملين وتعويضهم، درجة المركزية واللامركزية، الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة وأخيرا التعاون والعمل الجماعي.¹

وقسم فايول نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات هي: أنشطة فنية (الإنتاج)، أنشطة تجارية (شراء، بيع، مبادلة)، أنشطة مالية (البحث عن رأس المال واستخدامه)، أنشطة الصيانة، الأمن والوقاية (حماية الأشخاص والممتلكات)، أنشطة محاسبية (الحسابات والإحصاء) وأخيرا أنشطة إدارية وهي ذات أهمية كبيرة حسب رأيه التي تتكون من: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة.

ب - مدرسة السلوك الإنساني: من أبرز مفكريها هو **جورج نستربرج**، والباحثة **ماري باركر فوليت** التي تعتبر أول من اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، وتنطلق المدرسة في اتجاه سلوكي ويعتمد مفكريها على ثلاثة مداخل هي علم النفس، علم الاجتماع وعلم الانتربولوجيا، وتضم:

- مدرسة العلاقات الإنسانية: ارتبط اسمها ب**جورج إلتون مايو** الذي أجرى تجارب في شركة جنرال وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثورن Hawthorne في مدينة شيكاغو الأمريكية خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) التي اعتبرت منبع لأفكار ومبادئ هذه المدرسة، حيث كشفت نتائجها على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرووسين وجوانبهم الاجتماعية، وأن الأفراد يتأثرون بالعلاقات الإنسانية القائمة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل.

- المدرسة الاجتماعية: من بداية الخمسينات وحتى نهاية الستينات من القرن التاسع عشر تم التحول من العلاقات الإنسانية إلى العلوم السلوكية، أين انتقل الاهتمام من دراسة العلاقات بين الأفراد في المؤسسة إلى دراسة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة معا، جاء عدد من الباحثين بعدة نظريات أشهرهم **شستر برنارد**، **رينيس ليكارت** اللذان لهما إسهامات كبيرة في مجال القيادة، **فريدريك هرزبيرغ** صاحب النظرية ذات العاملين (للتحفيز)، و**إبراهام ماسلو** صاحب سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.² إن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان، فلا هو بالاقتصادي كما

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 40-44.
² غالم عبد الله، بومجان عادل، مرجع سابق، ص 5.

أكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد مايو بل إنها تأخذ بالاتجاهين معا، كما لم تقدم تصورا قاطعا لشكل التنظيم.¹

- **نظرية X و Y** : قدم ماك دوجلاس جريجور نظريتين تقوم إحداهما على نقيض الأخرى، بحيث اعتبر إحداهما وهي نظرية X تشاؤمية تنظر للعامل على أنه خامل، لا يحب العمل، يفضل شخصا يقوده، يعمل من دون دوافع، والحافز الوحيد له هو الأجر الذي يحصل به على قوته. أما النظرية الثانية Y فهي تفاؤلية تعتبر أن العامل يحب العمل، يتحمل المسؤولية، مبدعا ويعمل من أجل الارتقاء.

كخلاصة فإن نظرة الفكر الإداري الكلاسيكي للمؤسسة تتميز بتنظيم هرمي ثابت، وتعتبر المؤسسة نظام مغلق، أما السلطة فيها فتكون في أعلى هرمها الإداري.² ويمكن القول أن أفكار رواد المدارس التقليدية انصبّت حول العوامل التي من شأنها زيادة الإنتاجية والربح، سواء بالاهتمام بالعنصر المادي من طرق ومبادئ علمية في العملية الإنتاجية، أو الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال وتحفيزهم.

ثانيا/ المدارس الإدارية الحديثة: جاءت وجهات نظر جديدة تهدف لمساعدة المديرين وتحسين أداء المؤسسة وتتمثل في المدارس الآتية:

أ - **المدرسة الكمية:** تعتمد على استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرار، وتنقسم إلى ثلاثة فروع: علم الإدارة، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات. حاولت هذه النظرية وضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي، بالرغم من إسهاماتها التي بقيت لحد الآن خاصة في مجال الظواهر الكمية مثل: بحوث العمليات، الاحتمالات... الخ، إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية التي يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري.

ب - **مدرسة القرار:** تعتبر المسير عونا لاتخاذ القرار الذي يعد جوهر التسيير، لذا عليه اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف ومن بين أنصارها Herbert simon المتوج بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978، الذي وضع نموذجا لاتخاذ القرار عن طريق نقد نظرية العقلانية المطلقة وتعويضها بالعقلانية المحدودة والتي مفادها أن الفرد لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي هو فيها.³

¹ بنية عمر "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال" مذكرة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي فرع : تحليل إقتصادي ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS سنة 2005-2006، ص88-90.

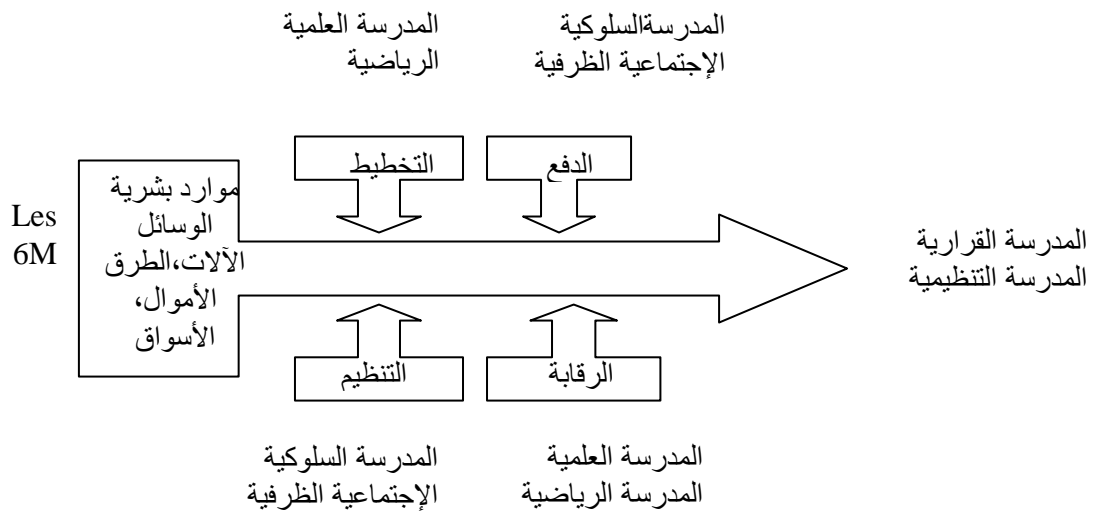
² ناصر دادي عدون "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2001، ص112.

³ Pour plus information voir : Jean Pierre Detrie et autres, "Strategor" 3^{eme} édition, Dunot, paris, 1997,P414 .

ت - نظرية النظم: استمدت أفكارها من علم الأحياء الذي ينظر للإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك ما لم تتفاعل جميع الأجزاء المكونة له، كذلك هو الحال مع المؤسسة التي تتكون من المدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة (التحويل)، المخرجات (نتائج النظام) والتغذية العكسية، يسعى هذا النظام لتحقيق هدف معين ويتعايش مع بيئته التي أخذت بعين الاعتبار، عكس النظرية التقليدية التي تنظر للمؤسسة كعلبة سوداء لا تتأثر بتغيرات المحيط. ويتميز مدخل النظم بكونه يعمل من خلال بيئة معينة، يتكون من نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي له والمتداخل فيما بينها، لكل نظام هدف رئيسي بموجبه يتم تقويم أداء المؤسسة ككل.¹ إذن مدرسة النظم تعبر اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة، كما توضح العلاقات بين الأنظمة الفرعية وبيئة المؤسسة.

ث - النظرية الموقفية: أوضحت أن كل ما يقوم به المسير في الواقع يعتمد على مجموعة المعطيات والظروف التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهه، فتنطبق النظريات والأساليب الإدارية يعتمد على طبيعة الموقف واختلافه.² ولقد واجهت هذه المدرسة عدة انتقادات على أنها محاولة لتوحيد أفكار المدارس الإدارية، على الرغم من أنها حاولت تكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة.

ج - نظرية التسيير المعدلة: اعتمدت على نتائج المدارس السابقة من خلال معالجة مجموعة المدخلات المتمثلة في les 6 M (موارد بشرية، الوسائل، الآلات، الطرق، الأموال والأسواق).



الشكل رقم (01): مدلول التسيير حسب المدرسة التسييرية المعدلة.

المصدر: غالم عبد الله ، بومجان عادل، مرجع سابق ص7.

¹ بشير علاق، مرجع سابق، ص87-88.

² كامل بربر "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين" دار المنهل اللبناني، لبنان، ط 2 سنة 2008، ص52.

ح - **نظرية التسيير:** ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن التسيير يشمل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها وهي: التخطيط، التنظيم، دفع الأفراد للعمل من خلال الاتصال، التحفيز، القيادة، التكوين والرقابة.¹

خ - **أساليب جديدة أخرى في الإدارة:** من بين نتائج التغيرات التي شهدتها العالم مطلع التسعينات ظهور عهد اقتصادي جديد سمي باقتصاد المعرفة وقد رافقه ظهور مفاهيم جديدة في الإدارة كإعادة الهندسة the reengineering و بروز أنظمة التوقيت المناسب اليابانية (Just In Time)، الإدارة بالأهداف، المقارنة المرجعية Benchmarking وإدارة الجودة الشاملة.

- **الإدارة بالأهداف:** أول من أبرز هذا المفهوم هو "بيتر دراكر" سنة 1945 في كتابه "الإدارة في التطبيق" الذي اقترح أن تكون الأهداف وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المؤسسة وعلى الآخرين أن يطوروا هذا النظام ويجعلوا من إمكانية تطبيقه حقيقة واقعة، وأن ما تحتاجه المؤسسة مبدأ إداري ينمي الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين بها، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة وكل هذا يتحقق من خلال الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية عليها.²

إذن فالإدارة بالأهداف ليست أداة تكنولوجية ولكنها نمط سلوكي للمدير يقوم على دراسة المستقبل المتوقع، الفرص المحتملة وقيادة الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة، فهي تركز على أهمية الأهداف وضرورة دمج أهداف الأفراد والمؤسسة. تقوم الإدارة بالأهداف على: تحديد الأهداف، النتائج، المعايير، المشاركة والتطوير، كما تركز على المجموعات القابلة للتعاون، التغيير وتهيئة المناخ المادي والإنساني(القيم الشخصية، الطموح، والقدرات الفكرية).³

- **نظرية (Z) اليابانية في الإدارة:** يلعب العنصر البشري في المؤسسات اليابانية دورا متميزا من خلال التأكيد على كفاءة الفرد وخبرته المتراكمة في احتلاله المواقع الإدارية والإشرافية في المؤسسة، بعيدا عن الاعتبارات التي غالبا ما يتم اعتمادها في البلدان المتقدمة أو النامية، لذلك كانت المنطلقات النظرية والفكرية للمؤسسات اليابانية تعتمد نظرية Z من خلال تركيزها على ثلاثة عناصر أساسية وهي إطلاق الثقة في التعامل مع العنصر البشري من شأنه أن يحقق قفزة نوعية في استثمار الطاقات وفعاليتها في الأداء، تعزيز المودة بين أفراد المؤسسة لما لها من أثر فعال في تعزيز انتماءهم للمؤسسة

¹ غالم عبد الله ، بومجان عادل، مرجع سابق، ص7.

² لخضر مرغاد، حدة رايس "الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ماي 2005، ص2.

³ حسين عبد العال محمد "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو 9000-14000" دار الفكر الجامعي، مصر، سنة 2006 ص37-41.

والعمل من أجل تطويرها، المهارة وهي الأساس الذي يعتمد على القدرة الذاتية للأفراد عند قيامهم بأعمالهم ويعتبر هذا المعيار وحدة القياس الأساسية في نظر المؤسسة اليابانية لقياس كفاءة الفرد وخبرته، وتقديم السبل الكفيلة بتطوير ذاته ومتطلبات عمله.¹

- إعادة الهندسة: اشتق هذا المصطلح من كلمتي هندسة وإدارة، تعرف بأنها "إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء".²

- وتعرف أيضا بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم، السياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية".³

- وتعرف أيضا: " أنها إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... إلخ".⁴

وتتضمن إعادة البناء من جديد لا مجرد تعديلات أي أن التغيير يكون جذري ويكون في المؤسسة ككل أو في جزء منها، تركز على: التفكير بطريقة جديدة، إعادة تصميم العمليات، الابتكار والتجديد، تكنولوجيا المعلومات... إلخ. ويحقق هذا الأسلوب عدة مزايا منها: توفير كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، تحول الهياكل التنظيمية من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي وتبسيط عملية اتخاذ القرار.⁵ ولنجاح تطبيق إعادة الهندسة، على المؤسسة مراعاة ما يلي:⁶

- البداية تكون من الإدارة العليا ومدى إيمانها بالحاجة الماسة للتغيير وتوجيهه بكفاءة وفاعلية.

- مستوى عالي من الوعي والإدراك لدى العاملين.

- مستوى عالي من التدريب والتعليم لدى العاملين وتوفير ثقة أكبر بقدراتهم.

- التركيز على روح الفرق في العمل بدلا من العمل الفردي.

¹ خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، سنة2007، ص132-134.
² مايكل هامر وستيفن ستانين "ثورة إعادة الهندسة" ترجمة حسن الفلاحي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، ط1، سنة2000، ص15.
³ جمال الدين محمد مرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)" الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 68ص.
⁴ أحمد بن صالح عبد الحفيظ "الهندرة كيف تطبق منهج الهندرة" دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2003، ص19.
⁵ الطيب ياسين "إعادة الهندسة" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسيلة الجزائر، ماي 2005، ص8.
⁶ سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف "إعادة الهندسة مدخلا متميزا للأداء المتميز" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005، ص277.

- الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في مجالات التنظيم وإعادة الهندسة.

- إدارة الجودة الشاملة: تعد إستراتيجية للمنافسة بين المؤسسات سواء كانت محلية أو دولية ويأتي التفصيل فيه لاحقاً.

3 - مفهوم الجودة: عندما نسمع عن الجودة أو نفكر فيها عادة ما نتوقع منتجاً ممتازاً أو خدمة راقية تلبي رغبتنا لهذا المنتج، ونوضح أكثر مفهوم الجودة من خلال التعريفات التالية:

- يرجع مصطلح الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.¹

- الجودة في الصناعة والخدمات هي " قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات المستعملين".²

- تعرفها المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة بأنها "مجموعة الصفات التي يتميز بها منتج معين، وتحدد قدراته على تلبية حاجات الزبون ومتطلباته".³

- تضاف للتعريفات السابقة تعريفات جاء بها الباحثين والرواد الأوائل للجودة وهي:⁴

- تعريف Evane و crosby: الجودة هي " المطابقة مع المواصفات".

- تعريف Juran: الجودة هي " مدى ملائمة المنتج للاستخدام".

- تعريف Feigenbaum: يرى أنها " الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة، التي تشمل نشاطات التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون".

- تعريف G.Taguchi: الجودة هي " تقادي الخسارة التي يسببها المنتج، بعد تسليمه للزبون".

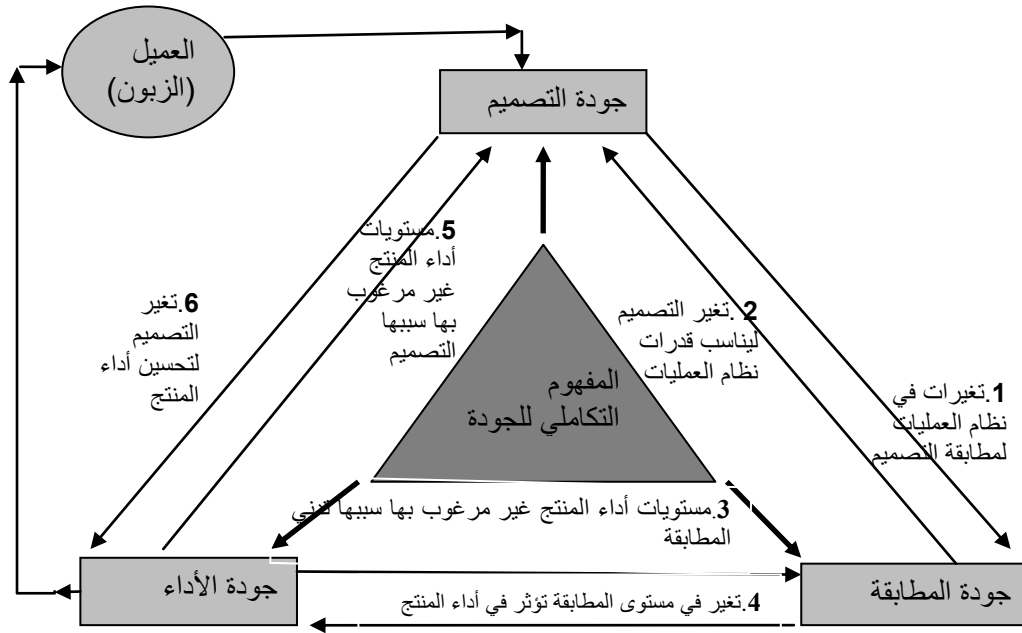
وتعرف بمعناها القاعدي "مجموعة خصائص المنتج/الخدمة التي تؤدي إلى إرضاء حاجيات الزبون المعبر عنها وغير المعبر عنها بأعلى المستويات".¹

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشلي "الجودة في المنظمات الحديثة" دار صفاء للنشر، القاهرة، سنة 2002، ص15.
² عاشور مزريق، محمد عربي "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد2، ماي 2005، ص234-235.
³ غسان قاسم داود اللامي "استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني للجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006، ص8.
⁴ صلاح عباس هادي "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 09،08 مارس 2005، ص156.

- أما Luan Jaupi فيعرفها: "منتج (أو خدمة) ذو جودة هو الذي يرضي متطلبات الزبون الذي بدوره قد يكون داخل أو خارج المؤسسة، وتتوفر في هذا المنتج مجموعة من خصائص جودة المنتج الناتجة عن اشتراك عدة عناصر تقنية، إدارية و بشرية في عملية إنتاجه".²

- وتعرف الباحثة زهرة شرفي الجودة بأنها " مجموعة خصائص النشاط أو الوحدة أو العملية التي تمنحها القدرة على إرضاء وتلبية وإشباع الحاجيات المعبر عنها وغير المعبر عنها".³

من خلال تعريفات الجودة نستخلص أن كل واحد ركز على وجه من أوجه الجودة فمثلا crosby ركز على "جودة المطابقة" وهو منطلق القائم بعملية الصنع، أما juran فركز على "جودة الأداء" وهو المنطلق التسويقي، ويركز القائم على قسم الهندسة على "جودة التصميم" وفيما يخص الاتجاه الحالي للجودة فهو يركز على " المفهوم التكاملي للجودة" الذي يربط بين الأوجه الثلاثة لما لها من تأثير متبادل فيما بينها والذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم(02): المفهوم التكاملي للجودة.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص31.

¹ Daniel Fromention, Jean-Arthur PinÇon , "Demarche Qualité pour un projet d'entreprise" , les Edition DEMOS ,Paris, 2003,p45.

² Luan Jaupi, "Contrôle de la Qualité(MSP,Analyse des performances,Contrôle de réception)" Donod, Paris,2002,p3.

³ Zahra Cherfi "La Qualité (Démarches,méthodes et outils)" la voisier(hermes science publication" Paris,2002, p23.

من الشكل السابق نرى أن تصميم المنتج ينطلق من استطلاع حاجات وتوقعات العملاء، قد يتناسب التصميم مع طبيعة وقدرات نظام الإنتاج في المؤسسة أو لا يتناسب وعندها نقوم بالتعديل في: نظام الإنتاج ليتناسب في قدراته مع التصميم، التصميم ليتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج عند عدم إمكانية التعديل الملائم. وعند استعمال العميل للمنتج تظهر مستويات من جودة الأداء قد تكون ردود فعل العميل إيجابية أو سلبية وعندها نقوم بتغيير في نظام الإنتاج لتحسين جودة الأداء وذلك عندما يكون السبب هو تدني مستوى المطابقة (السهمان 3 و4) ، أو تجري التعديل في التصميم لتحسين مستوى جودة الأداء عندما يكون السبب هو تدني مستوى جودة التصميم (السهمان 5 و6).¹

ويمكن تعريفها على أساس القائم عليها فرجال التسويق تعني لهم أداء أفضل، أما رجال الإنتاج فإن الجودة هي المطابقة للمواصفات وهي المتغير الخاضع للقياس الدقيق عند القائم على الإنتاج.²

ومنه يمكننا تبني تعريفا شاملا للجودة على أنها تمثل مختلف المواصفات المتواجدة بالمنتج (الخدمة) في حد ذاته، وترتبط أساسا بإرضاء الزبون بطريقة مثلى، ويراعى في الجودة مستوى القبول المرتبط بالتصميم ومستوى الأداء، وهذا القبول يحصل عندما يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

يرجع معظم الباحثين تاريخ الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق بدليل قانون حمورابي الذي يحتوي على أقدم لوائح عرفها الإنسان تتعلق بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة، وكذا مجموعة قوانين شملت العقوبات الخاصة بالأخطاء الجراحية والبناء، ولعل الزائر لمتحف اللوفر ببباريس يجد هناك لوحة ضخمة تحتوي أقدم لائحة جزاءات لحالات الإهمال.³ استمر الاهتمام بالجودة عبر مختلف العصور والحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية، الإغريقية، الرومانية، الصينية والحضارة العربية الإسلامية، ورغم المصطلحات والتسميات التي كانت تطلق على الجودة من عصر إلى آخر إلا أن الهدف واحد وهو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ترضي الزبون وتلبي متطلباته.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص31-32.

² عاشور مريزق، محمد غربي، مرجع سابق، ص236.

³ خالد بن سعيد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي" فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، سنة1997 ص7.

1- الجودة في الحضارة الإسلامية: لم يرد نص لفظي صريح في القرآن والسنة يحمل لفظ الجودة لكن جاءت بعدة مفاهيم منها:¹

- **الإتقان:** ويظهر هذا جلياً في قوله تعالى: «**وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون**» (النمل 88) يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر فهو الله فقط، وقول الرسول عليه الصلاة والسلام: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» رواه مسلم.

- **الإحسان:** في قوله تعالى: «**إن الله يأمر بالعدل والإحسان**» (النحل 90) وأيضا في قول الرسول عليه الصلاة والسلام: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قاتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته» رواه مسلم.

من الحديث الأول يبدو جلياً بأن سبب حب الله - عز وجل - للعامل هو إتقانه لعمله، وجاء لفظ عمل نكرة يفيد العموم والمراد أي عمل يقوم به الإنسان، وأما الحديث الثاني كل شيء هنا تفيد كذلك العموم، والإحسان مرتبته أعلى من الإتقان وكل المعاني تفيد الوفاء بمتطلبات العمل على أحسن وجه.²

- **الإخلاص في العمل:** لقوله تعالى: «**وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء**» (البينة 5).

لقد أرسّت الشريعة الإسلامية أسسا سليمة لبناء مجتمع متماسك من خلال التأكيد على الإحسان والإتقان في العمل وذلك بترسيخ عدد من المبادئ نذكر منها:³

- **مبدأ الشورى:** يدعو الإسلام إلى الالتزام بحل المشاكل من خلال التشاور بين أفراد المجتمع، لكون المشورة تؤدي إلى عمل ذو جودة، ويظهر هذا في قوله تعالى: «**وأمرهم شورى بينهم**» الشورى (38)، وهذا ما تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة عند تبنيها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والقيادة.

- **مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع:** أكد الإسلام على أهمية التعاون لضمان روح الجماعة في مختلف جوانب الحياة لقوله تعالى: «**تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان**» (المائدة 2) وهذا المبدأ جاءت به الجودة الشاملة وهو بناء روح الفريق والعمل الجماعي.

¹ سوسن شاكور مجيد ومحمد عواد الزيادات "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2008، ص17-19.

² بدوي محمود الشيخ "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي" دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، سنة 2000، ص18-23.

³ فواز التميمي وأحمد الخطيب "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001" عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص17-18.

- **إتقان العمل وإحترامه والإخلاص فيه:** الشريعة الإسلامية أكدت على إتقان العمل والإخلاص فيه حيث أن المسلم مسؤول عن جودة عمله وسلامته من العيوب لقوله تعالى: **«وَلْتَسْلُنْ عِمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»** النحل (93) ويفسر ابن كثير لهذه الآية أن الله يسأل عباده عن جميع أعمالهم فيجازيهم عليها مهما كانت.¹

- **الرقابة:** إن الرقابة في الشريعة الإسلامية شاملة سواء كانت رقابة الله لعباده لقوله تعالى: **«وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ»** النمل (93) أو الرقابة الذاتية للعباد أنفسهم (الضمير)، أو رقابة من طرف جهة مختصة، وتهدف جميعها للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة ما يضمن حسن الأداء. والرقابة توافق مفهوم التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح المؤسسة في توفير تغذية عكسية جيدة يساهم في تحقيق المبادئ الأخرى.

إضافة إلى المبادئ السابقة نجد:²

- **المهارات:** اختيار العامل الذي تتوفر فيه المهارات قال تعالى: **«إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ»** سورة القصص (26).

- **الموارد:** استخدام الموارد على مختلف أنواعها بحكمة وعدم الإسراف فيها لقوله تعالى: **«وَلَا تَسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ»** الأنعام (141).

- **المعاملة والعدل:** من خلال العدل في التعامل مع العاملين وإعطاء الحقوق لأصحابها لقوله عليه الصلاة والسلام: **«أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه»**.

وإذا كانت أنظمة الجودة الشاملة ومقاييس ISO بمختلف تخصصاتها جاءت لتؤكد على الجودة، فإن الشريعة الإسلامية لم تخلو من وجود أنظمة لها نفس الهدف، حيث نجد نظام الحسبة الذي يعد كنظام للرقابة على الجودة ويدعو إلى إتقان العمل والإحسان فيه في كل المعاملات المدنية والتجارية.

مما سبق نستخلص أن أنظمة الرقابة المعاصرة على الجودة الشاملة قد قامت من أجل تحقيق أهداف مطابقة لأهداف الحسبة من حيث تأكيدها على الإحسان والإتقان (أي الدقة في مواصفات العمل والإنتاج)، وأن الإسلام يؤكد على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كل شؤون الحياة اليومية

¹ أنس محمد الشامي ومحمد سعيد محمد "تفسير القرآن العظيم للحافظ ابن كثير" دار البيان العربي للطبع والنشر والتوزيع، الأزهر سنة 2006، ص746-745.

² صالح ناصر عليما "إدارة الجودة الشاملة (التطبيق ومقترحات التطوير)" دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2004 ص27-28.

للأفراد، لكنها لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين في شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه الباحثين المعاصرين من المجتمعات الغربية.

2 - الجودة في العصر الحديث: ركز معظم الباحثين في تحليلهم لمدى تطور إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن هذه الأخيرة ليست فكراً مستقلاً عن تطور المدارس الإدارية، وإنما تستمد جذورها منها. لكن هناك من يرى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة بدأ في عشرينيات القرن الماضي حين ابتكر الدكتور شيوارت المراقبة الإحصائية للجودة ثم أوضح ديمينج في بداية 1940 دور الإدارة في الرقابة على الجودة.¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التطور التاريخي لمفهوم الجودة حسب الأفكار التي جاء بها بعض الباحثين

| السنة | تطور فكر الجودة حسب العلماء |
|-------|---|
| 1911 | تايلور: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة فكان همه الأساسي تجويد العمل وبالتالي الإنتاج كما أشرنا. |
| 1931 | شيوارت: قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على الجودة". |
| 1941 | ديمنج: ساهم من خلال انضمامه إلى دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة. |
| 1950 | لاقت أفكار ديمينج رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة. |
| 1951 | جوران: نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة. |
| 1961 | قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري. |
| 1970 | كروسبي: أوضح مفهوم التلف الصفري. |
| 1979 | كروسبي: نشر كتاباً عن حرية الجودة Qaulity.is free |
| 1980 | بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الأمريكي اعترافاً بنجاح أفكار ديمينج في الإدارة اليابانية. |
| 1981 | شركة فورد تعقد ندوات ودعت ديمينج للتحدث مع الإدارة العليا عن توطيد العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة. |
| 1982 | ديمنج: نشر ديمينج كتابه المعنون بـ: "الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي". |
| 1987 | أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة "مالكوم بالدريج" أصدرت منظمة المقاييس العالمية (ISO) أول مواصفاتها. |
| 1988 | صرح وزير الدفاع الأمريكي عن إرشادات وتوجيهات لدائرة الدفاع لتكثيف أعمالها بما يتلاءم مع TQM. |
| 1989 | أول شركة أمريكية وهي شركة فلوريدا للطاقة تريح جائزة ديمينج للجودة في اليابان. |
| 1993 | أصبح مدخل الجودة الشاملة يُدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية. |
| 2003 | من سنة 2003 إلى يومنا هذا: انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في مختلف دول العالم المتقدمة. |

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، ويوسف حبيب الطائي "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك" مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2004، ص 26-27.

¹ أحمد محمد غنيم "إدارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، سنة 2008-2009، ص 15-16.

ومما ساهم في تدعيم مدخل الجودة الشاملة ظهور جوائز الجودة ونموذجها المبكر جائزة ديمينج سنة 1951 (اليابان)، جائزة مالكو بالدريج سنة 1987 (و.م.أ) والجائزة الأوروبية للجودة سنة 1988.¹

ويتفق معظم الباحثين على أن حركة الجودة الشاملة مرت بخمسة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة ما قبل وبعد الإدارة العلمية:** شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع، نشاطا واضحا للسيطرة على الجودة حيث كان العامل الحرفي هو المسؤول عن ذلك، ويتولى عملية الفحص والمعالجة وهذا خلال مرحلة ما قبل الإدارة العلمية وسميت (Operator)، ومع قيام نظام الإنتاج الواسع انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال الذي كان يفحص الإنتاج ويقرر سلامته وهذا خلال مرحلة بعد الإدارة العلمية (Forman).²

- **المرحلة الثانية: مرحلة التفتيش، الفحص Inspection:** فوفقا لتصنيف Feigenbaum فإن هذا المنهج برز مطلع العقد الثالث من القرن العشرين، ويعتبر التفتيش من أقدم نظم مراقبة جودة الإنتاج حيث يتم إجراء مقارنة المخرجات النهائية أو في جزء منها بالموصفات المقررة سلفا وتحديد درجة الاختلاف بينهما، ويختلف التفتيش عن الفحص في اعتماد الأول على استخدام أدوات وأجهزة بسيطة، أما الثاني فيتم باستعمال أجهزة أدق ويتم في مختلف المراحل الإنتاجية وهو أشمل من التفتيش.³ أما عن الزبون في هذه المرحلة فهو يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفقا لخبرة المورد وليس تبعا لمتطلباته ويحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب له.⁴

- **المرحلة الثالثة: مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (Statistical Quality Control) أدت** الحرب العالمية الثانية إلى تطوير الأساليب الإحصائية للمراقبة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث بذل شيوارت جهدا كبيرا في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BEU Telephone Laboratories) سنة 1947 بإنشاء المنظمة الأمريكية للمراقبة على الجودة والتي لعبت دورا هاما في انتشار إدارة الجودة.⁵ ثم طور ديمينج فلسفة شيوارت أين قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950 وأكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.⁶ وتم الاعتماد في هذه المرحلة على: مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة، العينات الإحصائية ومخططات الرقابة على الجودة، وساد تطبيقها في اليابان خلال هذه الفترة.

¹ علي حسين وأخرون "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة الوظيفية والإستراتيجيات)" دار حامد للنشر، عمان، ط-1، سنة 1999 ص 8-7.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة مرجع سابق، ص 57.

³ أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص 17-18.

⁴ Cattan Michel "Maîtriser les processus de l'entreprise (guide operational)" les éditions d'organisation, Paris, 2000, p15.

⁵ Gogue Jean –Marie1 "Management de la qualité " Edition economica, 3^{ème} ed, Paris, 2001, p10.

⁶ Gogue Jean – Marie2 " Traité de la qualité" Edition economica, Paris, 2000, p7.

- المرحلة الرابعة: مرحلة ضبط الجودة وتأكيد Quality Assurance وتميزت بـ:

- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الإقتصادي المحدد لمستوى الجودة.

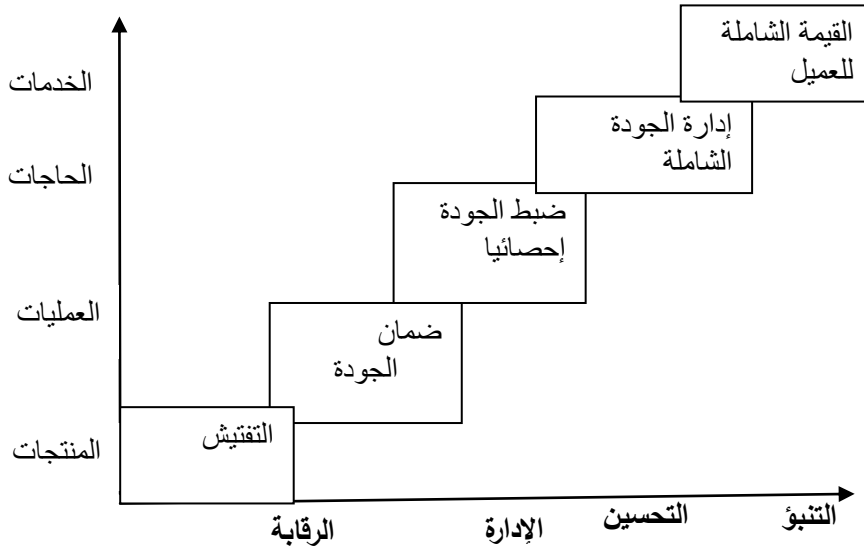
- الاهتمام بقياس جودة السلع المتعددة القطع وخلق التصميم من العيوب.

- ظهور مفهوم ضبط الجودة (النواة الحقيقية لحركة الجودة الشاملة).¹

- المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: في بداية

التسعينات بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج.²

ويمكن تلخيص المراحل الأساسية بصفة عامة في الشكل التالي:



الشكل رقم (03): تقسيم مراحل التطور التاريخي للجودة.

المصدر: المؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف جسيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص29

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص52 - 53.

² فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص19.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة

ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير مبادئ إدارة الجودة لتصل إلى فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتطبيق عدة أفكار، نذكر منهم:

1 - والتر شيوارت Walter Shewhart: كان موظفا في مختبرات تليفون بل Tel bell حيث عمل على تطوير الأدوات التقنية التي شكلت بداية ضبط الجودة، والتي أصبحت فيما بعد أساس حركة الجودة الحديثة، ويعد الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة، وله كتاب عن الجودة نشره سنة 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة" حيث قدم فيه مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي استعملت في معظم المنشآت الصناعية.¹ ويرى أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة لذا وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه الدائرة (الخطة - plan - العمل - Do - المراجعة - Check - التنفيذ Act) والتي طورها فيما بعد ديمينج وأعيد تسميتها من طرف اليابانيين بـ "عجلة ديمينج".

2- ادوارد ديمينج W.Edward Deming: باحث أمريكي من مواليد 1900/10/14 التحق سنة 1917 بجامعة "وايومنج" (Wyoming) بعد حصوله على شهادة الثانوية، امتحن التدريس ونال درجة الماجستير سنة 1924 في علوم الرياضيات والطبيعة من جامعة "كولورادو" بعدها تحصل على الدكتوراه سنة 1928. كان ديمينج يلتقي شيوارت في منزله ويتعلم منه مسائل في الرياضيات، الأساليب الإحصائية والجودة، وخلال الحرب العالمية الثانية عمل مستشارا في إدارة الحرب الأمريكية حيث زار اليابان لأول مرة في سنة 1947، دعت إليه اليابان بعدها في مرحلة إعادة البناء لأجل إلقاء محاضرات في الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة عليها، لذا يعتبرونه اليابانيون من أهم رواد إدارة الجودة في بلدهم وتقديرا لجهوده وكمكافأة له على مساهماته قلده الإمبراطور "هيروهيتو" وساما رفيعا، بالإضافة إلى إنشاء جائزة تحمل اسمه والتي تمنح للمؤسسات التي تحقق الجودة، وحصل على "جائزة شيوارت" من الجمعية الأمريكية لجودة الرقابة.²

ابتكر ديمينج التوزيع الإحصائي لتحسين الجودة عندما عمل أستاذا بجامعة نيويورك، أين قام بطرح أفكاره في البداية على المؤسسات الأمريكية لكنها لم توليه اهتماما، لذا سافر إلى اليابان أين لقي قبولا تجسد في تطبيق أفكاره من قبل المؤسسات اليابانية ونجحت في ذلك، كما أن أفكاره لم تبق حبيسة القطاع

¹ مهدي السمراني "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 81.

² كمال أبو الخير "التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة" مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1997، ص 77-79-80.

الصناعي بل طبقت في كثير من مؤسسات الخدمات كالمستشفيات، منظمات الأبحاث الجامعية... إلخ.¹
من أبرز مساهماته المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة وهي:²

- إيجاد نوع من الاستقرار الخاص بتطوير المنتجات والخدمات.
 - تبني الفلسفة الجديدة ويتطلب ذلك إجراء تغييرات على مستوى الإدارة.
 - التطوير المستمر لنظام الإنتاج والخدمات.
 - التدريب على الوظيفة بتكليفه لأفراد مشهود لهم بالكفاية مع ضمان استمراريته.
 - غرس الروح القيادية بين المشرفين من أجل مساعدة العاملين على إنجاز الأفضل.
 - تأسيس التعليم وبرامج التدريب للتحسين المستمر للجودة على مستوى المؤسسة ككل.
 - اتخاذ القرار لتنفيذ التحويل.
 - وقف الاعتماد على الفحص الشامل لأغراض الجودة واستبداله بالعينات الإحصائية.
 - عدم التركيز في اختيار الموردين على الأسعار التنافسية، بل التزامهم بالجودة.
 - التخلص من الخوف عند الموظفين من خلال تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم.
 - إزالة الحواجز بين الأقسام وتحفيز إتباع أسلوب الفريق الجماعي.
 - عدم اعتماد الأهداف الكمية والشعارات غير الواقعية التي تؤثر على العاملين.
 - عدم اعتماد المعايير الكمية للعاملين في الإنتاج والتي يسعون لتحقيقها عند أي تكلفة.
 - رفع الحواجز بهدف تعزيز الفخر لدى العامل من خلال زيادة المشاركة والاتصال.
- عمل ديمنج على تطوير دائرته PDCA (الموضحة في الشكل رقم: 04)
- خطط Plan:** يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.

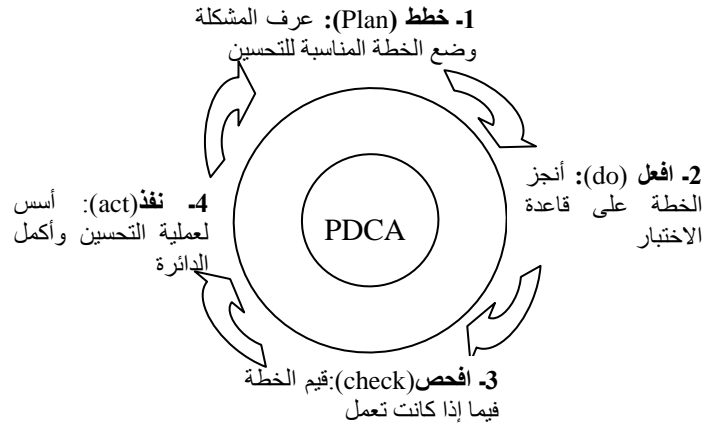
¹ فواز التميمي وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 25-28.

² مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 84-86.

- **العمل Do:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

- **افحص Check:** يتم فيها جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى برضا الزبون أم لا.

- **نفذ Act:** ويتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية من خلال ربطها بعملية النظام الجاري، كما يتم التأكد من تحقيق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى ومن ثم العودة لبداية الدائرة.



الشكل رقم(04): شكل عجلة أو دائرة إدوارد ديمينج.

Source : GOGUE Jean-Marie¹, optic édition ECONOMICA, paris, 3^{eme} édition, 2001,P40.

إذن غير ديمينج النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة الإدارة الشاملة، كما أن هذه المبادئ لا نختار منها ما نشاء بل تطبيقها مجتمعة تمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج.

3 - أرمود فيغنباوم Armand Feigenbaum: عمل في شركة جنرال موتورز (1958-1968) ورئيساً للجمعية الأمريكية للجودة (1961-1963).¹ استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة لبقاء استمرارها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، ويعد أول من قدم مصطلح "الرقابة الشاملة للجودة" في مقالة له نشرها في نهاية عام 1956 بمجلة Harvard Business Review أوضح من خلالها بعض المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، التي تتكون حسبها من أربعة مراحل هي: وضع

¹ جاسم فيجان الدوسري "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2007، ص78.

معايير للجودة، تقييم مطابقة هذه المعايير، قرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة والتخطيط لتطوير هذه المعايير واشتهر بكتابه Total Quality Control سنة 1961.¹

4 - جوزيف جوران Joseph M.Juran: مؤلف ومستشار في الجودة، تبع ديمنج إلى اليابان سنة 1954 ليلقي محاضرات في إدارة الجودة وقد عمل مسبقاً في برنامج الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك.² يعد أول من تنبأ سنة 1966 بأن اليابان ستصل إلى مركز القيادة في مجال الجودة، وهو الرائد الثاني لإدارة الجودة بعد إدوارد ديمنج، صاحب المقولة المشهورة "إن الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها"، قلده الإمبراطور الياباني أيضاً وساماً اعترافاً بمساهماته في التوزيع الإحصائي للجودة الذي توصل إليه، وله كتاباً بعنوان "The quality control handbook" الذي نشره سنة 1951 ضمنه أفكاراً شاملة ومواضيع كافية حول إدارة الجودة ومراقبتها. أكد على ثلاثة عمليات أساسية أطلق عليها "مثلث جوران للجودة" وهي: تخطيط، مراقبة وتحسين الجودة.³

5 - فليب كروسبي Philip Crosby: أحد أشهر الباحثين في إدارة الجودة الشاملة في و.م.أ بدأ عمله بوظيفة مشرف للإنتاج في الخطوط الإنتاجية في مؤسسة I.T.T ثم ترقى إلى منصب نائب رئيس المؤسسة لشؤون النوعية لمدة 14 عاماً، أين اجتمعت له خبرة ومعارف كثيرة في مجال الجودة وله العديد من الكتب نذكر "Quality is free" و"Quality with out Tears".⁴ وتتضمن مبادئه: اعتبار الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة، مكافأة العاملين، تعليمهم وضرورة خفض تكلفة الجودة بالإضافة إلى برنامجه الشهير ذو الأربعة عشر نقطة أطلق عليه "المعيب الصفري".

6 - إيشكاوا كورا Kaora Ishikawa: مهندس وباحث ياباني وأول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان لذلك يلقب بأبي حلقات الجودة، أكد على تدريب هؤلاء العاملين على التحليل واستعمال الأدوات الإحصائية خاصة الأدوات السبعة الأساسية وهي: التوزيعات التكرارية، أشكال الانتشار، مخطط باريتو، مخطط السبب/النتيجة، مخططات التدفق، المدرج التكراري وخرائط السيطرة الإحصائية وتم تجميعها في كتابه "ما هي رقابة الجودة الشاملة" نشر سنة 1985.⁵

7 - مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige: أحد الإداريين البارزين في إدارة الجودة الشاملة في و.م.أ وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة للبقاء في وضعها

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 25.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 51.

³ أحمد محمد غنيم، ص 31.

⁴ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 98.

⁵ عبد الله الطائي وعيسى قداد، مرجع سابق، ص 60.

الحالي، بل هي ثورة على القديم وتغيير جذري للمؤسسة ككل، ويهدف نموذجه إلى إرضاء الزبون كما يهدف إلى:

- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة الشاملة وبدورها خدمة المجتمع.

- تحديد سبل تحقيق الجودة وكذا وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي والتحسين المستمر.

- رعاية مؤسسات التي تفوز في منافسة الحصول على جائزة بالدريج.

للإشارة تم إقرار جائزة تحمل اسمه في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريغان سنة 1987، يشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية تقديرا لجهوده في هذا المجال.¹

8 - جنجي تاكوشي G.Taguchi: كان عميدا للأكاديمية اليابانية للجودة، انصبت جل اهتمامه على الجودة من خلال تحقيق تصميم مثالي للمنتج، واستخدام فكرة دالة الخسارة التي ضمنها معاملات مثل: تكاليف الضمان، شكاوي الزبائن وخسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة.

9 - سينغ (Senge): أضاف سنة 1992 بعدا آخرًا لحركة الجودة عندما قدم فكرة المنظمة المتعلمة التي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين وللوصول إلى هذا النوع من المؤسسات نتبع حسبه ثلاثة مراحل هي: التركيز في المرحلة الأولى على العاملين من خلال: خلق روح الرغبة في التطوير والتحسين، إزالة العقبات التي تحد من قدرة الأفراد على الإبداع، أما في المرحلة الثانية يكون التركيز على المديرين أنفسهم، وأخيرا يكون التعلم جزءا أساسيا من فلسفة التنظيم ومكوناته.²

إضافة إلى كل هؤلاء نجد أيضا Harol Dodge و Henrh Romig اللذان اشتهرا بمخطط العينات والذي يحمل اسمهما.³ John.S.Oakland أكاديمي بريطاني اقترح نموذجه لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاستشارات المقدمة من طرفه للشركات على نطاق واسع، عمل في مجال البحث وحقل إدارة الإنتاج والعمليات، رأس المركز الأوربي لإدارة الجودة الشاملة، الذي يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي" ولخص نموذجه في نقاط خمسة هي:

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 101.
² جاسم فيجان الدوسري، مرجع سابق، ص 80.

³Zohra Cherfi, optic , p25.

أولا يجب تحديد علاقات المستهلك/المورد، وضع نظام لإدارة العمليات، تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة الشاملة، تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المؤسسة ككل وسيادة الالتزام بالجودة.¹

إن جميع رواد الجودة قدموا حلولاً لإحداث التحسين وإرساء قواعد متينة تهدف لإرضاء الزبون والتحسين المستمر، كل هذه النقاط كانت مشتركة بين جميع الباحثين في الجودة بدءاً من شيوارت وصولاً إلى أوكلاند من خلال الفهم الصحيح للجودة، والتزام القيادة بها، استعمال الأدوات المطلوبة للتنفيذ، ومن ثم تغيير الثقافة التنظيمية بالتدرج.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات ولا يوجد في الأدب الإداري اتفاق عليها، لهذا نتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر التي ذكرها معظم الباحثين وكذا التركيز على أهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا بعد توضيح مفهومها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها وعوامل نجاحها

بعد التطرق إلى مفهوم الإدارة والجودة يمكن الآن تبيان مفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تجنيها المؤسسات جراء تطبيقها.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: عادة يحدث خلط بين إدارة الجودة الشاملة والجودة رغم وجود الاختلاف بينهما، فالجودة يقتصر مفهومها على الخصائص المتوقعة في المنتج، بينما تعني إدارة الجودة الشاملة حسب Barry "طريقة حياة منظمة أو مؤسسة ملتزمة بإرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر".²

- إدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية الأمريكية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة، واتخذت لها عدة معاني أبسطها "هي أسلوب إداري لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون، والذي تعتمد فيه على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات، المنتجات، الخدمات والبيئة الثقافية للعمل".³

¹ عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص72-73.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص76.

³ فؤاد زكريا "ضبط الجودة وحماية المستهلك" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص70.

- وتعرفها منظمة I.S.O بأنها "عُرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات الزبائن".¹
- أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablanski) فيعرفها بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل".²
- يعرفها ايشكاوا بأنها "نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة".³
- تعرف أيضا بأنها: "طريقة تسيير تتبعها أي مؤسسة تركز على الجودة، وتقوم على مشاركة جميع من يعمل بالمؤسسة لتحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق إرضاء الزبون وتحقيق حاجياته وكذا إرضاء جميع العاملين والمساهمين من خلال تحقيق أهدافهم".⁴
- وعرفها البروفسور هودجتز تعريفا بسيطا بأنها "نظام إداري شامل يركز على الموارد البشرية، ويهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل وذلك بأقل تكلفة".⁵
- ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة " فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون، وهي بذلك تضمن التصميم المتقن للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، كما تعتبر إستراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستوياتها، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية إجبارية وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة".⁶
- إذن يمكن تقديم تعريف استنتاجي لإدارة الجودة الشاملة في شكل نقاط:
- إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة المستويات والوظائف في المؤسسة.
- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في كافة أنشطة المؤسسة.

¹ Claude JAMBART , "L'assurance qualité -les normes I.S.O 9000" , Economica , 2^{eme} Ed, paris, 1997, p27.

² جوزيف جابلونسكي "إدارة الجودة الشاملة" ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، ج2 من سلسلة إصدارات بيمك ، القاهرة، سنة 1996، ص26.

³ Ishikawa kaoru "le T.Q.M ou le gestion de la qualité a la japonaise" , Afnor gestion , paris 1991 p21.

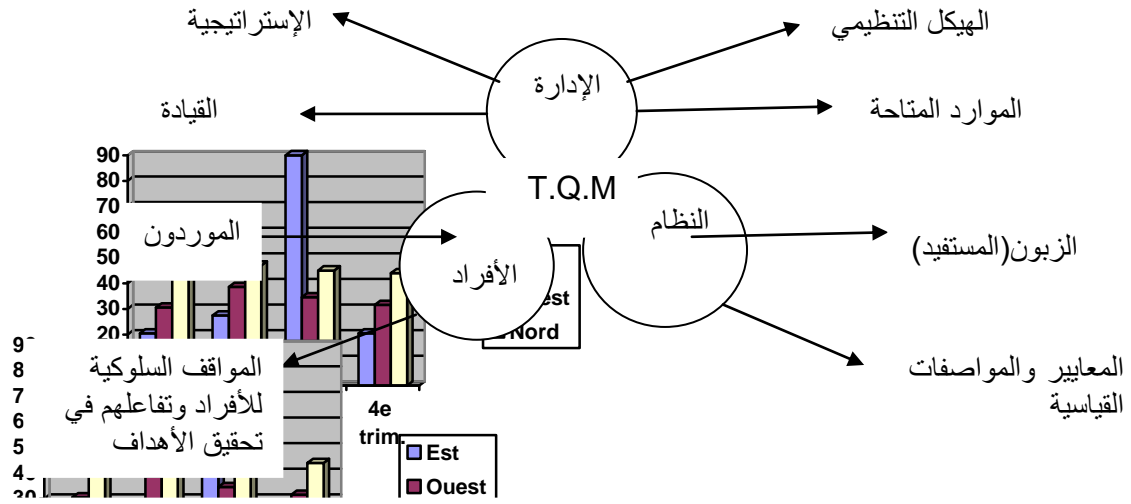
⁴ François CABY , Claud JAMBART "La Qualité dans les services : fondements, témoignages, outils" Economica, Paris, 2002, P20.

⁵ Jean Brilman, "les meilleures pratiques de management (dans le nouveau context économique mondiale)" Edition d'organisation, 4eme Ed, Paris, 2003, p252.

⁶ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط-1، سنة2006، ص29.

- مدخل يُعنى بفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المؤسسة بالجودة مهما كان مركزه.
- مدخل يعتمد على التعاون لإنجاز العمل الجماعي.
- تقوم على إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد بإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
- تعتمد على الرقابة الذاتية، وتهدف للتميز والقدرة التنافسية.

كما نلخص هذه النقاط في الشكل المعدل التالي:



الشكل رقم (05): النظرة الشمولية لكل الأطراف المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق T.Q.M
Source: François CABY , Claud JAMBART, opcit , P26.

trim. trim. trim. trim.

2 - أهمية إدارة الجودة الشاملة: تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في:¹

- تحسين العلاقات المتبادلة بين المورد والمؤسسة والذبون.
- تحسين مراقبة العمليات والمراجعة.
- تحسين الروح المعنوية للعمال وتنمية روح الفريق.
- إن التزام المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها وتجسيد ثقافة الجودة بالمؤسسة.

¹ سنان كاظم الموسوي ورضا صاحب أوحد آل علي "وظائف المنظمة المعاصرة" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000، ص196.

ويضيف العزاوي النقاط التالية:¹

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق مما يمكن المؤسسة من تلبية متطلباتهم.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل للمنافسين وتحسين الإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.

أما إيمان عبد العزيز فتؤكد على أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال مقارنتها بالأسلوب التقليدي للإدارة، من حيث تركيزها على:²

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، بدلا من الإنفرادية.
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي بدلا من التخطيط قصير الأجل.
- المنافسة المفتوحة بدلا من أسلوب التخويف.
- التحسين المستمر بدلا من برامج محددة وثابتة.
- السياسات المرنة بدلا من سياسات العمل الجامدة.
- البحث عن أسباب المشاكل بدلا من العمل على النتائج.
- التقرب من الزبون وتلبية متطلباته بدلا من إهماله.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2005، ص54-55.
² إيمان عبد العزيز النسوان "تطوير نظام الجودة في البرامج التعليمية والتدريبية" مجلة التدريب التقنية، الرياض، العدد 97، فبراير 2007، ص18.

3 - أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيقها يكون من أجل تحقيق الأهداف التالية:¹

- تقديم سلع وخدمات متوافقة مع احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم.
- تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة وتخفيض التكاليف دون المساس بمستوى الجودة.
- إدماج فكر التطوير في فلسفة المؤسسة ليشمل كافة عناصرها وعملياتها ومنتجاتها.
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة والسعي لتطوير مزايا تنافسية لمواجهة تطورات المحيط.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المجالات الخاصة بالأفراد إلى:²
- فتح المجال أمام الأفراد للمبادرات والمشاركة.
- منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
- تشجيع الإبداع، البرامج التحفيزية وبعث روح الفريق والرقابة الذاتية.
- التخلص من الإحساس بالخوف حتى يؤدي كل فرد عمله بكفاءة.

4 - عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة: يمكن اعتبار المبادئ التي جاء بها ديمنج بمثابة

المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أشارت إليه البكري.³ أما عقيلي فيضيف العناصر التالية منها:⁴

- التخطيط الدقيق للعمليات وإشراك الإدارة الوسطى.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- التآني في وضع الأهداف للوصول إلى نتائج سريعة وملموسة.
- أن تكون المهام والمسؤوليات واضحة.

¹ علي السلمي "إدارة الجودة والتميز" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة سنة 2002، ص 131.
² فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة (معايير سلسلة الأيزو، جائزة ديمنج، جائزة بالدريدج)" ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، سنة 2000، ص 27.
³ سونيا محمد البكري "إدارة الجودة الكلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002، ص 60-61.
⁴ عمر وصفي عقيلي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)" وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002 ص 227.

وفيما يخص المرتكزات التي تعتبر قاعدة أولية لتهيئة المؤسسة عند تطبيقها للجودة الشاملة هي:¹

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها.

- القناعة التامة بأهمية تواجد المؤسسة في بيئة عمل صحية تمكن العمال من تأدية أعمالهم بأعلى

إنتاجية ورضا تام.

- ضرورة استيعاب التكنولوجيا كعنصر مؤثر وحاكم في تفكير المؤسسة واختياراتها.

- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق سبق على المنافسين من خلال التميز.

- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وخاصة فيما يتعلق بالتنمية البشرية.

- الابتعاد عن منطلق الفردية والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.

- أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ويختلف الباحثون في تعدادها وتصنيفها إلا أنهم متفقون في مضمونها، فنجد Davis و Goetsch يوردان أحد عشر عنصرا هي²: الأساس الإستراتيجي، التركيز على المستهلك، الشعور بالجودة (الاستحواذ)، المدخل العلمي، الالتزام طويل الأمد، تشكيل فرق العمل، اعتماد نظام التحسين المستمر، التدريب والتعليم، حرية الرقابة، وحدة الغرض واندماج ومشاركة العاملين. ويذكر Bernard و Roberta: الجودة من جهة نظر المستهلك، القيادة الإدارية للجودة، التخطيط الإستراتيجي، مسؤولية كافة العاملين، التحسين المستمر، التعاون على حل المشاكل، التدريب والتعليم المستمر. ويذكرها العزاوي في³: التخطيط الإستراتيجي، الإسناد والدعم، مشاركة العاملين في العمليات، التحسين المستمر للعمليات والجودة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، تحقيق رضا الزبون، التدريب والتطوير ونفس المبادئ ذكرتها سونيا البكري⁴.

¹ مصطفى محمد سعيد عالم "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي" على الموقع الإلكتروني: www.qualityconf.com

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص328-329.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص59.

⁴ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص52-53.

1 - مبدأ التزام الإدارة العليا (القيادة): إن التزام الإدارة العليا عند تبنيها مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يتوقف عند توفير الموارد اللازمة فقط، بل يكمن في دعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على إدارة الجودة، ولتحقيق ذلك يجب توفر قيادة فاعلة بالمؤسسة، حيث تعرف القيادة حسب Tead Ordway أنها "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".¹

أما J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع".²

ويعرفها R.Griffen بأنها "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة ودفع السلوك نحو إنجاز أهدافها التنظيمية ومساعدتها في تشكيل هويتها وثقافتها".³

إذن فالقيادة هي تأثير في السلوك يمارسه القائد على الجماعة نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهدافهم، وهذه القيادة بالتزامها وتعهداتها حتما سيؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، والذي يكمن هذا الالتزام في:⁴

- تعزيز ثقافة الجودة، من خلال إقناع الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتها.

- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أداءهم.

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.

كما يؤدي تطبيق إ.ج.ش للانتقال من الإدارة التقليدية والتي تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية وذلك بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة تكون بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بـ "الإدارة من الأمام"، والتوجه نحو الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم، وظهر هذا جليا عندما طبقت منهجية الجودة الشاملة في اليابان فقد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج.⁵

¹ طريف شوقي "السلوك القيادي وفعالية الإدارة" دار غريب، القاهرة، سنة 1998، ص34.

² COLLERETTE Pierre, Pouvoir, "**leadership et autorité dans les organisations**" Ed Presse de l'université, Québec, 1995, p154.

³ طارق عبد الحميد البدري "أساسيات علم إدارة القيادة" دار الفكر، عمان، سنة 2002، ص149.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص98-103.

⁵ Vincent Laboucheix "**traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90**" Dunod, Paris, 1990, P 105.

2 - مبدأ مشاركة العاملين: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصرها فهو الوسيلة الأولى لتحقيق التميز، وهو الذي عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذا يتوجب عند تبنيها:¹

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

- تبني سياسة التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لزرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

- تشجيع الإبداع والابتكار، وزرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين.

و للوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين أي تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين في الإدارة إلى مستوى المشاركة كمالكين للمؤسسة، فإنه يقع على مسؤولية الإدارة العليا و مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة من خلال الدمج بين أربعة ممارسات وهي: التعليم، القدرة، التمكين، المكافأة والتحفيز.²

3 - مبدأ الكفاءات (الإطارات): حيث تعتبر الكفاءات الموجودة بالمؤسسة أصل كل المهام، من حيث امتلاكها مجموعة من المهارات والخبرات المتراكمة القادرة على الإبداع والابتكار والتي تعتبر رأسمال بشري يجب الاستثمار فيه لأن له عوائد عظيمة على المدى البعيد.³

4 - مبدأ اتخاذ القرار على أساس المعلومات والحقائق: يتم اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة بعد جمع البيانات، تصنيفها وتحليلها، سواء ما تعلق الأمر بالعمليات أو بالزبائن أو الموردين، وذلك سعياً لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية.⁴

5 - مبدأ التركيز على العملاء (الزبون): يعتبر التركيز على الزبون المحور الرئيسي للجودة الشاملة، لذا فإن فكر التسويق الحديث الذي جاء به كوتلر وزملائه يرى أن عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالمستهلك وتنتهي به ويجب الحفاظ عليه.⁵ إضافة إلى هذا فإن جائزة مالكوم بالدريج العالمية أعطت 25% من علاماتها للاهتمام بالعميل سواء كان خارجياً أو داخلياً.⁶ وتم تأكيد ذلك في معايير ISO

¹ عمر وصفي عقيلي 2 "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر، سنة 2000، ص52.

² فاتن أحمد بوبكر "نظم الإدارة المفتوحة" أتراك للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2000، صص68-69.

³ Abdallah SIDDIKI " **Management de la qualité de l'inspection à l'esprit KAIZEN** " office des publications universitaires, 2008, p196.

⁴ شاكر جار الله الخثالي " إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 106، سبتمبر 2006، ص73.

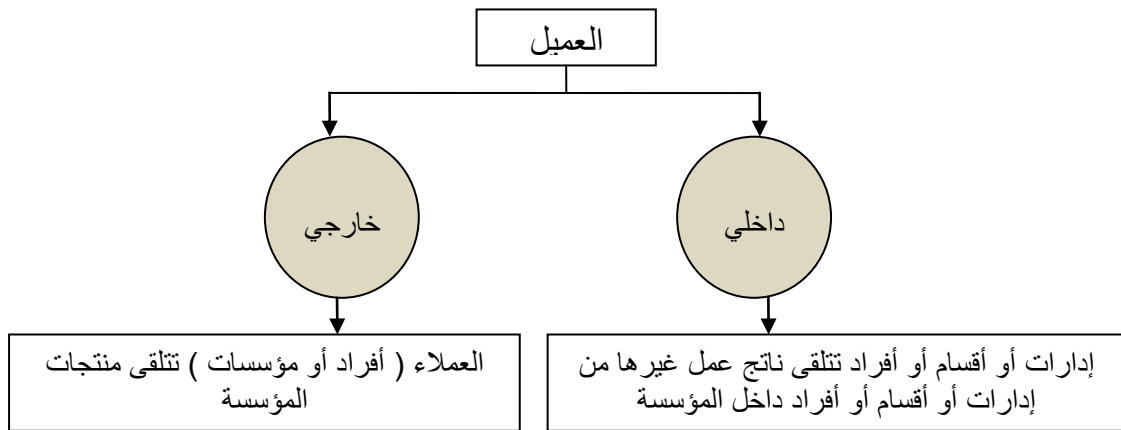
⁵ Abdallah SIDDIKI " optic, p191-192.

⁶ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص98.

9000 سنة 2008 من حيث مراقبة المؤسسة للمعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته.¹

وللإشارة فإن كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل متعامل مع المؤسسة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المؤسسة كمدخلات لأنشطته وعملياته. وتبذل المؤسسة جهودا من أجل تحفيزه على شراء السلع أو الخدمات، فالتركيز عليه يساعد المؤسسة على أن تستبق توقعاته، وتلبي احتياجاته أكثر من منافسيها ويُدعم هذا المنحى ضرورة الإسراع في امتلاك المعلومة. هذه المعلومة الخاصة بالزبون تبدأ بدراسة السوق وتحديد متطلباته ثم تترجم إلى أهداف رئيسية قبل تجسيدها في منتجات أو خدمات تحقق أو تفوق توقعاتهم.² وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرار، كما تسعى لبلوغ رضاهم.³

والشكل التالي يوضح تصنيف العملاء:



الشكل رقم (06): تصنيف العملاء في نظام إدارة الجودة الشاملة. المصدر: أحمد سيد مصطفى "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 (دليل عصري للجودة والتنافسية)" بدون دار نشر، القاهرة، سنة 2004، ص 65.

6 - مبدأ التركيز على العملية: يتم التركيز على تقليل التلف وتحسين عملية الإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك، لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة وليتلاءم مع المتغيرات المستمرة لمتطلبات العملاء، ويتم التركيز في هذا العنصر على:⁴

¹ المواصفة الدولية القياسية أيزو 9001، "نظم إدارة الجودة - المتطلبات" - الإصدار الرابع 2008-11-15، الرقم المرجعي 2008: 9001 عربي نشر بسويسرا www.iso.org تم تحميل الملف بتاريخ: 11 ماي 2010، على الساعة 15:39.

² دافيد لاسكال، روي بيكوك، "قمة الأداء" ترجمة أحمد عثمان، إصدارات بيمك، مصر، سنة 1998، ص 30.

³ Marcel et Tayeb Hafsi, "le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine", éditions Economica, France, 2000, p 102.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 335-344.

- إدارة العملية الإنتاجية: وذلك من خلال نقطتين أساسيتين هما السيطرة والتحسين، حيث يكمن الهدف الرئيسي للسيطرة في إزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية، أما التحسين فإن هدفه هو نقل الإنتاج إلى مستوى أفضل، وهذا كله بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

- مكونات النظام الإنتاجي وأنواع نظم الإنتاج.

7 - مبدأ الاتصال الفعال: من الضروري أن يكون هناك اتصال فعال في جميع الاتجاهات وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب.¹

8 - التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة: نوضح الفرق بين الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، من حيث أن الإستراتيجية "هي في حد ذاتها مفهوم يعني تحديد الطريق المُوصل إلى الأهداف".² وأيضا هي " نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء وتدعيم وتحسين حصتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية".³ ومنه فإن التركيز على الإستراتيجية من أهم العوامل التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة، وهذا من خلال اختيار التركيبة المناسبة للموارد والوسائل التي تعمل على تحقيق الفاعلية وتقليص حالة عدم التأكد.⁴ وتبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل هي: البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية، الاجتماعية والإقتصادية، البيئة الداخلية والأهداف المراد تحقيقها.⁵

أما التخطيط الإستراتيجي فيعرفه الشرقاوي على أنه "رؤية شاملة لظروف البيئة ورؤية إجمالية لخبراء المؤسسة".⁶ وقد يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي يساعد الجهاز الإداري للمؤسسة على دراسة البيئة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذا يحدد أسلوب المؤسسة في التعامل مع المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أم لا. ومنه يبرز الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية من حيث أن الأول يتم على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف الشاملة للمؤسسة، أما الإستراتيجية فهي تشمل كل المديرين اللذين يتولون وضع وتحقيق الأهداف، وفيما يخص التخطيط الإستراتيجي للجودة فإنه يحدد ما يلي:⁷

¹ جودة محفوظ أحمد1 "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان، سنة 2004، ص206.

² عادل الشبراوي " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، سنة 1995، ص10.

³ جمال الدين محمود مرسي "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000، ص52.

⁴ Marshesmay Michel "Management stratégique" Eyrolles université, 2^{ème} édition, Paris, 1995, p183.

⁵ الطيب داودي "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية" مجلة الباحث، العدد5، سنة2007، جامعة ورقلة، الجزائر ص39.

⁶ علي الشرقاوي "تحليل السياسات الإدارية" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة1997، ص20.

⁷ Daniel Duret, Maurice Pillet "Qualité en production de l'ISO9000 et six sigma", ed d'organisation, d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p39.

- الأهداف الإستراتيجية للجودة.

- المسؤوليات، السلطة والوسائل لكل مستويات المؤسسة.

- برامج الجودة، الرقابة والتدقيق في المجالات المعنية كالتصميم والتطوير.

يتبع تحديد الأهداف الإستراتيجية للجودة وضع خطة الجودة من خلال: تحديد مجال العمل، الفروض التي تُثبت عليها الخطة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، الأهداف الرئيسية للجودة، مؤشرات تحقيق الهدف والخطط البديلة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.¹

9 - مبدأ التحسين المستمر: التحسين المستمر هو " البحث الدائم عن أحسن الحلول لتقليل التكاليف وتحسين الجودة، هاجس إقصاء أسباب العيوب، تقليص وقت الإنتاج، التوزيع والإدارة الجيدة للمخزون، هذا ما يعرف بـ"الخمس أصفار" (les 5 zéro) وهي: صفر عيب، صفر مخزون، صفر تأخر، صفر عطل، صفر ورق (هنالك من يضيف صفر حادث، صفر تلوث، صفر فساد، صفر احتقار وازدراء...)² وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة تشمل جميع الأفراد والموارد والإجراءات، والتي أساسها تحسين كل جانب من العملية. سمي مدخل التحسين المستمر باللغة اليابانية "كايزن Kaizen" والذي اعتمده كل من شركة Toyota ، Matsushita و Etoshiba إذ حققت نجاحا باهرا بعد تطبيقها له.³ للإشارة فإن كلمة Kaizen تتكون من مقطعين هما: kai: وتعني التغيير، وzen: تعني الجيد وبالتالي العنصر الأساسي لهذه العملية هو الالتزام بإجراء التغيير الجيد. واقترح كروسبي مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر من بينها:⁴

- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاما طويل الأمد وتكوين فرق الجودة.

- تقدير تكاليف الجودة وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.

- زيادة الإدراك بالجودة والتزام العاملين بها.

- حل المشكلات وتأسيس برنامج جودة خال من العيوب.

- تحديد أهداف التحسين المستمر وتحفيز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي "الإدارة الرائدة" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 سنة 2003، ص305.

² Abdallah SIDDIKI, optic, p194.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيّم الطائي، نفس المرجع، ص356.

⁴ احمد بوفارة، "تطبيقات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 افريل 2005، ص10.

- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

- تعريف مجالس الجودة بدورها الأساسي في تنمية الاتصالات المستمرة.

10 - مبدأ اعتماد الطرق الإحصائية للرقابة على الجودة والتحسين المستمر: لتحقيق مبادئ

الجودة الشاملة وجب استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والعلمية من قبل مسؤولي الجودة، وذلك لأجل الحصول على منتجات عالية الجودة وتقليل حالات الفشل، وكذا تطوير وتحسين هذه المنتجات وتنقسم هذه الأدوات إلى كمية ونوعية نذكرها في المطلب الثالث.

11 - مبدأ التغذية العكسية: هذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة بتحقيق النتائج المطلوبة منها وهنا

يلعب الاتصال دورا هاما في هذا المجال.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

إن التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بمراحل كغيره من المفاهيم الإدارية ويتطلب مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية التي تساعد على ضبط الجودة، حل المشاكل واتخاذ القرار.

1 - الأدوات الكمية: لتنظيم وتحليل البيانات نستعمل الأدوات الكمية أو الإحصائية ومن بينها:

أ - مخطط باريتو: اقترن هذا المخطط باسم عالم الاقتصاد الإيطالي فالفريدو باريتو في الفترة ما بين 1923-1924 عند قيامه بدراسة توزيع سكان المدينة التي كان يعيش بها، حيث لاحظ أن 80% من ثروة البلاد في أيدي 20% من مواطنيها ومنه جاء بمبدأ 20/80 الذي يمكن استخدامه في العديد من المواقف، فمثلا: 80% تقريبا من المشكلات يأتي من 20% من الآلات أو أن 80% من عيوب المنتج تأتي من 20% من مسببات العيوب.¹ وبعد ذلك تم استخدامه من قبل جوران في مجال ضبط الجودة، ويستخدم لإظهار أسباب الانحراف بالترتيب بالنسبة للمجموع الكلي، كما يتم بموجبه كذلك تحديد المشاكل النوعية ذات الأهمية الكبيرة والتي يتكرر حدوثها ويجري تصنيفها وفقا لأنواعها وأهميتها.² وعند رسمه تتبع الخطوات التالية:

- تحديد الفترة الزمنية التي سيتم بموجب بياناتها رسم المخطط.

- تصنيف مسببات الانحراف في الجودة لمخرجات العملية الإنتاجية لنفس الفترة ومجموعها.

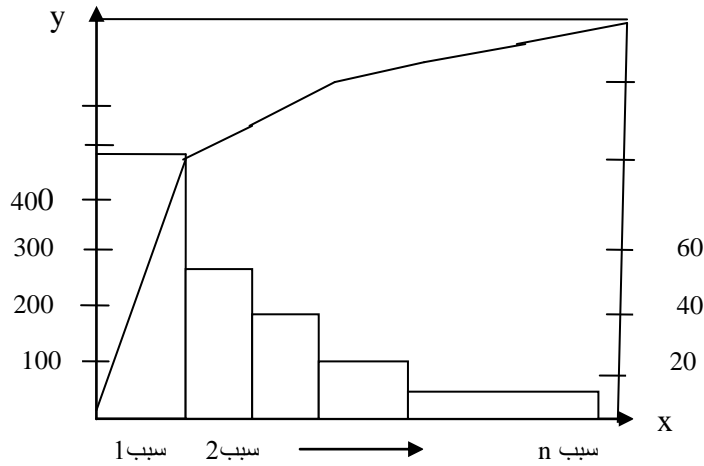
¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 80.

²AFNOR, "Gerer et assurer la qualité (qualité et efficacité des organisations)", AFNOR 3^{eme} tirage, Paris, 1998, P321-323.

- يوضع على المحور الأفقي (x) الذي يمثل أنواع العيوب التي توضع في مستطيلات، وتمثل أكبر نسبة من العيوب في المستطيل الأول من الجهة اليسرى من المخطط، وأصغر نسبة من جهة اليمين وتقع باقي المستطيلات بين أصغر وأكبر نسبة، وتُمثل النسب المئوية على محور (y).

- يُثبت أسفل المخطط عنوان الشكل ومصدر البيانات، تاريخ الفحص والعدد المفحوص.

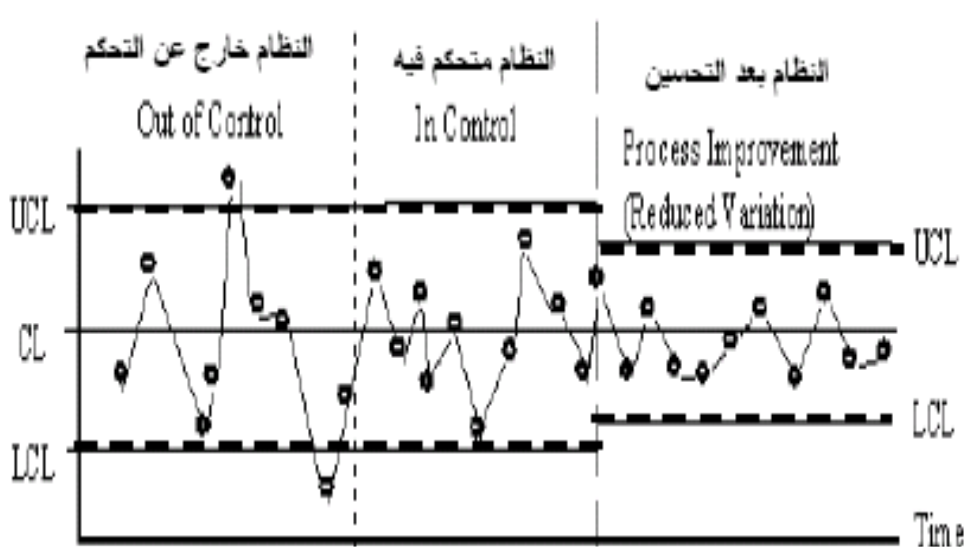
للتوضيح أكثر نأخذ مثالا عن ذلك الشكل التالي:



الشكل رقم (07): مخطط باريتو.

Source : AFNOR, "Gerer et assurer la qualité (qualité et efficacité des organisations) , optic, p324.

ب - **مخططات السيطرة على الجودة (خرائط التحكم):** يعود استخدام مخططات السيطرة على الجودة إلى شيوارت، وهي أداة إحصائية لمراقبة الجودة تستخدم للمراقبة وتوضح نتائج قياس الأداء في فترة زمنية معينة (مثلا لكل ساعة أو يوم أو يومين...إلخ)، وهي خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهم يمثل عدد الوحدات المعيبة الأقصى المسموح به (Upper Control Limit) UCL، ويمثل الثاني الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة (Lower control limit) LCL، أما الخط الثالث فيمثل خط الوسط (Average) ويمثل متوسط العينة، وتكون الانحرافات مقبولة إذا كانت متواجدة بين الخطين الأقصى والأدنى كما هو مبين في الشكل.



الشكل رقم (08): نموذج عن خريطة التحكم
المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 114.

ولتشكيل مخططات السيطرة على الجودة تتبع الخطوات التالية:¹

- يتم تحديد خاصية جودة المنتج الواجب قياسها.

- يتم تسجيل البيانات بالعدد المطلوب من العينات وبالجم المناسب لكل منها.

- إنشاء خريطة تحكم مبدئية من البيانات المسجلة، وذلك بحساب كل من المتوسط وحدي التحكم الأدنى والأعلى.

- توقيع البيانات المسجلة على خريطة التحكم المبدئية في صورة نقط.

- دراسة استقرار العملية الإنتاجية وذلك بتحليل أسباب خروج بعض النقط عن حدود التحكم والتأكد من عدم وجود أسباب لا عشوائية لباقي النقاط.

- استبعاد النقاط التي خرجت عن الحدود لأسباب ملموسة.

- إنشاء خريطة التحكم المعدلة بدون أخذ البيانات المستبعدة وذلك بحساب الخط المتوسط وحدي التحكم من جديد.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 82.

- توقيع بيانات الإنتاج الجديدة على خريطة التحكم التي تم مراجعتها.

- اتخاذ إجراء تصحيحي في حالة خروج بعض البيانات عن حدود التحكم.

ت - **مخططات التشتت (التبعثر):** ويقصد بالتشتت الدرجة التي تتجه بها البيانات العددية للانتشار حول قيمة وسطى، وتستعمل لكشف وإظهار العلاقة بين متغيرين من مجموعة المعطيات المشتركة، وتأكيد نوع هذه العلاقة إما قوية أو ضعيفة وتكون موجبة أو سالبة.¹

ث - **قوائم المراجعة (قائمة البيانات):** تمكن هذه القوائم متخذي القرار من ترتيب وتنظيم البيانات حول التلف مع بيان أسبابه، وتنقسم إلى نوعين هما قوائم مراجعة تحديد موقع المعيب، وقوائم مراجعة طريقة توزيع الإنتاج وهي الأكثر استعمالاً، حيث تستخدم هذه البيانات المستمرة كالأبعاد والوزن وأية صفة يُعبر عنها عددياً وتأخذ قيمة محددة.² نأخذ الجدول التالي كمثال عن مدير لفرع بنك صمم قائمة بيانات ليسجل فيها أنواع ما يلاحظه من شكاوي العملاء، وموقعها وتوقيتها ومدى تكرارها.

الجدول رقم (02): مثال عن قائمة المراجعة بمشكلات خدمة عميل البنك

| اليوم | الاثنين | | | | | | الإجمالي |
|--|---------|------|-------|-------|-------|-------|----------|
| | 9-8 | 10-9 | 11-10 | 12-11 | 13-12 | 14-13 | |
| وقت العمل | | | | | | | / |
| تعطل الحاسب | | | | | | | 0 |
| نفاذ نموذج فتح الحاسب | | | 11 | 1111 | | | 6 |
| عدم وضوح البيانات على اللوحة الإلكترونية | | | | | 11 | | 2 |
| عدم وضوح بيانات الطابعة على دفتر التوفير | 111 | 11 | | 1111 | | | 10 |
| مشادات مع العملاء | | | 1 | | 11 | 1111 | 7 |
| أخرى | | | | | | | 0 |
| المجموع | | | | | | | 25 |

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص79.

من الجدول السابق يتبين لنا أنه عندما يكون الخطأ محدد من حيث نوعه ووقته ومعدل تكراره يساعد على تحديد مدى خطورته ومسبباته، كما نلاحظ زيادة المشادات مع العملاء في أواخر ساعات العمل اليومي ربما يعود ذلك لإجهاد العاملين أو توترهم العصبي، وأن أعلى تكرار لنفاذ نموذج فتح حساب قد حدث في توقيت 11-12 كونها ذروة الطلب على الخدمة خلال اليوم.

¹ AFNOR , optic, p324.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع، ص146.

ج - **مخطط السبب والنتيجة (مخطط عظم السمكة)**: كما اقترن أيضا هذا المخطط باسم رائد حلقات الجودة الياباني **ايشكاوا**، الذي من خلاله تستطيع الإدارة تحديد المشكلة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية.¹ وهذا بعد أن تصنف الأسباب الرئيسية إلى مجموعات محتوية على أسباب فرعية، وأن أهم هذه الأسباب أطلق عليها "**Les 6 M**" وهي:²

- تدني كفاءة الأيدي العاملة نتيجة لعدم التحفيز، نقص التكوين، الروتين... إلخ.

- عدم التدفق السليم للمواد الأولية خلال العملية التشغيلية.

- انخفاض كفاءة الآلات الإنتاجية نتيجة لعدم ضبطها جيدا أو لعدم صيانتها أو لقدمها.

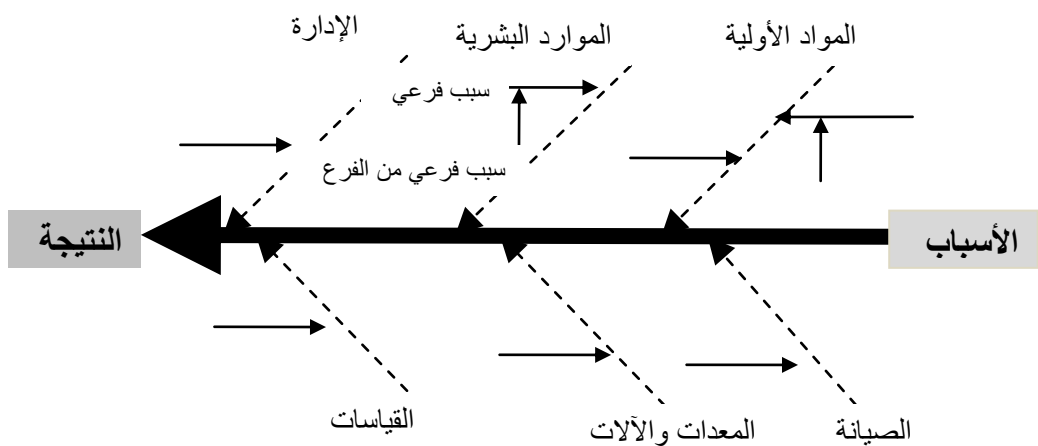
- القياسات: كالتقص، المعاملة الحرارية، قياسات غير دقيقة للمواد الأولية... إلخ.

- الصيانة: عدم الاهتمام الجيد بصيانة ماكينات التشغيل، المعدات، الأدوات... إلخ.

- الإدارة: مثلا نوع القيادة، طريقة الاتصال... إلخ.

ويمكن أن يلتقي سببين أو أكثر من الأسباب المذكورة، لذا فإن التحديد الجيد للعلاقة القائمة بين هذه المتغيرات من شأنها توفير سبل اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية للانحرافات الحاصلة.

ويتم تمثيل مخطط ايشكاوا في الشكل التالي:



الشكل رقم (09): مخطط ايشكاوا (مخطط عظم السمكة)

SOURCE : Abdallah SIDDIKI, optic, P272

¹ خالد بن سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 208.

² Abdallah SIDDIKI, optic, P271.

2 - الأدوات النوعية: إضافة إلى دائرة ديمنج للتحسين المستمر للجودة نذكر:

أ - **حلقات الجودة:** تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق المعتمدة على فريق العمل، وتسمى أيضا دوائر ضبط الجودة، تعد من أبرز ملامح الإدارة اليابانية، وصل تطبيقها إلى الوجود في سنة 1970.¹ يعرفها ايشيكاوا بأنها "مجموعة صغيرة يشارك فيها كل عضو بصفة حرة، تطوعية ومستمرة، تضمن تحسين الجودة في المؤسسة وهذه المجموعة تتكون من 05 إلى 10 عاملين من نفس القسم وعادة ما يكون المشرف هو رئيس المجموعة، والذي يدير الحوار ولكنه لا يوجه المجموعة ولا يتخذ القرارات لأن القرارات تصدر عن المجموعة بأكملها، وترتكز حلقات الجودة على جانبين هما:²

- الجانب الإنتاجي: حيث تعتبر وسيلة فاعلة في تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

- الجانب السلوكي: إذ تعد حلقات الجودة مدخلا أساسيا لتعزيز رضا العاملين، وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة.

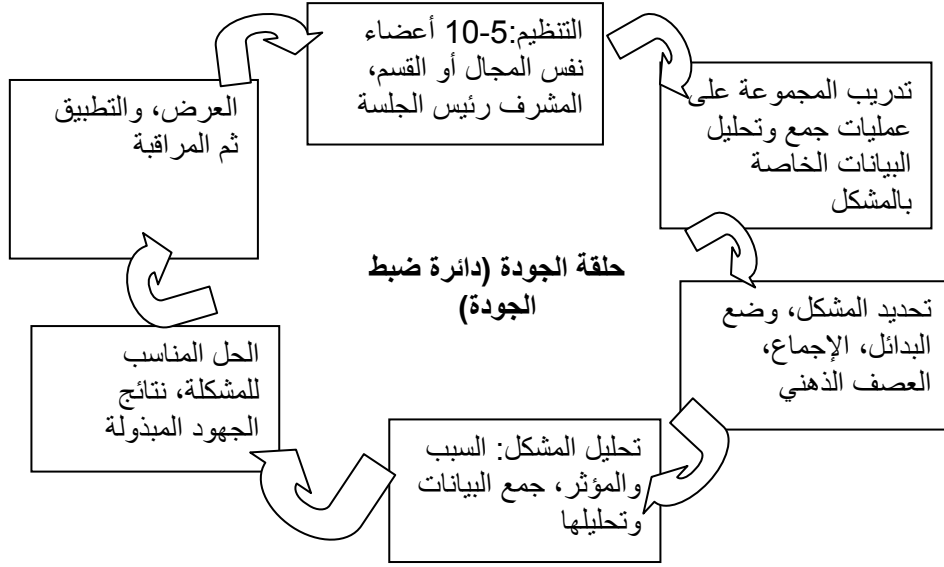
وتتلخص طريقة عمل حلقات الجودة في: تحديد المشكلة من طرف الإدارة أو أي مصدر آخر، اختيار المشكلة الرئيسية من بين مجموعة المشكلات، تحليل المشكلة من قبل أعضاء الحلقة وقائدهم، وإيجاد الحل المناسب للمشكلة من بين الحلول المقترحة، مع موافقة الإدارة عليه وتم يتم تطبيقه.³

وتتمثل خطواتها وطريقة عملها في الشكل الموالي:

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صوبيص "six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات" إثراء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص42.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص126.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين "فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق" دار الكتب، القاهرة، سنة 1996، ص138.



الشكل رقم (10): تمثيل لحلقة الجودة.

المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب صويص، مرجع سابق، ص 43.

ب - أسلوب استنباط الأفكار (العصف الذهني): يعد أسلوب العصف الذهني من الأساليب الأساسية التي تستخدم بكثرة في الاجتماعات، من أجل توليد كم هائل من الأفكار والمقترحات لمجموعة من الأفراد في وقت قصير، الذي عن طريقه يتم تكوين مناخ عمل مناسب يتيح لهم الشعور بالحرية في تقديم أفكارهم. ويعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها: قبول كافة الأفكار وعدم انتقادها لأن الانتقاد يثبط الحماس والإبداع ويحد من طرح المزيد منها، مع تدوينها وعدم تقويمها من الوهلة الأولى، محاولة تطوير أفكار الآخرين إذ يمكن الاستفادة من الأفكار السابقة لتكوين فكرة جديدة. ويتم تطبيقه عبر المراحل التالية:¹

- الإعداد: يتم فيها شرح الهدف الرئيسي من وراء هذا الأسلوب وتدوينه.

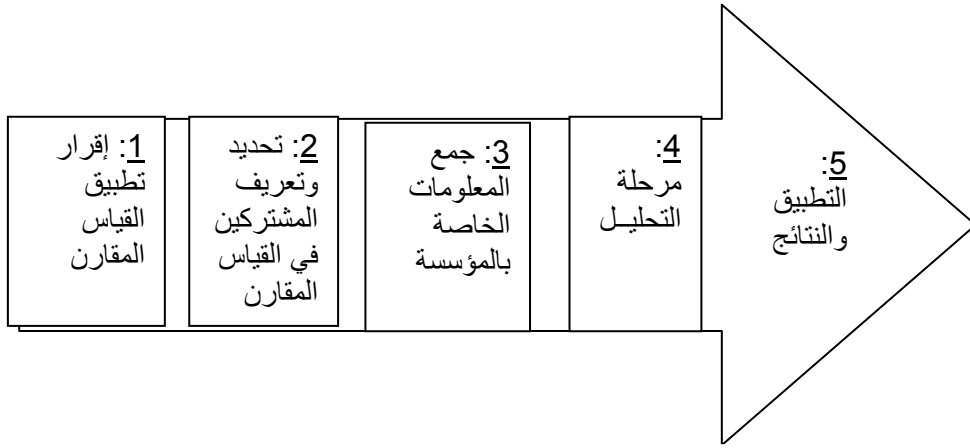
- تكوين الأفكار: بعد تحديد موضوع الجلسة يتم البدء بطرح الأفكار المختلفة.

- التقويم: حيث تتم مراجعة جميع الأفكار المطروحة ومحاولة حصرها وتقليصها، وفي الأخير

تقدم هذه الأفكار في قائمة يتم توزيعها على أعضاء الجلسة لمناقشتها والخروج بنتائج.

¹ سمير محمد عبد العزيز "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011" مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، سنة 2000، ص 204-205.

ت - أسلوب القياس المقارن (Le Benchmarking): يعتبر أحسن وسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهذا من حيث توجهه نحو الكفاءات والعلاقات الجيدة مع الأفراد.¹ ويتم من خلاله قياس أداء المؤسسة (أداء الجودة) ومقارنته بأداء أفضل يقوم به المنافسون، بهدف تحديد كيفية الوصول إلى التميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف، الإستراتيجيات والتطبيق.² ويتم ذلك من خلال: البحث عن الأنماط الأفضل لدى المنافسين وتطوير إستراتيجية لمحاكاة ما سيكون عليه الوضع في المستقبل. أما عن كيفية إعداد فنتبع الخطوات: يتم القياس إلى الأحسن خارجياً، يتم تحليل مستوى الأداء داخلياً، تحديد فجوة الأداء وإعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء أي الارتقاء إلى مستوى المؤسسات محل المقارنة.³ وتلخص هذه النقاط في خمسة مراحل مبينة في الشكل التالي:



الشكل رقم (11): مراحل تطبيق القياس المقارن.

Source: Bengt KARLÖF, Svante ÖSTBLOM, optic, p66

وهناك ثلاثة أنواع من القياس المقارن: الداخلي ويطبق في الوحدات الداخلية أي تحسين وحدة أو وظيفة مقارنة بوحدة أخرى داخل نفس المؤسسة، خارجي ويكون مقارنة بالنسبة للمنافسين المباشرين وغير المباشرين وبمقارنة الأداء الكلي للمؤسسة، ووظيفي (عملي) وهو أوسع من الخارجي أي على المستوى العالمي.⁴ وتكمن أهمية القياس المقارن في:

- كونه يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوى والضعف في كافة الميادين.

- يمثل نقطة البداية في عملية التطوير، حيث يتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين.

¹ Bengt KARLÖF, Svante ÖSTBLOM, "Le Benchmarking un indicateur d'excellence en matière de qualité et productivité", traduit par Charles METIVIERR et Marie-Léonie VERGNERIE, Ed Masson, paris, 1994 , p11.

² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص104.

³ علي السلمي 2 "تطوير وتجديد أداء المنظمات" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1998، ص153.

⁴ Bengt KARLÖF, Svante ÖSTBLOM, optic, p94-95.

- يوفر للمؤسسة الكثير من الوقت، الجهد والمال بتجنبها أخطاء المؤسسات المقارنة.

- يساعد المؤسسة في الحفاظ على وضعها التنافسي.

- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس الذي يساعد في تحسين الأداء.

- يساعد القياس المقارن المؤسسة في تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم:

العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال والمجتمع.¹

إن تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة المورد البشري وتشجيعه على المشاركة في العمل الجماعي، وعلى القيادة العليا تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين، خاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة عن طريق استخدام مختلف الطرق الكفيلة بتحقيق ذلك .

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو والتغيرات المصاحبة لتطبيقها

إن توفير الأدوات والأساليب المساعدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة السابقة الذكر لا يكون له معنى ما لم تتول المؤسسة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، الذي يعتبر أساس إحداث تغييرات إيجابية بغرض التحسين المستمر في الجودة. نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إبراز نظام الأيزو باعتبار كخطوة لتبنيها وأهم التغيرات التي ترافقها.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف مراحل تطبيق إ.ج.ش من مؤسسة لأخرى باختلاف خصائص رأس المال البشري المشارك في هذه العملية، وفي هذا الإطار ذكر J.Jalbonski خمسة مراحل هي:²

أ - مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يتم:

- اقتناع وإعلان المؤسسة رغبتها في تطبيق الجودة الشاملة، بحكم أنها تملك دراية مبدئية واتجاهات إيجابية عنها.

- تدريب المديرين على الجوانب الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

- صياغة إستراتيجية المؤسسة وطموحاتها.

¹ خليل إبراهيم وآخرون "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000/9000" مكتبة الأشقر، بغداد، سنة 2002، ص193.

² خالد بن سعد عبد العزيز ، مرجع، سابق، ص84-86.

ب - مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة وتضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عال من الكفاءة، يقع على عاتقهم إدارة وتوجيه البرنامج داخل المؤسسة ومقاومة هذا التغيير.
- اختيار مستشارا للجودة عادة ما يكون من المستويات الإدارية العليا بعد خضوعه لبرنامج تدريب مكثف، كما يتم المصادقة على خطة التطبيق، تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ.

ت - مرحلة التنفيذ: وتحتوي الخطوات التالية:

- اختيار المسؤول عن التدريب في المؤسسة على أساس المصادقية والالتزام القوي بتطوير المؤسسة، بعد تدريبه من طرف خبير خارجي.
- اعتماد برامج تدريب للمديرين والمؤوسين على المهارات الخاصة ببناء الفرق، ديناميكية الجماعة، الاتصال، حل المشاكل ومن ثم تشكيل فرق العمل الخاصة بالجودة.

ث - مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة:

- التقييم الذاتي وهدفه معرفة مدى الوعي والإدراك لدى العاملين بأهمية T.Q.M

- تقييم التكاليف المالية للجودة، وكذا التقييم التنظيمي باستعمال المقابلات الشخصية مع العاملين لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوب فيها المتعلقة بالجودة الشاملة، وأيضا معرفة رأي الزبائن وما ينتظرونه من المؤسسة، ويساهم هذا التقييم في معرفة جوانب القوة والضعف.

ج - مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تمثل مرحلة الحصاد، استثمار الخبرات والنجاحات، دفع

المؤسسة لمزيد من الثقة والتحفيز عن طريق:¹

- دعوة جميع وحدات المؤسسة مع فروعها وجميع متعاملاتها للمشاركة في عملية التحسين المستمر من خلال إقناعهم بأهمية ومزايا برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- تبيان نتائج TQM وعملية التحسين المستمر، توضيح النتائج المتوصل إليها وتوجيه الدعوة

للعلماء لحضور جلسات مجلس الإدارة من أجل كسب تأييدهم للبرنامج والاستمرار فيه.

¹ إيمان عبد العزيز النسوان ، مرجع سابق، ص39.

المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة ISO 9000 خطوة نحو تبني الجودة الشاملة

بعدما أصبحت الجودة قضية عالمية وتؤكد بأنها ليست خياراً، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة، هي المنظمة العالمية للتقييس ISO ، هذه المواصفات جاءت من المواصفات القياسية العسكرية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية BS5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979.¹ وقبلها في سنة 1924 كانت هناك الجمعية العالمية للمعايير ISA، ولضرورة إصدار مواصفات دولية للجودة اجتمعت لجنة المنظمة الدولية للتوحيد وتم اختيار مواصفات تعتبر كنواة للمواصفات الدولية الأيزو 9000.²

1 - مفهوم أنظمة الأيزو (I.S.O): أكدت بعض الدراسات أن رمز الأيزو ISO مقتبس أصلاً من المصطلح اليوناني (ISOS) والذي يعني التساوي أو المساوي أو المعادل.³ والبعض الآخر يرجع اختصار ISO للحروف الثلاثة الأولى من الكلمات التي تتكون منها المنظمة الدولية للمعايير (International Standardization Organisation)، تأسست سنة 1946، مقرها سويسرا وتضم أكثر من 90 دولة، وهي منظمة غير حكومية تتولى وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة أطلق عليها "سلسلة مواصفات الأيزو 9000". تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، ومتطلبات العمل لتوجيه العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام الشركات بالجودة. والهدف منها توحيد معايير الجودة لتسهيل التجارة الدولية والمحلية. وأصدرت أول سلسلة سنة 1987 وأجرت أول تعديل لها سنة 1994 (ISO 9000/1994) ثم جاء إصدار 2000 (ISO 9000/2000) حيث أجريت عليه تعديلات كثيرة وبعدها تعديل آخر سنة 2008 وتقوم المنظمة بتعديل هذه المواصفات كل خمس سنوات تقريباً لهذا يدرج اسم المواصفة مع السنة التي أجريَ عليها (ISO 9001/2000).⁴

تنشط ISO بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بينها وبين المؤسسات المسماة بـ "هيئة الاعتماد" موجودة في معظم الدول: فرنسا (KOFRA)، بريطانيا (UKAS) و.م.أ (RAB)، ألمانيا (TGA.DAR)، كندا (SCC)، دول الباسيفيك (NAC) المملكة العربية السعودية (SASO)، أما في الجزائر فنجد (L'IANor).

2 - تصنيفات سلسلة الأيزو: أصدرت منظمة ISO الكثير من المواصفات موجهة لجميع الأنشطة، أكثرها استخداماً هي مواصفات ISO 9000 وكذا ISO 14000 ، وتدرج تحت كل

¹ عادل الشبراوي، مرجع سابق، ص 101.

² Caude JAMBART, François CABY, optic, p20.

³ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 66.

⁴ Luan Jaupi, optic, p191.

مواصفة عدة مواصفات حسب نوع النشاط، هذه المواصفات ليست إلزامية بل تخضع للمبادرة الفردية، لتصبح مع الوقت شبه إلزامية بسبب أن الأولوية تكون للمؤسسة الحاصلة على شهادة الأيزو في أي مناقصة أو لكسب ثقة العملاء، وتستغرق فترة التحضير الحصول على الشهادة مدة تتراوح بين ستة أشهر وستين بشكل عام، ويتم تطبيقها وفق مرحلتين أساسيتين " أكتب ما أعمل وأعمل ما كتبت" أي توثيق نظام الجودة والعمل به.¹

أ - مواصفة الأيزو 9000: تم تصميم سلسلة معايير الأيزو 9000 ليطم تطبيقها على نطاق عالمي يتناسب مع احتياجات أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية. وتقدم منهج لاختيار واستخدام المواصفات الأخرى في مجالين أساسيين للمؤسسة وهما:

- داخلي: ويتم بإعداد نظام سليم لإدارة الجودة داخل المؤسسة خاص بالمواصفة 9004 ، هذه الأخيرة عبارة عن عناصر وإرشادات لنظم الجودة وإدارة الجودة، وتعتبر هامة لأغراض المراجعة الداخلية.²

- خارجي: يتعلق بتوضيح عناصر مواصفات الأيزو 9001 ، 9002 و 9003 للأطراف الخارجية التي تقوم بعمليات تقييم المؤسسة. وتتمثل هذه المواصفات فيما يلي:³

الأيزو 9001 (نظام جودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم، التطوير وتقديم خدمات ما بعد التسليم) الأكثر شمولاً، تحتوي على 20 عنصراً وتغطي احتياجات نظام الجودة، بدءاً بتسليم التعاقد وعمليات التصميم والتطوير إلى غاية المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

الأيزو 9002 (نظام جودة- نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتكريب) وتهتم بعمليات الوقاية، اكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال عملية الإنتاج والتكريب.

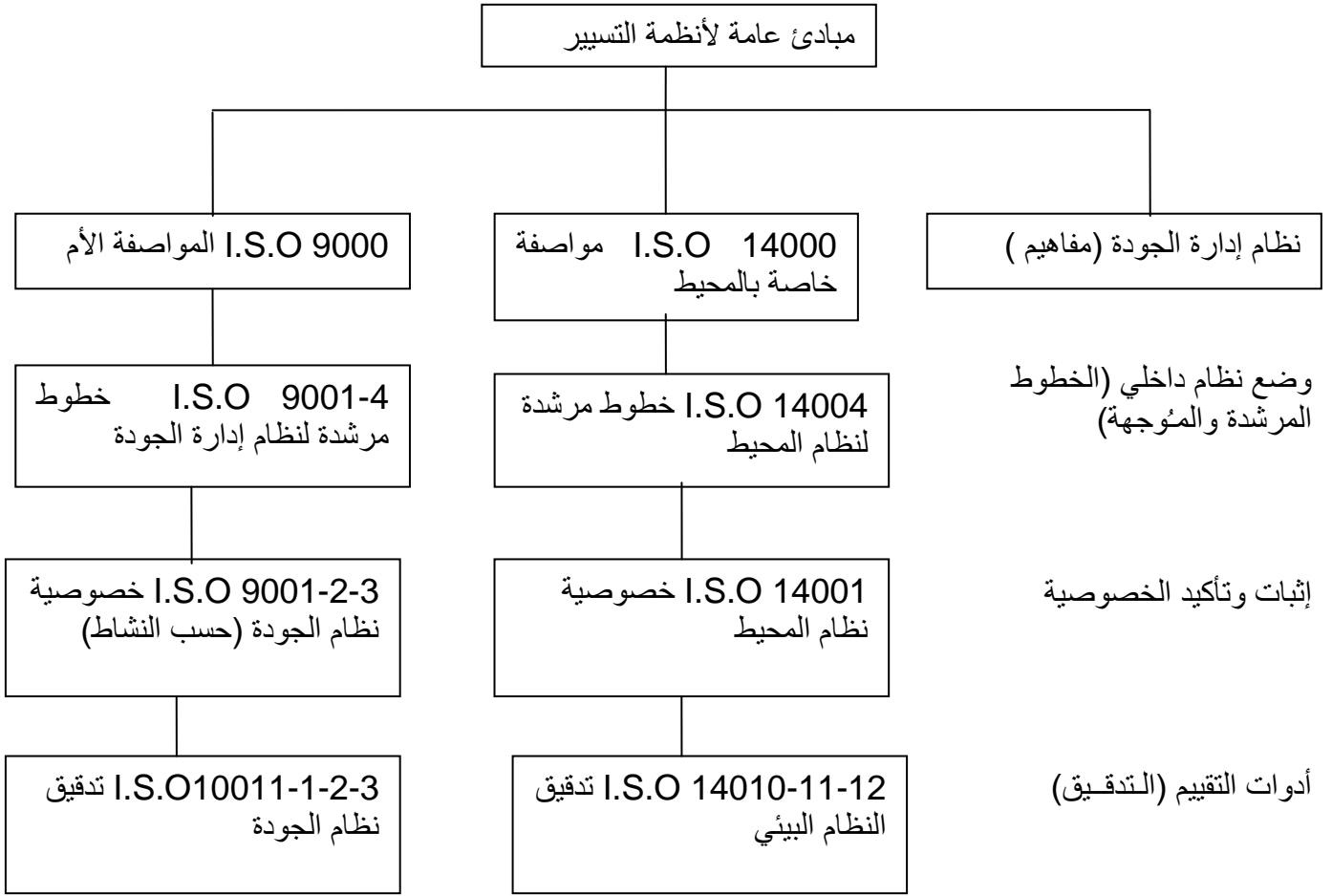
الأيزو 9003 (نظام جودة- نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي الأقل شمولاً حيث تحوي 12 عنصراً وتتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.⁴ والمخطط التالي يوضح جميع مواصفات الأيزو:

¹ أميرة محمد النعمة "أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الأيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أبريل 2006 ص13-14.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص68.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص331.

⁴ لمزيد من التفصيل أنظر محمد غنيم، ص70-77.



الشكل رقم (12): مخطط لمواصفات الأيزو 9000 و 14000.

Source : AFNOR, "Gerer et assurer la qualité (qualité et efficacité des organisations) optic, p269.

ب - **كيفية الحصول على شهادة الأيزو:** عندما تجهز المؤسسة يتم الاتصال بهيئة معتمدة تقوم بدراسة أولية للوثائق المقدمة من قبلها، فإذا كانت مطابقة لمتطلبات الإيزو 9001 تحدد هذه الهيئة مع الشركة موعداً للقيام بالتدقيق عن طريق فريق متخصص يضم خبيراً في مجال مواصفة الأيزو 9001، بحيث يقدم تقريراً مفصلاً يتضمن توصيات وتوجيهات، ليتم دراسته من قبل الهيئة المانحة للشهادة مع تقديم وثائق أخرى تبرهن أن عملية التدقيق جرت حسب المتطلبات العالمية، ففي حالة نجاح المراحل السابقة تمنح الهيئة شهادة الأيزو 9001 للمؤسسة ثم تقوم بالمراقبة الدورية مرة كل سنة على الأقل، للتأكد من أن نظام المؤسسة لا يزال مطابقاً للمواصفات، للإشارة فإن أي خلل كبير في نظام الجودة أو سوء الاستعمال للشهادة يؤدي إلى سحبها من المؤسسة نهائياً.¹

3 - **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير الشامل المستمر، وتوسعى لتلبية متطلبات العميل من خلال المسؤولية المشتركة للإدارة العليا ولجميع أفراد

¹ أميرة محمد النعمة، مرجع سابق، ص18.

المؤسسة، أما بالنسبة للأيزو 9000 فهي مواصفة محددة متفق عليها عالميا والحصول عليها يمكن المؤسسة من التوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- يكمن الاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة في دافعية المؤسسة لتطبيق كل منهما، فمواصفة ISO 9000 يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة ويمنح على أساسها شهادة مطابقة، لذا فالمؤسسة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تتبع منهجا يختلف جوهريا عن تلك المؤسسات التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة الهادف إلى إرضاء عملاءها.

- تهدف المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك من خلال تطبيقها لمعايير دولية تثبت جودة سلعها وخدماتها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فتهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لمتطلباتهم والعمل على تلبيتها.

- جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو تخضع إلى مراجعة وتدقيق دوري، أما التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فهي لا تخضع لأي نوع من الرقابة لأن نموذجها خاص بها ويعطيها حرية التصرف شريطة العمل على الوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

- يمكن اعتبار مواصفات الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الأيزو دون أن يكتمل لديها منهج إدارة الجودة الشاملة لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الأيزو.

- تتضمن معايير الأيزو معايير دولية للجودة متفق عليها عالميا، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري شامل بالمؤسسة، وهي من حيث إرضاء العملاء أكثر شمولا وتحديدا من نظام الأيزو، كما أن إدارة الجودة الشاملة بتطبيقاتها المختلفة بين المؤسسات تعطي طابع الخصوصية والتميز للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهم التغيرات المصاحبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات منها:

1 - تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: لتسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب تهيئة المناخ المناسب من حيث توفير جميع الموارد، التسهيلات الضرورية، وتهيئة جميع أفراد المؤسسة نفسيا وماديا في كل المستويات الإدارية، عن طريق توعيتهم بالممارسات المرتبطة بها. كما أن نجاح تطبيقها يعتمد بشكل كبير على خلق ثقافة جديدة بتبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني

من خلال فرق عمل مؤهلة لإجراء التغييرات المطلوبة، وبناء عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة بما يتوافق وإدارة الجودة الشاملة.¹

تشير ثقافة المؤسسة إلى مجموعة القيم، الأعراف، الرموز، المعتقدات والافتراضات التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة وأهداف المؤسسة، فتمثل الطابع المميز لشخصية المؤسسة، وتتفاعل لتكون طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف، فضلا عن كونها تمثل إطارا رقابيا لما هو مقبول وغير مقبول في المؤسسة أثناء تعاملها داخليا وخارجيا وذلك بصورة غير رسمية فهي بمثابة روح لها.²

إن ثقافة المؤسسة تمكّنها من إدراك التغييرات المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة كما تلعب دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، ومنه فإن الثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها الجودة الشاملة هي القدرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد وتوحيدها بغرض توجيهها نحو تحقيق رسالتها. ويمكن تلخيص فوائد هذه الثقافة التنظيمية الجديدة في:

- ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضها في نسق واحد، لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.

- تنمية روابط المودة بين العاملين وهذا يسهل من عملية الاتصال الداخلي.

- تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود الغاية المشتركة بين متخذي القرار.

وتضم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة جوانب أساسية: تقديم كل النفع والاحترام للعلاء، الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع، الولاء، الانتماء والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة، الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين الجميع، تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية، الفشل ليس نهاية بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها، وتنظر على أن الأفراد لديهم القابلية لاتخاذ القرار الجماعي والإبداع.³

2 - وضع هيكل تنظيمي ملائم لإدارة الجودة الشاملة: يمكن للمؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي من

الأساس الوظيفي إلى الهيكل المرن، بالشكل الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بشكل أفقي وعمودي في

¹ جاسم فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 85-86.

² جاسم فيحان الدوسري، ص 20.

³ حسن صادق حسن عبد الله "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني للجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم الخاصة التطبيقية، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 27/26 أبريل 2006، ص 13-14.

آن واحد يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات، ويحقق الوضوح والتكامل.¹ وهذا يؤدي للابتعاد عن الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يضع حواجز بين الوحدات الإدارية، بحيث يجعل نشاط كل منها منفصلاً عن الأخرى نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص، ويساهم في إضعاف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم بسبب بعد قمة الهرم عن قاعدته. إذن فالهيكل التنظيمي المطلوب هو ما يسمى بـ "مدخل النظام الكلي المتكامل" والذي يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً معتمداً التقاطع الوظيفي.

3 - النمط القيادي: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تكوين فريق عمل متعاون يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، ويمكن للقيادة الاستعانة بمفهوم الإدارة بالتجوال المعتمد على مبدأ قرب الرئيس من مرؤوسيه، التجول بينهم، التحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، فهذا الأسلوب يوفر البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم، وزرع الولاء والانتماء لديهم تجاه رؤسائهم والمؤسسة، تفعيل عملية الرقابة المباشرة والوقائية بأن واحد ورفع الروح المعنوية لهم من خلال الاتصال المباشر بين المدير والعاملين في المستوى الأدنى وهذا يعكس مدى اهتمام القائد بهم.

4 - التغيير السلوكي: ينصّب هذا التغيير على المورد البشري في المؤسسة من خلال:²

- رفع معنويات الأفراد بالمؤسسة وإشعارهم بالثقة والاحترام.

- الإعلان عن الأعمال الجيدة وإبداعات الموظفين ومكافأتهم فردياً وجماعياً.

- تبني روح الفريق لحل المشاكل وتحسين العمل.

- تمكين العاملين ويقصد به حالة التوازن النسبي والملائمة بين مسؤوليات الموظف والصلاحيات المخولة له لأداء أعماله مع توفير جميع الظروف المناسبة لمساعدته، وجعله يتحمل المخاطرة ويقبل المسؤولية الناجمة عن استقلاليته في اتخاذ القرارات.³

ويمكن تلخيص منافع التمكين بالنسبة للمؤسسة والعامل في الجدول التالي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك التنظيمي: مدخل معاصر" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، سنة 2003، ص 373.

² عبد الفتاح دياب زين الدين "إدارة الإنتاج: رؤية جديدة" جامعة القاهرة، مصر سنة 2001، ص 52.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 237.

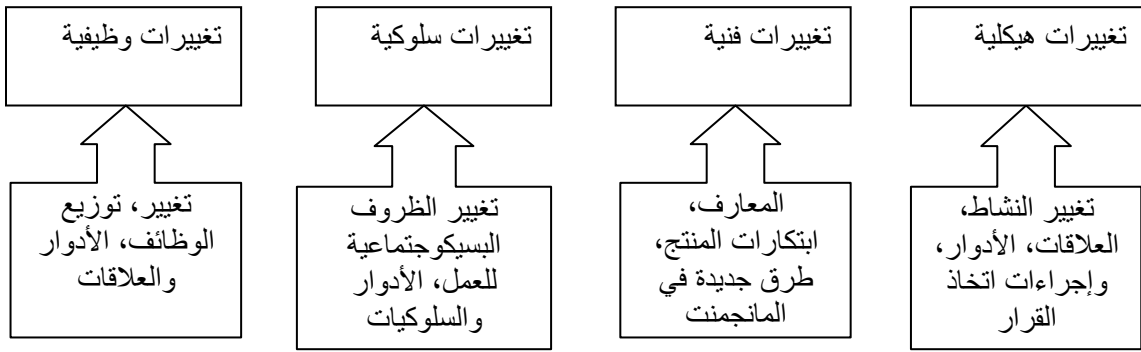
الجدول رقم (03): منافع التمكين للمؤسسة والعمالين

| للمؤسسة | للعمالين |
|---|---------------------------------------|
| 1 - زيادة إدراك العمال لحاجات المؤسسة. | 1 - زيادة مستوى الرضا عن العمل. |
| 2- تخفيض التكلفة من خلال مبادرات العمال وإبداعهم. | 2 - زيادة السيطرة على المهام اليومية. |
| 3 - تحسين الجودة ، الربحية والإنتاجية. | 3 - الشعور بالملكية في العمل. |
| 4 - زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق. | 4 - زيادة الثقة بالنفس. |
| 5 - تعزيز الولاء والالتزام. | 5 - خلق فرص لتطوير العمل. |
| 6 - تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات). | 6 - الحصول على معارف ومهارات جديدة. |
| 7 - زيادة فاعلية الاتصال. | |

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص237.

5 - التغيير الفني أو التكنولوجي: يتمثل في تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها تطبيق طرق جديدة للإنتاج، وكل التغييرات التي تطرأ على العمليات.

ويمكن تلخيص أهم التغييرات المصاحبة لتطبيق الجودة الشاملة في الشكل التالي:



الشكل رقم(13): المحاور الرئيسية للتغيير في تبني إدارة الجودة الشاملة.
المصدر: قاسمي كمال "إدارة التغيير: المنظمات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير" المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص52.

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن التغيير على مستوى محور من المحاور الموضحة في الشكل سينتج عنها تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينهما، ومن المعروف أن أي عملية تغيير تصاحبها مقاومة من طرف الأفراد نتيجة لعدة مخاوف منها: الخوف من فقدان الوظيفة أو المكانة وما يتبعها من مزايا، عدم الإلمام بالطرق الجديدة وتغيير أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية.¹

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص125.

وللتقليل من مقاومة هذه التغييرات تعتمد المؤسسة أهم الطرق الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): الطرق المعتمدة في مواجهة مقاومة التغيير

| الطريقة | الموقف الذي تستخدم فيه | المزايا | العيوب |
|-----------------------|--|---|---|
| الاتصال والتثقيف | عند وجود نقص أو عدم دقة في المعلومات والتحليل. | عند اقتناع الأفراد فإنهم يتعاونون في تنفيذ التغيير. | تحتاج إلى وقت طويل. |
| المشاركة والاندماج | عندما لا تملك الإدارة كل المعلومات اللازمة لتخطيط التغيير مع وجود قوة لا يستهان بها لمقاومة التغيير. | التزام الأفراد بتنفيذ التغيير والمساعدة في تقديم ما لديهم من معلومات. | تحتاج إلى وقت طويل وقد يخطط المشاركون تغييرا غير مناسب. |
| المفاوضة والاتفاق | عند وجود تأكيد حول التخلص من فرد أو مجموعة في عملية التغيير الذين لديهم مقاومة كبيرة له. | الطريقة الأسهل أحيانا لتجنب قدر كبير من مقاومة التغيير في البداية. | غالبا ما تكون مكلفة. |
| القسر والإكراه | عندما لا تجدي الطرق الأخرى نفعا أو تكون مكلفة. | سريعة وغير مكلفة. | تقود لمشاكل مستقبلية لشعور الأفراد بالإكراه. |

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص123.

ينبغي إذن على المؤسسة أن تخطط جيدا للتغيير قبل البدء في تنفيذه مع الوضع في الحسبان بأن كل عملية تغيير ترافقها حتما مقاومة، ويتم اعتماد طرق مواجهتها والتقليل منها حسب النوع، القوة والمرحلة التي تكون فيها عملية التغيير. فمثلا يتم اعتماد طريقة الاتصال والتثقيف حالما تتشكل الرؤيا لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما اعتماد طريقة المشاركة والاندماج يكون مع بداية مرحلة التطبيق، وفي حالات مقاومة التغيير التي لا تجدي الطرق السابقة معها نفعا، فإن طريقة المفاوضة والاتفاق يمكن أن تستخدم في حدود معينة، ولا يفضل طريقة القسر والإكراه لتعارضها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن مشكلة تحسين جودة المنتج أو الخدمة لقيت اهتماما كبيرا ومكثفا من قبل الباحثين، الذين سعوا لتطوير أساليب وأدوات من شأنها تحقيق جودة مرضية تتلاءم مع متطلبات العملاء، وهذا مرورا بجميع المدارس الإدارية التي تعمل على تحقيق هذه الجودة، وصولا إلى منهج إداري شامل يُعنى بالجودة في كل مظاهر العمل بالمؤسسة سميّ "إدارة الجودة الشاملة".

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاما قائما على إدخال عناصر رئيسية تمثل أسسا هامة لنجاحها، بداية من التزام واقتناع الإدارة العليا من خلال معرفة ما يتطلبه هذا التغيير، دعم قابلية الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر ترتكز وترتكز عليه، التركيز على الزبون وصولا إلى مرحلة بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة الخاص بالمؤسسة، وهذا عن طريق الاستعانة بتجارب بعض المؤسسات التي نجحت في تطبيقه، وكذا بالأدوات الإحصائية، حلقات الجودة وأسلوب العصف الذهني. وتسعى المؤسسة بتبنيها هذا المنهج إلى كسب رضا عال للعميل الخارجي، وأيضا الداخلي الذي أصبح رأس مال بشري (أساس التطبيق الصحيح لمبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسة).

تمهيد:

إن امتلاك العنصر البشري للمهارات، القدرات، الخبرات والمعرفة جعل منه النواة الحقيقية للمؤسسة، فالفرد وما يحمله من قوى فكرية أصبح رأس مال بشري ومحور للتطورات التي استطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف الميادين. لذا انصب اهتمام الفاعلين والمفكرين على إدارة الموارد البشرية بتغيير النظرة إليها من كونها مجرد إدارة لتنفيذ الإجراءات والسياسات الخاصة بالعاملين، إلى إدارة يرتبط دورها وهدفها بإستراتيجية وأهداف المؤسسة، بحيث تغيرت هذه النظرة بشكل مرافق للتطور الذي حدث في مسميات وأدوار العاملين، فمن القوى العاملة إلى الفرد العامل ومن المورد البشري النادر وصولاً إلى رأس المال البشري.

ويمثل رأس المال البشري المعارف، المهارات والقدرات التي تجعله قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة، ويتم إدارته من خلال تنميته، استقطابه والاستثمار فيه باستخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التدريب، التعلم، المرافقة، التحفيز، تشجيع روح العمل الجماعي وتوفير البيئة المناسبة لإطلاق طاقاته وإبداعاته.

من هذا المنطلق جاء الفصل الثاني ليتطرق إلى مدخل إدارة الموارد البشرية، وكذا التأسيس الفكري لرأس المال البشري وأهميته، تصنيفاته، طرق قياسه، الاستثمار فيه، طرق تنشيطه وأخيراً التركيز على دوره، علاقته بإدارة الجودة الشاملة وبعض التحديات الإدارية المعاصرة، أهم المخاطر المحتملة له وأساليب المحافظة عليه.

المبحث الأول: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال البشري

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع النشاطات خاصة إذا تميز بمهارات، قدرات وإمكانيات عالية، فقد أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية مما دفع بالإدارة المعاصرة إلى زيادة الاهتمام به والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته مع توظيف قدراته الفكرية لصالح المؤسسة، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية تحسين وتغيير أدوارها خاصة في مجال الاختيار، التعيين التدريب، التحفيز والمتابعة لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال المستمرة خاصة عند تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً، فبعدما كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة، صرف الأجر ومنح الإجازات والعطل، أخذ دورها يتخصص فصار لها دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة.

1 - مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية: لقد مر الاهتمام بالعنصر البشري بعدة مراحل، إذ تميزت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها معه على أنه تكلفة يجب تقليصها وقيد يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، فوجهت اهتمامها بقدراته الجسدية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، كما ركزت على قضايا الأجر وتحسين البيئة المادية للعمل، أي التركيز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي إلى تنمية مهاراته الفكرية واستثمارها.¹

ومع التقدم التكنولوجي، الاتجاه نحو العولمة، الانتباه لأهمية التعليم ويزوغ عصر المعرفة اشتدت المنافسة بين المؤسسات لاكتساب الميزة التنافسية وتقديم جودة تعكس صورتها لدى العملاء، وهذا كله يتحقق بامتلاك العنصر البشري والنظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه لجعله رأس مال بشري يتم تنشيطه مع الاحتفاظ به. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تكون دائماً في تغير مستمر لمواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها، لهذا الغرض تحولت من مجرد كونها ممارسة لردود الأفعال لما هو قائم، إلى إدارة مبادرة ومستعدة لإحداث التغييرات والمشاركة في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل.²

¹ علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 2001، ص 45.
² راوية حسن "السلوك في المنظمات" الدار الجامعية، مصر، سنة 1999، ص 6.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير إلى الوحدة الإدارية من المؤسسة التي تنفذ مجموعة الممارسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري، لذا اختلف الباحثون في تسميتها فقد سميت إدارة الأفراد، إدارة شؤون الأفراد، إدارة الأشخاص وإدارة الموارد البشرية.¹

- وعرفها حبيب الصحاف في معجمه إدارة الموارد البشرية "هي مصطلح يطلق على القوى العاملة في المؤسسة، وهي تعد أهم عنصر من العناصر المكونة لإدارة الموارد البشرية التي تجعل منها ذات معنى وفائدة للمؤسسة وأكثر فاعلية على تحقيق أهداف المؤسسة".²

- كما تعرّف بأنها "مجموعة وظائف، أنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، وتشمل هذه الوظائف: وضع إستراتيجية للموارد البشرية، تحليل الوظائف في المؤسسة، تخطيط وتزويد المؤسسة بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً، تقييم أداء العاملين وتدريبهم، تحديد رواتبهم، تحفيزهم ومعالجة مشاكلهم لتنسيق أهدافهم مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها".³

- وتعرف أنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها عن طريق التخطيط الواقعي، التوظيف الملائم للموارد البشرية، تدريبها ومتابعتها".⁴

يمكن ذكر الخصائص التي ميزت إدارة الموارد البشرية وفقاً لتطورها التاريخي الذي رافق تطور الفكر الإداري من خلال التسميات التي أعطيت لها وهي:

أ - إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط وقوانين حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

ب - إدارة العلاقات الصناعية: كان التأكيد في هذه المرحلة على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات في المؤسسة الصناعية.

ت - إدارة العلاقات الإنسانية: تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بمعنوياتهم، وهذا نتيجة للتأثر بالتجارب التي تم القيام بها في مصنع الهاورثون.

¹ ربابعة علي "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003، ص 19.

² حبيب صحاف "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، سنة 1997، ص 1.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحنى منظمي)" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 20.

⁴ الهيتي عبد الرحيم "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003، ص 24.

ث - إدارة المستخدمين: تعبر عن النظرة الشاملة والحديثة للوظيفة وأخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية، حيث أصبحت تنتبأ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة المؤسسة مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة التأهيل، الدافع والحافز.

ج - إدارة الموارد البشرية: وهي نظرة عصرية للوظيفة التي تعتبر الأفراد أهم مورد وأحد مكونات رأسمالها اللامادي ولا بد من تطويره والاستثمار فيه.

إن إدارة الموارد البشرية هي مجموع الممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية في المؤسسة والتي تحتاج إليها لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها، ومع تزايد الاهتمام بالإبداع والابتكار اللذان يعدان مفتاح النجاح، وجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية يقوم على الفعل وليس على رد الفعل بمشاركة كل الأفراد بالمؤسسة.

2 - الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل وظائفها الأساسية في:¹

أ - تحليل وتوصيف الوظائف: وهي التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد المواصفات والمهارات الضرورية لها، ويعتبر تحليل وتنظيم الوظائف بمثابة العمود الفقري للمؤسسة.

ب - تخطيط الموارد البشرية: من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً خلال فترة زمنية محددة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط التي عادة ما تكون سنة.

ت - وضع نظم الاختيار والتعيين: يمر التعيين عادة بالمراحل التالية: يتم البدء بتقديم طلب تعيين، ثم الإعلان عن الوظائف، استقبال الأفراد، المقابلة الأولية، ملئ طلب التوظيف، الاختبارات، ثم تأتي المقابلة الشخصية وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح الأفراد الناجحين في الاختبارات، وبعد القبول يتم فحصهم طبياً، ليتم تعيينهم بتجربتهم وبعد التأكد من صلاحية الفرد يتم تعيينه نهائياً.

ث - تصميم نظام الأجور، الحوافز والخدمات: تعتبر الأجور والحوافز بمثابة القوى المحركة للعنصر البشري، إذ أنه لا يمكن تدريب الأفراد وترقيتهم دون إعطائهم أجر يتناسب مع مستوى الإشباع لحاجاتهم. لذا فإن إدارة الموارد البشرية تصمم نظام الأجور، تحدد الحوافز الفردية والجماعية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات والبرامج الاجتماعية والترفيهية.

¹ محمد جمال الكفاي "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية" الدار الثقافية للنشر، القاهرة، سنة 2007، ص75، ص124، ص190.

زيادة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بما يلي:¹

ج - تدريب وتطوير العاملين: تحرص إدارة الموارد البشرية على تلقين جميع الأفراد بالمؤسسة برامج تدريبية مستمرة، لأجل زيادة معارفهم وإكسابهم مهارات متنوعة، نقلهم وترقيتهم لشغل وظائف أخرى، أو لمواجهة أي تغييرات في أساليب العمل.

ح - تصميم نظام تقويم أداء العاملين: ويقصد به الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهامهم ومدى استفادتهم من برامج التدريب، وكذا درجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو كل المتعاملين مع المؤسسة.

خ - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي: إن المسار الوظيفي ليس مجرد متابعة تسلسل الوظائف التي يشغلها الفرد، بل يتضمن أيضا التدريب اللازم للفرد، توقعاته، مستوياته والطموحات المتوافرة لديه، إرساء الأهداف الوظيفية، تقييم المركز الحالي، تقييم المركز المرغوب فيه، تطوير خطة الانجاز، تقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية.²

د - الاتصال الإداري: يعتبر الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، ويتضمن مفهوم الاتصال نقل وتحويل الآراء والأفكار على شكل رسالة صادرة من مصدر هو المرسل إلى شخص هو المستفيد أو المستقبل، وتلقي ردود الفعل عن طريق التغذية العكسية لغرض التأثير وتغيير سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ويتم في بيئة معينة، ويعتبر الاتصال بشكل عام بمختلف صورته الرسمية وغير الرسمية ذو درجة عالية من الأهمية في المؤسسة.³

3 - أدوار إدارة الموارد البشرية الجديدة لضمان مورد بشري يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة:

تولي إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا بالموارد البشري وكذا المنظمات العالمية للجودة التي أصدرت معايير خاصة بإدارة جودة العنصر البشري وتسعى حالياً لتطويرها، تقدم كشهادات تؤكد جودتهم مثل المواصفة الأوروبية (EN 45013) التي صدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، والمواصفة (ISO 17024) التي أصدرتها منظمة ISO وتعتبر تعديلا للمواصفة EN 45013. كما تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد لتسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية

¹ أبو شيخة نادر أحمد "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000، ص24.

² محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص210.

³ زيد منير عبوي "إدارة الموارد البشرية" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص81.

أيضا، وحسب تجارب بعض المؤسسات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد ولعب أدوار جديدة منها:

أ - وضع أهداف واضحة مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث قسم Schuler الأهداف إلى: أهداف عامة (البقاء، المنافسة، النمو، الربحية والمرونة)، أهداف تنظيمية وهي زيادة إنتاجية العاملين، تحسين علاقات العمل، الالتزام بالقوانين والأنظمة، وخلق حالة من تكيف الأفراد داخل المؤسسة، أهداف خاصة والتي ترتبط بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية وتساهم في تحقيق الأهداف السابقة وتتمثل في جذب العناصر الجيدة من خلال عملية الاختيار السليمة، عملية الاحتفاظ، خلق الدوافع لدى العاملين بتحفيزهم، مواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين بواسطة التدريب وخلق بيئة التعلم.¹

يلخص عبد الرحمان أهداف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من الوظائف التي تمارسها في عنصرين أساسيين الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا من خلال دمج الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق الاستخدام الأمثل لها، فعلى مستوى أداء الفرد وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستعمال الذي ينتج عنه منتج أو خدمة بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي لأن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة عن طريق قيام إدارة الموارد البشرية بحملات توعية لمواردها البشرية تؤكد فيها الأهمية البالغة لمسألة الجودة ورضا العملاء. ومنه فإن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا زبائنهما، ما يزيد من قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار.²

ب - الاستماع لشكاوي وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.

ت - توجيه الأفراد للقيام بأدوار أخرى غير المكلفين بها.

ث - المتابعة المستمرة لأساليب التطوير الحالية ومواكبتها.

ج - منح وقت مناسب للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع عليها.

¹ عبد العزيز بدر الندوي "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2009، ص44-43.

² عنتر عبد الرحمان "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص25-26.

وفي هذا الإطار أكد ديمنج على أن الإطارات وكذا العمال يجب أن يتلقوا جميع المعلومات لأجل أداء العمل على أكمل وجه عن طريق تدريبهم وتأطيرهم، وفي إدارة الجودة الشاملة ترتفع قيمة المنتج أو الخدمة مرورا بتحريك القوى الداخلية بالمؤسسة خاصة العنصر البشري في شكل جهد كلي يعتمد على قدرته مهما كان منصبه، وعلى إدارة الموارد البشرية توضيح حقيقة الجودة الشاملة وأن الفائدة من تطبيقها تعود على الجميع، وهذا طبعا يتحقق من خلال سياسة واضحة ومخططة لإدارة الموارد البشرية خاصة في مجال التكوين وهذا ما أكدته المواصفة ISO9001/2000 في الفقرة (6.2).¹

بالإضافة إلى العمل على إحداث تغييرات في الجانب الثقافي الذي يعتبر عاملا أساسيا ومساعدة لنجاح إدارة الجودة الشاملة، بحيث أنه يقلل من درجة المقاومة كارتفاع معدل دوران العمل، الغياب والتأخير. فالتغيير الثقافي يساهم في تجنب المقاومة وهذا من خلال تغيير اتجاهات، قيم وإدراك الأفراد للمستجدات الطارئة في المؤسسة، كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية خلق مناخ عمل ملائم يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، روح التعاون، الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.²

ولتوضيح دورها الجديد في ظل التحديات والتغييرات يضيف العنزي:³

أ - أن تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة: فالإستراتيجية هي مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون فيه مدير الموارد البشرية فردا من أعضائه، وحتى تكون إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا فعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المؤسسة في إطار تنفيذ الإستراتيجية ومن بين هذه المناقشات اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي وطريقة أداء الأعمال، رسم خطط المؤسسة وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ، تحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي.

ب - أن تصبح خبيرا إداريا: من خلال التخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، وأن تعمل على تحسين الكفاءات وتحرص على تطوير المؤسسة بكاملها فهناك الكثير من العمليات يكمن إنجازها بسرعة وبأقل تكاليف ممكنة كأن تقوم المؤسسة بإنشاء برنامج آلي لتعيين الأفراد دون اللجوء إلى استعمال الأوراق.

ت - أن تكون مناصرة للعاملين: إن علاقات العمال بمؤسستهم التي تعتبر تجارية أثناء ساعات العمل فقط هي قمة الفشل التنظيمي، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية في إطار أدوارها الجديدة إلغاء

¹ERIC.Sutter "**documentation, information, connaissances: la gestion de qualité**" ADBS edition, Paris, 2002, p72

² عبد الرحمان توفيق "**استراتيجيات الاستثمار البشري**" سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، سنة 1996، ص120.

³ سعد علي العنزي "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص22-27.

مثل هذه الجوانب، بحيث يجب الأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه وتدريب جميع العاملين بما يرفع معنوياتهم، وأن تكون صوتهم المسموع في مناقشات الإدارة العليا مع توفيرها لهم فرص النمو الشخصي والمهني.

ث - أن تصبح إدارةً للتغيير: وذلك عن طريق بناء قدرات للمؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته، ولعل أصعب التغييرات التي تواجه المؤسسة هي تغيير ثقافتها وإحداثه وبشكل ناجح بمساعدة إدارة الموارد البشرية يجب عليها إتباع الخطوات التالية:

- توضيح وتحديد مفهوم تغيير الثقافة.

- بيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئاً جوهرياً في نجاح مشروع العمل؟.

- وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، ومقياس الفجوة بينهما.

- يجب تحديد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

إذن تتلخص الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ضرورة احترام الفرد العامل واستثمار قدراته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريكاً في العمل وليس مجرد أجير، ولكي تكون قادرة على التغيير الحقيقي يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل بموجب الاحترام.

4 - التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وسبل مواجهتها: إن التغييرات التي أشرنا إليها سابقاً هي بمثابة تكاليف جديدة لإدارة الموارد البشرية، بحيث يوجد نوعان من المؤسسات الأولى هي المؤسسات العملاقة العالمية والتي تسيطر على كافة المرافق والمنتجات والخدمات، أما النوع الثاني فهو المؤسسات الصغيرة القائمة على الأفراد، حيث يديرونها مهنيون مؤهلون تقنياً، ومتخصصون مستقلون وتتعامل هذه المؤسسات مع سلع وخدمات محددة، واستناداً لما سبق يمكن تلخيص الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل هذه التغييرات كما يلي:¹

أ - إدارة رأس المال الاجتماعي: رأس المال الاجتماعي يعكس شبكات العلاقات التي تشكل مصدراً قيماً لإدارة الشؤون الاجتماعية، فهو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة، نقلها وتوزيعها في حالة الاهتمام به وترصينه، كما يعتبر وسيلة لتنمية وتنشيط رأس المال البشري.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح "إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص258-260.

ب - إدارة عالم اللامحدود والافتراضي: بسبب التعقيد في بيئة الأعمال واتسامها باللامحدودية، تغيرت طبيعة الوظائف وتنوعت المهارات والخبرات اللازمة للأداء، بحيث فرضت متغيرات جديدة في مقدمتها التكيف مع الاختلافات الثقافية والعمل عن بعد العمل في المؤسسات الافتراضية مهمات جديدة على عاتق إدارة الموارد البشرية لإدارة هذا العالم الجديد.

ت - إدارة تغيير العقد الاجتماعي: ويقصد بالعقد الاجتماعي توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعمالين، فالعقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملین يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغولين للألات ويعرفون خصائصها جيداً وفي النهاية يكافئون بأجور محددة، وبالنسبة لأصحاب العمل فيتوقع منهم تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في العقد الاجتماعي الجديد فأصبح يُتوقع من العاملین تطابق الوظيفة مع المؤهلات، وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر، وأصحاب العمل فيتوقعون منه الاستعداد الدائم للتعلم المستمر، تطوير المسار الوظيفي أفقياً وعمودياً تقديم مكافآت تحفيزية، إتاحة الفرص الإبداعية ومسؤوليات تدفع إلى التحدي وتطوير موقف المؤسسة.

ث - تحدي التكنولوجيا الحديثة: إن الاتجاهات التكنولوجية الحديثة في العالم انعكست بدورها على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، حيث استوجب استخدام فرق العمل والحاجة إلى مهارات متنوعة، وتقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة، وزيادة في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية هذا التحول نتج عنه عدة مفاهيم جديدة منها العمل عن بعد، عمال المعرفة (Touch Labor)، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية وضع الخطط لاستقطاب العناصر ذات المهارات التكنولوجية وتطوير هياكل جديدة تستخدم التكنولوجيا للتحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض الكلفة.¹

ج - تحدي إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهمت إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العنصر البشري كأساس لتحقيقها، وأولته أهمية كبيرة لاسيما في تركيزها على: مساهمة العاملين وتمكينهم، العمل الجماعي، التحفيز، تحقيق رضا المستهلكين، التحسين المستمر...إلخ. حيث يسرت للفرد سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية.²

وهنا يمكن تلخيص أربعة تطبيقات لإدارة الموارد البشرية عبر نافذة إدارة الجودة الشاملة في:

¹ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص102-104.
² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2010، ص25-26.

- **الاختيار:** لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، وأهلية المرشح التي يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة الشاملة يُفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل: القيم، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة وثقافته.

- **التدريب:** يعد التدريب من أبرز متطلبات الجودة الشاملة لأن تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن التغييرات في مستويات ونظم الجودة والتي تتطلب تدريبا مستمرا، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي به.

- **تقويم الأداء:** تقويم الأداء يمثل أداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد، الفريق والمؤسسة، ويُستخدم لتحديد مستويات المكافأة، تحسين الاتصال، تطوير المهنة، فوفق إدارة الجودة الشاملة فإن دور الفرد يصبح أكثر أهمية في عملية تقويم الأداء، حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة مع إعطائه الفرصة للارتقاء بانجازاته بطريقة تتلاءم وظروف بيئة العمل. وفي هذا الصدد نوه ديمنج بإمكانية تعديل أنظمة تقويم الأداء الحالية لتنوam مع متطلبات الجودة الشاملة من خلال: الاهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد، إيجاد معايير تقابل التوقعات، الاهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة ورضا الزبون، ولعل أبرز مظاهر تقويم الأداء الجديدة هو أن يكون للزبون دور في تقويم أداء العاملين.

- **أنظمة التعويضات:** بهدف دعم الجودة فإن المؤسسات تحتاج إلى أنظمة تعويضات عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب، وأن تعتمد على الجدارة بدلا من الأقدمية، واعتماد التعويضات على أساس المهارة والمشاركة بالمكسب.¹

ح - التغيير، التغيير ثم المزيد من التغيير: إن أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها، وهنا وجب على إدارتها أن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال، وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية أو اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين وأن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل.

¹ سعد على العنزي، مرجع سابق، ص 95-100.

خ - تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لمواجهة تحدي كثرة المعلومات والبيانات والسيطرة عليها، فإن إدارة الموارد البشرية بحاجة لنظم معلومات حديثة ومتخصصة من خلال سعيها لامتلاك قاعدة بيانات أساسية تساعدها في تقديم معلومات ذات قيمة عالية.¹

د - تحدي إدارة وتطوير رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري موجود غير ملموس ولا يمكن إدارته بنفس الطريقة التي تدار بها الموجودات الملموسة بالمؤسسة، كونه يمثل نخبة من العاملين لهم المعرفة والمهارة والقدرة على تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة ونفصل في هذا العنصر في المطلب الثاني.²

مما سبق يمكن توضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

| إدارة الموارد البشرية المعاصرة | إدارة الموارد البشرية التقليدية |
|---|---|
| - تهتم بقدرات الفرد الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات. | - تهتم بالبناء المادي للفرد وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم تركز على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها الفرد. |
| - تهتم بمحتوى العمل وتبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولهذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الفرد. | - ركزت على الجوانب المادية للعمل من خلال الأجور وتحسين البيئة المادية للعمل. |
| - التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وتشجيع العمل الجماعي. | - اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني والذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداءه للعمل. |

المرجع: عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص21.

المطلب الثاني: الإطار العام لرأس المال البشري

يعتبر موضوع رأس المال البشري من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن العشرين، وهولا يزال حاليا في مرحلة البناء والتطور ونظرا لحدائثة الموضوع لم ينعقد بعد اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهوم رأس المال البشري.

¹ عبد العزيز بدر الندوي، نفس المرجع، ص108.

² نفس المرجع، ص111.

1 - تطور نظرية رأس المال البشري: أصبحت تركز جهود معظم المؤسسات الاقتصادية على القدرات البشرية التي يتم استخدامها في العمليات الإنتاجية والخدمية، كما تركز على تأثيرات نوعية العاملين القائمين عليها، إذ تشير بعض المراجع إلى أن أول من لفت الانتباه لهذا الأمر هو الاقتصادي الإنجليزي William Petty (1623-1687) من خلال تركيز أطروحته على الفروقات في نوعية العاملين المؤثرة في العملية الإنتاجية، والتي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس المال البشري، ولقد طرح هذا العالم فكرة قيمة العاملين في محاسبة ثروة المنظمات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها، واستمرت جهود الاقتصاديين في البحث، إلى أن أشار Adam Smith في عام 1776 في كتابه "ثروة الأمم" إلى مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، فضلا عن توكيده على أن الأجور ينبغي تحديدها على أساس الوقت والجهود المبذولة، فقد أشار ضمنا إلى أن رأس المال الأكثر قيمة هو رأس المال البشري.¹

وبعدها أكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في سنة 1890 على الاستثمار في العنصر البشري بقوله " إن أثنى ضرور رأس المال هو ما يستثمر في البشر".² وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، ومما سبق فإن فكرة آدم سميث واضحة تماما وكانت متقدمة على زمانها فقد شكّل حدسه أساسا لأعمال المفكرين والمنظرين لاحقا.

وبعد ذلك جاء (Irving Fisher) سنة 1906 ليشير في نظريته عن رأس المال، إلى أساس متين لنظرية رأس المال البشري المعاصرة والتي ظهرت للوجود في النصف الثاني من القرن العشرين، إذ أشار إلى أن مخزون الثروة الموجود في فترة من الزمن يسمى برأس المال وأن تدفق الخدمات خلالها يطلق عليها اسم الدخل، كما أضاف بأن جميع أنواع المخزون يمكن أن تكون رأس مال عندما تقدم خدمات، والظاهر من هذا أن الموارد البشرية تعتبر كذلك رأس مال لأنهم لهم مخزون من المعارف والمهارات تمثل ثروة في مدة زمنية معينة.³

إلا أنّ البداية الحقيقية لنظرية رأس المال البشري كانت في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين وتعتبر هذه المرحلة التي تطورت فيها الدراسات والأبحاث التطبيقية، وسميت بمرحلة

تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2011/04/07 على <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion55.html#ixzz1pLFYsun> الساعة 11:00.

² علي السلمي "إدارة الموارد البشرية" دار غريب، القاهرة سنة 1998، ص 45.

³ سعد على العنزي، مرجع سابق، ص 194-195.

الحماس، حيث انتشرت هذه المفاهيم على يد عدد من الباحثين منهم: R.Solow (1957) و T.W.Schultz (1960)، G.S.Becker و E.Dension (1962)، Haribson (1964).¹

وزاد الاهتمام برأس المال البشري من خلال الفكرة القائلة أن اقتصاد المجتمع مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالتعليم والتدريب، وهذه الفكرة نجدها في نظرية رأس المال البشري التي تؤكد بأن المعلومات والمهارات في مكان العمل تمثل مصدرا مهما للفرد في إنجاز عمله. وربما يكون الشخص الأكثر شهرة من بين أنصار نظرية رأس المال البشري الاقتصادي شولتز Schultz الذي ذكر أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان التي تُكون الوحدة الاقتصادية، وأن البشر يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع.²

ويختلف رأس المال البشري عن نوعين آخرين من رأس المال وهما رأس المال الطبيعي ورأس المال المالي، وطبقا لشولتز يمثل رأس المال البشري القدرة والمعلومات التي تولد قيمة اقتصادية وهو قابلا للتجديد وليس هناك حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال.³ ويمثل رأس المال المادي جميع الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات، التجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري، المهارات، القدرات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة.⁴

ولقد بلور شولتز هذه النظرية في أبحاثه حيث أظهر فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية، كما وجدت عدة محاولات في هذا المجال هدفت إلى: تحديد ماهية العنصر البشري وجذب الانتباه لأهميته، تقدير قيمة رأس المال البشري، إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري وتحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.

تقوم نظرية شولتز* على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتقييم الثروة ليوجه الأنظار نحو الأفراد ذوي الخبرة والمهارة العالية بوصفهم رأس مال بشري طالما أنه يحقق أو يقدم خدمة ذات قيمة اقتصادية، فهو لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن رأس المال المادي.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion55.html#ixzz1IpLFYsun> , optic.

² فرعون أحمد، محمد إيفي "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 14 و 15 أبريل 2009. ص 10

³ <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion55.html#ixzz1IpLFYsun> , optic.

⁴ ناصر مراد "الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية" مجلة الدراسات العربية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، سنة 2008، ص 73 ص 86.

^{*} Theodore William Schultz: شولتز أستاذ جامعي وباحث اقتصادي بجامعة شيكاغو الأمريكية ركز أبحاثه الأولى على الاستثمار البشري في مجال الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية، بداية من سنة 1960 حيث توصل إلى أن الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب عن طريق منح دراسية للمزارعين كانت السبب الرئيسي وراء تحقيق ظاهرة الطفرة الإنتاجية والزراعية، وحصل سنة 1972 على ميدالية والكر من التجمع الاقتصادي الأمريكي الذي ترأسه سنة 1960 كما حصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979 على أبحاثه..

تبنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات هي:¹

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في نوعية الأفراد وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ومنه وحسب شولتز فإن رأس المال البشري يشير إلى مجموع المعارف، المهارات، الخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، حيث يعمل الفرد على التنمية والاستثمار في رأس المال البشري وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، ويكون تراكم هذا الرأس المال البشري من خلال عمليات التكوين الأساسي، التكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل، وطبعا يتطلب هذا التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة، مصاريف الإيواء، النقل... إلخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه لو عمل الفرد خلال تلك الفترة من التعليم.

والاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به الفرد ذاته من خلال التكوين الأساسي، الخبرات، أو التكوين خارج المهنة التي يؤديها، أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين والتدريب المستمر، والكفاءات التي يتم الحصول عليها في النهاية تكون عامة يتم استخدامها في أية مؤسسة ويسهل الحصول على الأفراد الحاملين لها، أو تكون خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص يتم تميمها في المؤسسة التي ينتمي لها الفرد ويصعب استبدالها، أما العائد المترتب عن ذلك يكون في شكلين إما في شكل زيادة في الأجر بالنسبة للفرد، أو زيادة إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة.²

كما يرجع الفضل أيضا لتطوير نظرية رأس المال البشري إلى الاقتصادي بيكر* خلال سنتي 1964 و1967 من خلال نمودجه لرأس المال البشري، والذي يقوم على افتراض أن متوسط الدخل الذي سيحصل عليه الفرد يعتمد مستوى التعليم، وكذا بافتراض أن الفرد يتخذ قراراته بتعظيم منفعة

¹ رواية حسن 2 "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" دار الجامعة، الإسكندرية، مصر سنة 2003، ص69.
² الهادي بقول "الاستثمار في البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09 مارس 2004، ص205.
* غاري ستانلي بيكر: اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930 معروف من خلال أعماله في مجال الاقتصاد التحليلي الجزئي، أعطى دفعا قويا لنظرية رأس المال البشري مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال.

معرفة على الدخل وعلى تكلفة التعليم. كما ساهم مينسر* في تطوير نظرية رأس المال البشري عن طريق تطوير نموذج من خلال اعتماد الفرضيات التالية: إن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال، ويتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار التدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل تعوض تكلفة التدريب، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية وعدم اتخاذ قرار التدريب بعدة الفترة الأولى واشتهر خاصة بدالة الكسب المينسرية التي تمثل نموده¹.

2 - مفهوم رأس المال البشري: لأهمية رأس المال البشري اعتبره تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 النواة الصلبة لرأس المال المعرفي نسبياً.²

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال البشري وجب علينا تمييزه عن رؤوس الأموال الأخرى فنجد: رأس المال الطبيعي والذي ينتج من توافر الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة. أما رأس المال المادي فيمثل جميع الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات.

كما نجد رأس مال آخر وهو رأس المال الفكري حيث تذكر المراجع أن Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري سنة 1990 حين قال: " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فإن رأس المال الفكري أصبح يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات".³

ولأن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد ومازال الغموض يكتنفه، فإن من الطبيعي جداً أن لا نجد مفهوماً محدداً ومتفقاً عليه لهذا المصطلح، إذ أوضحت الأدبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ووجهة نظر حوله، فمنهم من يعتبر أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري فقط الاختلاف يكمن في التسميات، ومنهم من يعتبره جزءاً من رأس المال البشري والعكس صحيح، ومن

* **Jacob Mincer**: مينسر (1922-2006) اقتصادي أمريكي من أصل بولندي، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلاً في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، أدخل مفهوم رأس المال البشري إلى اقتصاد العمل، حاصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري.

¹ علي عبد القادر علي "أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري" ورقة نقاش مقدمة للهيئة العلمية للمعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2001، ص4، ص7.

² عماد الدين أحمد المصباح "رأس المال البشري في سورية قياس عائد الاستثمار في رأس البشري" ندوة الاقتصاد السوري رؤية شبابية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية في القطر العربي السوري، سوريا، سنة 2005، ص5.

³ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة الجديدة، سنة 2003، ص14.

الباحثين أيضا من يعتبره مكونا أساسيا لرأس المال المعرفي، إذ يقسمون رأس المال المعرفي إلى: رأس المال البشري ورأس المال الفكري (وينقسم إلى رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات) وهناك من يضيف رأس المال الاجتماعي.

أما في بحثنا هذا فنعتمد التصنيف الذي يعتبر رأس المال البشري مكونا لرأس المال الفكري، حسب ما جاء به أغلب الباحثين منهم: Choo و Edvensson، Bontis(2002) و Malon(1997)، Stewart(1997)، Sveiby(1997).

نبدأ بتعريف رأس المال الفكري إذ يعرفه كل من Edvinsson و Malon بأنه "تموقع المعارف، التجربة، التكنولوجيا التنظيمية، المستهلك أو العلاقة مع الزبائن والمهارات المتخصصة والتي تقود بالمؤسسة إلى التنافس"¹.

- ويعرف أيضا على أنه "مجموع المعارف، الخبرات، المهارات والمعرفة التقنية لدى العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة، براءات الاختراع، شبكة العلاقات مع العملاء والعلامات التجارية الممكن استخدامها لخلق الثروة"².

وكتعريف شامل لرأس المال الفكري نورد ما جاء به الباحث رضا إبراهيم والذي مفاده أن رأس المال الفكري "هو مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وتدعم قدراتها التنافسية"³.

أما فيما يخص رأس المال البشري فنعرض بعض التعريفات التي أعطيت له كما يلي:

- رأس المال البشري هو "مجموعة مجتمعة من الخبرات، المهارات، المعلومات، المعرفة، البراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة في كل المستويات الإدارية"⁴.

¹ Ahmed ashour, Ahmed selein, Nick bontis "Intellectual capital in Egyptian software firms" the journal of Learning organization, Vol 1, N°415, 2004, p332.

² عبد الله الوناس، قداية أمينة "دور الراس المال الفكري في تحقيق التنافسية لمنظمات الأعمال" المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص2.

³ رضا إبراهيم صالح "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر سنة 2009، ص8.

⁴ رضا إبراهيم صالح، نفس المرجع، ص16.

- أما Hudson و Similarly فيعرفانه بأنه " التركيب، الذكاء، التعليم والخبرة المتراكمة في عقول البشر".

- ويرى Bontis بأن رأس المال البشري يتمثل في " نوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للمؤسسة، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة المنتج بالمؤسسة"¹.

- أما Stewart فيعرف رأس المال البشري بأنه " المعرفة، المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون والمسيريون في المؤسسة، والتي تستغل للإبداع والابتكار وتؤدي بالمؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق والمحافظة على مكانتها"².

وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلح رأس المال البشري في عديد الكتابات الاقتصادية والاجتماعية خلال منتصف القرن العشرين، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد ومستقر له، باستثناء التشابه الكبير في التعريفات التي أعطيت له، والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره " مجموعة المهارات، القدرات، الإمكانيات والخبرات التي يكتسبها (أو يرثها) الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم، الرعاية الصحية، التدريب... إلخ."³

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن رأس المال البشري هو من الموجودات اللاملموسة ومن ثم يصعب قياسها، ويمثل العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة كما أنه يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء. فهو عبارة عن المعرفة التي تكمن داخل عقول الأفراد بالمؤسسة والتي تعكس نضج عقلي يتوافر لدى فئة معينة من العاملين قادرة بشكل أفضل على الاستجابة والتكيف بسرعة مع الظروف المحيطة بهم، وبالتالي إنتاج أفكار ترقى لمستوى إضافة قيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. كما أن رأس المال البشري يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري ويتصف بخاصية هامة وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

¹ Nick Bontis et autres " **Intellectual capital and business performance in malaysin industries**" journal of intellectual capital , vol 1, N12, 2000 , p 85-p100.

² Ahmed ashour, Ahmed selein, Nick bontis ,ibid, p332.

³ أشرف العربي "رأس المال البشري في مصر- المفهوم، القياس، الوضع النسبي"- بحوث اقتصادية عربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 39، سنة 2007، ص55.

المطلب الثالث: دور وخصائص رأس المال البشري

من خلال تعريفات رأس المال البشري نستخلص أهم خصائصه في النقاط التالية:¹

- رأس المال البشري جزء من الموارد البشرية للمؤسسة.

- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكها مجموعة معينة من العاملين بالمؤسسة.

- هناك صعوبة في الاستغناء عن هذه الفئة واستبدالها بغيرها.

- يمثل موجودات غير ملموسة تؤثر بشكل كبير في الموجودات الملموسة للمؤسسة.

- يحتاج رأس المال البشري إلى جهد كبير لاستقطابه ولبنائه بالاستثمار فيه فهو ذو تكلفة عالية

وعائد كبير.

- يعتبر من أهم وأبرز الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها.

ويضيف هاني محمد السعيد الخصائص التالية لرأس المال البشري:²

- يتميز الأفراد الذين يمتلكون رأس المال البشري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

- يفضل رأس المال البشري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.

- يتفاعل رأس المال البشري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ

القرارات.

- يميل رأس المال البشري للسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد

تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.

¹ محمود الروسان، محمود محمد العجلوني "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا مجلد 26 العدد 2، سنة 2010، ص 43.

² هاني محمد السعيد "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة" دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص 25-26.

- يفضل رأس المال البشري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

- يحاول رأس المال البشري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

- يتواجد رأس المال البشري في كافة المستويات الإدارية لكن بدرجات متفاوتة.

- التركيز على اكتساب المعرفة وتجديد الرصيد المعرفي بصفة مستمرة.

- الاستعداد لقبول التنوع سواء كان ذلك في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق.

- إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق وتجاوز بعض الفروق والاختلافات في الميول والاتجاهات بين أعضاء فريق العمل الواحد.

- الاستعداد الدائم لقبول وإحداث التغيير من خلال قدرته على التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر.

وهذه الخصائص تؤهل رأس المال البشري للقيام بالأدوار التالية:

- توسيع وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة فهو يعتبر المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية.

- تراكم رأس المال البشري يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال التقويم المستمر.

- التزامه العالي والواقعي في الأداء بالإبداع والتجديد.

- الاستفادة منه في عمليات ومراحل مختلفة في نفس الوقت، فهو وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر.

إن دور رأس المال البشري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه بالمؤسسة وتختصر في:

- أدوار دفاعية: من خلال تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي، حماية حرية التصميم والإبداع، حماية المنتجات والخدمات الناتجة من إبداعاته وابتكاراته.

- أدوار هجومية: توليد العائد عن طريق الأفكار المترجمة للمنتجات وخدمات جديدة، وأساليب عمل جديدة تتميز عن المنافسين، وتهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

المبحث الثاني: أهمية وأشكال رأس المال البشري والاستثمار فيه

يعد رأس المال البشري مفتاح كل تقدم ونمو وهذا لما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات إبداعية تؤهله لكسب الأهمية الكبيرة في المجتمع، لذا يرى بعض الكتاب والمنظرين في مقدمتهم الاقتصادي المعروف ألفريد مارشال في كتابه "أصول الاقتصاد" أن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، فرأس المال البشري يعد العمود الفقري لاقتصاد المعرفة والمفتاح الرئيس لنجاح التنمية لذا وجب الاهتمام به والاستثمار فيه.

المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري وأهم مرتكزاته

نتناول في هذا المطلب أهمية رأس المال البشري ونتطرق لأهم العناصر التي يركز عليها.

للإشارة يمثل رأس المال البشري المنظمي "جميع القوى البشرية التي تمتلك مهارات، معارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات".¹

1 - أهمية رأس المال البشري: تتمثل الأهمية البالغة لرأس المال البشري فيما يلي:

أ - إن خصائص رأس المال البشري تجعل منه ذو أهمية كبيرة للمجتمعات على المستوى الكلي وللمؤسسة على المستوى الجزئي، فهو العنصر الرئيس والمادة الخام التي تعمل بها، خاصة في الاقتصاد المعاصر القائم على أساس المعرفة، كما أنه سلاح تنافسي قوي للمؤسسة التي تعرف قيمته وأهميته وتعمل على الاستثمار فيه، حيث يعطيها قدرة المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المؤسسة ويدعم الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي.

ب - تبرز أهميته كذلك كونه يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة لأن المؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمهارات التي لديها وبذلك تمثل مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فضلا عن ذلك فإن رأس المال البشري يعد من أهم مصادر الثروة للمؤسسات مما يجعل الاهتمام به قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.²

¹ عادل حروحش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص9.
² مهدي محمد القصاص "بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية" المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر 2008، ص56.

ت - اختصر العنزي عند إبرازه أهمية رأس المال البشري النقاط التالية:¹

- **المنزلة الرفيعة:** فلقد فضل الله سبحانه وتعالى بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم العقل، وأفرد لأصحاب الألباب والعقول في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة قرآنية كريمة، أي ما نسبته 38% من مجموع سور القرآن الكريم وهي نسبة ليست بقليلة، هذا ما يشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا. وعلى هذا الأساس شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية أن الأساس لإعادة موقع اليابان وبناءها يعتمد على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع وخدمات جديدة وتوليد أفكار جديدة. ويؤكد في هذا السياق ماوتسي تونغ الذي يرى "أنه لا توجد بلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة".

- **تأسيس المنظمات الذكية:** إن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، هذا ما يستلزم بالأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، وأن الحرب بين المنظمات الآن هي حرب عقول بعقول، ومثل هذه الأسباب هي التي ولدت الميل الكبير في نمو وظائف ذات الطابع المعرفي وزيادة الطلب عليها، لأن هذه الوظائف تشكل قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها.

- **استثمارات ناجحة وعوائد عالية:** بحلول مجتمع المعرفة تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات الجسدية إلى القابليات الذهنية التي تحتاج إلى من يبحث عنها ويستخرجها وينشرها في أرجاء المؤسسة للاستفادة منها، هذا ما يجعل الاستثمار في رأس المال البشري عملية ناجحة فمثلا في سنة 2000 حققت شركة I.B.M أكثر من بليون دولار (بليون دولار = 10¹² دولار) كعوائد على براءات الاختراع بفضل رأس مالها البشري، وأما شركة ميكروسيستمز الأمريكية لإنتاج الحواسيب حققت أرباح تزيد عن 6 مليارات دولار بواسطة (6 إلى 8) موظف فقط يمثلون رأس مالها البشري.

- **مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:** في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وحددت خصائصه كمورد استراتيجي بما يلي:

¹ سعد علي العنزي ، مرجع سابق، ص171-176.

- مورد ثمين يضيف قيمة للمنظمة، لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت ولا تزال تساهم في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استخدام المواد الخام.
- مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متنوعة تمكنه من زيادة الإبداعات في وقت قياسي هذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراعا جديدا كل دقيقتين.
- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي مؤسسة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال فترة زمنية معينة وبإنفاق تكاليف عالية.
- مورد مرتبط بالقدرة المتميزة للمجموعات والتعاون بين العاملين والذي لا يمكن نسخه.

2 - مرتكزات رأس المال البشري: فيما يلي أهم المرتكزات التي تكون لنا رأس المال البشري بالمؤسسة وهي:¹

- أ - قدرات العاملين: وتمثل القدرة على الفعل وهي مجموع المعرفة، المهارة ووضوح الدور.
- ب - خبرات العاملين: وهي التراكم المعرفي لدى العاملين الناتج عن التجارب الحياتية سواء في المؤسسة أو خارجها، ويتميز رأس المال البشري بخبرات متقدمة كما يستفيد من خبرات الآخرين.
- ت - المهارات: وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون لأداء العمل تعبيراً عن إتقانهم له.
- ث - معنويات العاملين: وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد والتعاون فيما بينهم.
- ج - التعلم: إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البداية على التدريب training ثم على التعليم Education، وأخيراً على التعلم learning، لكن التعليم يتميز عن الشكليين الأوليين في النقاط التالية:²

- التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة، أما التعليم فيتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات إذن في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب حسب نظام هرمي. أما بالنسبة للتعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو

¹ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص86.
² مولاي خنير رشيد، فندي نزيهة "دور المعرفة الضمنية في كفاءات العنصر البشري في تغيير منظمات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008، ص5.

المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل بين طرفين في علاقة غير رسمية من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي.

- التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج المؤسسة، في المقابل وبما أن التعلم هو مهارة أو معرفة عبر علاقات خاصة بين أفراد معينين، لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وبالتفاعل مع أفراد وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه.

إذن الفرق هو أن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية في حين أن التعلم لا يمكن أن إلا في سياق عمل المؤسسة فهو مرتبط بتاريخها السابق وتطورها اللاحق ومع كل ما يميزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير.

وللتعلم أنواع تساعد على فهم التعلم في حد ذاته، لأن التعلم ليس بالعملية البسيطة القائمة على الانتقال التدريجي أو السريع للمعرفة أو الخبرة أو المهارة من طرف مالكها إلى آخر يسعى إلى امتلاكها، وإنما هو سياق متقاسم وظروف وعلاقات يمكن أن تسرع أو تبطئ ذلك، وهي¹:

وفق توماس فالتعلم ينقسم إلى: تعلم اعتيادي ينتشر في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعمه، وتعلم عالي يظهر في فترات التغيير التنظيمي والابتكارات الجذرية في المؤسسة. وفي هذا المجال نشير إلى مفهوم J.Schumpeter الخاص بالتدمير الخلاق والذي ساعد فيما بعد على ظهور التيار التطوري لكل من R.Nelson & S.Winter حيث عرفوا المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المتراكمة من نشاطها وأن جزء كبير من هذه الكفاءات والمعرفة هي كامنة، وأن المعرفة الكامنة هي التي لا يستطيع الأفراد الذين يكسبونها تفسيرها جيدا وتتميز بصعوبة انتقالها لكن يمكن أن تتقاسم بين الأفراد الذين لهم خبرة موحدة، علما أن الفيلسوف Michael Polanyi هو الأول الذي أثار الانتباه حول كامنة المعرفة حيث قال نعرف أكثر من ما نستطيع قوله "we know more than we can tell".

أما التعلم حسب (Peter.M.Senge) فينقسم إلى: تعلم تكيفي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة وهو يخص التقليد، أي تعلم ما لدى الغير (أسلوب Benchmarking)، تعلم توليدي وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم ويسعى إلى تكيفها وتوسيعها بما يتلاءم والفرص المتاحة في البيئة، مثل تغيير المؤسسة لنشاطها بنقل قدراتها ومهاراتها من مجال إلى آخر.

ح - المعرفة: قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة، إدارتها ومستلزماتها علينا أن نفهمها وأن نميز بينها وبين: البيانات وهي مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات، المعلومات

¹ مولاي خثيير رشيد، نفس المرجع، ص6-7.

والتي تعبر عن مجموعة البيانات المنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاصا وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي يمكن الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها.

ومنه فإن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات وهي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي و مفهوم لتتحول إلى معلومات. أما عن الفرق بينهما فإنه يكمن في مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار فالمعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية لقسم معين قد تعتبر بيانات ثانوية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات تحليل وتعديل قبل اتخاذ القرار.¹

إذن فالمعرفة: هي إدراك الشيء على ما هو عليه وهي مشتقة من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز والتلاؤم، وتعبر عن مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد والإجراءات التي توجه الأفعال والقرارات، أي أنّ المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، الحقائق، الأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض في شكل تركيب يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة واستخدامها في مختلف المجالات. ويميز نوناكا وتاكيوشي بين نوعين من المعرفة وهما:

- المعرفة المعلنة (Explicit knowledge): وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وبأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها، ويمكن أن تترجم مثلا في نصوص، دليل إجراءات، مراجع، منشورات... إلخ، تكون معروفة أكثر ومفهرسة منذ زمن طويل، وتستطيع أن تنتقل بسهولة خاصة في إطار التكوين سواء كان أوليا، مستمرا، أو عند تقلد منصب، فهي تشكل الأساس الأدنى للعمل.

- المعرفة الكامنة (Tacit knowledge): وهي الاتجاهات، المدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للفرد، والتي من الصعب تدوينها وترجمتها، ولا يتم تناقلها بشكل رسمي معلن.²

يعتبر التصنيف السابق أهم تصنيف متداول، إضافة إليه هناك من يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع هي: معرفة ماذا؟ معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من؟ وهناك من يصنفها أيضا إلى: المعرفة الجوهرية، المتقدمة والابتكارية، وتصنف استنادا لأماكن تواجدها إلى معرفة فردية، جماعية.

مفهوم إدارة المعرفة: هي طريقة لإنشاء القيمة من خلال المزج بين عناصر المعرفة من أجل خلق توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كمعلومات أو معارف منفردة.

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح "نظم المعلومات الإدارية" المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، سنة 2002، ص33-34.
² بوزيان عثمان "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 10/09 مارس 2004، ص243.

حسب نوناكا فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها، ومن هنا يظهر جليا دور المنظمة المتعلمة، للإشارة فلقد أظهر Argirs-Schon مصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978، أما مصطلح المنظمة المتعلمة جاء به Peter Seng سنة 1990 وعرفت بـ "أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص المشاكل، مناقشتها والبحث عن حلول لها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم" وعرفت أيضا أنها " هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة وأجواء عمل مرنة لكي يبحث العاملون عن أفكار جديدة ليتكيفوا معها ولتبادلونها من خلال رؤية مشتركة".¹

ومنه يتضح لنا أن التعلم عنصرا جوهريا في تكوين المعرفة، ففي حالات عديدة فإن الأفراد يتعلمون بسرعة ويصبحون أكثر كفاءة مع الخبرة، ومع التعلم تتكون المعرفة الضمنية (Implicit) والكامنة (Tacit) التي تعمل كميزة قوية قابلة للاستخدام في المؤسسة وفي نفس الوقت هذا النوع من المعرفة يقاوم النقل إلى المؤسسات الأخرى مما يوفر حماية داخلية في مواجهة تزايد التقليد.

و يتلخص دور المعرفة في مجتمع المعرفة في:²

- تلعب المعرفة دورا حاسما في تشكيل البنية الاجتماعية وأدائها الاقتصادي.

- إقامة بنية مجتمعية مواتية لنشوء رأس مال معرفي وتوظيفه بكفاءة الأمر الذي يتطلب توطين العلم سبيلا لإنتاج المعرفة.

- تتضمن مجتمعات المعرفة سياقاً مجتمعياً مواتياً لنشاط منظومة المعرفة بحيث تتأسس فيه " ثقافة معرفية " شاملة لقيم التحفيز.

- في مجتمع المعرفة يجري العمل على إنتاج المعرفة ونشرها بوصفها استثمارا مجزيا في خدمة الهدف الاستراتيجي للمجتمع.

ولاقتصاد المعرفة مقومات ومستلزمات أساسية من أبرزها:³

¹ مولاي خثير رشيد، فندي نزيهة، مرجع سابق، ص5.
² عدنان محمد العداوي، هدي زوير مخلف الدعي "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)" دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص84.
³ عدنان محمد العداوي، هدي زوير مخلف الدعي، نفس المرجع، ص87.

- تعد البنية التحتية لتقنيات الاتصال والمعلومات لبلد ما العامل الأهم في تحديد قدرته على الانتقال إلى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، حيث تعد كثافة الخطوط الهاتفية (الثابتة والمنقولة)، انتشار الحواسيب الشخصية ومدى استخدام الانترنت، المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية.

- تعتمد قدرة بلد ما في الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى اقتصاد تعليمي، حيث يكون الأفراد والمؤسسات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدراتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع.

- ترشيد الإنفاق العام وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة والتعليم ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي مع توجيه الاهتمام بمراكز البحث العلمي.

- العمل على خلق رأس مال بشري وتطويره وعلى الدولة خلق المناخ المناسب لذلك.

وأشار تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 إلى أن القياس الوافي لرأس المال المعرفي يقوم على الجوانب الرئيسية لاكتساب المعرفة وهي: إنتاج المعرفة وتمثل مؤشرات في عدد المنشورات العلمية، براءات الاختراع، عدد العاملين في إنتاج المعرفة، البحث والتطوير وعدد مؤسساته. نشر المعرفة والذي يرتبط بدرجة كبيرة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية الأساسية لرأس المال المعرفي والتي تشمل البنية الأساسية لتقنيات المعلومات والاتصالات، ومؤسسات دعم البحث والتطوير.¹

أما عن مؤشرات توظيف المعرفة المسماة بمؤشرات الاندماج في اقتصاد المعرفة فإنها تتكون من مؤشرات البنية التحتية لاستخدام المعرفة وهي: سياسات نقل التقانة وتوطينها، الروابط بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الإنتاجية، حاضنات الأعمال.

للإشارة يقصد بحاضنات الأعمال "بيئة وإطار متكامل من المكان، التجهيزات، المهارات والخدمات، التسهيلات، الاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المنشآت الجديدة ورعايتها لمدة محدودة".² وهي تركز على المشروعات الجديدة التي تقوم عملياتها على الأفكار التكنولوجية المبتكرة والتي تؤدي إلى ظهور منتج (أو خدمة) قابل للتسويق، حيث توفر خدمات عامة إلى جانب الدعم المالي، القانوني والتجاري وتنتهي عملية الاحتضان بعد مدة محدودة من الوقت وذلك إما بتخرج المشروعات الناشئة الناجحة التي تغادر الحاضنة، أو بانتهاء ترتيبات الاحتضان لسبب أو لآخر.

¹ عدنان محمد العداوي، هدي زوير مخلف، نفس المرجع، ص85.

² محمد بن بوزيان "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي الفرص والتحديات" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 مارس 2004، ص112.

وتختصر أبعاد المعرفة في ما يسمى بالمزيج المعرفي (Learning-Mix) المتمثلة في: البعد التكنولوجي (نظم المعلومات)، البعد الإستراتيجي (محفظة المعارف)، البعد التنظيمي (بنية تنظيمية تمكن من الإبداع وتقاسم المعارف)، والبعد المرتبط بالهوية (هوية متعلمة (identité apprenante).¹

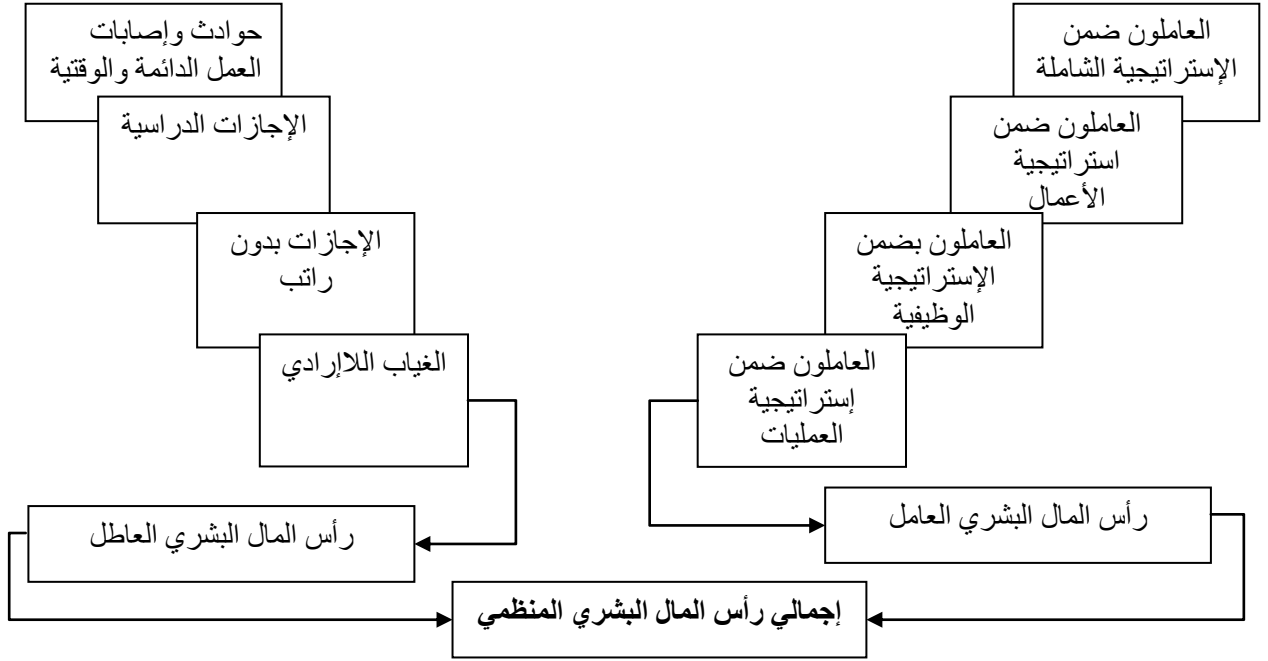
وكخلاصة يمكن القول بأن رأس المال البشري يتكون من: مستوى التعليم، الخبرة، معارف ومهارة وكفاءة العاملين، روح الابتكار والإبداع المستمر، القيم، التدريب و فاعلية فريق العمل وتميزه.² وهذا ما عتمدنا عليه في بناء المحور الأول للاستبيان والخاص برأس المال البشري(الفصل التطبيقي).

المطلب الثاني: أشكال رأس المال البشري وقياسه للإفصاح عنه

جاءت نتائج العديد من الدراسات مركزة على تصنيفات رأس المال الفكري وفي معظمها أكدت على أنه مكون من: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني، كما برهنت أن رأس المال البشري هو عبارة عن عنصر رئيسي لرأس المال الفكري وهو الذي يحرك رؤوس الأموال الأخرى، لذلك لم نجد الأشكال والتصنيفات الكافية التي أعطيت لرأس المال البشري، وكذلك هو الحال بالنسبة لطرق القياس والإفصاح عنه.

1- أشكال وتصنيفات رأس المال البشري: يجب أن ينطبق على رأس المال البشري الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة المنصوص عليها بالمؤسسة، إذ يعد هذا الأمر في غاية الضرورة باعتباره الأساس في تخطيط الموارد البشرية ، إعداد مقاييس إنتاجية الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية، واستنادا على هذا يمكن تحليل مكونات وأشكال رأس المال البشري بواسطة الشكل التالي:

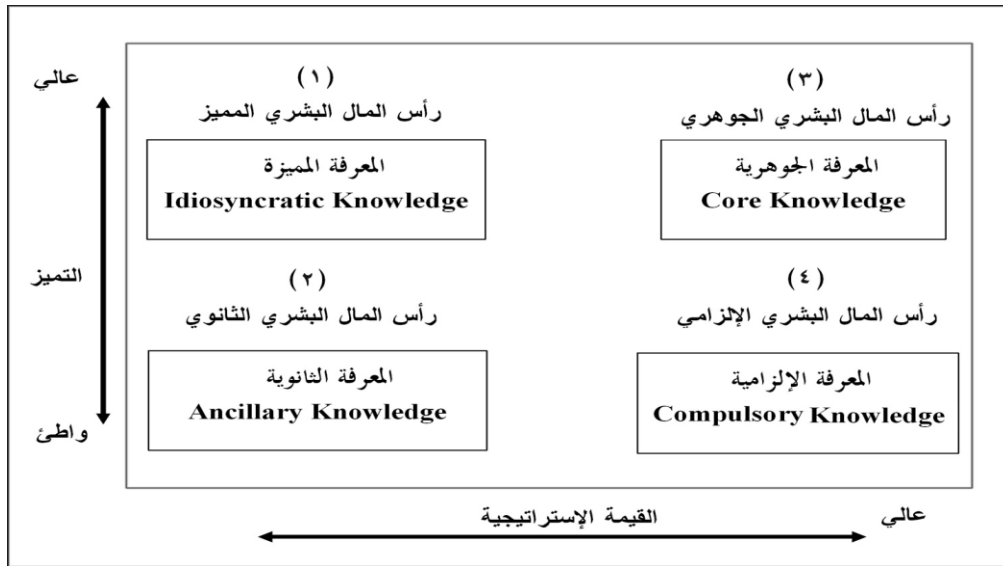
¹ الهادي بقلقول، مرجع سابق، ص207-208.
² هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص31، ص33.



الشكل رقم(14): تحليل مكونات رأس المال البشري المنظمي.

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص11.

أما هاشم فوزي فيورد الشكل الموالي والذي يستند على مصفوفة يوضح من خلالها تقسيم رأس المال البشري الذي قد يوجد في المؤسسة اعتمادا على بعدي التميز والقيمة.



الشكل رقم (15): مصفوفة رأس المال البشري.

المصدر: هاشم فوزي "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم" بحوث اقتصادية عربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 43-44، سنة 2008، ص38.

كما يمكن تصنيف رأس المال البشري المنظمي إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين لأن أداءهم غير متساوي، فهناك من هم في قمة الأداء أو تكون مستوياتهم مقبولة أو منخفضة أو غير منتجة،

وينسجم هذا التحليل كثيرا مع نموذج (Callahan و Fleenor) لفئات الأفراد والموضح في الشكل التالي:

| | |
|---|---|
| <p>النجوم والعقول Stares & Brains يمثلون نسبة 75 % وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم عال جدا ولديهم قدرات وخبرات يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي.</p> | <p>الأفراد تحت التجربة أو العاملون الجدد Learners (new comers) يمثلون نسبة 2.5 % وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب منهم، لأنهم لا يزالون في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p> |
| <p>العاملون صعبى المراس أو الخشبة الميتة Dead Wood يمثلون نسبة 2.5 % وهم الأفراد الذين يتناقص أدائهم ويكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة.</p> | <p>العاملون الذين يعتمد عليهم أو الطبيعيون Solid Employees يمثلون نسبة 20 % وهم الأفراد العاديون ويتميزون بولائهم للمؤسسة، ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال ولا يمكن الاستغناء عنهم وعلى المديرين العمل على تحويلهم إلى نجوم لامعة.</p> |

الشكل رقم (16): مصفوفة لفئات رأس المال البشري حسب نموذج fleenor et callahan.

المصدر: سعد على العنزي، مرجع سابق، ص233.

2 - قياس رأس المال البشري والإفصاح عنه: باعتبار رأس المال البشري أهم عنصر مكون لرأس المال الفكري وجب الإفصاح عنه في القوائم المالية للمؤسسة، حيث يقول ستوارت في هذا الشأن "على الرغم من أن أي أحد لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة، إلا أن النتيجة التي تحصلت عليها معظم المؤسسات تثبت أن الأسلوب المختار في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد بحد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية بالمؤسسة".¹ إذن لا توجد طرق موحدة يمكن الاعتماد عليها في قياس الموجودات الفكرية تتمتع بصدق وثبات عال، وهذا بسبب حداثة الموضوع واتسامها باللامادية، إضافة إلى أنها متداخلة فيما بينها مما يصعب من عملية قياسها، وبالتالي تم تقسيمه بغرض تسهيل قياسه إلى مستويات.

من بين أهم المداخل الكمية التي تعتمد عليها الجهات الداخلية لقياس رأس مالها الفكري أو موجوداتها الفكرية بصفة عامة: مدخل التكلفة (ويقصد به تكلفة استبدال الأصول)، مدخل القيمة (الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمؤسسة) أو مدخل الدخل (يعتمد على تقدير الدخل الناتج عن تشغيل الأصول بمعنى أنه صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن تشغيل الأصول).

¹ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص95.

وتعتمد المؤسسات في قياسها لرأس مالها البشري على نماذج وصفية أكثر من الكمية بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير ملموسة ومن ثم تكون غير قابلة للقياس كونها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية اليومية، وتنصب عملية قياس رأس المال البشري حول تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، لذا فعلى المؤسسات تحديده وقياس مساهماته لما لذلك من أهمية تتمثل فيما يلي:¹

- تبدأ أهمية قياس رأس المال البشري بالحاجة إلى تطوير معايير توظف لحساب قيمة المبادرات المعرفية، من أجل إقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والاستثمار فيها.
- يوفر أساساً لتحديد القيمة السوقية للمؤسسة وأدائها الاقتصادي.
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في رأس المال البشري وتحديد العائد والمنفعة المتوقعة منه.
- تحديد أهميته ومكوناته مما يساعد الإدارة على رقابة أدائها وتقييمها.

وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال البشري وباقي الموجودات المعرفية بالمؤسسة، إلا أن عملية القياس تكتنفها العديد من المشكلات الناتجة عن عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض العناصر مثل: كفاءة العاملين ورضاهم وصعوبة تقييمها نظراً للتداخل بينها، زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة من رأس المال البشري مما يترتب عليه احتمال ارتفاع أو انخفاض قيمته في أي لحظة، إضافة إلى صعوبة توحيد المقاييس في عملية القياس بجميع المؤسسات بسبب اختلاف أشكال وخصوصية بعض عناصره من مؤسسة لأخرى، كما قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال البشري بقدر ما تكمن في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج وما يتولد عنها من قيم.

ولهذه الأسباب وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال البشري والإفصاح عنه، إلا أن الإطار التقليدي للمحاسبة المالية لا يسمح بالإفصاح عن الأصول البشرية في قوائمها المالية، حيث أن هناك اعتماداً كبيراً على المعلومات المالية وقلة الاعتماد على المعلومات غير المالية، وهذا لا يعني انعدام الجهود في هذا المجال ففي السنوات الأخيرة هناك اتجاه نحو إدارة ومحاسبة رأس المال البشري، وفي ظل هذا الاتجاه أصبح هناك طلب من أصحاب الحصص الخارجيين على المعلومات غير المالية، ما دفع العديد من المؤسسات إلى محاولة تلبينه على الرغم من أن قياس ونشر هذه المعلومات يعد أكثر تعقيداً من المعلومات المالية.

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 274-276.

لا يمكن النظر إلى عملية قياس رأس المال البشري وحتى الفكري والإفصاح عنه من الجانب الإيجابي فقط، بل هناك عدد من الآثار السلبية المترتبة عنها:

- الكشف عن بعض المعلومات التي قد تفيد المنافسين وتلحق الضرر بالمركز التنافسي للمؤسسة.

- زيادة مسؤولية المؤسسة تجاه الغير فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمد على قيم عناصر رأس المال البشري وكل الموجودات الفكرية الأخرى، خاصة وأن هذا التقييم يتم في ظروف تتسم بعدم التأكد.

- التكلفة التي تتحملها المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم والقياس.

- لا يحض الإفصاح عن الموجودات غير المادية ومنها رأس المال الفكري في القوائم المالية بالقبول العام في ظل النظام المحاسبي التقليدي.

ولكي تتم عملية قياس رأس المال البشري لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات منها: تحديد الخاصية المراد قياسها بدقة، جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال البشري والإجراءات المتبعة في المؤسسات الكبرى للاستفادة منها، التزام القياس بالأهداف المحددة له، توافر الأسس العلمية في القياس وهي الموضوعية، الصدق والثبات، تشخيص المؤشرات المعتمدة في القياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية منها.¹

3 - مؤشرات قياس رأس المال البشري: تعتمد المؤسسات لقياس رأس مالها البشري على:²

أ - **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات التدريب وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

ب - **إبداع العاملين:** أي قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ت - **اتجاهات العاملين:** تقاس من خلال تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

ويقترح ستيوارت عددا من المؤشرات في هذا الصدد وهي: متوسط عدد سنوات الخبرة العملية للعاملين بالمؤسسة، معدل دوران توظيف الخبراء في المؤسسة، مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة، إمكانية قيام المنافسين باجتذاب

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 83-84.

² رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 13.

وتوظيف بعض العاملين في المؤسسة، موقع المؤسسة في السوق وسمعتها في مجال التعامل، قدرة العاملين في المنظمة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات (جديدة أو متوقعة) قد يواجهها الزبائن، نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة على مدى خمس سنوات، ويتم القياس باعتماد أدوات متنوعة منها: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.¹

أما على المستوى الكلي فيمكن إتباع مؤشرات القياس الموالية:²

أ - **مؤشر الأمية:** يعتبر معدل الأمية أحد أهم المؤشرات المستخدمة في قياس رأس المال البشري كميًا، حيث يحسب المعدل ويتم مقارنته مع معدلات الدول التي تتميز بمستوى منخفض من الأمية.

ب - **مؤشر معدلات التمدد:** يشير إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق بمقاعد الدراسة.

ت - **مؤشر الرقم القياسي للتعليم:** وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحلة الابتدائية والثانوية والجامعية، ومعدلات معرفة القراءة والكتابة ومعدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ باعتبارها مؤشرا عن نوعية التعليم المقدمة في كل مرحلة.

ويضيف أحمد الكواز مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم والذي يمثل نسبة إنفاق الدول على التعليم، ومؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة للإنماء.³

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وقبل ذلك نعرف إدارة رأس المال البشري.

إن إدارة رأس المال البشري تمثل أنشطة إستراتيجية تبدأ بالبحث عن الطاقات الإبداعية الكامنة وتنتهي بتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن النظر إليها حسب ستوارت على أنها "إستراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها، واستخلاص قيمة عالية من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل".⁴

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص85.

² عماد الدين المصباح، مرجع سابق، ص12-13.

³ أحمد الكواز "السياسة الاقتصادية ورأس المال البشري" ورقة مقدمة إلى مشروع البحث الميداني حول العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2002، ص3-4.

⁴ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص61.

1 - مفهوم الاستثمار بصفة عامة: عادة ما يرتبط الاستثمار بمفهومه الاقتصادي، وبالعملية الإنتاجية حيث يؤدي إلى تكوين طاقات إنتاجية جديدة أو المحافظة على القيمة منها، ويقصد بالاستثمار التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك حالي قصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك مستقبلي.¹

ويعرف أيضا بأنه "عملية اقتصادية مدروسة من قبل شخص طبيعي أو قانوني تقوم على أسس علمية، بموجبها يجري توجيه أصول مادية أو بشرية أو مالية أو معلوماتية نحو تحقيق عوائد اقتصادية في المستقبل، بتدفقات مستمرة عادة ما تتضمن قيمة تتجاوز القيمة الحقيقية الحالية للأصول، في ظروف تتسم بالأمان قدر المستطاع مع عدم استبعاد هامش مقبول".²

2 - الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته: الاستثمار في رأس المال البشري يقوم على تطوير الاقتصاد وذلك من خلال بناء قاعدة بشرية عريضة من ذوي المهارات، المؤهلات والخبرات العلمية والتكنولوجية بما يمكنها من العمل في مختلف الوظائف، كما يهدف إلى استيعاب وتطوير الابتكارات الحديثة والاتجاه نحو تحسين نوعيتها، وذلك عن طريق التكوين الأساسي والمستمر وكسب المعارف أثناء العمل، وينتظر من وراء ذلك تحقيق إيرادات تفوق تكاليف الاستثمار، وجعله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الجزئي والتنمية الاقتصادية للدول على المستوى الكلي.³

إن بناء وتنمية رأس المال البشري يعتبر مسؤولية جميع الإدارات في المؤسسة وخاصة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية عن طريق:⁴

- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي ويضمن إثارة التحدي عند العاملين.

- وضع خطة دقيقة طويلة الأمد لاحتياجات المؤسسة من رأس المال البشري.

- تشجيع روح العمل الجماعي وتكوين فرق بحثية مسؤولة عن عمليات الابتكار في المؤسسة.

- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق

ما يسمى بالتراكم المعرفي.

¹ محمد مطر "إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العلمية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002، ص9.

² معلوف هوشيمار "الاستثمارات والأسواق المالية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2003، ص17.

³ رفيق زراولة "بور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة

الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005، ص396.

⁴ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص46-48.

وهنا ركز مينسر على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية، حيث يرتبط التفاوت في الدخل أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار البشري. كما حدد مينسر أهدافاً ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب. وتوصل إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها: أنه كلما زاد مستوى الفرد التعليمي زاد احتمال حصوله على مزيد من التدريب في العمل، وزيادة الاستثمار في التدريب المتخصص تزيد من فرصة بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع أفراد المؤسسة.

- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئة التعلم الذاتي، تشجيع العاملين على التعلم المستمر والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.

- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلى إكسابهم خبرات متميزة من بيئات التعلم في الشركات العالمية.

- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

- تشجيع الابتكار: ويقصد بالابتكار وضع المعارف العلمية موضعاً مثالياً للحصول على نتيجة أفضل، كما أنه تطبيق للعلم وسائر المعارف الأخرى التي يترتب عن استخدامها نتائج جديدة في زمان ومكان معين. إذن فالابتكار هو نظام متكامل من المعرفة وتطبيقها في مجال تطوير العمليات والمنتجات، مواضيع العمل المختلفة والقدرات التنظيمية في شكل مرتبط بفعالية مع الخصائص النوعية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة والأهداف التي تسعى إليها.¹

- تشجيع الإبداع: يختلف تعريف الإبداع بين الباحثين باختلاف زاوية النظر إليه، فمنهم من يرى أن عملية الإبداع معقدة تجمع صفات عديدة وتتكون من مراحل مختلفة، ومنهم من يقدم تفسيرات تتناول سمات المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أنه منتج، وآخرون يعتبرونه عملية. إذ يعرف الإبداع على أنه القدرة على تكوين شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة مبتكرة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء لعمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.²

¹ بودلال علي، شريف نصر الدين "دور الإبداع والابتكار التكنولوجي في نجاح اقتصاديات الدول العربية" المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008، ص5-6.
² محمد السعيد أوكيل "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992، ص345.

- التحفيز: أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم، وللتحفيز نظريات عديدة أشهرها نظرية ماسلو التي تقوم على أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الأساسية الخمسة التي تمثل حافز البقاء وتهدف إلى تحقيق الذات.¹ إضافة إلى كل ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه بالحماس ويسمى بالحافز الخارجي، أما عن الحافز الداخلي فهو نابع من ذات الفرد من انضباط وحماس ويعد أكثر التحفيزات فعالية باعتبارها مبدأ وأصل ثابت في الفرد، ويؤثر التحفيز في الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز (القدرة * المعرفة * الرغبة)} + \text{بيئة العمل المناسبة.}^2$$

ويمكن دور التحفيز في كونه أسلوباً من أساليب تفعيل المعرفة داخل المؤسسة، واستثماراً في رأس المال البشري، من خلال تحريك الدافعية لدى العاملين للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة في عقولهم غالباً ما يكونوا متخوفين من كشفها اعتقاداً منهم أنها لا تقيد أو أنه يتم إهمالها عند اقتراحها، كما يخلق التحفيز جو تنافسي رحب فالكل يعمل على تقديم أفضل المعارف ليحوز على المكافآت الأفضل دائماً، وعند تقديم التحفيزات عليها أن تكون مختلفة حسب اختلاف أفراد الفريق، تنظيم العمل جيداً حتى تظهر نتائج عمل الفرد فيتحمس وتزيد رغبته في العمل، أن تكون المكافآت متقطعة مما يجعل العامل دائم الاندفاع نحو العمل بكل طاقاته للحصول عليها، تقديم نصائح وإرشادات للعاملين الذين لم يحصلوا على مكافآت مادية بإطلاعهم على الهفوات التي وقعوا فيها بطريقة لبقة وبحكمة، تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث في الحاجات غير المشبعة وتقديم الحوافز وفقها وأن لا يتم تأجيلها.

إذن على الإدارة العليا وكدعم منها أن تتبنى الأفكار الإبداعية للعاملين وجعلها موضع تنفيذ وأن تعمل على توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير، مكافأة العمل الإبداعي والتحول من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى تشجيع المخاطرة والإبداع، وتوفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

¹ بن نوي مصطفى وآخرون "القيادة الإبداعية الإدارية كمدخل للميزة التنافسية - رؤية للتغيير" المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008، ص6.

² Patrice roussel "Renumeration, Motivation et Satisfactoin au travail" edition economica, paris, 1996, p29.

المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال البشري وعلاقته بـ TOM والمخاطر التي تواجهه

يبحث هذا العنصر في تشخيص آليات بناء وتطوير رأس المال البشري وكذا علاقته بإدارة الجودة الشاملة وبعض التحديات الإدارية المعاصرة كإدارة المعرفة والعولمة، مع التطرق لمخاطر رأس المال البشري وأساليب المحافظة عليه.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال البشري ومعوقاتهما

توجد آليتان لبناء رأس المال البشري هما الاستقطاب والبناء كما يلي:¹

1 - آلية استقطاب رأس المال البشري: في ظل الاتجاهات السائدة كالعالمية، التوجه نحو خدمة الزبون وحدة المنافسة أخذ الاهتمام يتزايد بخصوص استقطاب رأس المال البشري، لكن السؤال الذي يطرح هنا هو أين يوجد رأس المال البشري؟ وأين نبحت عنه؟ للإجابة عليه تم حصر عدد من استراتيجيات الاستقطاب وهي:

أ - شراء العقول من السوق: وتتطلب متابعة من إدارة الموارد البشرية للأفراد ذوي المهارات العالية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة، تستفيد منها المؤسسة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس إيجابيا على عمليات الابتكار والإبداع باستمرار. ومن أبرز هذه الممارسات الميدانية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية (Hewlett-Packard, Motorola, IBM) من خلال استخدام خبراء من الهند بأدنى الأجر، حيث كانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات لنقلهم وتم تسمية مشروعاتهم هذه المقتصدة للتكلفة بـ "عملية شراء العقول"، وتشجع بعض المؤسسات موظفيها على السفر للخارج بغية البحث عن العقول واستقطابها رغم ارتفاع تكلفتها.

ب - شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين رئيسيين معرفي وسلوكي، فالأول يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما الثاني فيتضمن كل ما يقوم به الفرد أثناء تأديته لعمله بحيث يمكن ملاحظته وتقويمه، وأما شجرة الكفايات فتعد إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات، الخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرة الفرد الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أنها تسهل الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال البشري عن طريق شبكة الانترنت.

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 264-272.

ت - مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات و جامعات) وتعد مصدرا مهما لاكتشاف رأس المال البشري واستقطابه، وعلى هذا الأساس تعد زيارة هذه المنظمات من أولويات الإدارة، ويجب زيادة التركيز عليها بالاستقطاب سنة بعد أخرى وعدم الاكتفاء بالتعيين من المؤسسات أخرى.

2 - صناعة رأس المال البشري: تمثل مسألة صناعة رأس المال أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج الدراسات الميدانية التي أكدت عليها، لأنها تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لصناعة المعرفة والمشاركة فيها، ما يجعلها تتفوق على المنافسين، وتتطلب هذه العملية استخدام عدة طرق منها:

أ - خريطة المعرفة: تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية لتحقيق الأهداف، وتركز على نوع المعرفة ومكان تواجدها الذي يحدد أساس رسم خريطة المعرفة وتستخدم لتحديد المركز المعرفي مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وكذا لتحديد فجوات المعرفة لأجل العمل على تغطيتها عن طريق:

- تعزيز قابلية الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات.

- مساعدة الأفراد على العمل مع ذوي "الياقات الذهنية" المتمرسين بطريقة التلمذة وهو اسم يطلق على الأفراد الذين تعود أهميتهم إلى حجم مساهمتهم، من خلال قدراتهم العالية على الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات عالية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية، فهم يمتلكون قدرة عالية على صناعة رأس المال البشري من خلال حشد الأفراد معهم للتعلم منهم بطريقة التلمذة.

ب - بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت، تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليتشكل مشروع بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد. ومع توفر الاستقلالية، المرونة، والتفاعلات الكثيفة بين مختلف المهنيين والابتكاريين نصل إلى التعلم السريع والانتقال من الفكرة إلى المنتج بسبب قلة العقبات التخصصية، ومن أهم الخصائص التي تميزها ما يلي:

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال الانفتاح الذهني والخبرة الواسعة.

- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب واحتياجات المؤسسة.

- تفاوض إقناعي عال للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وجعلها قابلة للتنفيذ.

ت - القيادة الذكية: يتطلب التعامل مع رأس المال البشري قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتماماته على التعلم التنظيمي، بحيث يكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً، ومعلماً أكثر مما يكون معطياً للأوامر فضلاً عن ذلك فإن المدير الذكي وحده القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها ما يأتي:

- الاستمرار: لا ينظر إلى التفوق بأنه يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يدفع إلى مزيد من التقدير.

- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

- الإمتاع: حيث يجعل المدير الذكي التقدير ممتعاً وصعب النسيان.

- الشمول: إذ يقوم بتشجيع مديري الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الجميع.

- الدستور: التقدير عند المدير الذكي هو دستور وجزء من ثقافة المؤسسة.

ومنه يمكن الإشارة إلى مسالة اختيار المؤسسة لآلية الاستقطاب أو آلية الصناعة أو الاثنين معا تحكهما عدة مؤشرات أهمها المقارنة: بين تكلفة الاستقطاب والصناعة والعائد منهما، بين توافر القدرات الفكرية داخليا والحاجة إليها من خارج المؤسسة، بين دخول دماء جديدة للمنظمة ومقاومة التغيير لرأس المال البشري الحالي، وكذا المقارنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال البشري والمؤقتة له.

3 - معوقات بناء رأس المال البشري: بدراسة قامت بها سناء مسودة بقطاع الصناعات الدوائية

أكدت أن أهم العراقيل التي تحول دون الاهتمام برأس المال البشري وبناءه تتمثل في:¹

- عدم توفر رأس المال المادي لإجراء الدراسات اللازمة لتطوير رأس المال البشري.

- عدم توفر القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق العملي.

- مشكلة نقص التعاون ما بين الجامعات، مراكز البحوث والقطاع الخاص لإجراء البحوث التي

تؤدي إلى تكوين رأس المال المعرفي.

¹ سناء مسودة "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزباني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية- رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا (إربد) الأردن، سنة 2010، ص 23-24.

- تواجه المؤسسات صعوبة في تطوير مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره استثماراً ذو مردود بعيد الأمد وتأثير شمولي.

- عدم بذل الجهود الكافية لإيجاد المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال المعرفي ومن ثم رأس مال بشري خاص بالمؤسسة، والاعتماد على المعرفة المستوردة من الخارج والتي غالباً ما تزول بسرعة وقد لا تتكيف مع متطلبات المؤسسة وثقافتها.

- صعوبة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية للمؤسسة وقياسها.

- عدم الاقتناع الكافي من جانب الإدارة العليا بأن العصر الحالي هو عصر المعارف والمهارات والأفكار الإبداعية وأن رأس المال البشري هو العنصر الأساس لتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة وبعض التحديات الإدارية المعاصرة

من المعروف أن بيئة الأعمال التنافسية ونتيجة لحركتها وتغيرها المستمر فرضت تحديات معاصرة على المؤسسة، لذا عليها استيعابها والتعامل معها على أرض الواقع، ومن المهم التطرق لأهم القضايا المعاصرة المرتبطة بعلاقة تبادلية مع رأس المال البشري.

1 - العلاقة التكاملية بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة: إن التوجه لتبني إدارة الفلسفة ينبثق من إدراك أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تطبيق مبادئها وتحقيق أهدافها، فمهاراته وقدراته الفكرية والمعبر عنها برأس المال البشري تجعل منه حجر الأساس لتبني وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- كما أن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وجود عناصر غير مرغوب فيها كزيادة دوران العمل، التغيب، زيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان، هذه العناصر تعبر عن سوء استغلال رأس المال البشري بالمؤسسة وتحفيزه.

- أما على الصعيد النظري فلم تخلو مبادئ رواد إدارة الجودة الشاملة من التركيز على العنصر البشري، فقد ضمنت مبادئ ديمينج الأربعة عشر 06 مبادئ خاصة به، وأولت جوائز الجودة العالمية أهمية خاصة للقضايا المتعلقة بالعنصر البشري.¹

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 414-415.

- إن تكوين رأس المال البشري يتطور في البيئات التنظيمية التي تركز على تنمية المعارف والمهارات وتوفر مناخ تنظيمي يشجع على التعلم والإبداع، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المداخل التنظيمية التي أثبتت نجاحا واضحا في هذا المجال، فهي تلعب دورا بارزا في تنمية رصيد المؤسسة من الأفكار والابتكارات بتركيزها على إشراك جميع أفراد المؤسسة في توليد الأفكار من خلال حلقات الجودة والتحسين المستمر.¹ وفي هذا الصدد أكد جوزيف جابلونسكي في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة اعتمادها على رأس المال البشري، ويرى أنها تساهم في تحويل القوى العاملة إلى منجم للمعلومات التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء والتميز.²

- كما حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع بوصفها أعلى درجات الاستثمار في المورد البشري المتميز بقدراته ومعارفه، حيث سيحافظ الفرد المؤهل وفق إدارة الجودة الشاملة على الدقة والإتقان في العمل ويزيد من فرص تعلمه، فهو يكسب ثقافة الجودة والرقابة الذاتية. ومع اقتران رأس المال البشري بالتدريب، التعلم، الخبرة واكتساب المعارف لأجل الإبداع وكسب الميزات التنافسية هذا ما تؤكد عليه إدارة الجودة الشاملة مما شجع على تطبيقها في جميع المجالات.³

- وتعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على النظر إلى المؤسسة ليس كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي فقد أحدثت تغييرا كبيرا في الفكر الإداري، خاصة وأن أسلوب التعامل مع قضايا رأس المال البشري يمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة في حد ذاتها. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على إحداث تغيير دائم للفرد كونه مركز اهتمام المؤسسة ككل بغض النظر عن كونه زبونا أو مديرا أو عاملا، مما يؤدي إلى تعديل العلاقات التقليدية بين المؤسسة والبيئة والهيكل العضوي الداخلي، وإعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات من أجل التحسين المستمر.⁴

- وتتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في قدرته على فهم أبعادها ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة ما يسهل العمل بروح الفريق، فضلا عن خفض تكاليف التدريب لإعداد الأفراد عند تطبيقها.

- كما أن لرأس المال البشري القدرة على تعزيز العمل الجماعي ما يسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة للأمور، فهو يمثل المفتاح لتحقيق وتحسين الجودة من خلال الحوارات والمناقشات

¹ محمود العبيدي "تقييم وتكوين الموجودات المعرفية" المؤتمر الدولي الرابع الريادة والإبداع إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005، ص9.

² جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص26.

³ عاصم شحادة علي "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات" مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، العدد 7، سنة 2010/2009، ص199-200.

⁴ كمال رزيق، رافع دغيش، فريد كورتل "إدارة التغيير واستراتيجيات رأس المال البشري" المؤتمر الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن 21-24 أبريل 2008، ص9.

المفتوحة التي تفضي إلى تكوين الكل الأكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بـ "التداؤبية" أو Synergy¹.

2 - ترابط رأس المال البشري برأس المال الفكري، المعرفي والعولمة: من خلال التمعن في مكونات رأس المال الفكري نلاحظ أن رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا من بين مكوناته، ومنه نبين العلاقة بين المفاهيم الخاصة بالموجودات الفكرية ورأس المال البشري في النقاط التالية:

- إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، كونه مقتصرًا على العنصر البشري، إذ أن النقود تحقق أمورًا متعددة لكنها لا تفكر، ونفس الشيء بالنسبة للمعدات فهي تؤدي العمل بصورة فاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما فيما يخص العنصر البشري المتميز فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار.

- ويؤكد Mc.Greger على أن رأس المال البشري يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، غير أن هناك بعض القضايا التي لا تتغير مع تغيير أنماط الاقتصاد، وهذا ما أكد عليه Porter إذ يشير إلى أنه غالبًا ما توجد هناك قواعد جديدة للمنافسة لكن مع ذلك فإن عملية تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة هي لا شيء إذا انعدم الفرق بين السعر النهائي والتكلفة، ويمكن الاعتماد بصورة أساسية على تحقيق الربحية المستدامة في قياس تحقق القيمة الاقتصادية للمؤسسة، ومع ذلك كله فإن المهارات وما يرافقها من مضامين فكرية هي أهم عناصر نجاح المؤسسة في عصر المعرفة².

- ينبغي على الموارد البشرية اللازمة للاقتصاد الجديد أن تملك إمكانات عالية للتواصل مع الابتكار والإبداع لذا وجب على المؤسسة وبخاصة إدارة الموارد البشرية أن تنشط رأس مالها البشري من خلال: تطوير الخيال والإبداع لديهم، تنمية قدرتهم على الرغبة في التفوق وحمايتهم من المخاطر التنظيمية وبخاصة الاندثار، التقادم، الإحباط، الفساد والعدائية.

- أدت العولمة إلى موجة التغيرات التقنية الحديثة والمعتمدة أساسًا على المعرفة وهذا ما دفع لزيادة الاهتمام برأس المال البشري كونه مصدر التقدم والنمو، وأصبحت عملية تنميته والحفاظ عليه العامل الحاسم في تحديد مستقبل المؤسسات بصفة خاصة والمجتمعات بصفة عامة³.

¹ حرحوش عادل المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 68.

² رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 18-19.

³ محمود العبيدي، مرجع سابق، ص 8.

- ويتفق معظم الباحثين على أن العلاقة بين رأس المال المعرفي والفكري والبشري علاقة وطيدة جدا، ولا يمكن الفصل بينهما باعتبار هذه المفاهيم تركز كلها على الفرد وعلى قوة دماغه والتي لا يمكن استخدامها في ظل فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة، التعاون، الإخلاص والاهتمام، كما أن عملية إدارة رأس المال البشري بالشكل الجيد تساهم في تطوير رأس المال الفكري والمعرفي أيضا، من خلال استثمار معطياته وتطبيقها لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي.¹

- إن تطوير رأس المال البشري من أهم العوامل للاستفادة من المعرفة والتصدي للعولمة بدلا من الخضوع لسلبياتها، وتؤله لإنجاح أي مخطط تنموي يهدف للتطوير سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع، كما أن القصور في إنتاج المعرفة ونشرها في كل أشكالها يعيق بناء أسس اقتصاد عصري مبني على المعرفة والتكنولوجيا العالية المعتمدة أولا وأخيرا على الفكر البشري.²

المطلب الثالث: مخاطر رأس المال البشري وأساليب المحافظة عليه وتنشيطه

إن تزايد التعقيدات الاقتصادية، التنقل بين الشركات، تناقص المخزون من الكفاءات، تغير طبيعة العمل بسرعة وبشكل مستمر، الانفجار السكاني وعدم التوازن في توزيع المعارف في العالم، تعتبر كلها مسببات في توليد مخاطر رأس المال البشري والتي تستدعي بذل جهود للمحافظة عليه.

1 - المخاطر المحتملة لرأس المال البشري: نظرا للأهمية البالغة لرأس المال البشري ودوره الإيجابي والكبير في بقاء المؤسسة والمحافظة على مركزها التنافسي، فقد يصبح خطرا على المؤسسة فهو سلاح ذو حدين، حيث تتعرض المؤسسة لإحدى المشكلات التالية أو كلها إذا لم تضع إستراتيجية مناسبة للمحافظة عليه:³

- قد يؤثر رأس المال البشري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره لا تساوي شيئا مما يؤدي إلى خفض القيمة السوقية للمؤسسة.

- خطورة هجرته إلى مؤسسات أو دول أخرى نتيجة لما يمتلكه من معلومات عن مؤسساتهم السابقة مما قد يشكل تهديدا خطيرا لها، ويكون في نفس الوقت نقاط قوة للمؤسسات التي هاجروا إليها.

- قد يعيق خطط التنمية في المؤسسة ويصبحون أداة تعيق تطورها، خاصة إذا أخفقت في معرفة رغباتهم وحاجاتهم.

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 59-60.

² هدي زوير مخلف الدعيمي، عدنان داوود محمد العداوي، مرجع سابق، ص 129.

³ محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، مرجع سابق، ص 44.

ونلخص هذه النقاط في شكل خمسة مخاطر أساسية هي:¹

- **خطر التقادم:** ويشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير الحاصل في بيئة عمله بغض النظر عن الأسباب، وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة أشكال هي: تقادم المعرفة، تقادم القدرات تحت تأثير الجوانب الشخصية وتقدم ثقافي.

- **خطر إحباط رأس المال البشري:** وتمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به، فتتولد لديه نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها تقوده إلى اليأس وتأخذ بدورها ثلاثة أشكال: نفسية (كعدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الانطواء والاكتئاب)، مادية (وتضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الأجهزة والمعدات)، تنظيمية (تتمثل أساسا في الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء).

- **مخاطر الاغتراب:** يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن الواقع، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط والبيئة أو الحالة المعاشة.

- **مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي:** ترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس مالها البشري وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها للاندثار أو هجرتها إلى مؤسسات منافسة، كما يقلل من رصيد رأس مالها الفكري، وتظهر هذه المخاطرة في: مخاطرة قتل الإبداع والابتكار الجديد، مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات، مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية وضعف الثقة.

- **مخاطر ضعف الحفز المادي:** وهذا ناتج عن ضعف المؤثرات الخارجية المثيرة والتي تدفع إلى العمل وتحسين الأداء، وتتكون من الجانب المادي غير المشبع (الأجور، المكافآت، المشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية)، الجانب المعنوي ويتمثل في عدم إظهار الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري (مثلا كإشراكهم في الإدارة ومنحهم الأوسمة وكتب الشكر والتقدير)، الجانب الاجتماعي ويتجسد في عدم احترام رأس المال البشري أيا كان موقعهم وعدم تعزيز مكانتهم الاجتماعية.

2 - بعض أساليب المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة وتنشيطه: على المؤسسة تنشيط

رأس مالها البشري من خلال الاستعانة ببعض الأساليب منها:²

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 150-152.

² عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 134-136.

- **طريقتا عصف الأفكار وحلقات الجودة:** ويعد Osbern أول من ابتكر طريقة العصف الذهني سنة 1937 ونشره في كتابه الخيال التطبيقي (plied Imagination)، وتم التفصيل في هذه الطريق وكذا حلقات الجودة عند التطرق إلى الأدوات النوعية لتحسين الجودة في الفصل الأول.

- **السينكتيك (Synectics):** وهي طريقة تآلف الأشتات أو المترابطات، ويعد وليم جي.جورن وجماعته من جامعة كمبرج الأمريكية أول من ابتكر الأسلوب عام 1944 ونشره في كتابه "المترابطات" والسينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، ويعتمد أيضا على تشكيل جماعات مؤلفة من (5-7) أفراد لمعالجة المشكلات الصناعية، بإتباع الخطوات التالية: تعيين المشكلة، جعل الغريب مألوفاً، فهم المشكلة، جعل المألوف غريباً، تقديم الحلول واختيار الحل المناسب والمعايير المحددة مسبقاً.

- **الإدارة على المكشوف (Open-Book Management):** منهج حديث في الإدارة وطريقة توصل إليها المهندس جاك سناك (عندما اخترع طريقته المشهورة "اللعبة الكبرى للأعمال") وضمن أفكار الإدارة بالمكشوف في كتاب (من تأليف J.Schustoeer وآخرون) بعنوان The Power at Open Book Management ، ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول بالاعتماد على لقاءات واجتماعات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي، وهذا من خلال تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية، يتم ترشيح استشاري يساعد الفريق على تحديد المهارة والطموح لكل عضو، والالتزام بقيم الإدارة ونظم الثواب والعقاب.

- **الجماعات الحماسية Hot Groups:** يعد كلا من (Blumen و Leavitt) مبتكرا هذا الأسلوب الذي نشر عام 1995 وأعيد تحديثه عام 2002، ويشير هذا الأسلوب إلى اعتماد مجموعات صغيرة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي، وحب الانجازات الطموحة وتبني المخاطرة والمهام الصعبة، ويهدف إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالمتعة، الحيوية، والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى، بغية حل المهمات والدور المنوط بهم ومنه بلوغ انجازها بكفاءة وفاعلية.¹

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 457.

ويضاف إلى ما سبق بعض المساهمات التي تزيد من بناء رأس المال البشري وتشجيعه منها:¹

- بناء صورة ذهنية طيبة للمؤسسة تساهم في جذب الخبراء والمتخصصين من ذوي القدرات الابتكارية المتميزة ويساعد على إقامة علاقات إيجابية مع العملاء.

- تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المؤسسة ورأس المال البشري المستقطب، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاءه بالتزاماته تجاه المؤسسة.

- إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على متطلبات العملاء التي تعتبر من أهم عوامل إنتاج الأفكار الإبداعية مما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق هناك طرق أخرى هي:²

- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير مناخ ينمي الاتصالات الإيجابية.

- مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين بمقارنتها مع المستويات السائدة.

- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التداول والتعامل بها.

وعلى المستوى الكلي تعاني الدولة من أخطر مشكلة وهي هجرة الأدمغة والكفاءات نحو الخارج والتي تعد من أكثر الظواهر تأثيراً على رأس المال البشري والاقتصاد وتنميته ككل، ويعود السبب الرئيسي لهجرة الكفاءات والأدمغة إلى غياب البيئة المجتمعية والإمكانات التي تساعد الكفاءات على القيام بدورها المنشود في المؤسسة وفي تنمية بلدانها، مع تحقيق الذات وتوافر أسباب العيش الكريم، وتتضمن الخسارة المترتبة على هجرة هذه الكفاءة تحمل الدول النامية تكلفة إعداد الكفاءات المهاجرة للبلدان المتقدمة، وتكلفة الفرصة الضائعة والتمثلة في العائد المنتظر لمساهماتهم في تنمية أوطانهم. ويستدعي الأمر عملاً جاداً للقضاء على هذه الخسارة المزدوجة عبر الاستفادة من هذه الكفاءات أثناء وجودها في الفرد قبل هجرته أو بتحويلها إلى مكسب هائل باستعادة هذه الكفاءات المهاجرة وجذبها للعودة إلى الوطن محملة برأس مال معرفي ضخم.³

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 48-49.

² علي السلمى "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سابق، ص 248.

³ تقرير التنمية الإنسانية العربية "نحو إقامة مجتمع المعرفة" برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، عمان، الأردن سنة 2003، ص 142-143.

خلاصة:

انطلاقاً من الأهمية البالغة لرأس المال البشري والدور الكبير الذي يلعبه في المؤسسة، فقد أصبح اليوم يحتل صدارة الاهتمام باعتباره أصلاً من أصول المؤسسة، وأنه أهم مصادر الميزات التنافسية لمؤسسات اليوم من خلال ما يحوزه من قوى ذهنية تحقق لها التفوق والثروة، وهو أساس الاختلاف بين القيمة الدفترية والسوقية للمؤسسة.

وهذا ما يدفع كما رأينا في هذا الفصل بالمؤسسات إلى الاستثمار فيه وتنشيطه لما يحققه من عوائد مستقبلية، وكحماية له من المخاطر التي تواجهه تعمل المؤسسة وباستمرار على تنميته بإتباعها طرق مختلفة، تشترك بعضها في نقاط أوردتها إدارة الجودة الشاملة ما يزيد في قوة ترابط وتكامل العلاقة بينهما، وبينه وبين مفاهيم إدارية أخرى كالمعرفة والعولمة.

تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري والعلاقة بينهما، واتضح لنا جل المفاهيم النظرية في الفصل الأول والثاني، لذا سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية ميدانيا على المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز كدراسة حالة، ولإعطاء هذا القسم من الدراسة حقه اعتمدنا على المعلومات المتوفرة لدى المديرية العامة للمؤسسة وكذا وحدة الإنتاج بالقبة، والمقابلات التي أجريت مع مجموعة من المسؤولين، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان الموجه لعينة المبحوثين من إطارات سامية وإطارات وبعض أعوان التحكم بالمديرية العامة وإدارة وحدة بالقبة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية خصص المبحث الأول لتعريف المؤسسة ومجمع الرزم المعدني والذي تعتبر فرع منه ومن ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أما المبحث الثاني فكان لتوضيح منهج الدراسة وكذا التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التوافق مع مواصفة الأيزو 9001 ومدى اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري وهذا بالاعتماد على المقابلات، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة وتحليل بينها مع عرض تجربة المؤسسات الجزائرية في مجال الجودة

تعتبر مؤسسة صناعة قارورات الغاز من أهم مؤسسات المجمع الصناعي للرزم المعدني، وتعد المؤسسة الوحيدة التي تقوم بصناعة قارورات الغاز على المستوى الوطني والأولى في صناعة المطافئ بأنواعها على المستوى الإفريقي، من خلال إدارتها لثلاثة وحدات إنتاج متواجدة في كل من ولاية باتنة، معسكر والقبة بالجزائر العاصمة، كما تحتل مكانة مرموقة في السوق نتيجة اهتمامها الكبير بزبائنها وتركيزها على التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وتعتبر تجربة المؤسسة محل الدراسة واحدة ضمن تجارب عدة مؤسسات جزائرية أثبتت تطبيقها لأنظمة الجودة من خلال توافيقها مع معايير الجودة العالمية وحصولها على إحدى شهادات الأيزو.

المطلب الأول: تقديم مجمع الرزم المعدني E.M.B

يعتبر مجمع الرزم المعدني من أهم المجمعات في الجزائر ولا تقل أهميته عن المجمعات الكبرى ونقدمه من خلال النقاط التالية:

1 - تعريف ونشأة المجمع: يعتبر مجمع أو مجموعة الرزم الصناعي HOLDING EMB أول مجمع متخصص في صناعة الأغلفة الصناعية وتحويل الحديد والصلب، وتعود نشأته إلى تقسيم أو إعادة هيكلية الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب بعد الاستقلال. حيث وقبل أن تتولى المؤسسة الوطنية للحديد والصلب قيادة مؤسسة صناعة علب التصبير كانت عبارة عن مؤسسة أسست من طرف الحكومة الفرنسية سنة 1940 تحت اسم (JJ CARNAUD à Belcourt) بالجزائر العاصمة تابعة للشركة الأم بفرنسا INDRE وفي سنة 1964 تم تغيير مقرها الاجتماعي إلى المنطقة الصناعية جسر قسنطينة - السمار - بالعاصمة أيضا، وكانت عبارة عن ورشة لصناعة علب التصبير المتنوعة.

ونظرا للأهمية الاقتصادية لهذه الصناعة وبتاريخ: 1969/02/21 قامت الدولة الجزائرية بتأميمها كوحدة مركزية للرزم المعدني بالقبة، إضافة إلى فتح ورشة خاصة للطبع تقوم بطباعة وكتابة ورسم الأشكال على الحديد عام 1969، بالإضافة إلى ورشة أخرى خاصة بصناعة قارورات الغاز سنة 1972. وبموجب قرار رقم 83/45 الصادر بتاريخ: 1983/01/18¹ تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية

¹Journal officiel de la république algérienne le 18/01/1983, Le décret N° 45/83 , p145.

لصناعة الحديد والصلب (SNS). وفي إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات:¹

- شركة SIDER التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

- شركة EMB لصنع المنتجات الخاصة بالتغليف أو الرزم الصناعي.

- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

- شركة أنابيب ANABIB لتحويل المنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب.

وفي سنة 2000 أصبحت شركة "أو.أم.بي" منظمة في شكل "مجمع صناعي" (Holding EMB) مزود بقانون أساسي "لشركة قابضة" (من القانون الأساسي للشركة بتاريخ: 2000/02/21) ويضم أربعة فروع وهي:

- فرع EMB/FBF ونشاطه الأساسي هو تحويل الحديد الأبيض، الخام والأسود لصناعة الأغلفة المعدنية (ومنتجاتها الأساسية هي: علب حفظ المصبرات بمختلف أنواعها، علب الدهن (الطلاء)).

- فرع EMB/BAG خاص بصناعة قارورات الغاز ويأتي التفصيل فيه فيما بعد.

- فرع EMB/STAA لتحويل الألمنيوم.

- فرع EMB/PLAS لصناعة الغلاف البلاستيكي وكانت نسبة المجمع فيه 57% والنسبة المتبقية لمؤسسة ألمانية خاصة، ولكن هذا الفرع أفلس فيما بعد وتم حله.

2 - نشاط المجمع: يعمل المجمع على تسيير فروعه الناشطة في مجال تحويل الألمنيوم والحديد بمختلف أنواعه فنجد:

أ - مؤسسة EMB/FBF لتحويل الحديد الأبيض وتتفرع منها 04 وحدات متواجدة في كل من القبة، عزابة، سكيكدة، وحدة أرزيو وملحقتها بوهران لصناعة البراميل و التي تم بيعها سنة 2006.

¹ رشيد مناصرية "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز" رسالة ماجستير جامعة الأغواط، الجزائر، سنة 2004، ص 86-87.

ب - مؤسسة صناعة قارورات الغاز EMB/BAG: وتضم 03 وحدات القبة، وحدة باتنة، وحدة معسكر وتقوم بصنع قارورات الغاز بمختلف الأحجام والأنواع وكذا صناعة مطافئ الحريق

ج - مؤسسة EMB/STAA لتحويل الألمنيوم بأنواعه.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة قارورات الغاز B.A.G

في هذا المطلب نتعرف على مؤسسة عريقة في صناعة قارورات الغاز وبعض المنتجات الأخرى ذات الجودة العالية والتي أثبتتها بحصولها المبكر على إحدى شهادات الأيزو ومن المؤسسات الأولى.

1 - بطاقة تقنية للمؤسسة: تم اختيار مؤسسة صناعة قارورات الغاز نظرا للأهمية الاقتصادية للقطاع الذي تنشط فيه، نجاح المؤسسة في حصولها على شهادة الأيزو 9001، انفتاح المؤسسة على الأوضاع الحالية للسوق الذي تعمل فيه مما يستدعي ذلك زيادة اهتمامها برأس مالها البشري لتزويد من تطوير وتحسين الجودة الشاملة وتحقيق من خلالها ميزة تنافسية في السوق المحلي وكذا العالمي. وفيما يلي بطاقة تقنية للمؤسسة:

- مؤسسة صناعة قارورات الغاز مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري تختصر تسميتها بالرمز BAG (spa)، وهي مؤسسة ذات أسهم تمثل فرع من فروع المجمع الصناعي للرزم المعدني (E.M.B)، مقيدة بالسجل التجاري رقم: 99 B 0008249.

- الرأسمال الاجتماعي: يقدر رأسمالها بـ: 1.961.100.000 دج.

- المساحة والمقر الاجتماعي: تتواجد المديرية العامة للمؤسسة بالمنطقة الصناعية جسر قسنطينة (طريق براقى) ولاية الجزائر العاصمة، وتتربع على مساحة قدرها: 2880 م².

- رقم الهاتف: 021.83.94.09 ، الفاكس: 021.83.93.61.

- العنوان الإلكتروني: alascyl@hotmail.com ، Le site internet: bad-dz.com

- وحدات الإنتاج: تتفرع عن المؤسسة ثلاثة وحدات للإنتاج وهي:

أ - وحدة الإنتاج القبة وتتواجد بجانب المقر الاجتماعي للمؤسسة، وتتربع على مساحة قدرها: 29340 م².

ب - وحدة الإنتاج المتواجدة بولاية باتنة وتقدر مساحتها بـ 71114م²، وتعتبر الوحدة الأولى التي تحصلت على شهادة الأيزو 9001 نسخة 2000 في سنة 2003 (أنظر الملحق رقم:01).

ت - وحدة الإنتاج بمعسكر تتواجد بـ طريق بوحنيقية تتربع على مساحتها قدرها 104179م² وتعتبر الأقدم وكانت تشتهر خاصة بصناعة قارورات الغاز الصغيرة جدا.

2 - تشكيلة منتجات المؤسسة وأهداف نشاطها: يتمثل نشاط المؤسسة أساسا في صناعة قارورات الغاز والمطافئ وتسويقها، كما تقوم بالتصليح وتتعرف على تشكيلة منتجات المؤسسة فيما يلي:

- قارورات الغاز (غاز البوتان والبروبان) بمختلف أحجامها من 0.4 كلغ إلى 35 كلغ.

- خزان الوقود (GPL) بمختلف السعات من 40 لتر حتى 60 لتر.

- مطافئ ثاني أكسيد الكربون (CO₂) بمختلف الأحجام من 1 كلغ إلى 10 كلغ.

- مطافئ ماء / بودرة (مسحوق) من 9 كلغ إلى 150 كلغ.

- تصليح جميع تشكيلة قارورات الغاز.

- صناعة لوح (palette) خاص بقارورات الغاز.

- حنفية قارورات الغاز (Robinets pour bouteilles de gaz).

- إضافة إلى منتجات أخرى (lampes, réchauds, écran de chauffage).

وتهدف المؤسسة من خلال التحكم الجيد في نشاطها إلى:

- كسب حصة سوقية مع المنافسين (المستوردين) من خلال زيادة المبيعات والأرباح.

- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية والحد من الاستيراد.

- المساهمة في تقليص نسبة البطالة من خلال فتح مناصب شغل جديدة واعتماد طرق توظيف

كالتوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل و التوظيف عن طريق العقود قصيرة الأجل.

- السهر على خلق مناخ عمل ملائم من خلال توفير الظروف الملائمة للعمال وتكوينهم والرفع من مستواهم المهني والمعيشي، والعمل على تفادي الصراعات والنزاعات التنظيمية التي تؤثر على أداء الأفراد.

- تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال وبالتالي العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر.

- تحسين وتنويع تشكيلة منتجاتها من خلال العمل على تجديدها باستمرار.

- العمل على تحسين جودة المنتجات وكذا طريقة التسيير عن طريق الالتزام الدائم بمبادئ الجودة الشاملة من خلال الحفاظ على شهادة الأيزو التي حصلت عليها استحقاقا مقابل جودة منتجاتها.

- تركيز جهودها من أجل الحفاظ على ولاء زبائنها الدائمين والسعي إلى كسب زبائن محتملين.

وبعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو طورت أهدافها إلى:

- إدخال منتجاتها في الأسواق الجديدة والمناقصات الدولية التي تشترط بالمنتج هذه الشهادة .

- العمل على تطبيق مقاييس الجودة بالمؤسسة لتحقيق تقليص التكاليف وتحسين استغلال الموارد.

- عصرنة تسييرها للعنصر البشري من خلال زيادة الاهتمام به عن طريق برامج تدريبية عامة وخاصة و التحفيز، مما يؤدي إلى تنمية رأس مالها البشري الذي بدوره يحقق التميز.

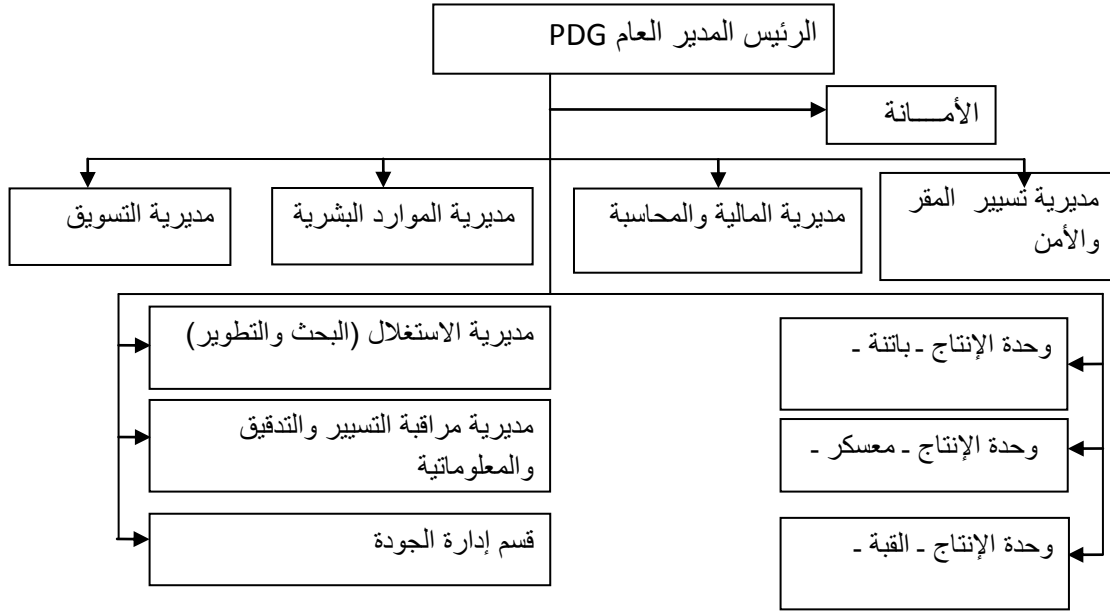
- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

للتعرف أكثر على مؤسسة صناعة قارورات الغاز لابد من معرفة بيئتها الداخلية والخارجية حتى يتسنى لنا تطبيق المفاهيم النظرية واستخدامها بطريقة جيدة للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، وتتكون بيئة المؤسسة من:

1 - البيئة الداخلية: يمكن توضيح أهم ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة في النقاط التالية:

أ - **الهيكل التنظيمي:** من سمات نجاح أي مؤسسة مدى ملائمة هيكلها التنظيمي لنشاطها وخصائصها، إذ يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة قارورات الغاز بتقسيمه حسب الوظائف ونفس شكل الهيكل نجده في وحدات الإنتاج، بإتباع المؤسسة النمط الوظيفي في تقسيمها نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي أنها مقسمة إلى جزأين هما: الدوائر التقنية والإدارية (كما هو موضح في الشكل رقم:17).



الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ويعتمد في بناء الهيكل التنظيمي على توصيف وتحليل الوظائف المكونة له، حيث تحتوي كل وظيفة على بطاقة تحوي شقين: الأول يتضمن مهام المنصب والتي تحتوي على وصف الأعمال العادية واليومية التي يقوم بها شاغل هذا المنصب سواء كان إطارا أو عون تحكم أو منفذا. أما الشق الثاني من البطاقة فيتضمن الشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة وهذه الشروط يتمثل مجملها في: نوع التأهيل العلمي للشخص، مستوى التأهيل العلمي، القدرات والمهارات اللازمة.

ونلخص مستويات التدرج بمؤسسة صناعة قارورات الغاز في:

- مناصب الإطارات: وتتضمن جميع الوظائف التي يقوم شاغلها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة، وتتمثل واجباتهم في تحديد السياسات، الخطط العامة والأهداف الرئيسية للمؤسسة، وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق، كما يقوم شاغلها هذه الوظائف بإجراء اتصالات بغرض تمثيل المؤسسة ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية.

- مناصب أعوان التحكم: تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بإنجاز عمليات تتطلب تأهيلا علميا محددًا ومستوى معين من والمهارة، حيث تؤدي وفق القوانين والإجراءات المحددة ويتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية والخبرة النوعية.

- مناصب أعوان التنفيذ: تتضمن جميع هذه المناصب وظائف يقوم شاغلوها بإنجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال والخدمات المساندة، وتخضع إلى الإشراف المباشر للمسؤولين.

نلاحظ أن بطاقات المنصب بالمؤسسة تكتفي بتسمية منصب العمل وتحديد الإطار العام لممارسة الوظيفة من قبل شاغليها مع تحديد المؤهلات العامة الواجب توافرها فيه، دون تفصيل المهام الواجب القيام بها على مستوى الوظيفة وكيفية أداءها، كما تتجاهل ظروف عمل شاغل الوظيفة أثناء أداءه.

ب - شعار المؤسسة: لطمأنة وكسب ولاء الزبائن ترفع المؤسسة شعار "حل متوافق حسب احتياجاتكم" فالمؤسسة من خلال شعارها تريد القول أن منتجاتها وخدماتها تقدم بدقة حسب ما يتوقعه الزبون، وهذا من خلال الجودة العالية وكذا الأفراد المتميزين القائمين على ذلك.

وفي هذا الصدد تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحسين منتجاتها وتنويعها من خلال عمليات الترويج الهادفة إلى التعريف بها وتكوين علاقة وطيدة مع عملاءها وتحسين صورتها، من خلال الإعلان، التمويل والرعاية، المساهمة في مختلف المعارض الوطنية والدولية وإنشاء موقع على شبكة الانترنت تنشر فيه المعلومات الأساسية عنها.

ت - تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2005-2010: نظرا لعدم تمكننا من الحصول على مؤشرات مالية تخص المؤسسة اكتفينا بتطور رقم أعمالها خلال الفترة 2005-2010 الموضح في:

الجدول رقم (06): تطور رقم الأعمال بالمؤسسة خلال الفترة 2005-2010

| السنة | رقم الأعمال بالكيلو دينار جزائري (1كيلو دج يقارب 10 ³ دج) |
|-------|--|
| 2005 | 1.083.599 |
| 2006 | 872.814 |
| 2007 | 822.164 |
| 2008 | 803.860 |
| 2009 | 1.411.668 |
| 2010 | 1.315.810 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات من المؤسسة

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض في رقم الأعمال ابتداء من سنة 2006 ليعود إلى الارتفاع ونوع من الاستقرار ابتداء من سنة 2009 وهذا راجع إلى كون المؤسسة تنتج وفق الطلب وكذا المنافسة من طرف المستوردين.

ث - **العنصر البشري في المؤسسة:** نلخص توزيع المورد البشري بالمؤسسة سنة 2010 حسب الوحدات والتدرج الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): توزيع المورد البشري بالمؤسسة لسنة 2010

| المجموع | وحدة معسكر | | وحدة باتنة | | وحدة القبة | | المقر الاجتماعي | | الوحدات |
|---------|------------|------|------------|------|------------|------|-----------------|------|-------------|
| | مؤقت | دائم | مؤقت | دائم | مؤقت | دائم | مؤقت | دائم | فئات العمال |
| 194 | 18 | 29 | 28 | 42 | 10 | 31 | 12 | 24 | إطارات |
| 199 | 10 | 27 | 19 | 38 | 13 | 76 | 8 | 8 | أعوان تحكم |
| 509 | 96 | 101 | 73 | 86 | 66 | 82 | 2 | 3 | أعوان تنفيذ |
| 902 | 124 | 157 | 120 | 166 | 89 | 189 | 22 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية

بالاعتماد على المؤشرات السابقة ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات يمكن إدراج بعض نقاط القوة والضعف للمؤسسة:

- تعتبر مؤسسة قارورات الغاز مؤسسة رائدة في السوق بفضل سمعتها وجودة منتجاتها.

- تعتبر الممون الأول لمجمع نفطال وهو أهم مجمع في الوطن، وبالأخص بمنتجات قارورات الغاز التي توفرها بالكمية والسعر والجودة المطلوبة، هذا ما مكنها من الانضمام إليه بداية شهر ماي 2011 بقرار من الوزير الأول/ أويحي.

- حصول المؤسسة على شهادة الأيزو يزيد من ثقة المتعاملين بمنتجاتها وخدماتها مما ساعدها على توسيع حصتها السوقية، وكسبها ميزة تنافسية معتمدة في ذلك على كفاءاتها البشرية والتي تتميز بخبرة ومهارة عالية.

- مشكلة المؤسسة مع بعض زبائنها تكمن في إرجاع قارورات الغاز والتي تتعرض للعطب عند القيام بعملية الشحن والتفريغ بسبب اللامبالاة، ما يستدعي عمليات تصليح كثيرة ومتكررة.

- تعمل المؤسسة وفق سياسة الإنتاج حسب الطلب ما يستدعي سياسة خاصة لتسيير مواردها البشرية واعتمادها على عمالة مؤقتة، مما يؤثر بشكل كبير على استقرار عنصرها البشري.
- تقادم آلات الإنتاج وعدم تجديدها وفق التكنولوجيات الحديثة يتسبب في مشاكل تقنية أثناء العملية الإنتاجية وينعكس سلبا على العاملين جسديا ومعنويا.
- ارتفاع سعر المادة الأولية وتذبذب أسعار صرف العملات بشكل مستمر يؤثر على السعر النهائي عند البيع.

2 - البيئة الخارجية: تتشكل ملامح البيئة الخارجية لمؤسسة صناعة قارورات الغاز من:

أ - البيئة الخارجية العامة: وتضم كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة، ومن بين أهم العوامل:

- العوامل الاجتماعية: بما أن المنتج موجه إلى المستهلك الصناعي خاصة ما تعلق الأمر بمنتج المطافئ، أما فيما يخص قارورات الغاز فهي موجهة إلى المستهلك المباشر أي أفراد المجتمع وهذا بعدما يتم تعبئتها بالغاز، ومنه يمكن القول أن هذا المنتج مهما في حياة الجزائريين حيث لا يوجد بيت يخلو منه بالرغم من تزويد معظم المناطق الجزائرية بغاز المدينة، كما أن هذا المنتج لا يتأثر بثقافة المستهلك العادي خاصة فيما تعلق بشكل أو حجم أو لون القارورة، وتؤثر فيه بعض تصرفات المواطنين والمتمثلة في اللامبالاة عند استعماله لهذا المنتج الخطير والذي يتسبب أحيانا في حوادث مميتة ويخلف خسائر مادية كبيرة، وهذا ما يستدعي عمليات تصليح كثيرة نظرا لحالة العطب التي تلحق بها مكلفة جهدا ووقتا كبيرين وقد لا يمكن تصليحها في بعض الأحيان.

- ومن بين العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة: تأثير المنافسة الأجنبية نتيجة دخول الجزائر في اقتصاد السوق واتفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية، وخاصة من طرف الخواص اللذين يقوموا باستيراد هذه المنتجات من الخارج وتوجه مجمع نفضال إلى شراء المنتجات من هؤلاء المنافسين.

- أما فيما يخص بعض العوامل القانونية فنجد قانون الصفقات العمومية الجديد لسنة 2011 يعيق كثيرا عملية اتخاذ القرار، لا سيما فيما يتعلق بعملية التموين حيث أنه يجب اختيار الممون الذي يضمن استثماره في الجزائر، إضافة إلى المدة التي تسبق الشراء أو الإعلان عن الصفقة والتي تعتبر حسب بعض المسؤولين في المؤسسة شروطا غير متوافقة مع متطلبات السوق، وتؤدي إلى تعطل عملية الإنتاج في بعض الحالات بسبب نقص المخزون من المادة الأولية لما أصبحت تتطلبه من وقت طويل في

الحصول عليها، كما أنه يحد بصفة كبيرة من اتخاذ القرار في الوقت المناسب بسبب المراحل الكثيرة التي تسبق عملية الشراء (الإعلان، اختيار المورد، إعداد ثلاثة فواتير شكلية، اجتماع اللجنة المعنية وموافقها...الخ)، زيادة إلى تذبذب أسعار الحديد والذي أصبح يحدد في البورصة، وكذا تغيرات سعر الصرف للعملة الأجنبية وعدم مراعاة العميل الأساسي (نפטال) لهذا الأمر (هذا ما أكده لنا رئيس قسم البحث والتطوير على مستوى المديرية العامة للمؤسسة من خلال المقابلة التي أجريناها معه).

2 - البيئة الخارجية الخاصة: وهي العوامل الخاصة بالمؤسسة دون غيرها من المؤسسات وتؤثر مباشرة عليها ومن بين هذه العوامل:

- العملاء: تتعامل المؤسسة في شراءها للمواد الأولية الأساسية بمختلف أنواعها مع موردين من خارج الوطن منهم من فرنسا (Georges daras, Evrin, Joit technique, Iget)، إيطاليا (Temi, Gagite)، ألمانيا (Guhring)، تركيا (Tcm-bat)، كما تتعامل في شراءها لبعض المواد الأولية الأخرى من الجزائر (Naftal, Enap Lakhdaria, Linde gaz Algerie).

أما عند تسويق منتجاتها فتتبع عموماً لربائين من داخل وخارج الوطن، وبنسبة كبيرة لمجمع نפטال الذي يمثل الزبون الدائم للمؤسسة، بالإضافة إلى بعض الخواص، الجيش الشعبي الوطني، التصدير لبعض الدول العربية والإفريقية كالعراق ومالي...الخ.

من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن تلخيص أهم الفرص المتاحة لها في:

- مؤسسة قارورات الغاز هي الوحيدة في الجزائر التي تنشط في صناعة قارورات الغاز.

- القدرة على الدخول في المنافسة على مستوى الأسواق العالمية نتيجة مصداقية جودة منتجاتها وحصولها على شهادة ISO 9001 (أنظر الملاحق رقم: 01، 02 و 03).

- تعتبر المؤسسة من أهم مؤسسات مجمع الرزم المعدني بامتلاكها خبرة تفوق الثلاثين سنة تمكنها من التنافس في السوق العالمي وهذا طبعاً بمساعدة الدولة لها.

- تعتبر المؤسسة الأولى إفريقياً بإنتاجها لتشكيلة مطافئ متنوعة تسوقها داخل وخارج الوطن.

- مشروع دمج المؤسسة مع مجمع نפטال يزيد من فرص تسويق منتجاتها الحالية والمستقبلية.

وبالرغم من هذه الآفاق المفتوحة أمام المؤسسة إلا أن هناك بعض التهديدات التي تقف كصعوبات في تحقيق ذلك منها:

- تواجه المؤسسة منافسة شديدة من الخواص الذين يستوردون بعض المنتجات المنافسة خاصة من تونس.

- عدم وجود حرية اختيار الموردين المناسبين لشراء المواد الأولية.

- مشكلة الديون التي لم ينته تسديدها حتى الآن ما يدفع إلى ظهور الخسارة في الميزانية رغم تحقيق المؤسسة لأرباح.

- إلغاء الدعم الحكومي من خلال التخلي التدريجي للدولة عن تحمل خسائر مؤسساتها العمومية.

- سياسة اقتصاد السوق التي فتحت المجال أمام الاستثمار الأجنبي في نفس القطاع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، نظام الجودة بالمؤسسة ومدى اهتمامها برأس مالها

البشري

سيتم توضيح المنهج المتبع لإجراء الدراسة الميدانية، والتعرف باختصار على تجربة المؤسسات الجزائرية في الجودة وبالأخص المؤسسة محل الدراسة، ومدى اهتمامها برأس مالها البشري.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب نوضح المنهج المتبع في الدراسة ولاختبار فرضياتها ميدانيا اعتمادنا منهج دراسة الحالة "وهو أحد المناهج الوصفية التي تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة من الظواهر لأجل دراستها بتفسيرها بعد وصفها".¹

ويعرف أيضا بأنه "منهج يهتم بجمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة أو وحدة معينة أو أفراد محددين، وتقوم على أساس التعمق في الدراسة والنظر إلى الجزئيات".² وهو كذلك "عبارة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة".³

¹ أحمد عبد الحميد الخالدي "الوجيز في المناهج وإعداد البحث العلمي" دار الكتب القانونية، مصر، سنة 2009، ص87.

² فايز جمعة، صالح النجار وآخرون "أساسيات البحث العلمي: منظور تطبيقي" دار الحامد، عمان، سنة 2009، ص42.

³ محمد عبيدات وآخرون "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1999، ص44.

إذن فمنهج دراسة الحالة يهتم بدراسة العلاقات بين الظواهر، والكشف عن العوامل المؤثرة في أجزاء الوحدة الواحدة أو الحالة أو المجتمع ككل وهذا ما نطمح للوصول إليه.

1 - تحديد مجال الدراسة: تمت الدراسة في الحدود والمجالات التالية:

أ - المجال الزمني: في هذا المجال يمكن ذكر مجالين هما: المجال الزمني الأول والمتعلق بالفترة التي تم فيها إجراء الدراسة، أي بداية من تاريخ تواجدها بالمؤسسة وحصولنا على الموافقة وذلك بداية شهر مارس من سنة 2011، وهذا بعد عرض الموضوع على مسؤول الجودة ومدير مديرية الموارد البشرية وكذا رئيس قسم البحث والتطوير، بعد ذلك قمنا بزيارات ميدانية استطلاعية لمختلف الدوائر المتواجدة بالمؤسسة وأيضاً مديرية وحدة الإنتاج بالقبة المتواجدة بالقرب من المديرية العامة، وكان هدفنا من هذه الزيارة هو التعرف أكثر على المؤسسة والحصول على البيانات والمعلومات التي تساعدنا في توجيه الدراسة إلى الشكل الصحيح، الذي يسمح بتحديد المعالم الأساسية والتي بني عليها الاستبيان فيما بعد، والذي تم توزيعه في شهر جوان من نفس السنة على مجموعة من إطارات التسيير وإطارات عليا وبعض أعوان التحكم.

والمجال الزمني الثاني المتمثل في الفترة التي جمعت فيها بعض المعطيات عنها والبيانات الخاصة بشهادة الأيزو وجدول التدقيق الخاص بنظام الجودة أي من ابتداء من سنة 2001 وهي الفترة التي اتخذت خلالها المؤسسة قرار التوافق مع مواصفة الأيزو 9001 وحتى توافقيها ومرحلة ما بعد توافقيها وعمليات التجديد المستمرة، وبالنسبة لتطور رقم الأعمال وتوزيع العنصر البشري بالمؤسسة فقد اخترنا الفترة الممتدة بين سنتي 2005 و 2010.

ب - المجال البشري: حيث استهدفت الدراسة في الجزء الأول بعض الإطارات بمختلف أنواعهم بالمديرية العامة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز، وهذا عند قيامنا بإجراء مقابلات معهم حول نظام الجودة في المؤسسة وواقع رأس المال البشري بها، أما الجزء الثاني والخاص بالاستبيان فقد تم توزيعه على إطارات مسيرة، إطارات سامية، إطارات و أعوان تحكم.

2 - الوسائل المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة: إن اختيار الباحث للعينة من

الخطوات والمراحل الأولى والمهمة التي تتحدد عليها مراحل الدراسة الأخرى، بحيث يبدأ الباحث في التفكير في عينة البحث بمجرد تحديد مشكلة البحث وأهدافه وتعرف العينة في البحث العلمي بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد المأخوذين من المجتمع الأصلي والذي بدوره يمثل جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يُكونون موضوع

مشكلة البحث".¹ فالعينة إذن تمثل المجتمع الأصلي في جميع صفاته وخصائصها وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي. وفي دراستنا يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الإطارات و بعض أعوان التحكم التابعين للمديرية العامة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز ومديرية وحدة الإنتاج بالقبة.

أما فيما يخص المعاينة فإن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم "العينة" والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها "المعاينة".² وتستخدم المعاينة نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة، حيث يتمكن الباحث من خلال معاينة أكبر عدد ممكن من أخذ صورة واضحة ومعبرة عن الموضوع.

تم اختيار العينة الغرضية أو الصدفية (ويسمىها البعض العينة الهادفة أو التحكمية لتحكم الباحث فيها) وهي نوع من أسلوب العينة غير العشوائية، وفي هذه العينة يقوم الباحث باختيار هذه العينة اختيارا حرا على أساس أنها تحقق أغراض وأهداف الدراسة التي يقوم بها، فالباحث يقدر حاجته للمعلومات ويختار عينته بما يحقق له غرضه.³

وفي دراستنا هذه قمنا باختيار عينة مكونة من أفراد من ذوي مستوى وظيفي معين لأنهم مؤهلين وقادرين على تقديم معلومات كافية حول الموضوع، ولقد تم الاستعانة بالوسائل التالية في دراستنا التطبيقية:

أ - **البحث الاستطلاعي:** وهذا من خلال الزيارات المتكررة التي قادتنا إلى المؤسسة محل الدراسة والتي دامت أربعة أشهر تقريبا، وتفقدنا معظم الدوائر بالمؤسسة لمعرفة طريقة سير العمل بها وقد حاولنا في هذه الفترة التقرب من بعض المسؤولين على مستوى الإدارة العامة لمعرفة وجهات النظر الأولية حول موضوع الدراسة وبعدها قمنا بإجراء عدة حوارات في شكل مقابلات معهم.

ب - **الوثائق المتعلقة بدراسة الحالة:** وهذا من خلال تحليل بعض الوثائق التي تم تزويدنا بها لتسهيل الدراسة، والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، تشكيلة المنتجات، دليل الجودة، المراجعة أو التدقيق الخاص بنظام الجودة والأيزو...إلخ، كما تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاستفادة من بعض المعلومات التي يوفرها.

¹ عبد الرحمان عدس، وآخرون "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه" دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 11 سنة 2009، ص94-95.

² منذر الضامن "أساسيات البحث العلمي" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص160.

³ عبد الرحمان عدس وآخرون، نفس المرجع، ص101.

ت - المقابلة: لقد تطلبت عملية جمع البيانات إجراء مقابلات مع بعض مسؤولي الإدارة العامة لمعرفة وجهات نظرهم حول الموضوع، حيث أجريت مقابلة مع رئيس قسم الاستغلال (البحث والتطوير) بيوم 2011/03/10 ، ومع مدير الموارد البشرية في: 03/28 وأما المقابلة مع رئيس قسم الجودة كانت بتاريخ: 2011/04/03 ومع رئيس القسم التجاري بيوم 04/24.

والمقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص (أشخاص) آخر من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف بحثه.¹ كما تعرف المقابلة على أنها استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص.

وقد تم اعتماد المقابلة نظرا لأن بعض الأسئلة لا يمكن الإجابة عنها بوضوح عن طريق الاستبيان كونها تحتاج إلى تفصيل، ولذا تم صياغة أسئلة مختلفة احتواها دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم: 04) كالأئلة المفتوحة التي تجمع من خلال الإجابة عنها كما من المعلومات لا بأس به، مما يعطي لنا إمكانية تصنيفها ومقارنتها مع نتائج الاستبيان.

ث - الملاحظة: تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من بين وسائل جمع المعلومات خاصة تلك التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي ومواقفه، وتسهل الملاحظة الحصول على البيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى، كما تفيد في الظروف التي يرفض فيها المستجيبون التعاون مع الباحث.² وتأخذ الملاحظة أشكالا مختلفة حسب الأساس الذي تستند إليه فنجد الملاحظة حسب نوع الاتصال، حسب المشاركة، وحسب هدفها كما يلي:³

- الملاحظة بالمشاركة: وتتم في حالة ما إذا أراد الباحث أن يعرف الموقف جيدا وذلك بمشاركته في الأنشطة، أو في الموقف المراد بحثه، وهذا ما يعطيه فرصة جيدة ليرى الخبرات من وجهة نظر المشاركين.

- الملاحظة بدون المشاركة: وهي زيارة الموقع الذي تتم فيه الملاحظة وتسجيل الملاحظات دون أن يشترك الباحث في الأنشطة.

- الملاحظة المباشرة: يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين باتصاله مباشرة بالأشخاص المبحوثين.

¹ عامر قنديلجي "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص174.

² أحمد حسين الرفاعي "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية" دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، سنة 2005، ص221.

³ منذر الضامن، مرجع سابق، ص95.

- الملاحظة غير المباشرة: يطلع الباحث على السجلات والتقارير والمذكرات التي أعدها غيره.

وقد اعتمدنا على الأساليب الثلاثة الأخيرة عند قيامنا بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة.

ج - الاستبيان: يعتبر الاستبيان المصدر الأساسي المعتمد والذي استخدم كوسيلة للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات، ويعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين (المبحوثين) بالبريد، أو يجرى تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها.¹ والفرق بين المقابلة والاستبيان يتمثل في أن المفحوص في الاستبيان هو من يقوم بكتابة الأجوبة، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

وتم اعتماد الاستبيان واعتباره المصدر الرئيسي للدراسة الميدانية نظرا للأسباب التالية:²

- الاستبيان وسيلة هامة لجمع البيانات من عدد كبير من الأشخاص يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه الأدوات الأخرى.

- عدم تقيد الاستبيان بالمحددات المكانية فيمكن إرساله بواسطة البريد أو الانترنت.

- يملك الباحث وقت كاف لتصميم الاستبيان وفحصه ومراجعته مع الأساتذة وتصحيحه.

- إجابات المبحوثين تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معرف وله الوقت اللازم لتدقيق إجاباته.

تم بناء محاور الاستبيان في دراستنا على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة واعتمادا على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة قريبة الصلة بموضوع البحث، كما استعنا بأراء أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة ومن المدرسة العليا للتجارة، وتم صياغته باللغة العربية ووزع باللغة الفرنسية نظرا لعدم تحكم أفراد العينة في اللغة العربية.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، 2، بن عكنون، الجزائر، سنة 1999، ص 66.

² جودة محفوظ أحمد 2 "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركات المساهمة في الأردن" أطروحة دكتوراه الدولة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000-2001، ص 195.

أما فيما يتعلق بهيكل الاستبيان (أنظر الملحق رقم:05) فقد اعتمدنا مقياس ليكارت Likert الخماسي وذلك بتحديد درجة لكل عبارة، حيث تُستخدم صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان، ويضع المبحوث علامة أو إشارة (/) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن درجة موافقته.

أما فيما يتعلق بوصف فقراته فقد تكونت من أربعة وثلاثين عبارة لقياس عنصرَي رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة إضافة إلى البيانات العامة للمبحوثين كما يلي:

- المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بالمتقصى منه وتضم: الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، فئات سنوات الخبرة والوظيفة التي يشغلها المبحوث.

- المحور الثاني: تضمن عبارات متعددة حول متغيرات رأس المال البشري التي تم اختيارها ويمكن جمع البيانات عنها وهي: الخبرة، التدريب، الرغبة في التعلم، التحفيز، الإبداع والعمل الجماعي.

- المحور الثالث: اشتمل على عبارات المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة والتي اختصرتها في: الرؤية القيادية، التركيز على الزبون والتحسين المستمر.

ح - الثبات: تتميز أداة البحث بالثبات إذا أعطت نتائج متقاربة أو نفسها عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة.¹ وتوجد عدة أساليب للقيام بهذا الاختبار منها التجزئة النصفية (Split-Half) ومعامل ألفا كرونباخ (ronbach's Alpha)، ويأخذ معامل الثبات قيما بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن المعامل يكون مساويا للصفر والعكس صحيح، أي أن زيادة معامل الثبات تعني زيادة مصداقية البيانات واستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

ولقد استعملنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان (المحورين الثاني والثالث) اللذان ستجري عليهما أغلب الدراسة الإحصائية، أما محور البيانات الشخصية فهو يتغير مع الوقت.

خ - صدق الأداة: إن الاختبار الصادق أو صدق الأداة يعني قدرته على قياس ما أعد لقياسه، واعتمدنا على الصدق الظاهري الذي يتحقق إذا كان مظهر الأداة يشير إلى أنه اختبار صادق كأن يكون شكله وحجمه معقولا وتشير فقراته إلى ارتباطها بالظاهرة المراد قياسها، وكذا معامل الصدق (تم حسابه في الجدول رقم:25)، زيادة إلى اعتمادنا على صدق المحكمين كنوع آخر من قياس صدق الأداة ويتمثل

¹ عبد الرحمان عس وأخرون، مرجع سابق، ص156ص160.

في تصحيح الأساتذة وموافقة الأستاذ المشرف على مدى صلاحية الفقرات منطقيا لقياس ما أعدت لأجله، ويعتبر هذا الصدق من أهم أنواع الصدق وأكثرها استخداما في الاستبيان.

3 - الأساليب الإحصائية المستعملة في عرض وتحليل البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الضرورية لعرض وتحليل المعلومات المجمعة من عينة البحث بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S)* عند تفريغ البيانات، وتم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، واستخدمنا أيضا برنامج Microsoft Excel بغرض عرض بعض الأشكال البيانية، وتم ترميز البيانات وتفرغها وإدخالها إلى برنامج spss بإتباع الخطوات التالية:

أ - فرز الاستبيانات المسترجعة، حيث تم توزيع 60 ورقة استبيان على مديرية العامة للمؤسسة ووحدة القبة (نظرا لقرب هذه الوحدة مقارنة بوحدي معسكر وباتنة)، واسترجع 52 منها 02 غير صالحة للتحليل أما الباقي من الأوراق فلقد ضاع ولم تتمكن من استرجاعه.

ب - التصريح بكل المتغيرات الموجودة في محاور الاستبيان في جداول (S.P.S.S) وذلك بتمثيل كل فقرة بمتغير، إذ مُثلت متغيرات المحور الثاني رأس المال البشري وهو المتغير المستقل (X) بستة متغيرات هي:

- الخبرة (X1) وتم التعبير عنها بثلاثة عبارات تخص بمدى توافر الخبرة في أفراد المؤسسة وتقاسمها بينها.

- التدريب (X2) فيه أربعة عبارات حول عملية التدريب ودعم المؤسسة لها.

- الرغبة في التعلم (X3) فيها ثلاثة عبارات خاصة بمدى رغبة الفرد في التعلم ومدى تشجيع المؤسسة له.

- الإبداع (X4) خصصت له أربعة عبارات تحوي في مجملها مدى تشجيع المؤسسة للفرد ومساعدته على الإبداع والابتكار.

- التحفيز (X5) يحتوي على ثلاثة عبارات تخص التحفيز المادي والمعنوي.

- العمل الجماعي (X6) وفيه أربعة عبارات تدور كلها حول مفهوم العمل بروح الفريق وتنميته.

* S.p.S.S: Statical Package for Social Sciences.

أما متغيرات إدارة الجودة الشاملة والذي يمثل المتغير التابع (Y) فتكون من ثلاثة متغيرات هي:

- الرؤية القيادية (Y1) فيه أربعة عبارات توحى بمدى دعم والتزام القيادة الإدارية بالجودة.

- التركيز على الزبون (Y2) عبّر عنه بثلاثة عبارات تخص جهود المؤسسة المبذولة للاهتمام والتركيز على الزبون وجعله محور اهتمامها.

- التحسين المستمر (Y3) يمثل المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، وتكون من خمسة عبارات حول وجود عمليات فعالية للتحسين المستمر للجودة والظروف المساعدة له.

ج - أما فيما يخص الإجابات المقترحة على المبحوثين والمتمثلة في درجة الموافقة فلقد اتبعنا مقياس ليكارت الخماسي بحيث تعطى لكل درجة نقطة معينة كما يلي: غير موافق بشدة ولها نقطة (01) واحدة، غير موافق ونقطتها (02)، محايد وعدد نقاطها (03)، موافق وتعطى لها (04) نقاط و موافق بشدة ولها (04) نقاط.

علما أنه في توزيعنا للاستبيان تم اختيار الإطارات بمختلف أنواعهم (إطار تسيير، إطار سام، إطار) وبعض أعوان تحكم للمديرية العامة ووحدة القبة، حيث وزعت أوراق الاستبيان على ما مجموعه 55 إطارا، و بعض أعوان تحكم البالغ عددهم 84 وهذا بالمديرية العامة ومديرية وحدة الإنتاج بالقبة، وعن الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض البيانات فهي كالتالي:

- الجداول الإحصائية: أكثر طرق عرض البيانات شيوعا ويتم وضع البيانات في أعمدة بحيث ينطبق عنوان العمود على جميع المفردات فيه مما يسهل استيعابها واستخلاص النتائج منها.

- الرسومات البيانية: توضح البيانات على رسم بياني لاكتشاف العلاقة بينها بمجرد النظر إليها.¹

- المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس التوسط، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت، وذلك لأجل وصف خصائص العينة وتحديد اتجاه الإجابات وتأثيرها على متغيرات الدراسة، ودرجة الاختلاف في البيانات عن بعضها أو عن متوسطاتها.²

- كما تم الاعتماد على اختبار كيدو (X²) لمعرفة درجة استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض، ومعامل الارتباط لبيرسون (Pearson) في الجداول المتقاطعة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

¹ فوزية غرابية وآخرون "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، سنة 2008، ص105.
² فوزية غرابية وآخرون، نفس المرجع، ص139-143.

المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال التوافق مع متطلبات الأيزو

حظي موضوع الجودة باهتمام ملحوظ من طرف المؤسسات الجزائرية، وتختلف مظاهر الجودة من مؤسسة لأخرى لكن النتيجة الوحيدة هي إرضاء الزبون وجعله محور الاهتمام من خلال تلبية متطلباته في منتجات وخدمات تلي أو تفوق توقعاته، وكذا من خلال اقتناع ودعم الإدارة لبرامج الجودة الشاملة، والتحسين المستمر المعتمد على العنصر البشري الذي يعد الأساس في تحقيق أهداف الجودة.

1 - تجربة المؤسسات الجزائرية في الجودة: تعمل المؤسسات الجزائرية جاهدة لتطوير نفسها في مجال الجودة، من خلال التوافق مع مقاييس الجودة العالمية الأيزو، لأنها تعتبر أهم عنصر يساعدها على الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الثقة التي تعطيها لزبائنها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة ما أوجد تحدي أمام المؤسسة الجزائرية تمثل في كيفية الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها والدخول للأسواق العالمية، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق تطوير طريقة إدارتها لتتماشى مع الجودة الشاملة.

للإشارة فإنه وبالإضافة إلى حصول المؤسسة الجزائرية على شهادة الأيزو ومن أجل تسويق منتجاتها في السوق العالمية، إلا أنه وجب مرافقتها بشهادة أخرى تسمى "اعتماد المنتج" وتعتبر هذه الشهادة وسيلة مساعدة على تصدير المنتجات وليست غاية.

من هذا أصبحت فكرة إنشاء هيئة وطنية للتصديق وفق معايير ومواصفات سلسلة الأيزو 9000 ضرورة ملحة لضمان منافسة المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية والدولية، وتبذل حاليا مجهودات معتبرة ما بين الوزارات المعنية بتوجيه من طرف وزارة الصناعة، وإعادة هيكلة لإنشاء هذا الجهاز وذلك بالتعاون مع كل المتعاملين الاقتصاديين، وبذلت الدولة جهودا حثيثة في هذا المجال تمثلت في:¹

أ - إنشاء المعهد الوطني للتقييس (IANOR): أنشأ هذا المعهد سنة 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 68/98 يمثل النظام الجزائري للتقييس الذي يسمح للمتعاملين الاقتصاديين بتدعيم التنمية الوطنية وتطوير الاقتصاد، وهو مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي ويقوم بـ:

- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة ومنح تراخيص تستعمل في إطار التشريع المعمول به.

¹ بوزيان أم كلثوم "دور أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فيتاجو" مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، سنة 2008، ص 120-121.

- إعداد وحفظ كل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتقييس ووضعها في متناول الجميع وتنسيقها.

- التكوين والتحسين في مجالات التقييس والمشاركة في أشغال المنظمات الدولية والجهوية لها.

- تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.

وتضمن برنامج التقييس عدة نشاطات أهمها التكوين حيث تم تكوين 94 مدققا داخليا ضمن مشروع الأمم المتحدة للتطوير سنة 2003، وتكوين 18 شخصا في إدارة الجودة في المخابر بهدف العمل وفق معيار الأيزو، عقد عدة ندوات في مختلف مناطق الوطن (عنابة، وهران، الجزائر) حول إدارة الجودة الشاملة وهذا في سنة 2004.

ب - الجائزة الجزائرية للجودة: بهدف تكثيف الجهود حول الجودة أنشأت وزارة الصناعة الجائزة الجزائرية للجودة، وهي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية والخاصة لمكافأة الجهود والنتائج المتوصل إليها في كل نشاطات المؤسسة من خلال اعتماد الجودة، وتم إنشاء هذه الجائزة بقرار تنفيذي رقم: 05-02 بتاريخ: 2002/01/06، تمنح الجائزة سنويا يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس الموافق لـ 19 ديسمبر.

ت - برنامج المساعدة على التأهيل للأيزو 9000 و14000: عملا منها لتأهيل المؤسسات بادرت السلطات العمومية بترقية استعمال المعايير المعتمدة إلى جانب التمويل المالي للمؤسسات التي تريد الحصول على شهادات الأيزو 9000 و14000، على أن تقوم المؤسسات بعدة أنشطة عن طريق وزارة الصناعة وهي: وضع لجنة لمتابعة التأهيل بقرار وزاري رقم: 08 المؤرخ في: 2001/08/07، توفير دفتر شروط لانتقاء المؤسسات (لإنتاج السلع والخدمات) وتطلب التأهيل من مكتب تختاره حسب القائمة المعدة من طرف وزارة الصناعة، اتفاقية التمويل (50% من تكلفة التأهيل تتحملها الوزارة).

2 - تبني نظام الجودة الشاملة في مؤسسة قارورات الغاز: تعمل المؤسسة على تحقيق الجودة في كل مظاهر العمل فيها سواء التقني أو الإداري، وهذا ما تعنيه إدارة الجودة الشاملة للأفراد العاملين بالمؤسسة، كما تعني لهم إدارة الجودة الشاملة أيضا الالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية من خلال حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 طبعة 2000 وطبعة 2008 (أنظر الملاحق رقم: 01 و02 و03) هذا ما لمسناه في معظم الأجوبة التي احتوتها أسئلة المقابلة (أنظر الملحق رقم 04) الخاصة بإدارة الجودة في المؤسسة وجاءت أهم النقاط التي دار النقاش حولها فيما يلي:

أ - دوافع تبني وتطبيق نظام الجودة في المؤسسة: من بين أهم الدوافع التي جعلت المؤسسة تسعى وراء تطبيق نظام الجودة بالتوافق مع مواصفة الأيزو ما يلي:

- المؤسسة تنتج منتجات عالية الجودة ومطابقة للمواصفات العالمية نظرا لدرجة التخصص وكذا الخطورة التي تميزها خاصة منتج قارورات الغاز والمطافئ، حيث تعتبر أخطر من قنبلة لذا يتطلب إنتاجها تخصص عال وفق معايير الجودة العالمية، لذا وجب الحصول على شهادة الأيزو لإثبات ذلك.

- يعتبر الحصول على شهادة عالمية للجودة مطلب أساسي يفرضه التعامل في السوق المحلي والدولي.

- يسهل الحصول على شهادة الأيزو للمؤسسة التعامل مع زبائن جدد، خاصة مع الأسواق الخارجية مما ساعد المؤسسة على تصدير منتجاتها إلى عدة دول إفريقية وأوروبية، بعدما كانت تصدر ما يقارب 500 ألف وحدة للعراق فقط، وتعتبر هذه الشهادة ضمان للزبون.

- زيادة مصداقية وسمعة المؤسسة الجزائرية على المستوى الوطني والعالمي.

- تقليل نسبة المنتج المعيب وتسويق منتج ذو جودة عالية.

- استعمال الأدوات الإحصائية لتسهيل مراقبة العملية الإنتاجية ومعرفة أسباب وجود معيب وتقليل تبذير المادة الأولية.

- أصبح الحصول على إحدى شهادات الأيزو العالمية حتمية وطريق يسمح بإعلان جودة المنتج ومن ثم إعلان قدرته على التنافس.

- الانتقال من التفتيش والاختبار بالوحدة إلى اختبار المادة ككل عن طريق استخدام برنامج G.S.Q وهو برنامج أمريكي (صممه جزائري بأمريكا) يعمل على تحديد الخلل بالمنتج آليا ويظهر العيب وأسبابه مما يسمح بمعالجته، ويطبق حاليا في كل من وحدتي الإنتاج بباتنة ومعسكر، وهو في طريق التطبيق في وحدة الإنتاج بالقبة.

- إن تطبيق أنظمة الجودة العالمية يزيد من الاهتمام بالموارد البشري الذي يمثل العامل الأساسي في التطبيق الجيد لنظام الجودة، من خلال:

- نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة.

- التجنيد الجماعي للموارد البشرية.

- توزيع مسؤولية الجودة على جميع أفراد المؤسسة وعدم اقتصرها على مستوى إداري واحد.

- تدريب وتكوين الموارد البشرية للمساهمة في تطبيق والالتزام بمبادئ الجودة، حيث توفر المؤسسة التكوين في عدة تخصصات تقنية وإدارية.

ب - أهم الخطوات المتبعة للحصول على مواصفة الأيزو: في إطار تبني إدارة المؤسسة لإستراتيجية الجودة في جميع عملياتها، وهذا من خلال التوافق مع مواصفات الإيزو 9000 طبعة 2000 لوحدة الإنتاج بباتنة (الملحق رقم: 01)، وبعدها تحصلت المؤسسة على نفس الشهادة لجميع الوحدات سنة 2006 (الملحق رقم: 02) وتم تجديدها وفق الطبعة الرابعة 2008 وهذا في سنة 2009 (الملحق رقم: 03) وللحصول على هذه الشهادات تم إتباع نفس الخطوات التالية:

- مرحلة التخطيط والتحضير للحصول على شهادة الأيزو: تعتبر مؤسسة قارورات الغاز من بين المؤسسات الجزائرية السباقة للحصول على مواصفة الأيزو 9001 طبعة 2000 في سنة 2003، والأولى على مستوى المجمع EMB، وكانت من بين ستة مؤسسات جزائرية التي اختارتها وزارة الصناعة (03 تابعة للقطاع العام و03 مؤسسات خاصة).

- وبعد إبداء المؤسسة رغبتها في تبني نظام الجودة الجديد من خلال اجتماع أغلب إطارات الإدارة العليا بالمؤسسة، تم اتخاذ القرار بعملية البدء في التحضير للتوافق مع مواصفات الإيزو 9001 وهذا بعدما تمت دراسة كافة جوانب وإمكانيات المؤسسة المالية، المادية والبشرية التي تؤهلها لتطبيق نظام الجودة، وبدأ التحضير الفعلي للحصول الشهادة في سنة 2001 تم اختيار مستشارين واحد على المستوى العالمي (ممثل عن المنظمة المانحة للشهادة) والآخر على المستوى الوطني من طرف وزارة الصناعة. أما عن المنظمة المسؤولة عن منح الشهادة فهي منظمة SGS الفرنسية والتي قامت بالتدقيق والمراجعة ومنح الشهادة للمؤسسة في المرة الأولى والثانية وتم تغييرها في المرة الثالثة.

مما سبق وبالمطابقة مع الجانب النظري يتبين لنا توفر أهم مبادئ الجودة الشاملة وكذا البند الأول من بنود المواصفة العالمية للجودة الأيزو وهو اقتناع والتزام الإدارة العليا ودعمها، هذا المبدأ حدده جميع رواد الجودة الشاملة كشرط لنجاح تطبيقها، وترجم هذا من خلال رسالة الرئيس المدير العام للمؤسسة (أنظر الملحق رقم: 06) والتي أوضح فيها سياسة الجودة الموجهة نحو إرضاء الزبون والتحسين المستمر، بالإضافة لتنظيم اجتماعات يترأسها المدير العام لقياس فعالية أنظمة الجودة بالمؤسسة ومتابعة وتحديد أهداف جديدة.

قامت الإدارة بإنشاء نظام للجودة في المؤسسة من خلال تحديد قسم خاص بتسيير الجودة في كل الوحدات وكذا المديرية العامة، وإعطاء الأهمية والأولية لمتطلبات الزبون والوفاء بها بهدف تعزيز رضاه إضافة إلى اهتمامها بـ:

- التركيز على تجميع كافة المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة عن كيفية الحصول على الشهادة.

- وضع دليل الجودة يتضمن أهداف وسياسة المؤسسة بعد القيام بجميع خطوات توثيق نظام الجودة.

- نشر ثقافة الجودة في كافة المستويات التنظيمية فيها، من خلال تنظيم اجتماعات مع جميع عمال وإطارات المؤسسة، لغرض توعيتهم بالنظام الجديد الذي تنوي المؤسسة تبنيه.

- القيام بعمليات التدريب التي مست الإطارات وبعض أعون التحكم والتنفيذ لإكسابهم مهارات خاصة بالجودة وكذا الطرق العملية سعياً لتحقيق التحسين المستمر في الجودة.

- **مرحلة الحصول على المطابقة أو المواصفة:** بعد استكمال جميع شروط التسجيل المختلفة والتي كان آخرها المراجعة العامة لنظام إدارة الجودة من طرف المراجع الخارجي للجودة والمتمثل في مبعوث المؤسسة المانحة للشهادة (SGS ICS France)، وحسب جدول زمني لعملية المراجعة تم إقرار منح شهادة المطابقة مع المواصفة العالمية للجودة الأيزو 9001 نسخة 2000 لوحدة باتنة بتاريخ: 2003/08/06، ولجميع الوحدات بتاريخ: 2006/08/06 من طرف نفس المنظمة.

لكن وبعد إجراء التعديل على المواصفة من خلال طبعتها الرابعة (ISO9001/2008) بتاريخ: 2008/11/15 للتوافق مع مواصفة الأيزو 14000 الخاصة بنظم المحيط والمحافظة عليه من طرف المنظمة العالمية للمقاييس، قامت المؤسسة بتجديد أو تعديل للشهادة وفق طبعة 2008 وغيرت الهيئة المانحة إذ تحصلت عليها من طرف مكتب (Bureau VERITAS Certification) بتاريخ: 2009/11/27.

- **مرحلة المتابعة:** من خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى المحافظة على وضعها وبقاء توافقها مع متطلبات شهادة الأيزو، ولتعزيز جهود التحسين المستمر. ويتم في هذه المرحلة مراجعة دورية لنظام الجودة (كل ستة أشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظم الجودة، كما يوجد تدقيق داخلي و خارجي وذلك وفقاً لجدول زمني محدد يتم فيه مراجعة كل البنود التي تخص كل قسم من المؤسسة وكان آخرها في ماي

سنة 2011. بعد كل عملية تدقيق يتم إعداد تقرير حوله يتضمن البنود التي يتم تعديلها والتي تبقى على حالها، تدوين التقدم الملاحظ في تطبيق نظام الجودة، تحديد نقاط القوة والضعف ويختم بتوصيات أو اقتراحات للعمل بها قبل المراجعة الدورية القادمة.

أكدت المؤسسة فعلا اقتناعها وحرصها الدائم على استمرار تحسينها لنظام الجودة الخاص بها، ونشر ثقافة الجودة من خلال إتقان العمل في جميع مظاهره والتوجه إلى إدارة الجودة الشاملة.

3 - سياسة الجودة بالمؤسسة والمزايا المتحققة جراء الحصول على شهادة الأيزو 9001:

يتناول البند الخامس من بنود المواصفة العالمية للجودة الأيزو 2008/9001 مسؤولية الإدارة وفي الجزء الثالث منه يتطرق إلى سياسة الجودة بالتحديد.¹ فبالنسبة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز ورد في هذا الجزء من دليل الجودة ومن خلال التزام المديرية العامة وعلى رأسها الرئيس المدير العام للمؤسسة السيد/ زميرلي بتاريخ: 2009/07/08 (أنظر الملحق رقم: 06) أهم المحاور التي تلتزم بها المؤسسة وهي:

- الانتباه لمتطلبات الزبائن والمنافسة في السوق الوطنية والعالمية، وإرضاء زبائن المؤسسة هدف رئيسي يهيئ نجاح ودوام المؤسسة.

- التغيير المستمر للأحسن فالاستمرارية تعني البقاء دوماً في حسن ظن زبائننا لأجل إرضاء متطلباتهم كما أظهره مفهوم الجودة الشاملة.

- بذل الجهود اللازمة لتحسين كفاءة منتجات المؤسسة، وهذا بما يتطلبه ضمان الجودة من أجل استحقاق ثقة زبائننا وكذا ثقة المؤسسة بنفسها.

- تطوير منتجات جديدة وتحسين كفاءة المؤسسة وإشراك جميع مواردها البشري لتحقيق الجودة في كل مظاهر العمل بالمؤسسة.

أما بالنسبة لأهم ميزة حققتها المؤسسة وراء تطبيقها لنظام الجودة هي قرار دمجها مع مؤسسة نפטال من قبل وزارة الصناعة، فبعد اجتماع الجمعية العامة غير العادية لمساهمي المؤسسة بمقر مجمع الرزم المعدني (EMB) باستدعاء من مجلس الإدارة بتاريخ: 2010/07/13، تم تبني بموجب هذا الاجتماع وبالإجماع تحويل مؤسسة قارورات الغاز فرع 100% لمجموعة EMB إلى شركة نפטال

¹ le site web : www.IANOR.DZ de Institut Algérien de Normalisation

لمجموعة سوناطراك، تم نشر هذا الإعلان القانوني في جريدة المجاهد ليوم: 2010/08/22.¹ وكذا صدور مقالة في جريدة النهار تخص موضوع دمج المؤسسة تحت عنوان " قارورات الغاز ملك لـ سوناطراك" آملين أن يساهم هذا القار في توفير الغاز للمواطنين الجزائريين خاصة المتواجدين منهم في مناطق معزولة.²

المطلب الثالث: واقع رأس المال البشري بالمؤسسة

يمكن الوقوف على واقع الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة من المقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية، إضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان وهذا في المبحث الثالث من هذا الفصل.

1 - دور ومهام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: في بداية المقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية تطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية وكذا الأدوار التي تقوم بها، وأن للمؤسسة رأس مال بشري متمثل في أفراد المؤسسة من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة والتي تساهم كثيرا في الرفع من قيمة المؤسسة، وتسعى المؤسسة إلى الاستثمار في رأس مالها البشري عن طريق التدريب والتكوين بهدف:

أ - تنمية المهارات: من خلال قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته أثناء أداءه لوظيفته بصورة أفضل وبأقل جهد ممكن، حيث يساعد على إكساب مهارات جديدة في المجال التقني والإداري خاصة في اتخاذ القرار، التخطيط الاستراتيجي، التعاون مع الزملاء والرؤساء، تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

ب - تنمية المعارف: فالتدريب يعطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة على أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد الأفراد بمعلومات موجودة عندهم من قبل أو لا يحتاجونها في العمل، ولهذا فالمؤسسة تعمل جاهدة إلى اختيار مجالات التدريب التي تساهم في زيادة المعارف للمتدربين اللازمة لأداء وظائفهم على أكمل الوجه .

وتتمثل مهام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في:

¹ " Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 13/07/2010", publication légale, journal d'El-Moudjahid , le22/08/2010 , N°842894.

² "قارورات الغاز ملك لسوناطراك" مقالة لجريدة النهار بتاريخ: 2010/07/20.

أ - تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الرئيسية والتي تمثل رأس مال للمؤسسة وهم الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية، كما تقوم بتطوير مهارات أفراد المؤسسة وذلك من خلال وضع الخطط المناسبة للتدريب، وتعمل أيضا على دراسة وحل المشاكل التي تواجه الأفراد بالمؤسسة.

ب - التعريف بالمؤسسة بالشكل الصحيح الذي يُرغب طالبي العمل في الانضمام للمؤسسة.

ت - العمل على استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

ث - الفعالية: أي جعل الأفراد ينجزون ما يطلب منهم بنجاح ومثابرة وترتبط بعدة عوامل منها: تحفيز الأفراد ، تطوير قدراتهم ومهاراتهم و مساعدتهم للوصول إلى الأداء المرغوب.

ج - تخطيط القوى العاملة في المؤسسة: والذي يشمل التقييم المنتظم للاحتياجات من الموظفين من حيث العدد والنوعية، ويوفر تخطيط الموارد البشرية مجالا للرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على العمل، ويشمل التخطيط: ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى المتطلبات من المعرفة، المهارة والكفاءة، المقارنة والتوفيق بين ما هو مطلوب وما هو فعلي لتحديد الثغرات أو الفائض.

يتم تحديد آلية تخطيط القوى العاملة عند التحضير للميزانية العامة للمؤسسة، حيث يحدد كل قسم احتياجاته من الموظفين مع إرفاق توضيح ومبررات لهذا الطلب، وبناءا على دراسة الطلب المقدم يتم إما رفضه أو قبوله ثم يتم إدراج الوظائف الجديدة في الميزانية.

ح - عملية التوظيف: عملية التوظيف في المؤسسة تعتمد للحصول على الموظفين المناسبين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات مع إمكانية تطويرهم في المستقبل خاصة مع تبني المؤسسة لنظام الجودة، والتي تفرض أن يكون الأفراد العاملين بالمؤسسة وبخاصة القائمين بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي كفاءة محددة على أساس التعليم، التدريب، المهارات والخبرة المناسبة.

وتبدأ عملية التعيين بالمؤسسة بعد تحديد الاحتياجات وتقييم مصادر التوظيف بنوعها الداخلية والمتمثلة في: الترقية من الداخل، النقل والتحويل، الأفراد السابقون (سبق لهم العمل بالمؤسسة والذين تم إحالتهم على التقاعد عند الضرورة القسوى) والمصادر الخارجية المعروفة، ثم يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة وفقا للقوانين التي تنظم ذلك، وبعد اجتياز المرشح جميع الامتحانات يتم توظيفه تحت التجربة، وإذا أثبت كفاءته يتم توظيفه وتوجيهه للعمل بصفة نهائية.

خ - التدريب في المؤسسة: تعتبر عملية التدريب في المؤسسة عملية مستمرة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، ومتوافقة مع متطلبات نظام الجودة ويعتبر التدريب حقا قانونيا للعامل، حيث

تخصص إدارة الموارد البشرية 1% من ميزانيتها للتدريب، ويجب استهلاكها قانونيا وإلا فإنه يتم معاقبة المؤسسة قانونيا، وفيما يخص أنواع التدريب التي توفرها المؤسسة فهي:

- **تدريب فني:** يهدف إلى تزويد الموظف بالمهارات الفنية اللازمة للقيام بالمهام التشغيلية ومواكبة التغيير كإدخال آلات أو تكنولوجيا جديدة.

- **تدريب عام:** وهو ذات طابع عام لغالبية الدوائر والأقسام والوحدات بالمؤسسة، ويحتوي على: الإعداد والتهيئة للموظفين الجدد، تدريب تكنولوجيا المعلومات و تدريب خاص بكيفية السلامة والأمن.

ويعتمد في عملية تقييم التدريب على الطريقة المعتادة (أنظر الملحق رقم: 07) إضافة إلى طريقتا:

- **التقييم المباشر (a chaud):** ويكون مباشرة بعد الرجوع من المراكز التدريبية، وهو يخص ردود أفعال الأفراد اتجاه المعارف التي حصلوا عليها من خلال ملاء استبيان التقييم المباشر.

- **التقييم غير المباشر (a froid):** ويكون بعد مدة محددة حسب طبيعة التدريب المحصل عليه، لأن بعض التدريبات الخاصة تستلزم من الأفراد سنة أشهر للبدء في التعامل مع الآلة، وتكون عملية التقييم هنا عن طريق استبيان التقييم غير المباشر الذي تقدم نسخة خاصة للأفراد وأخرى لرؤسائهم، ويعتمد هنا على الملاحظة بدرجة كبيرة لمعرفة مدى تطبيق المعارف والمهارات التي حصلوا عليها ودرجة التغيير في السلوك.

يؤكد في هذا الصدد مدير الموارد البشرية على أن عملية التدريب داخل المؤسسة تعتبر تحديا في السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- **طبيعة العمل في المؤسسة خاصة مع إنتاج منتجات جديدة تتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة جدا.**

- **تقادم المنشآت وزيادة الإنتاج يتطلب معدات وآلات جديدة ذات تكنولوجيا عالية أي المزيد من المعارف والمهارات الخاصة بها، ويمكن توفيرها أحسن من المورد في حد ذاته، لذا وفي بعض الأحيان تضم المؤسسة التدريب لصفقة الشراء مع فترة الضمان.**

- **الأمر الأكثر أهمية هو كيفية تناقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة على المؤسسة، فكثيرا ما كان خروج قدماء العمال إلى التقاعد يترك فراغا كبيرا في مجال عمله، ومن أجل تفادي هذا المشكل تركز المؤسسة اهتمامها على تقاسم الخبرات بين قدماء العمال والجدد منهم.**

ز - نظام الحوافز في المؤسسة: أكد مدير الموارد البشرية على الدور الهام الذي تلعبه الحوافز في عمل ونجاح المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، ولأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات ودوافع العاملين سواء كانت مادية أو معنوية. ويعرف الحافز بأنه مجموعة الإمكانيات التي تحيط بالفرد في بيئة عمله ويمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك وخلق دوافعه نحو سلوك معين وزيادة في درجة الأداء ومنه تلبية وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.¹ وتعتمد المؤسسة على كل الحوافز بأنواعها، فهي تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته زيادة على ذلك رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، كما تساهم في تنمية الطاقات الإبداعية للمؤسسة، وجذب الكفاءات من خارج المؤسسة إذ نلاحظ أن بعضا من الإطارات التحقت بالمؤسسة كانت تعمل بإحدى مؤسسات المجمع.

وتعتمد المؤسسة على حافز الأجر الذي يعتبر أهم حافز يهتم به الموظف عند اختيار المؤسسة التي يريد العمل بها، وتعتمد المؤسسة أيضا على الترقية الأفقية والعمودية كما نجد نوع آخر من الترقية تقدم 5 سنوات قبل سن التقاعد، يحصل فيها الفرد على ترقية شكلية حيث يبقى يمارس نفس العمل ولكن بأجر لمنصب أعلى من منصبه، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتحفيز الموظف في نهاية مساره الوظيفي كتقدير له على ولائه للمؤسسة ووفائه في عمله.

أما عن المكافآت فهي تتنوع بين مكافآت المرودية الفردية (PRI) عن طريق مكافأة المرود الفردي، وتدخل ضمن التعويضات المتعلقة بمنصب العمل، تحسب بعد قيام المسؤول المباشر بتنقيط عمل العامل من حيث الجودة والكمية مع الأخذ بعين الاعتبار الغيابات والمرودية الجماعية (PRC) وهي أهم الحوافز بالنسبة للعمال وتكون شهرية لكل مجموعة، أكثر دقة في القياس حيث أنها تختلف من قسم لآخر وذلك حسب قدرة القسم على تحقيق الأهداف، وتحسب بإتباع عدة مراحل تتمثل في: تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع وكل منها له تنقيط خاص، أي لكل نسبة من تحقيق الأهداف ما يعادلها من نقاط، وبهذا فإن كل عامل يحرص على تحقيق الأهداف المرجوة وكفريق يتم تحقيق مجموعة أهداف، وبهذا يُحفز العمال على العمل في فريق واحد لهم هدف موحد من أجل الوصول إلى أكبر نسبة من العلاوة.

إضافة إلى المكافأة التشجيعية والتي تعطى هذه الأخيرة في حالة ما إذا كانت الكتلة الأجرية السنوية أقل من الأرباح حيث تقوم المؤسسة بتوزيع 15% من أرباح السنة المستحقة على العمال.

¹ حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، بيروت لبنان، سنة 2002، ص 303.

كما نجد بالمؤسسة علاوة الاستحقاق تدرج المؤسسة ما يسمى بـ"الأوسمة" أو " ميداليات الاستحقاق" وهي حافز معنوي تعبر على قيمة العامل وأهميته، ويرافقه مبلغ مالي حسب نوع الميدالية وحسب عدد سنوات العمل في المؤسسة وهي:

-أقل من عشر سنوات يكافأ صاحبها بوسام أو ميدالية برونزية.

- من 10 إلى 20 من الخبرة في المؤسسة يكافأ صاحبها بوسام أو ميدالية فضية.

- من 20 سنة فأكثر خبرة في المؤسسة تقابلها ميدالية ذهبية.

وأكد مدير إدارة الوارد البشرية بأن موظفي المؤسسة يعملون بروح الفريق وترابطهم علاقات اجتماعية وطيدة، حيث تشجع المؤسسة الاستثمار في هذا المجال وذلك بإجراء اجتماعات تضم مسؤول كل قسم لمناقشة مشاكل العمل، وكذا العمل بحلقات الجودة واعتمادها كطريقة لتشجيع العمل الجماعي.

- تقييم الأداء بالمؤسسة: وتعنى هذه العملية بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب عليا، وهناك عدة طرق معتمدة لتقييم الأداء والأكثر استعمالا هي طريقة نظام تقارير الأداء، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقريره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة بالاستناد إلى عناصر تقييم محددة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنعرف الحصيلة العامة للدراسة، ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان، حيث سنتناول تحليل المحور الأول والخاص بالميزات العامة لأفراد العينة، ثم تحليل البيانات المتعلقة بمحوري رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة ومن ثم العلاقة بين المتغيرات، صدق وثبات الدراسة وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل المحور الأول والثاني للاستبيان

نتطرق إلى تحليل الاستبيان من خلال تحليل كل محور منه، حيث نبدأ بخصائص ومميزات العينة المدروسة في المحور الأول، ثم المحور الثاني الخاص برأس المال البشري.

ملاحظة: كل الجداول والأشكال المعتمدة في الدراسة الميدانية من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج المتحصل عليها من برنامج S.P.S.S

1 - الحصيلة العامة للدراسة: نعرض الحصيلة العامة للاستبيان الموزع داخل المديرية العامة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز وإدارة وحدة الإنتاج بالقبة في الجدول رقم (08).

الجدول رقم(08): الحصيلة العامة للاستبيان

| النسبة % | العدد | البيان |
|----------|-------|------------------------|
| 100% | 60 | إجمالي الأوراق الموزعة |
| 86.66% | 52 | الأوراق المسترجعة |
| 33.33% | 08 | الأوراق الضائعة |
| 3.33% | 02 | الأوراق المرفوضة |
| 83.33% | 50 | الأوراق المقبولة |

من الجدول يتضح لنا توزيع 60 ورقة استبيان على إطارات وبعض أعوان تحكم بالمديرية العامة وإدارة وحدة الإنتاج، وقد تم استرجاع 52 منها أي نسبة 86.66 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة رفضت منها ورقتين بنسبة 3.33% بسبب عدم احترام طريقة الإجابة، أما الثمانية (08) أوراق الباقية فقد ضاعت. وبما أن البحث العلمي يعتبر نسبة إجابة 60% جيدة ونسبة إجابة 70% جيدة جداً، فإن نسبة الاستجابة بالمؤسسة تفوق 70% فهي نسبة جيدة جداً ويعتمد عليها في إجراء الدراسة.

2 - تحليل المحور الأول للاستبيان والخاص بالميزات العامة للعينة المبحوثة: نتطرق في هذه النقطة إلى تحديد ووصف الخصائص المبينة في البيانات الشخصية للعينة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و المنصب المشغول.

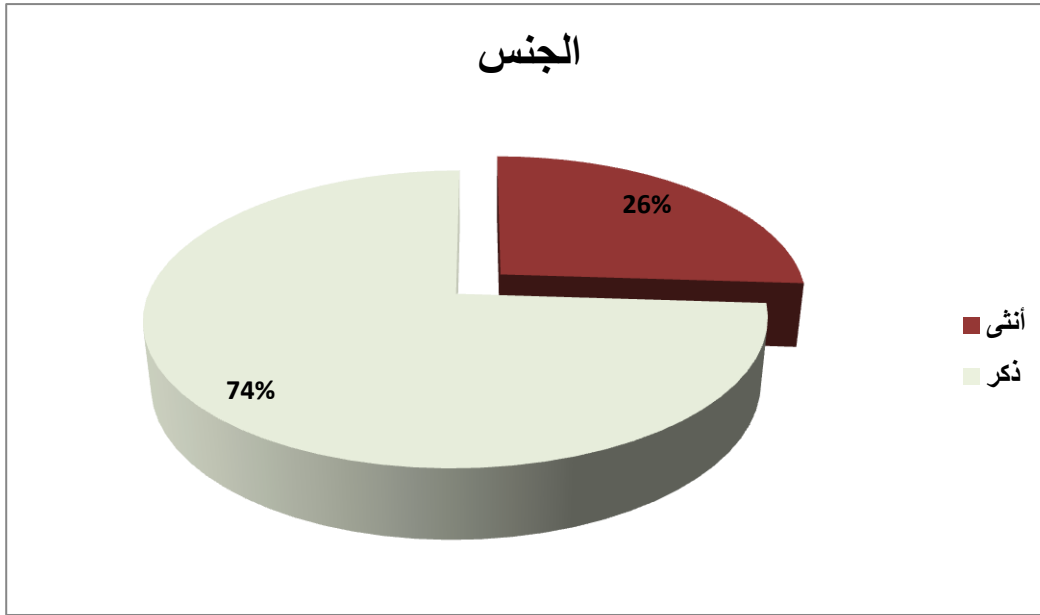
الجدول رقم(09): توزيع المبحوثين حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|-------|
|----------|---------|-------|

| | | |
|-----|----|---------|
| 74 | 37 | ذكر |
| 26 | 13 | أنثى |
| 100 | 50 | المجموع |

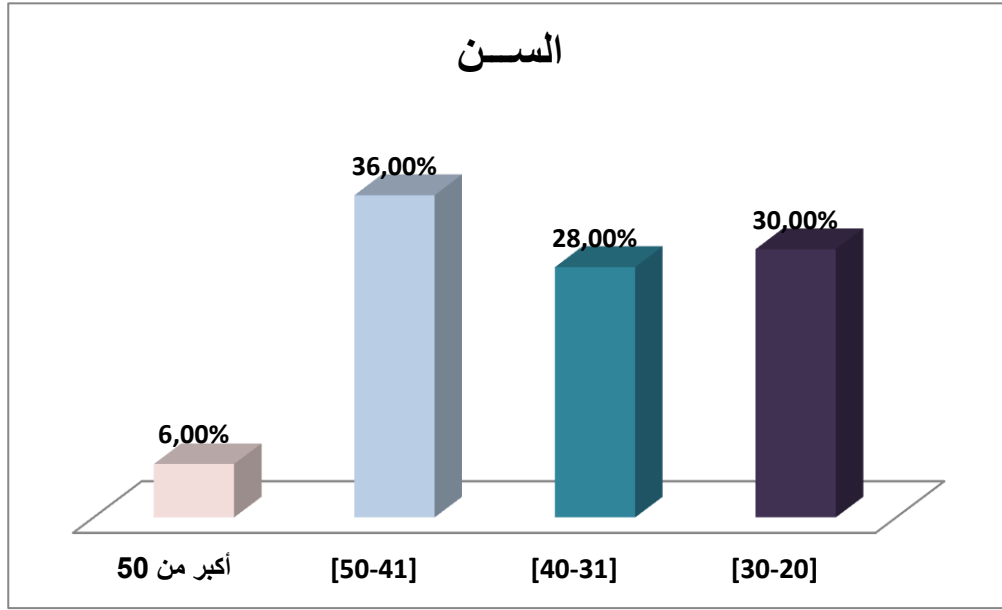
من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم رجال بنسبة 74% مقابل نسبة 26% للنساء ويعود هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي والذي يتطلب جهدا كبيرا وخبرة متواجدة أكثر عند الرجال، ويعود تواجد العنصر النسوي بالمؤسسة بنسبة 26% إلى توجه الدولة في الفترة الأخيرة لإتاحة الفرصة المتكافئة بين الجنسين وتماشيا مع سياسة البلاد في إعطاء المرأة حق العمل وتقلد مناصب مختلفة في جميع المجالات، هذا ما يفسر هذه النسبة من النساء في المؤسسة وتظهر النسب بوضوح في الدائرة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

| النسبة المئوية | التكرار | فئات السن |
|----------------|---------|------------------|
| 30 | 15 | من 20 إلى 30 سنة |
| 28 | 14 | من 31 - 40 سنة |
| 36 | 18 | من 41 - 50 سنة |
| 6 | 3 | أكبر من 50 سنة |
| 100 | 50 | المجموع |

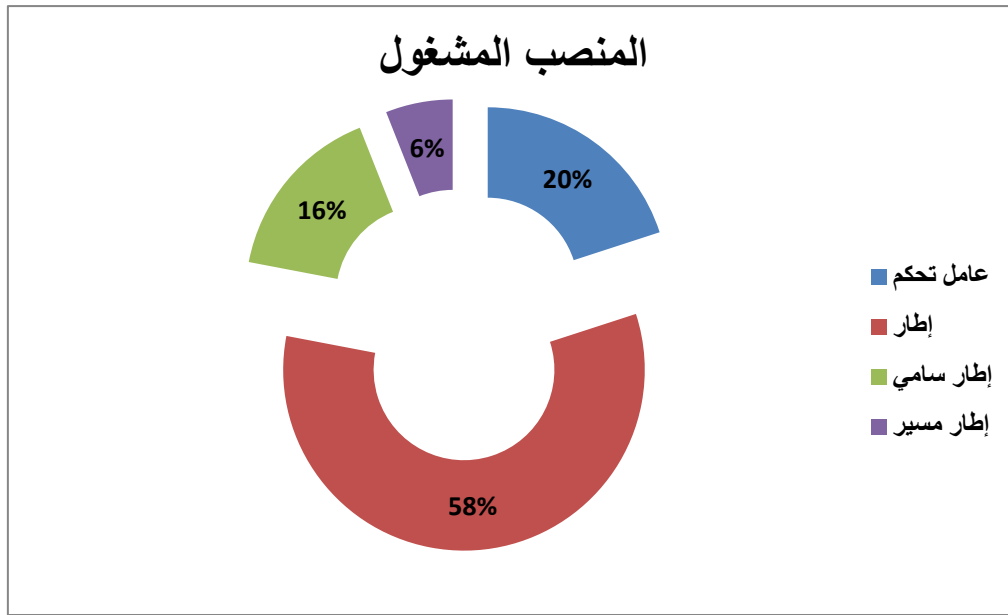


الشكل رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

من الشكل والجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة للسن هي الفئة العمرية [50-41] بنسبة مئوية قدرت بـ 36% ما يوضح أنهم أفراد لهم القدرة على التسيير والإدارة وفهم المشاكل التي تواجههم في العمل نظرا للفئة العمرية التي ينتمون إليها، تليها الفئتين العمريتين [30-20] بنسبة 30% و[40-31] بنسبة 28% والتي تمثل فئة الشباب التي تتميز بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل والطموح في الارتقاء للأفضل، وتعتمد المؤسسة على توظيف العنصر الشاب بهدف الاستثمار فيه والحفاظ عليه لتكوين رأس مال بشري خاص بالمؤسسة تعتمد عليه مستقبلا، أما أقل نسبة فهم الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة وتعتبر نسبة منخفضة وتمثل الأفراد الذين يتولون مناصب تتطلب خبرة كبيرة يكسبونها مع تجاربهم الحياتية اليومية بالنظر إلى سنهم.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب المشغول

| المنصب | التكرار | النسبة % |
|-----------|---------|----------|
| إطار مسير | 3 | 6 |
| إطار سام | 8 | 16 |
| إطار | 29 | 58 |
| عون تحكم | 10 | 10 |
| المجموع | 50 | 100 |



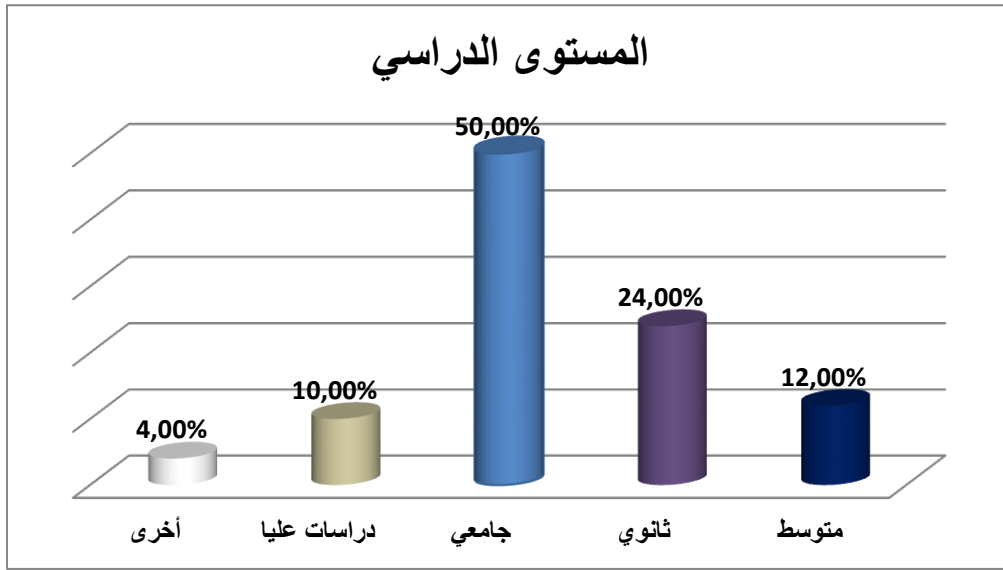
الشكل رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب المشغول

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكبر نسبة للأفراد حسب المنصب المشغول هي فئة الإطارات بمختلف أنواعهم، حيث نجد النسبة 58% من العينة هم إطارات و 16% إطارات سامية و 6% إطارات مسيرة وهذه النسبة عادية إذ أن أغلب أوراق الاستبيان تم توزيعها على فئة الإطارات والتي تمثل الإدارة العليا وتشكل أصحاب القرار في المؤسسة من خلال مشاركتهم في التسيير ووضع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة وهذه الاستجابة تدل على مساعدة البحث العلمي كون هذه الفئة من حملت الشهادات الجامعية، أما نسبة أعوان تحكم فنجدها 20% وهي أيضا نسبة منطقية نظرا لنسبة تواجدهم بالإدارة العامة للمؤسسة وإدارة وحدة الإنتاج بالقبلة وترى فيهم الإدارة همزة الوصل بينها وبين المستوى التشغيلي، وهذا ما يفسر تفاوت مستويات رأس المال البشري، وتبين النسب السابقة أن مجتمع الدراسة

المأخوذ يمثل المجتمع الأصلي إذ ركزنا على أفراد الإدارة العليا كونهم يمثلون رأس مال بشري للمؤسسة بنسبة عالية جدا ولديهم القدرة على إعطاء إجابات أكثر دقة.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

| النسبة % | التكرار | المستوى الدراسي |
|----------|---------|---------------------------------|
| 12 | 6 | متوسط |
| 24 | 12 | ثانوي |
| 50 | 25 | جامعي |
| 10 | 5 | دراسات عليا (ماجستير و دكتوراه) |
| 4 | 2 | أخرى |
| 100 | 50 | المجموع |



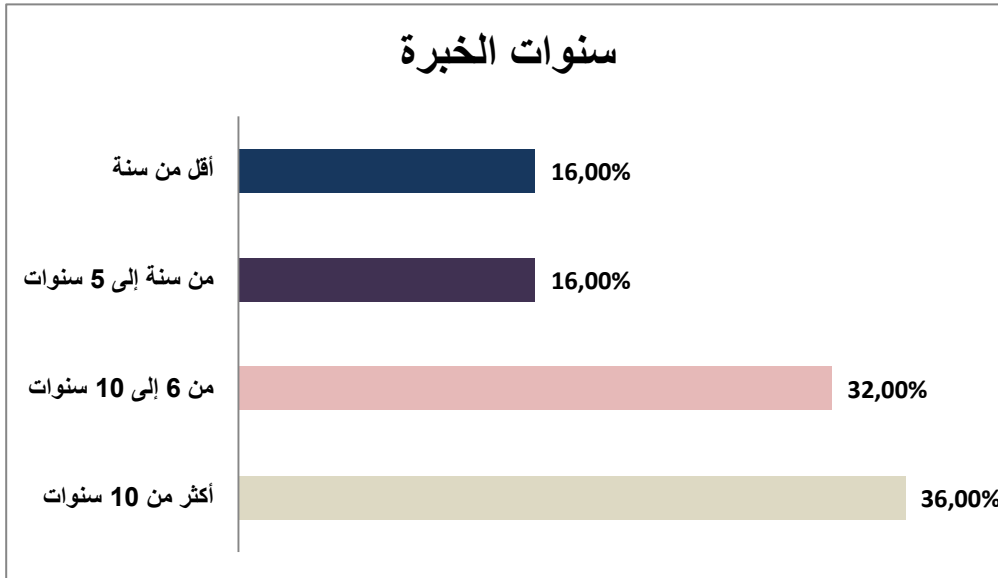
الشكل رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

من الشكل يتبين لنا أن نصف العينة هم الأفراد من ذوي المستوى الجامعي أي 50% يحملون شهادات جامعية (مهندس وليسانس) إضافة إلى لحاملي شهادات دراسات عليا ونسبتهم 6%، ما يدل على أن المستوى الجامعي هو المستوى الشائع بين أفراد المؤسسة وتعتبر هذه النسبة مؤشرا إيجابيا لأن الفئة الجامعية تزيد من رأس المال البشري للمؤسسة وتساعد كثيرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويعود هذا إلى سياسة التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى توظيف ذوي الكفاءات وكذا

إلى طبيعة العمل الذي يتطلب توافر مهارة ومؤهل عالين، نجد المستويان الثانوي والمتوسط يمثلان على التوالي نسبتي 24% و12% والباقي أي ما نسبته 4% هم من مستويات أخرى قد تكون من الشهادات التي كانت تمنح قديما أو في النظام القديم، وبالمقارنة مع المناصب المشغولة فنجد أن الإطارات هم الجامعيون وأصحاب الدراسات العليا وآخرون ممن لهم سنوات عديدة في العمل، أما أعوان تحكم فهم أصحاب الشهادات الجامعية الأخرى (كتقني سامي) والمستوى الثانوي مع الأقدمية، وأصحاب شهادات الكفاءة المهنية.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار | فئات سنوات الخبرة |
|----------|---------|--------------------|
| 16 | 8 | أقل من سنة |
| 16 | 8 | من سنة إلى 5 سنوات |
| 32 | 16 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 36 | 18 | أكثر من 10 سنوات |
| 100 | 50 | المجموع |



الشكل رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول والشكل أن أفراد المؤسسة يمتلكون خبرة عالية حيث أن نسبة 36% من أفراد العينة لهم خبرة تفوق العشر سنوات وما نسبته 32% لها خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، ما يدل على أن

أفراد المؤسسة يمتلكون الخبرة اللازمة والتي تؤهلهم لإنجاز عملهم بالجودة المطلوبة والمساهمة في تطبيق أي برنامج يتم إدخاله إلى المؤسسة كما أنه ومن خلال سنوات خبرتهم فهم يتمتعون بمهارات عالية وتراكم معرفي يزيد من رأس المال البشري للمؤسسة، تليها نسبة 16% للأفراد من ذوي عدد سنوات خبرة ما بين سنة وخمسة سنوات والمتمثلون في الأفراد الجدد من خريجي الجامعات والمعاهد وهم في مرحلة التطوير من خلال الاستفادة من خبرة الآخرين وبرامج التكوين، كما نجد مرة أخرى النسبة 16% لدى أفراد حديثي التوظيف والتي تقل عدد سنوات خبرتهم عن سنة والذين هم في طور الإدماج.

3 - تحليل المحور الثاني للاستبيان والخاص برأس المال البشري: في هذا المحور نقوم بتحليل إجابات أفراد العينة ورأيهم حول عناصر رأس المال البشري والمتمثلة في: الخبرة، التدريب، الرغبة في التعلم، الإبداع، التحفيز والعمل الجماعي ولقد تكون هذا المحور من 21 عبارة.

وجاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المحور الثاني الخاص برأس المال البشري في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات رأس المال البشري

| المتغير | القيمة الدنيا | القيمة القصوى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| الخبرة | 3 | 15 | 9.42 | 2.79277 |
| التدريب | 4 | 19 | 12.5 | 3.85052 |
| الرغبة في التعلم | 7 | 15 | 10.28 | 2.11930 |
| الإبداع | 4 | 18 | 11.2 | 3.11022 |
| التحفيز | 3 | 12 | 8.46 | 2.03249 |
| العمل الجماعي | 4 | 20 | 12.64 | 3.13479 |

أ - الخبرة: جاءت إجابات أفراد العينة فيما يخص العبارات التي تمثل عنصر الخبرة ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): مدى توافر عنصر الخبرة وتقاسمها عند رأس المال البشري

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | | المجموع | |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 1 | يملك أفراد المؤسسة خبرة كافية لأداء العمل. | ك | 3 | 12 | 9 | 23 | 3 | 50 |
| | | % | 6% | 24% | 18% | 46% | 6% | 100% |
| 2 | تتوافق الخبرات التي تملكها ومتطلبات العمل الذي تقوم به. | ك | 5 | 11 | 4 | 22 | 8 | 50 |
| | | % | 10% | 22% | 8% | 44% | 16% | 100% |
| 3 | يساعد الأفراد ذوي الخبرات الواسعة على نقلها للأفراد الجدد وتقاسمها معهم. | ك | 11 | 12 | 5 | 17 | 5 | 50 |
| | | % | 22% | 24% | 10% | 34% | 10% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أفراد المؤسسة يمتلكون خبرة كافية لأداء عملهم حيث جاءت الإجابة بموافق وموافق جدا بنسبة 52% ونسبة 60% فيما يخص توافق الخبرات التي يمتلكها الأفراد ومتطلبات العمل الذي يقومون به، وأيضا توافق وتوافق بشدة ما نسبته 44% من العينة على أن أفراد المؤسسة يقومون بتقاسم الخبرات فيما بينهم، تليها نسبة غير موافق وغير موافق بشدة للعبارات الثلاثة وهي تفسر إجابات الأفراد غير الراضين عن ظروف العمل أو لأسباب شخصية ويرون عنصر الخبرة محتكر على بعض الأفراد فقط ولا يسعون إلى نقلها للأفراد الآخرين بالمؤسسة ربما خوفا من فقدان مناصبهم بالمؤسسة. وبالنظر للنسب السابقة وكذا للمتوسط الحسابي لعنصر الخبرة والبالغ 9.42 يمكن القول أن أفراد المؤسسة يمتلكون خبرة كافية تمكنهم من أداء أعمالهم ولكن عنصر تقاسمها غير كاف.

ب - التدريب: يشير الجدول التالي إلى توزيع إجابات المبحوثين بين موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة وذلك بخصوص مجال عملية التدريب بالمؤسسة، ودورها في تحسين وتطوير مهارات ومعارف الأفراد بالمؤسسة ومدى اهتمام هذه الأخيرة به.

الجدول رقم(16): إجابات أفراد العينة حول متغير التدريب

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | | | | | المجموع |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 4 | ك تعتبرون عملية التدريب وسيلة لتطوير وتنمية المهارات. | 3 | 4 | 2 | 14 | 27 | 50 |
| | | % | 6% | 8% | 4% | 54% | 100% |
| 5 | ك تبذل المؤسسة جهدا كبيرا في مجال تنمية وتطوير موظفيها من خلال عملية التدريب. | 11 | 16 | 7 | 13 | 3 | 50 |
| | | % | 22% | 32% | 14% | 6% | 100% |
| 6 | ك تهتم المؤسسة بوضع برامج تدريب واضحة ومتماشية مع التغيرات (إدخال تكنولوجيا جديدة، نظام الأيزو 9001). | 7 | 14 | 10 | 16 | 3 | 50 |
| | | % | 14% | 28% | 20% | 6% | 100% |
| 7 | ك تتابع المؤسسة تطور أداء الأفراد الذين تم تدريبهم. | 8 | 16 | 7 | 14 | 5 | 50 |
| | | % | 16% | 32% | 14% | 10% | 100% |

من خلال الجدول السابق والخاص بمتغير التدريب ترى أغلبية أفراد العينة أن التدريب وسيلة لتطوير المهارات، حيث أن أكثر من نصف أفراد العينة موافقة بشدة وبجمعها مع درجة موافق نحصل على نسبة 82% وهي نسبة عالية جدا تؤكد وعي الأفراد بأهمية ودور التدريب في مسارهم الوظيفي، وفيما يخص بذل المؤسسة جهود من أجل تطوير أفرادها ووضع خطط وبرامج تدريبية متماشية مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، ومتابعتها وتقييمها فإن الإجابات كانت عدم الموافقة (غير موافق بشدة وغير موافق)، ما يفسر أن المؤسسة لها برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة موظفيها، إلا أن ما يقدم دون المستوى المطلوب ويعاني من قصور في بعض الجوانب ولا يرقى لطموحاتهم، كما أن عدم وضوح هذه البرامج التدريبية وكونها غير مخططة وربما لا تشمل جميع الأفراد يعد من أهم جوانب القصور بالمؤسسة. ويفسر التقارب البسيط في الإجابات بعدم الموافقة والموافقة كون العينة تضم إدارات عليا ومسيرة في الإدارة العليا تحظى بالحصة الكبيرة من برامج التدريب وتسعى إلى تدافع عن المؤسسة، وترجع السبب إلى نقص الميزانية المخصصة للتدريب.

ت - عنصر التعلم: واشتمل هذا العنصر على ثلاثة عبارات الواردة في الاستبيان بترقيهما من الرقم 8 إلى الرقم 10 ويوضح الجدول التالي بعض الإحصاءات الوصفية لعنصر التعلم.

الجدول رقم(17): إجابات أفراد العينة حول متغير التعلم

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | | المجموع |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 8 | لديك الرغبة في تعلم مهارات جديدة لتحسين أدائك. | 0 | 0 | 2 | 16 | 32 | 50 |
| | | 0% | 0% | 4% | 32% | 64% | 100% |
| 9 | تهتم المؤسسة بالأفراد الذين لديهم القدرة على التعلم السريع والاعتماد على الذات. | 7 | 12 | 12 | 16 | 3 | 50 |
| | | 14% | 24% | 24% | 32% | 6% | 100% |
| 10 | تحث المؤسسة الأفراد على المشاركة في التعلم وكسب الخبرات سواء من داخل أو خارجها. | 9 | 13 | 11 | 15 | 2 | 50 |
| | | 18% | 26% | 22% | 30% | 4% | 100% |

من الجدول السابق والذي يلخص إجابات أفراد العينة حول متغير الرغبة في التعلم أجابت كل العينة ما عدا فردين اتخذوا موقف الحياد، أجابوا بموافق وموافق جدا مؤكدين رغبتهم الكبيرة في تعلم مهارات وأساليب تحسن وتطور من أدائهم، وفيما يخص اهتمام المؤسسة بالأفراد الذين لديهم الرغبة في التعلم وحثهم على المشاركة في التعلم فإن الإجابات تباينت بين غير موافق ومحايد وأكبر نسبة كانت بدرجة موافق. ومنه يمكن القول بأن الأفراد لديهم الرغبة والقدرة على التعلم وينقص زيادة اهتمام المؤسسة بهذا العنصر، والتعاون من أجل خلق بيئة تحث على التعلم وتشجعه.

ث - الإبداع: كانت إجابات الأفراد حول متغير الإبداع في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): إجابات أفراد العينة حول متغير الإبداع

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 11 | توفر لكم المؤسسة مناخ عمل ملائم على الابتكار والإبداع. | 11 | 21 | 10 | 6 | 2 |
| | | % | 42% | 20% | 12% | 4% |
| 12 | تستفيد المؤسسة من الأفكار الإبداعية التي تقدمونها. | 5 | 18 | 13 | 13 | 1 |
| | | % | 36% | 26% | 26% | 2% |
| 13 | يسعى الأفراد إلى إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها في العمل. | 4 | 6 | 16 | 18 | 6 |
| | | % | 12% | 32% | 36% | 12% |
| 14 | تشجع المؤسسة إقامة اجتماعات للنقاش بين الأفراد بغية استثمار طاقاتهم الفكرية. | 5 | 15 | 16 | 13 | 1 |
| | | % | 30% | 32% | 26% | 2% |

يتبين من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 64% من أفراد العينة بين غير موافق وغير موافق جدا حول توفير المؤسسة لمناخ عمل ملائم للإبداع، مقابل نسبة موافقة بين موافق وموافق بشدة، وفيما يخص استفادة المؤسسة من الأفكار المقدمة من طرف موظفيها فإن النسبة الكبيرة من أفراد العينة لا توافق، فيما وافقت نسبة 28% وأما الباقي فاتخذوا موقف الحياد بنسبة 26% وعن تشجيع المؤسسة إقامة اجتماعات بين الأفراد بغية استثمار طاقاتهم الفكرية فقد تباينت وتقاربت الإجابات بين عدم الموافقة بنسبة 40% والموافقة بنسبة 28% واتخذت نسبة 32% من أفراد العينة موقف الحياد، ووافقت ما نسبته 48% تقريبا نصف العينة على أن الأفراد يسعون إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، واتخذت النسبة 32% من أفراد العينة موقف الحياد.

وكقراءة مجملة لنتائج الجدول يمكن التماس عنصر الإبداع بالمؤسسة من خلال تطوير منتجاتها أو ابتكارات أخرى، إحداث تغيير في بعض أساليب العمل يكون متميزا، وإيجاد حلول لمشاكل العمل التي تعترض الموظفين، إذن نستطيع القول أن الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وتقديم خيارات وأفكار متنوعة سواء في طرق العمل أو في حل المشاكل التي تواجههم، لكن لا يحصى هذا بتشجيع المؤسسة وتجسيده وتوفير المناخ الملائم لذلك.

ج - التحفيز: يعتبر التحفيز العنصر الأكثر تأثيراً في الفرد والجماعة ككل، لذا تم اعتباره عنصراً مهماً ومنتشراً لرأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد تم تغطية هذا العنصر من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من الرقم 15 إلى الرقم 17 وإجابات المبحوثين حول عنصر التحفيز كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): إجابات أفراد العينة حول متغير التحفيز

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | | | | | المجموع |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 15 | تحافظ المؤسسة على الكفاءات داخل المؤسسة وتحفزهم من أجل البقاء. | 9 | 14 | 9 | 17 | 1 | 50 |
| | | 18% | 28% | 18% | 34% | 2% | 100% |
| 16 | ترى أن الراتب الذي تحصل عليه متوافق والجهد الذي تبذله في العمل. | 18 | 21 | 7 | 4 | 0 | 50 |
| | | 36% | 42% | 14% | 8% | 0% | 100% |
| 17 | التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك لبذل جهود أكبر في العمل. | 3 | 6 | 6 | 19 | 16 | 50 |
| | | 6% | 12% | 12% | 38% | 32% | 100% |

يعتبر الأجر من بين أقوى الحوافز التي تدفع بالأفراد إلى العمل ومن خلال الجدول أعلاه نرى أنه لم يجب إلا أربعة من أفراد العينة بتوافق أجرهم مع الجهد المبذول من طرفهم، مع عدم رضا تام مترجم بإجابة غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 78%، كما أن نسبة الموافقة حول عنصر بذل الجهود من طرف المؤسسة للمحافظة على كفاءاتها لم يحض بنسبة موافقة كبيرة، كما أكد تقريباً كل أفراد العينة على أن التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفع إلى بذل جهد أكبر في العمل.

وبشكل عام فإن المؤسسة تعاني من هجرة بعض كفاءاتها وهذا ما أكده لنا مدير الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريناها معه ويعود ذلك نتيجة لعدم نجاعة سياستها التحفيزية خاصة المتعلقة بالحوافز المالية كالأجر، كما أن الموظفين مقتنعين أن التحفيز المعنوي من احترام وتقدير يساعد الموظف على بذل جهود مضاعفة في العمل، ومنه فالمؤسسة تعاني من ضعف الربط بين الأجر والحوافز والجهود المبذولة مما يعيق تحسين مستوى رأس مالها البشري ويؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين وخاصة الكفاءات منهم وضعف الأداء.

ح - العمل الجماعي: إن مشاركة الموظفين في شكل فرق عمل عند تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يزيد من الروح المعنوية لهم ويعزز الثقة بينهم، هذا ما يؤدي إلى تنشيط رأس المال البشري للمؤسسة، ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين حول هذا العنصر في الجدول التالي سنعرف مدى توافر هذا العنصر وتشجيع المؤسسة للعمل بروح الفريق الواحد.

الجدول رقم(20): إجابات أفراد العينة حول متغير العمل الجماعي

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | | المجموع | |
|-------|---|----------------|-------|-------|-----------|------------|---------|------|
| | | غير موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | | |
| 18 | تنمي المؤسسة روح العمل الجماعي وتشجع التعاون بين الأفراد. | ك | 9 | 7 | 16 | 13 | 5 | 50 |
| | | % | 18% | 14% | 32% | 26% | 10% | 100% |
| 19 | تشعر أنك جزء من فريق العمل بالمؤسسة. | ك | 4 | 8 | 12 | 18 | 8 | 50 |
| | | % | 8% | 16% | 24% | 36% | 16% | 100% |
| 20 | يتعاون أفراد المؤسسة في شكل فرق عمل عند إنجازهم العمل. | ك | 2 | 8 | 13 | 24 | 3 | 50 |
| | | % | 4% | 16% | 26% | 48% | 6% | 100% |
| 21 | يتشارك الأفراد في مناقشة انشغالاتهم حول العمل. | ك | 5 | 13 | 14 | 15 | 3 | 50 |
| | | % | 10% | 26% | 28% | 30% | 6% | 100% |

تبين النسب الخاصة بتنمية روح العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين الأفراد تقارب في الإجابات بين الموافقة وعدمها وكذا موقف الحياد، كما يشعر ما نسبته 52% بأنهم جزء من فريق العمل بالمؤسسة وهذا ما يرفع من معنوياتهم ويشجعهم على العمل أكثر، وأن نسبة 48% و6% موافقة وموافقة بشدة على أن الموظفين يتعاونون في شكل فرق عمل عند إنجازهم أعمالهم، وتتعاقد الموافقة على أن الأفراد يتشاركون في مناقشة انشغالاتهم حول العمل مع عدمها بنسبة 36%، ويتخذ نسبة 28% موقف الحياد.

ويمكن القول أن الأفراد بالمؤسسة يعتبرون أنفسهم جزءا من فريق العمل وهذا مهم جدا للمؤسسة ويدفع إلى لتجاوب مع تبني إدارة الجودة الشاملة لذا عليها التركيز أكثر على هذا العنصر والذي يزيد من تلاحم وقوة رأس المال البشري.

من خلال تحليلنا للنتائج الخاصة برأس المال البشري يتضح لنا امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري ذو خبرة كافية ومستوى عال من المهارة والقدرات، إضافة إلى شغفه الدائم واستعداده للتعلم المستمر وتطوير إمكانياته ليساهم في الرفع من أداء المؤسسة والحفاظ على مكانتها في السوق وإكسابها ميزة تنافسية من خلال عمله في شكل جماعي لتحقيق منتجات وخدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى تطلع الزبون أو تفوقه، إلا أن نقص التحفيز (خاصة المادي) والتشجيع وكذا عدم توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار يحول من أدائه الدور الكامل المنوط به.

المطلب الثاني: تحليل المحور الثالث للاستبيان مع ثبات وصدق الدراسة

نقوم في هذا المطلب بتحليل المحور الثالث من الاستبيان والخاص بإدارة الجودة الشاملة، كما ندرس ثبات وصدق الدراسة.

1 - تحليل محور إدارة الجودة الشاملة: يتم تحليل المحور بنفس طريقة تحليلنا للمحور الأول من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغيرات المكونة له، والتي تم اختصارها في أبرز العناصر التالية: الرؤية القيادية، التركيز على الزبون و التحسين المستمر، وهذه العناصر لمسناها بالمؤسسة من خلال إجراءنا للمقابلات مع بعض إطاراتها. يتكون هذا المحور من ثلاثة عشر عبارة مرقمة من 22 إلى 34 تحوي مفاهيم ومفردات تخص متغيرات إدارة الجودة الشاملة نقوم بتحليل كل منها على حدة، وبلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات محور الجودة الشاملة

| البيان | القيمة الدنيا | القيمة الوسطى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| الرؤية القيادية | 4 | 20 | 13.08 | 4.27064 |
| التركيز على الزبون | 4 | 20 | 15.82 | 3.14084 |
| التحسين المستمر | 9 | 25 | 16.82 | 3.83161 |

أ - الرؤية القيادية: تركز إدارة الجودة الشاملة على التزام واقتناع ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الظروف المناسبة لتطبيقها وتحقيق أهدافها، لذا شمل عنصر الرؤية القيادية الالتزام والدعم والاقتناع وكذا الرؤية المستقبلية فيما يخص الجودة، واشتمل هذا العنصر على 4 عبارات كانت إجابات المبحوثين عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): إجابات أفراد العينة حول متغير الرؤية القيادية

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | | المجموع |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 22 | ك ترى أن الإدارة العليا لمؤسستكم مقتنعة بتبني مبادئ الجودة في الجانب التقني والإداري. | 7 | 4 | 10 | 19 | 10 | 50 |
| | | % | 8% | 20% | 38% | 20% | 100% |
| 23 | ك تعمل الإدارة العليا على إقناع الأفراد بتبني مبادئ الجودة. | 7 | 3 | 12 | 22 | 6 | 50 |
| | | % | 6% | 24% | 44% | 12% | 100% |
| 24 | ك تمتلك المؤسسة قيادة فاعلة تدعم برامج الجودة في جميع أجزاء المؤسسة. | 10 | 3 | 17 | 13 | 7 | 50 |
| | | % | 6% | 34% | 26% | 14% | 100% |
| 25 | ك للمؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص تطبيق مبادئ الجودة تطمح لتحقيقها مستقبلا. | 7 | 6 | 11 | 20 | 6 | 50 |
| | | % | 12% | 22% | 40% | 12% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه والمبين لنتائج عنصر الرؤية القيادية بالمؤسسة لإدارة الجودة فإن هناك موافقة وموافقة بشدة بنسبة 38% و 20% على التوالي على أن الإدارة العليا مقتنعة بتبني الجودة في المجال التقني والإداري (وهذا ما يمثل لهم مفهوم الجودة الشاملة) في حين لم توافق النسبة 22% واتخذ ما نسبته 24% موقف الحياد، ونفس النسب تقريبا اتخذتها الإجابة حول عمل الإدارة على إقناع الأفراد، أما فيما يخص امتلاك المؤسسة لقيادة فاعلة تدعم برامج الجودة في جميع أجزاء المؤسسة فجاءت نسبة الموافقة بموافق وموافق بشدة 40% ونسبة موقف الحياد 34% في حين لم توافق نسبة 24% على هذا العنصر، فيما وافق ما نسبته 52% من أفراد العينة على أن للإدارة رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص تطبيق مبادئ الجودة تطمح لتحقيقها مستقبلا، وأجابت النسبة 22% بمحايد، في حين لم توافق النسبة 28% من أفراد العينة على هذه العبارة.

وبالنظر لمتغير الرؤية القيادية نجد اقتناع والتزام من طرف قيادة المؤسسة لتبني وتطبيق مبادئ الجودة في جميع مظاهر العمل بالمؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال كلمة مدير العام للمؤسسة (أنظر الملحق رقم:06).

ب - التركيز على الزبون: كما رأينا في الجانب أن عنصر التركيز على الزبون أو العميل يمثل المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة لذا تسعى المؤسسة دائما إلى إرضاء عملائها، فهل سنرى هذا التركيز من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وعباراته ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): إجابات أفراد العينة حول عنصر التركيز على الزبون

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | | المجموع |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 26 | توجه المؤسسة جهودها للاهتمام بحاجات ورغبات زبائنها. | 1 | 0 | 4 | 30 | 15 | 50 |
| | | 2% | 0% | 8% | 60% | 30% | 100% |
| 27 | تبنى إستراتيجية الجودة في المؤسسة بناء على متطلبات الزبائن. | 3 | 2 | 6 | 25 | 14 | 50 |
| | | 6% | 4% | 12% | 50% | 28% | 100% |
| 28 | تتابع المؤسسة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن وتجسدها في منتجات وخدمات ترقى لتطلعاتهم. | 1 | 2 | 11 | 27 | 9 | 50 |
| | | 2% | 4% | 22% | 54% | 18% | 100% |
| 29 | يتم تسجيل ومتابعة شكاوي الزبائن والاهتمام بحلها. | 2 | 3 | 5 | 26 | 14 | 50 |
| | | 4% | 6% | 10% | 52% | 28% | 100% |

من قراءتنا لنتائج الجدول الخاص بمتغير التركيز على الزبون نجد في كل عبارة فاقت نسبة الموافقة (بين موافق وموافق بشدة) النسبة 70% ما يعني حقيقة أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى الاهتمام بزبائنها من خلال الاهتمام برغباتهم وحاجاتهم، وبناء إستراتيجية الجودة في المؤسسة بناء على متطلباتهم، وتتابع التغيرات المستمرة الحاصلة فيها وتجسدها بمنتجات وخدمات ترقى لتطلعاتهم، كما أن المؤسسة لا تقابل شكاويهم واقتراحاتهم بالإهمال وعدم اللامبالاة بل تقوم بمتابعتها وحلها وتقديم الأفضل دائما لإرضائهم. ويدل هذا على وجود عنصر الزبون والتركيز عليه والذي يعتبر محور إدارة الجودة الشاملة.

ت - التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية محددة بالوقت وليست برنامجا له بداية ونهاية، بل هي جهود كبيرة من طرف الجميع للتطوير وللتحسين المستمر في كل المجالات، وتم

تغطية هذا العنصر من خلال العبارات المرقمة من 30 إلى 34 والجدول التالي يلخص رأي أفراد العينة حول التحسين المستمر.

الجدول رقم(24): إجابات أفراد العينة حول متغير التحسين المستمر

| الرقم | البيان | درجة الموافقة | | | | | المجموع | |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| 30 | هناك مراجعة مستمرة من قبل الإدارة العليا لتقدم الشركة نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة. | ك | 2 | 4 | 11 | 24 | 9 | 50 |
| | | % | 4% | 8% | 22% | 48% | 18% | 100% |
| 31 | تسعى المؤسسة إلى تبني الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير وتحسين جودة العمليات الإنتاجية. | ك | 1 | 7 | 11 | 21 | 10 | 50 |
| | | % | 2% | 14% | 22% | 42% | 20% | 100% |
| 32 | توجد أنشطة فعلية للتحسين المستمر في عمليات الإنتاج. | ك | 1 | 5 | 13 | 24 | 7 | 50 |
| | | % | 2% | 10% | 26% | 48% | 14% | 100% |
| 33 | تساعد بيئة العمل على تطبيق برامج التحسين المستمر. | ك | 4 | 13 | 14 | 15 | 4 | 50 |
| | | % | 8% | 26% | 28% | 30% | 8% | 100% |
| 34 | تقوم المؤسسة بتحسين طرق العمل وإدخال أدوات إحصائية وتكنولوجيا جديدة. | ك | 8 | 13 | 12 | 13 | 4 | 50 |
| | | % | 16% | 26% | 24% | 26% | 8% | 100% |

تبين نتائج الجدول أن هناك مراجعة مستمرة من قبل الإدارة العليا لتتقدم الشركة نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة بنسبة 18% موافق بشدة ونسبة 48% موافق، ونسبة 22 اتخذت موقف الحياد، وعن سعي المؤسسة إلى تبني الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وأن هناك أنشطة فعلية لتحسينها اتخذت الإجابة على هاتين العبارتين تقريبا نفس النسب بين 62% لدرجة موافق وموافق بشدة ونسبة (26 و 22)% لموقف محايد. أما عن مساعدة بيئة العمل على تطبيق برامج التحسين فلم تكن الإجابة بالموافقة مرتفعة واتخذت نسبة الإجابة بمحايد 28% ، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 34% ما يدل على أن البيئة غير ملائمة أو لا تساعد بالشكل المطلوب عمليات التحسين المستمر، وفيما يخص قيام المؤسسة بتحسين طرق العمل وإدخال أدوات إحصائية وتكنولوجيا

جديدة فكانت الإجابة بموافق وموافق بشدة تمثل النسبة 34% ونسبة الإجابة بمحايد 24% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 32%.

بصفة عامة فإن هناك عمليات تحسين مستمر لمظاهر الجودة وهذا حفاظا على شهادة الأيزو وسعيًا من المؤسسة إلى ترقية وتطوير منتجاتها هذا ما أكده لنا رئيس قسم البحث والتطوير خلال المقابلة التي أجريناها معه، وتبقى عدم ملائمة البيئة الداخلية (خاصة المادية) لبرامج التحسين من بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة خاصة مع تقادم الآلات والمعدات وكذا نقص في إدخال التكنولوجيا الجديدة أرجعه البعض من الإطارات إلى نقص الميزانية وخاصة أن المؤسسة تابعة للقطاع العام.

ومن خلال تحليلنا لهذا المحور يتبين سعي المؤسسة الجاد إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال اقتناعها والتزامها والعمل على نشر ثقافة الجودة بين أفرادها في جميع المستويات والحد من الأخطاء والتقليل من التبذير، وكذا التركيز الكبير على الزبون والتحسين المستمر، وأيضا المتابعة الدائمة لمدى تحقيق أهداف الجودة المصاغة في إستراتيجية العامة للمؤسسة والتطلع لتحقيق أهداف أخرى مستقبلا.

2 - دراسة ثبات وصدق الدراسة: قمنا في هذا العنصر بدراسة ثبات وصدق الدراسة واستعملنا لهذا الغرض معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات متغيرات المحورين الثاني والثالث وفي الأخير سنرى ثبات المحورين وصدق الدراسة ككل ما عدا محور البيانات الشخصية لأنه يتغير مع الوقت، وفيما يخص معامل الصدق (صدق المحك) فهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتحصلنا على قيم معاملات الثبات والصدق لكل متغير وللمحورين ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): ثبات وصدق محاور الدراسة

| المحور | عنوان المحور | المتغير | عدد العبارات | الثبات | الصدق |
|--------|------------------------|------------------|--------------|--------|-------|
| الأول | رأس البشري المال | الخبرة | 3 | 0.779 | 0.882 |
| | | التدريب | 4 | 0.726 | 0.852 |
| | | الرغبة في التعلم | 3 | 0.736 | 0.857 |
| | | الابداع | 4 | 0.663 | 0.814 |
| | | التحفيز | 3 | 0.754 | 0.868 |
| | | العمل الجماعي | 4 | 0.693 | 0.832 |

| | | | | | |
|-------|-------|----|-----------------------------|----------------------|--------|
| 0.874 | 0.764 | 21 | ثبات وصدق المحور الثاني ككل | | |
| 0.885 | 0.784 | 4 | الرؤية القيادية | إدارة الجودة الشاملة | الثاني |
| 0.852 | 0.727 | 4 | التركيز على الزبون | | |
| 0.808 | 0.653 | 5 | التحسين المستمر | | |
| 0.879 | 0.774 | 13 | ثبات وصدق المحور الثالث ككل | | |

يتضح لنا من الجدول أن كافة معاملات الثبات زادت 0.6 ما يدل على تمتع عبارات الاستبيان بالثبات وأنه يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى النتائج، فبالنسبة لمحور رأس المال البشري فإنه سيبقى مستقرا ولا يتناقض مع نفسه بمعامل بلغ 0.764 في حالة ما أعيد تطبيقه على نفس العينة، وبلغ معامل الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة 0.774، كما أن حصول المحورين على معاملي صدق بلغا: 0.874 و 0.879 على التوالي وهي مرتفعة يؤكد صدق الدراسة وقدرتها على قياس ما أعدت لقياسه.

المطلب الثالث: التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب نتعرف على العلاقة الموجودة بين بعض المتغيرات والتي تساعدنا في الإختبار وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS ، حيث نعتمد على الجداول المتقاطعة ومعامل Pearson للارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، واختبار khi-deux والناتج ملخصة في جداول يتبعها التعليق على أهم النتائج.

1 - العلاقة بين متغيرات محور رأس المال البشري: سنتعرف على مدى ارتباط متغيرات رأس المال البشري بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون Pearson في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): معامل Pearson للارتباط بين متغيرات رأس المال البشري

| البيان | الخبرة | التدريب | الرغبة في التعلم | الإبداع | التحفيز | العمل الجماعي |
|------------------|--------|---------|------------------|---------|---------|---------------|
| الخبرة | 1 | 0.278 | 0.038 | 0.227 | 0.242 | 0.262 |
| التدريب | 0.278 | 1 | 0.443 | 0.475 | 0.327 | 0.385 |
| الرغبة في التعلم | 0.038 | 0.443 | 1 | 0.604 | 0.112 | 0.442 |
| الإبداع | 0.227 | 0.475 | 0.604 | 1 | 0.398 | 0.719 |
| التحفيز | 0.242 | 0.327 | 0.112 | 0.398 | 1 | 0.324 |
| العمل الجماعي | 0.262 | 0.385 | 0.442 | 0.719 | 0.324 | 1 |

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكثر العناصر ارتباطا ببعض هم عناصر الإبداع والعمل الجماعي حيث أن العمل الجماعي يزيد من القدرة على طرح أفكار مبتكرة بمعدل ارتباط بلغ 0.719 وقوة ارتباط نلاحظها أيضا بين الإبداع والرغبة في التعلم بمعامل ارتباط 0.604 حيث أن زيادة الرغبة في التعلم عند الفرد ترفع من قدرته على الإبداع، وكذا التدريب والرغبة في التعلم، كما أن العمل الجماعي يزيد في تحفيز الأفراد ويساعد أيضا في عملية التدريب، ويمكن القول حينئذ أنه للرفع من فعالية رأس المال البشري يجب الاهتمام أكثر بالعناصر التي تزيد من ذلك خاصة العمل الجماعي والتدريب والتحفيز وتوفير بيئة تساعد على التعلم.

2 - العلاقة بين متغيرات محور إدارة الجودة الشاملة: سنتعرف على مدى ارتباط متغيرات الجودة الشاملة بالاعتماد دائما على معامل الارتباط لبيرسون Pearson في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): معامل Pearson للارتباط بين متغيرات الجودة الشاملة

| البيان | الرؤية القيادية | التركيز على الزبون | التحسين المستمر |
|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| الرؤية القيادية | 1 | 0.410 | 0.575 |
| التركيز على الزبون | 0.410 | 1 | 0.657 |
| التحسين المستمر | 0.575 | 0.657 | 1 |

بالنظر إلى معاملات الارتباط بين متغير الرؤية القيادية والتركيز على الزبون والتحسين المستمر نلاحظ أن هناك علاقة متبادلة بين هذه المتغيرات، حيث أن توفر الرؤية القيادية يؤدي طبعاً إلى التركيز على الزبون وكذا التحسين المستمر، وأيضاً عند الاهتمام بالتحسين المستمر فإن المؤسسة تركز بطريقة غير مباشرة على الزبون من حيث تحسينها للمنتجات والخدمات المقدمة.

3 - اختبار فرضيات الدراسة: يتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل نتائج محاور الاستبيان وبالاستناد لما جاء في بعض المقابلات التي أجريت في المؤسسة.

أ - الفرضية الأولى: " تهتم الإدارة العليا للمؤسسة برأس مالها البشري بإتباعها لسياسة توظيف الأفراد من ذوي المهارات والقدرات المتميزة وتعمل على استثمارها من خلال برامج التدريب والتحفيز وتشجيع روح التعاون" ونؤكد صحة الفرضية الأولى من خلال:

نتائج المقابلة ونتائج تحليل المحور الأول الخاص بالميزات العامة لعينة الدراسة، إذ يتبين امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري ذو خبرة عالية تفوق عشر سنوات حيث تمثل نسبة 36%، وهناك من له خبرة فاقت 20 و35 سنة (هذا ما أكده لنا رئيس مديرية الموارد البشرية الذي يمتلك بدوره خبرة تفوق 35 سنة في مجال عمله)، كما أن المؤسسة تعتمد على توظيف الموارد ذات الكفاءات من خريجي الجامعات والمعاهد وهذا ما تؤكدته نتائج المحور الأول إذ أن أغلب العينة 60% لها مستوى جامعي ويمثل أغليبيتهم الفئة العمرية [20-30] و[31-40] بمجموع نسب 68% أي من فئة الشباب الذين يمكن الاستثمار في قدراتهم والاستفادة منها نظرا لسنهم، وهذا الاستثمار عن طريق التدريب والتطوير وتشجيع النقاشات المفتوحة للاستفادة من أفكارهم. إضافة إلى امتلاك الأفراد الرغبة في التعلم وتطوير مهاراتهم حيث أجابت ما نسبته 96% من عينة الدراسة بموافق وموافق بشدة على هذا العنصر، ما يسهل عملية التدريب والتكوين نظرا لاستعداد الأفراد لذلك وسعيهم المتواصل إلى الإبداع وطرح أفكار جديدة من خلال إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل وتطوير أساليب أدائهم لأعمالهم، وما يزيد في قيمة رأس المال البشري بالمؤسسة استعدادهم للتعاون والعمل في شكل فريق واحد.

ب - الفرضية الثانية: تمثلت الفرضية الثانية للدراسة في: " تلعب الصفات الشخصية دورا كبيرا في زيادة كفاءة وقناعة الأفراد بتبني مبادئ الجودة " نختبر صحة هذه الفرضية من خلال اختبار تباين الإجابات بين خصائص العينة ومتغيرات الجودة الشاملة ومن تحليل إجابات الأفراد حول الرؤية القيادية.

الجدول رقم (28): اختبار khi-deux بين خصائص العينة ومتغيرات الجودة الشاملة

| البيان | الرؤية القيادية | التركيز على الزبون | التحسين المستمر |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| الجنس | 0.171 | 0.791 | 0.084 |
| المؤهل الدراسي | 0.674 | 0.742 | 0.013 |
| المنصب المشغول | 0.102 | 0.293 | 0.895 |
| عدد سنوات الخبرة | 0.072 | 0.819 | 0.120 |

بالنظر إلى المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعنصر الرؤية القيادية يظهر لنا أن الإجابات كانت متجهة للموافقة والموافقة بشدة حول اقتناع ودعم الإدارة العليا لبرامج الجودة في جميع مظاهر العمل، وأن من بين الخصائص الأكثر تأثيرا في ذلك المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وطبعا المنصب المشغول لأن أفراد الإدارة معظمهم من الإطارات فهذه الخصائص تزيد من استيعاب وفهم مبادئ الجودة

الاقتناع بها وبالتالي النجاح في إقناع الآخرين وتطبيقها، وفيما يتعلق باختبار Khi-deux لكل العناصر فهو يفوق 0.005 فهو إذن غير دال إحصائياً مما يثبت أنه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات أفراد العينة. ومنه قبول صحة الفرضية الثانية.

ت - الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثالثة للدراسة كما يلي: " تعتبر الخبرات والمهارات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة عنصراً مهماً يجب توفره لتبني إدارة الجودة الشاملة".

الجدول رقم (29): معامل Pearson للارتباط بين متغيرات رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

| البيان | الخبرة | التدريب | الرغبة في التعلم | الإبداع | التحفيز | العمل الجماعي |
|--------------------|--------|---------|------------------|---------|---------|---------------|
| الرؤية القيادية | 0.269 | 0.413 | 0.388 | 0.656 | 0.306 | 0.606 |
| التركيز على الزبون | 0.223 | 0.180 | 0.268 | 0.342 | 0.208 | 0.426 |
| التحسين المستمر | 0.280 | 0.447 | 0.403 | 0.486 | 0.210 | 0.589 |

من الجدول أعلاه وبالرجوع إلى إجابات أفراد العينة حول عنصر الخبرة والتدريب نجد أن معامل الارتباط بين متغير التدريب والرغبة في التعلم ومتغيرات الجودة الشاملة قريب من 0.5 ما يعني وجود علاقة دالة إحصائية، أي أن المهارات المكتسبة من خلال التدريب والخبرة والتي تؤدي إلى تطوير مهارة وكفاءة الأفراد وتزيد من رغبتهم للتعلم، ويؤدي إلى تسهيل تطبيق مبادئ الجودة من تركيز على الزبون ودعم لبرامج التحسين المستمر، وطبعاً توفر هذه المهارات والخبرات في أفراد الإدارة العليا يزيد من دعمها لتطبيق برامج الجودة (وتعتبر رسالة المدير العام حول التزام الإدارة ببرامج الجودة لجميع مظاهر العمل كدليل عن ذلك)، وهذا ما أكدته لنا رئيس قسم البحث والتطوير حول وجود برامج فعلية للتطوير والتحسين المستمر (من خلال عدد المنتجات الجديدة والتي بلغت 12 منتجا جديداً خلال الستة سنوات الأخيرة). ومنه قبول صحة الفرضية الثالثة.

ث - الفرضية الرابعة: تتضمن الفرضية الرابعة " يمكن أن يحد نقص الاهتمام بالتحفيز والإبداع من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة".

من خلال إجابات الأفراد حول عنصر التحفيز والإبداع وكذا معامل الارتباط بين هاذين العنصرين ومتغيرات الجودة الشاملة يمكن القول أن الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وتقديم خيارات

وأفكار متنوعة سواء في طرق العمل أو في حل المشاكل التي تواجههم، لكن نقص التحفيز والتشجيع وخاصة من جانب الأجر، جهود المؤسسة المبذولة للحفاظ على كفاءاتها وتوفير المناخ الملائم، مع تأكيد من طرف مسؤولي المؤسسة حول هذه النقطة وكون المؤسسة تابعة للقطاع العام فإن سياسة الأجور لا تحضى بالاستقلالية التامة في وضعها، وهذا طبعا سيؤثر سلبا على تطبيق أي برنامج أو إدخال أساليب إدارية كالجودة الشاملة، ومنه قبول صحة الفرضية الرابعة.

ث - الفرضية الخامسة: وجاءت على النحو التالي: " العمل الجماعي محور رئيسي لرأس المال البشري خاصة عند تبني إدارة الجودة الشاملة لذا يتم التركيز عليه بشدة"

من خلال معامل الارتباط بين عنصر العمل الجماعي ومتغيرات الجودة الشاملة والذي يفوق 0.5 يبين أن هناك علاقة قوية موجبة، إذ يعتبر العمل الجماعي محورا مهما لرأس المال البشري من حيث يمثل طريقة تحفيز وتنمية لروح التعاون، يؤدي إلى التطبيق الجيد لمبادئ الجودة الشاملة، ويعتبر أيضا مبدءا من مبادئ الجودة الشاملة، لذا تعتمد المؤسسة كثيرا على العمل الجماعي وتنميته ومنه قبول صحة الفرضية الأخيرة.

وكحصيلة عامة للنتائج السابقة يمكن القول:

- أن رأس المال البشري يتميز بمستوى خبرة عال جدا ومهارات ومعارف مكتسبة من خلال هذه الخبرة وكذا المستوى التعليمي، ومن نتائج برامج التدريب التي تساهم في رفع الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة، وتزداد أكثر أهمية عملية تدريب وتطوير المورد البشري إذا تعلق الأمر بعملية تغيير هامة كتنبي معايير الإيزو مثلا.

- ارتفاع المستوى الإداري والخبرة يزيد من قدرة استيعاب الأفراد مجالات الجودة، لذا تم التركيز في بحثنا على المستوى الإداري الأعلى كونه يدعم برامج الجودة ويحفز الآخرين على تطبيقها.

- يوجد التزام واضح ودعم لبرامج الجودة بالمؤسسة خاصة مع توافق المؤسسة و المعايير الدولية للجودة الأيزو، ويدركون الأفراد أهمية التعاون ويشعرون بالالتزام بالعمل بروح الفريق، ما يساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة.

- إن التحفيز الموجود بالمؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، كما أن بعض العمال لهم مستوى جامعي لكن يعملون بصفة مؤقتة وفي مناصب لا تتوافق ومستواهم.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية التي تمت في إحدى المؤسسات الجزائرية الصناعية المختصة في صناعة قارورات الغاز، تعرفنا على واقع رأس المال البشري بالمؤسسة، ومدى تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة حيث أنها تطبق فعلا أهم مبادئها، خاصة وأنها تمتلك دافع يحفزها وهو حصولها على شهادة الأيزو التي تعتبر خطوة لتعميم الجودة في جميع مظاهر العمل بها، إضافة إلى وجود اقتناع كبير من طرف الإدارة العليا وتركيزها على الزبون ودعم برامج التحسين المستمر هذا كله يعتبر مؤشرا جيدا لتطبيق باقي المبادئ.

تعتمد المؤسسة في تطبيقها لهذه المبادئ على العمل الجماعي والذي تعتبره عنصرا محفزا لرأس مالها البشري، المتميز بمستوى عال من الخبرة، المهارة، المستوى التعليمي، واهتمامها به من خلال برامج التدريب والتشجيع والتحفيز، لكن ورغم الجهود المبذولة في هذا الصدد إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب. كما ترى المؤسسة أن التبني الصحيح والفعلي لبرامج الجودة يعمل بدوره على تنشيط وتحفيز رأس المال البشري من خلال زيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار، روح التعاون، تحمل المسؤولية، تقليل دوران العمل والمحافظة على الكفاءات.

خاتمة عامة:

تم استعراض الجانب النظري من هذا البحث من خلال الفصلين الأول والثاني، حيث جاء الفصل الأول ليؤكد أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يرتكز على الموارد البشرية، ويهدف إلى تحقيق التطوير المستمر لخدمة العميل وذلك بأقل تكلفة ممكنة، تبدأ باقتناع والتزام الإدارة العليا، مروراً بالتركيز على الزبون والتحسين المستمر وصولاً إلى مرحلة بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة الخاص بالمؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة لم تعد خياراً بل أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسة تحدد تميزها واستمرارها في ظل اشتداد المنافسة.

هذا المنهج الإداري الشامل بتركيزه على المورد البشري يهدف إلى توفير المناخ الملائم استثمار الطاقات الفكرية والمعرفة، المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون والمسكرون في المؤسسة والتي يعبر عنها برأس المال البشري، فقد فرضت جملة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال على المؤسسة الاستثمار فيه، والمحافظة عليه من جملة المخاطر التي تواجهه وتم التفصيل فيه في الفصل الثاني، وتم أيضاً توضيح العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة فكلاهما يهدف إلى زيادة الإبداع والابتكار والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة. وتم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز كدراسة حالة للفصل الثالث بغرض الإجابة على إشكالية البحث، وهذا من خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

وأما عن الخاتمة العامة للدراسة فقد جاءت مقسمة إلى ثلاثة أجزاء والتي هي:

1 - النتائج: يتم في هذا الجزء تلخيص أهم نتائج الدراسة التي توصلنا في النقاط التالية:

- إن مشكلة الجودة ليست بالأمر الجديد على المؤسسة فهي كتطبيق مورست عبر العصور القديمة، وكان للدين الإسلامي دوراً كبيراً في نشر ثقافة الجودة والإتقان في جميع مظاهر العمل.
- رافق تطور الفكر الإداري تطور مفهوم الجودة وتحوله من الجانب التقني إلى الجانب الإداري وظهور إدارة الجودة الشاملة التي أخذت على عاتقها التركيز على الزبون، العمل الجماعي، التحسين المستمر، الوقاية من الأخطاء، مشاركة العاملين، تمكينهم،.. إلخ.
- إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة في مختلف جوانب العمل والذي يؤدي بدوره إلى تلبية متطلبات الزبائن وجعله محورا رئيسيا تقوم عليه المؤسسة.

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكلفة وتحقيق أهدافها عن طريق الاستعانة بأدوات تسهل في حل المشاكل واتخاذ القرارات، منها الكمية الإحصائية والكيفية التي تستعمل في إطار جماعي.
- من خلال تحول إدارة الجودة الشاملة إلى الجانب السلوكي للأفراد كونهم حجر الأساس في تطبيق مبادئها، وتعتمد على رأس مالها البشري فهي تعد من بين المداخل الملائمة للاستثمار فيه.
- يعد رأس المال البشري أصل من أصول المؤسسة، ويتعلق بصورة أساسية بالتفكير من خلال تركيزه على القدرات الفكرية التي يتمتع بها أفراد المؤسسة وخصائصهم الشخصية.
- أصبحت إدارة رأس المال البشري من بين أصعب المهمات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ما يحتم عليها بالضرورة متابعة الأفراد المتميزين للمساهمة في إنعاش عمليات الإبداع والابتكار.
- يتمثل رأس المال البشري في المعارف التي يمكن تحويلها إلى قيمة للمؤسسة من خلال اتباع أساليب ركزت عليها الجودة الشاملة أيضا كطريقة عصف الأفكار وتقاسم الخبرات بالعمل الجماعي.
- تقوم المؤسسات بالاستثمار في رأس مالها البشري من خلال التدريب، التحفيز وتشجيع العاملين على طرح وتحويل الأفكار النظرية إلى واقع ملموس، ويتحقق هذا من خلال تواجد قيادة فاعلة تتعامل مع الأفراد باحترام كبير وثقة عالية وتعطيهم حرية التصرف وتحملهم المسؤولية.
- تدرك المؤسسة الوطنية لصناعة قارورات الغاز أهمية الجودة ودورها في الحفاظ على المكانة المتميزة لها لذا تسعى جاهدة إلى الاستمرار في التحسين المستمر للجودة، من خلال حصولها على شهادة الأيزو 9001 والتي تعد كدليل على تطبيقها لأنظمة الجودة وكخطوة لإرساء ثقافة الجودة الشاملة
- من خلال تحليل نتائج الاستبيان جاءت نسب الموافقة مرتفعة تدل على اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة ودعمها لبرامج الجودة في جانبها التقني والإداري، هذا الاقتناع دفع بالإدارة إلى القيام بحملات تحسيس وتوعية لنشر ثقافة الجودة، معتمدين في ذلك على الاجتماعات الدورية وحلقات الجودة.
- رغم وفرة أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة خاصة اقتناع الإدارة العليا، التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق الواحد، استعمال الأدوات الإحصائية الخاصة بالجودة، التحسين المستمر وتشجيع برامج البحث والتطوير إلا أنها لا تتبنى فعلا منهج إدارة الجودة الشاملة.
- تعاني المؤسسة من مشكلة هجرة كفاءاتها التي تعتبرها رأس مالها البشري، وهذا بسبب أن برامج التدريب والتحفيز لا ترقى للمستوى المطلوب خاصة ما تعلق بالأجر.

- تركز المؤسسة على العمل الجماعي باعتباره عنصرا يحفز رأس المال البشري ويساعد على ربط العمال بعلاقات طيبة من خلال مساعدة بعضهم البعض وفتح الحوار بينهم في جميع المستويات.
- رغم الجهود المبذولة للاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب وتوفير مناخ ملائم للتعلم وتقاسم الخبرات، إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب.

2 - الاقتراحات والتوصيات: على ضوء النتائج التي توصلنا إليها نورد أهم ما نراه من

مقترحات وتوصيات تخص الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- تعزيز مبادئ الجودة الشاملة خاصة التركيز على الزبائن من خلال المحافظة على إظهار الاهتمام بمتطلباتهم، تطوير العمل الجماعي في شكل حلقات الجودة ونقاشات لطرح الأفكار الخاصة بالتطوير والتحسين وليس فقط عندما تكون هناك مشاكل.
- الاهتمام أكثر بمشاركة العاملين عن طريق إبداء رأيهم في الأعمال التي يقومون بها وطرق أدائها، ومشاركتهم في اتخاذ القرار من خلال الأخذ باقتراحاتهم وتجسيدها.
- الاستثمار في الرأسمال البشري وبنائه من خلال آليات الاستقطاب بالاعتماد على استقطاب فئة الشباب الجامعي والعمل على مساعدتهم على الاندماج وتعلم الخبرات، وآلية البناء عن طريق الاهتمام أكثر بالعملية التدريبية بأن تكون مخططة وواضحة تشمل جميع المستويات الإدارية، والنظر إلى المصاريف المتعلقة بالتدريب على أنها استثمار في رأس مالها البشري.
- توفير بيئة ملائمة تحث على التعلم والإبداع من خلال تجسيد المقترحات في مشروعات تزيد من رغبة الأفراد على التعلم وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة.
- إعطاء الأولوية لتحفيز رأس المال البشري من خلال تطوير العلاقات بين العاملين وتحسينها وتشجيع المنافسة الإيجابية بينهم، مقابلة الجهد المبذول بالأجر المناسب، والتركيز على التقدير والاحترام لزيادة رضاهم ومشاركتهم الفعالة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- تعزيز التركيز على العمليات بالتقليل من الأخطاء ومنع حدوثها، إيجاد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية، ومنع التبذير في استعمال المواد الأولية بالحد من التصرفات غير المسؤولة والتي سببها ملكية المؤسسة للدولة (عدم وجود رقابة ذاتية للأفراد).

- توعية العاملين بأهمية الجودة وأنها تدخل ضمن ثقافة المؤسسة، إضافة إلى تأكيد الدين الإسلامي عليها بحكم أننا نعيش في مجتمع مسلم.

- الاهتمام أكثر بتحديث التكنولوجيا وبشكل مستمر خاصة مع تقادم عتاد الإنتاج بالمؤسسة وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة ومن ثم رفع القدرة التنافسية لها.

- الاهتمام أكثر بالاتصال وتفعيله لأن معظم المشاكل التي تواجه المؤسسات اليوم سببها الرئيسي نقص الاتصال وإن توفر فهو بصورة غير واضحة.

3 - آفاق الدراسة: من خلال سعينا إلى الإجابة على أسئلة البحث ودراستنا للموضوع وجدنا أنه مرتبط بعدة محاور أخرى تعد مواضيعاً للبحث فيها مستقبلاً منها:

- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوطنية الصناعية والخدمية.

- دور رأس المال الاجتماعي في تنشيط رأس المال البشري بالمؤسسة الوطنية.

- الارتقاء بالجودة من خلال تفعيل الرقابة الذاتية للأفراد من الزاوية الإسلامية.

- حاضنات الأعمال أداة لبناء رأس مال بشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- العمل الجماعي أداة لتفعيل رأس المال البشري في المؤسسة المتعلمة.

نرجو من المولى عز وجل أننا قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع وإثرائه بالشكل الذي يخدم البحث العلمي عامة وإدارة الأعمال خاصة، من خلال معالجتنا لأهم جوانبه النظرية وإسقاطها ميدانياً.

قائمة الرموز:

- T.Q.M : Total Quality Management
- B.A.G : Entreprise de Bouteilles A Gaz
- I.S.O : International Standardisation Organisation
- S.P.S.S : Statical Package for Social Sciences
- G.R.H : Gestion Resource Humaine
- K.M : Knowledge Management
- C.H : Capital Humain
- P.D.C.A : Plan, Do, Check, Act (دائرة ديمنج خطط، إفعل، إفحص، نفذ)
- L'IANor : L'institut Algerien de Normalisation

قائمة المراجع:

1 - الكتب باللغة العربية:

1. القرآن الكريم
2. أبو شيخة نادر أحمد " إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.
3. أحمد بن صالح عبد الحفيظ "الهندرة كيف تطبق منهج الهندرة" ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان سنة 2003.
4. أحمد حسين الرفاعي "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية" دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، سنة 2005.
5. أحمد سيد مصطفى "إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 (دليل عصري للجودة والتنافسية)" الناشر المؤلف، القاهرة، مصر سنة 2004.
6. أحمد عبد الحميد الخالدي "الوجيز في المناهج وإعداد البحث العلمي" دار الكتب القانونية، مصر، سنة 2009.
7. أحمد محمد غنيم "إدارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر سنة 2008-2009.
8. أنس محمد الشامي ومحمد سعيد محمد "تفسير القرآن العظيم للحافظ ابن كثير" دار البيان العربي (طبع، نشر، توزيع) الأزهر، مصر سنة 2006.
9. بدوي محمود الشيخ "الجودة الشاملة في العمل الإسلامي" دار الفكر العربي، القاهرة 2000.
10. بشير العلاق "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008.
11. جلال العبد إبراهيم "إدارة الأعمال" دار الجامعة الجديدة، مصر سنة 2003.
12. جمال الدين محمود مرسي "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2000.
13. جميل احمد توفيق "إدارة الأعمال مدخل وظيفي" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر سنة 1999.
14. جودة محفوظ أحمد1 "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2004.
15. جوزيف جابلونسكي "إدارة الجودة الشاملة" ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، ج2 من سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، مصر سنة 1996.

16. حبيب صحاف "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" مكتبة لبنان ناشرون، لبنان سنة 1997.
17. حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، بيروت لبنان، سنة 2002.
18. حسين عبد العال محمد "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الآيزو 14000-9000" دار الفكر الجامعي، مصر، سنة 2006.
19. خالد بن سعيد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي" فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية سنة 1997.
20. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن سنة 2010.
21. خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن الطبعة الثالثة، سنة 2007.
22. خليل إبراهيم وآخرون "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000/9000" مكتبة الأشقر، بغداد، سنة 2002.
23. دافيد لاسكال، روي بيكوك "قمة الأداء" ترجمة أحمد عثمان، إصدارات بميك، مصر سنة 1998.
24. راوية حسن 1 "السلوك في المنظمات" الدار الجامعية، مصر، سنة 1999.
25. ربايعة علي "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2003.
26. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008.
27. رواية حسن 2 "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2003.
28. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح "إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
29. زيد منير عبوي "إدارة الموارد البشرية" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان سنة 2007.
30. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2009.

31. سمير محمد عبد العزيز "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011" مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر سنة 2000.
32. سنان كاظم الموسوي ورضا صاحب أوحد آل علي "وظائف المنظمة المعاصرة" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000.
33. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
34. سونيا محمد البكري "إدارة الجودة الكلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2002.
35. صالح ناصر عليماث "إدارة الجودة الشاملة (التطبيق ومقترحات التطوير)" دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2004.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك التنظيمي: مدخل معاصر" دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، سنة 2003.
37. طارق عبد الحميد البدري "أساسيات علم إدارة القيادة" دار الفكر، عمان، الأردن سنة 2002.
38. طريف شوقي "السلوك القيادي وفعالية الإدارة" دار غريب، القاهرة، سنة 1998.
39. عادل الشبراوي "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، سنة 1995.
40. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة الجديدة، سنة 2003.
41. عامر قنديلجي "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2008.
42. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحنى منظمي)" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2008.
43. عبد الرحمان توفيق "استراتيجيات الاستثمار البشري" سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر سنة 1996.
44. عبد الرحمان عدس وآخرون "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه" دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
45. عبد العزيز بدر النداوي "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن سنة 2009.
46. عبد الفتاح دياب زين الدين "إدارة الإنتاج: رؤية جديدة" جامعة القاهرة، مصر 2001.

47. عدنان محمد العداوي، هدي زوير مخلف الدعي "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)" دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.

48. علي السلمى 1 "إدارة الجودة والتميز" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر سنة 2002.

49. علي السلمى 2 "تطوير وتجديد أداء المنظمات" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر سنة 1998.

50. علي السلمى 3 "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 2001.

51. علي السلمى 4 "إدارة الموارد البشرية" دار غريب، القاهرة، مصر سنة 1998.

52. علي الشرقاوي "تحليل السياسات الإدارية" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1997.

53. علي حسين وآخرون "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة الوظائف والإستراتيجيات)" دار حامد للنشر، عمان، ط1، سنة 1999.

54. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، سنة 1999.

55. عمر وصفي عقيلي 1 "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)" وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002.

56. عمر وصفي عقيلي 2 "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر، سنة 2000.

57. عنتر عبد الرحمان "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2010.

58. فايز جمعة، صالح النجار وآخرون "أساسيات البحث العلمي: منظور تطبيقي" دار الحامد، عمان، الأردن سنة 2009.

59. فانت أحمد بوبكر "نظم الإدارة المفتوحة" أتراك للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2000.

60. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة (معايير سلسلة الأيزو، جائزة ديمينج، جائزة بالدريدج)" ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، سنة 2000.

61. فريد عبد الفتاح زين الدين "فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق" دار الكتب، القاهرة، مصر سنة 1996.

62. فؤاد زكريا "ضبط الجودة وحماية المستهلك" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
63. فواز التميمي وأحمد الخطيب "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001" عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2008.
64. فوزية غرايبة وآخرون "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية" دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن سنة 2008.
65. كمال أبو الخير "التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة" مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر سنة 1997.
66. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي "الجودة في المنظمات الحديثة" دار صفاء للنشر، القاهرة، مصر سنة 2002.
67. مايكل هامر وستيفن ستانين "ثورة إعادة الهندسة" ترجمة حسن الفلاحي، ط1، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية سنة 2000.
68. محمد السعيد أوكيل "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992.
69. محمد جمال الكفافي "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية" الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر سنة 2007.
70. محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص "six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات)" إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2008.
71. محمد عبد العال النعيمي وآخرون "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2009.
72. محمد عبد الفتاح الصيرفي "الإدارة الرائدة" دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن سنة 2003.
73. محمد عبد الوهاب العزاوي "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2005.
74. محمد عبيدات وآخرون "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 1999.
75. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان سنة 2006.

76. محمد مطر "إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العلمية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002.
77. معلوف هوشيمار "الاستثمارات والأسواق المالية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2003، ص 17.
78. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح "نظم المعلومات الإدارية" المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، سنة 2002.
79. منذر الضامن "أساسيات البحث العلمي" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007 .
80. مهدي السامرائي "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2007.
81. ناصر دادي عدون "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2001.
82. نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2007.
83. كامل بربر "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين" دار المنهل اللبناني، ط2، لبنان، سنة 2008.
84. هاشم يحي الملاح "الحسبة في الحضارة الإسلامية دراسة تاريخية فقهية في الرقابة على الجودة الشاملة" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر سنة 2007.
85. هاني محمد السعيد "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة" دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2008.
86. الهيتي عبد الرحيم "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

87. Abdallah SIDDIKI "Management de la qualité de l'inspection à l'esprit KAIZEN" office des publications universitaires , 2008.
88. AFNOR, "Gerer et assurer la qualité (qualité et efficacité des organizations)" AFNOR 3^{eme} tirage, Paris, 1998.
89. Bengt KARLÖF, Svante ÖSTBLOM, "Le Benchmarking un indicateur d'excellence en matière de qualité et productivité", traduit par Charles METIVIERR et Marie-Léonie VERGNERIE, Ed Masson, paris, 1994.

90. Cattan Michel "**Maîtriser les processus de l'entreprise (guide opérationnel)**", les éditions d'organisation, Paris, 2000.
91. Claude JAMBART "**L'assurance qualité -les normes I.S.O 9000**" Economica , 2em Ed, paris, 1997.
92. Claude Yves Bernard "**Le Management par la Qualité Totale , L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**" Edition Afnor , Paris, 2000.
93. COLLERETTE Pierre, Pouvoir, "**leadership et autorité dans les organisations**" Ed Presse de l'université, Québec, 1995.
94. Daniel Duret, Maurice Pillet "**Qualité en production de l'ISO9000 et six sigma**", ed d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001.
95. Daniel Fromention, Jean-Arthur Pinçon, "**Demarche Qualité pour un projet d'entreprise**" , les Edition DEMOS ,Paris, 2003.
96. ERIC.Sutter"**documentation, information, connaissances: la gestion de qualité**" ADBS edition, Paris 2002.
97. François CABY , Claud JAMBART "**La Qualité dans les services : fondements, témoignages, outils**" Economica, Paris, 2002.
98. Gogue Jean-Marie2 "**Traité de la qualité**" édition economica Paris, 2000, p7.
99. Gogue.Jean-Marie1 "**Management de la qualité**" édtt economica 3^{ème} édition, Paris, 2001.
100. Ishikawa kaoru "**le T.Q.M ou le gestion de la qualité a la japonaise**" , Afnor gestion , paris 1991.
101. Jean Pierre Detrie et autres, "**Strategor** " 3em édition, Dunot, paris, 1997
102. Jean Brillman, "**les meilleures pratiques de management (dans le nouveau context économique mondiale)**" Edition d'organisation, 4eme Ed, Paris, 2003, p252.
103. Luan Jaupi "**Contrôle de la Qualité(MSP,Analyse des performances, Contrôle de réception)**" Donod, Paris,2002.

104. Marcel et tayeb Hafsi, "le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine", éditions Economica, France, 2000.

105. Marshesmay Michel "Management stratégique" Eyrolles université, 2^{ème} édition, Paris, 1995.

106. Patrice roussel "Renumeration, Motivation et Satisfaction au travail" edition economica, paris, 1996.

107. Vincent Laboucheix "traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90" Dunod, Paris, 1990.

108. Zahra Cherfi "La Qualité (Démarches, méthodes et outils)" la voisier (hermès science publication" Paris, 2002.

3 - المواقع الإلكترونية:

109. مصطفى محمد سعيد عالم "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي" على الموقع الإلكتروني: www.qualityconf.com

110. المواصفة الدولية القياسية آيزو 9001 "نظم إدارة الجودة - المتطلبات" الإصدار الرابع-15-2008، الرقم المرجعي 9001/2008 عربي نشر بسويسرا www.iso.org تم تحميل الملف بتاريخ: 2010/05/11 على الساعة: 15:39.

111. <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion55.html#ixzz1lpLFYsun>.
التحميل بتاريخ: 2001/04/07 تم

112. le site web : www.IANOR.DZ de Institut Algérien de Normalisation

4- الرسائل و الأطروحات:

113. بنية عمر "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال -" مذكرة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، فرع: تحليل اقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر سنة 2006-2005.

114. بوزيان أم كلثوم "دور أنظمة إدارة الجودة (الأيزو 9000) في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (مؤسسة vitajus)" رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر سنة 2008.

115. بوفطيمة فؤاد "نظام إدارة الجودة الشاملة وكيفية توطينه في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة حالة شركة القلد بالشرق - عنابة - رسالة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر 2004-2003.

116.رشيد مناصرية "دور المورد البشري في تفعيل إدارة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز" جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر سنة2004.

117.سملالي يحضية "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، أفريل 2005.

118.سناء مسودة "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزباني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية- رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا (إربد) الأردن، سنة2010.

119.محفوظ أحمد جودة2 "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على الشركات المساهمة في الأردن أطروحة دكتوراه الدولة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2000-2001.

120.محمد عميري "دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني بالبيدة، رسالة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر سنة2008.

121.منال طه بركات "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين سنة 2007.

122.Cécily DEFOORT "Migrations Qualifiées et Capitale Humain: nouveaux enseignements tirés d'une base de données en panel" thèse de doctorat, Ecole doctoral SESAM, Unv Lille-2- droit et santé, le 23/11/2007.

5 - المداخلات والندوات:

123.أحمد بوفارة "تطبيقات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أفريل 2005.

124.أحمد الكواز "السياسة الاقتصادية ورأس المال البشري" ورقة مقدمة إلى مشروع البحث الميداني حول العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2002.

125.أميرة محمد النعمة "أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة

وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أبريل 2006.

126. بن نوي مصطفى وآخرون "القيادة الإبداعية الإدارية كمدخل للميزة التنافسية - رؤية للتغيير" المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008.

127. بودلال علي، شريف نصر الدين "دور الإبداع والابتكار التكنولوجي في نجاعة اقتصاديات الدول العربية" المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008.

128. بوزيان عثمان "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 09/10/2004 مارس.

129. تشام فاروق "أهمية تنمية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

130. تقرير التنمية الإنسانية العربية "نحو إقامة مجتمع المعرفة" برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، عمان، الأردن سنة 2003، ص 142-143.

131. حسن صادق حسن عبد الله "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الخاصة التطبيقية، الأردن 26/27/04/2006.

132. رضا إبراهيم صالح "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر سنة 2009.

133. رفيق زراولة "دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، 1-13 نوفمبر 2005.

134. سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف "إعادة الهندسة مدخلا متميزا للأداء المتميز" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر 08-09 مارس 2005.

135. صلاح عباس هادي "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة قسم علوم التسيير ورقلة، الجزائر 09،08 مارس 2005.

136. الطيب ياسين، "إعادة الهندسة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

137. عبد الله الوناس، قداية أمينة "دور الراس المال الفكري في تحقيق التنافسية لمنظمات الأعمال" المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009.

138. علي عبد القادر علي "أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري" ورقة نقاش مقدمة للهيئة العلمية للمعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2001.

139. عماد الدين أحمد المصباح "رأس المال البشري في سورية قياس عائد الاستثمار في رأس البشري" ندوة الاقتصاد السوري رؤية شبابية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية في القطر العربي السوري، سوريا سنة 2005.

140. غالم عبد الله ، بومجان عادل "أنماط وأساليب التسيير دراسة تحليلية للاتجاهات التسييرية" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

141. غسان قاسم داود اللامي "استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثاني الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن 26-27 أبريل 2006.

142. فرعون أحمد، محمد إيفي "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 14 و 15 أبريل 2009.

143. قاسمي كمال "إدارة التغيير: المنظمات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير" المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

144. كمال رزيق، رافع دغيش، فريد كورتل "إدارة التغيير واستراتيجيات رأس المال البشري" المؤتمر الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 أبريل 2008.

145. لخضر مرغاد، حدة رايس "الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

146. محمد بن بوزيان "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي الفرص والتحديات" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 9 مارس 2004.

147. محمد حاجي "تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات الرهانات التي تفرضها العولمة" مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

148. محمود العبيدي "تقييم وتكوين الموجودات المعرفية" المؤتمر الدولي الرابع الريادة والإبداع إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.

149. مهدي محمد القصاص "بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية" المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر 2008.

150. مولاي خنير رشيد، فندي نزيهة "دور المعرفة الضمنية في كفاءات العنصر البشري في تغيير منظمات الأعمال" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24/04/2008.

151. الهادي بقلقول "الاستثمار في البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

6 - المقالات:

152. أشرف العربي "رأس المال البشري في مصر- المفهوم، القياس، الوضع النسبي" - بحوث اقتصادية عربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 39، سنة 2007.

153. إيمان عبد العزيز النسوان "تطوير نظام الجودة في البرامج التعليمية والتدريبية" مجلة التدريب التقنية، الرياض، العدد 97، فيفري، سنة 2007.

154. شاكر جار الله الخثالي "إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، العدد 106، سبتمبر 2006.

155. الطيب داودي "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية" مجلة الباحث، العدد 5، سنة 2007، جامعة ورقلة، الجزائر.

156. عاشور مريزق، محمد غربي "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر العدد 2 ماي 2005.

157. عاصم شحادة علي "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات" مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، العدد 7، سنة 2009/2010.

158. محمود الروسان، محمود محمد العجلوني "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا مجلد 26، عدد 2، سنة 2010.

159. ناصر مراد "الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية" مجلة الدراسات العربية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 10، سنة 2008.

160. هاشم فوزي "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم" بحوث اقتصادية عربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 43-44 سنة 2008.

161. "قارورات الغاز ملك لسونطراك" مقالة لجريدة النهار بتاريخ: 2010/07/20.

162. Ahmed ashour, Ahmed selein, Nick bontis "**Intellectual capital in Egyptian software firms**" the journal of Learning organization, Vol 1, N°415, 2004.

163. Daine Keeble-Ramsay, Andrew Armitage "**Total Quality Management meets human resource management perceptions of the shift towards High performance working**" the T.Q.M journal, vol 22, N°1 2010.

164. Journal officiel de la république algérienne le 18/01/1983, Le décret N° 45/83 .

165. Nick Bontis et autres "**Intellectual capital and business performance in malaysin industries**" journal of intellectual capital , vol 1, N°12, 2000 p 85-100.

166. Rajeb Abdullah Hokoma, et autres "**The present status of quality and managment techniques and philosophies within the Libyan iron and steel industry**" the T.Q.M journal, vol 22, N°1.2010.

167. "**Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 13/07/2010**", publication légale, journal d'El-Moudjahid , le 22/08/2010 , N°842894.

الملحق رقم: 05

جامعة سعد دحلب بالبيلاية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الطالبة: دحماني نصيرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال

. استبيان .

السادة الأفاضل..... تحية طيبة وبعد.....

يهدف هذا الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من خلال التعرف على آراء واتجاهات أفراد مؤسسة صناعة قارورات الغاز " BAG " حول رأس المال البشري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، علما بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب، وتكون الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بقناعة .
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم منا جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم وشكرا.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: [30-20] [40-31] [50-41] أكبر من 50

المؤهل الدراسي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) آخر حدد:

المنصب المشغول: إطار مسير إطار سامي إطار عامل تحكم

عدد سنوات الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى 5 من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: رأس المال البشري:

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------|--|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| المتغير الأول: الخبرة | | | | | | | |
| 01 | يملك أفراد المؤسسة خبرة كافية لأداء العمل. | | | | | | |
| 02 | تتوافق الخبرات التي تملكها ومتطلبات العمل الذي تقوم به. | | | | | | |
| 03 | يساعد الأفراد ذوي الخبرات الواسعة على نقلها للأفراد الجدد وتقاسمها معهم. | | | | | | |
| المتغير الثاني: التدريب | | | | | | | |
| 04 | تعتبرون عملية التدريب وسيلة لتطوير وتنمية المهارات. | | | | | | |
| 05 | تبذل المؤسسة جهد كبير في مجال تنمية وتطوير موظفيها من خلال عملية | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | التدريب. |
| | | | | | 06 تهتم المؤسسة بوضع برامج تدريب واضحة ومتماشية مع التغييرات (إدخال تكنولوجيا جديدة، نظام الآيزو 9001). |
| | | | | | 07 تتابع المؤسسة تطور أداء الأفراد الذين تم تدريبهم. |
| المتغير الثالث: الرغبة في التعلم | | | | | |
| | | | | | 08 لديك الرغبة في تعلم مهارات جديدة لتحسين أداءك. |
| | | | | | 09 تهتم المؤسسة بالأفراد الذين لديهم القدرة على التعلم السريع والاعتماد على الذات. |
| | | | | | 10 تحث المؤسسة الأفراد على المشاركة في التعلم وكسب الخبرات سواء من داخل أو خارجها. |
| المتغير الرابع: الإبداع | | | | | |
| | | | | | 11 توفر لكم المؤسسة مناخ عمل ملائم على الابتكار والإبداع. |
| | | | | | 12 تستفيد المؤسسة من الأفكار الإبداعية التي تقدمونها. |
| | | | | | 13 يسعى الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها في العمل. |
| | | | | | 14 تشجع المؤسسة إقامة اجتماعات للنقاش بين الأفراد بغية استثمار طاقاتهم الفكرية. |
| المتغير الخامس: التحفيز | | | | | |
| | | | | | 15 تحافظ المؤسسة على الكفاءات داخل المؤسسة وتحفزهم من أجل البقاء. |
| | | | | | 16 ترى أن الراتب الذي تحصل عليه متوافق والجهد الذي تبذله في العمل. |
| | | | | | 17 التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك لبذل جهود أكبر في العمل. |
| المتغير السادس: العمل الجماعي | | | | | |
| | | | | | 18 تنمي المؤسسة روح العمل الجماعي وتشجع التعاون بين الأفراد. |
| | | | | | 91 تشعر أنك جزء من فريق العمل بالمؤسسة. |
| | | | | | 20 يتعاون الأفراد في المؤسسة في شكل فرق عمل عند إنجازهم العمل. |
| | | | | | 21 يتشارك الأفراد في مناقشة انشغالاتهم حول العمل. |

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| المتغير الأول: الرؤية القيادية | | | | | | | |
| 22 | ترى أن الإدارة العليا لمؤسستكم مقتنعة بتبني مبادئ الجودة في الجانب التقني والإداري. | | | | | | |
| 23 | تعمل الإدارة العليا على إقناع الأفراد بتبني مبادئ الجودة. | | | | | | |
| 24 | تمتلك المؤسسة قيادة فاعلة تدعم برامج الجودة في جميع أجزاء المؤسسة. | | | | | | |
| 25 | للمؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص تطبيق مبادئ الجودة تطمح لتحقيقها مستقبلا. | | | | | | |
| المتغير الثاني: التركيز على الزبون | | | | | | | |
| 26 | توجه المؤسسة جهودها للاهتمام بحاجات ورغبات زبائننا. | | | | | | |
| 27 | تبني إستراتيجية الجودة في المؤسسة بناء على متطلبات الزبائن. | | | | | | |
| 28 | تتابع المؤسسة التغييرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن وتجسدها في منتجات وخدمات ترقى لتطلعاتهم. | | | | | | |
| 29 | يتم تسجيل ومتابعة شكاوي الزبائن والاهتمام بملها. | | | | | | |
| المتغير الثالث: التحسين المستمر | | | | | | | |
| 30 | هناك مراجعة مستمرة من قبل الإدارة العليا لتقدم الشركة نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة. | | | | | | |
| 31 | تسعى المؤسسة لتبني الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير وتحسين جودة العمليات الإنتاجية. | | | | | | |
| 32 | توجد أنشطة فعالية للتحسين المستمر في عمليات الإنتاج. | | | | | | |
| 33 | تساعد بيئة العمل على تطبيق برامج التحسين المستمر. | | | | | | |
| 34 | تقوم المؤسسة بتحسين طرق العمل وإدخال أدوات إحصائية وتكنولوجيا جديدة. | | | | | | |

الملحق (8:01)



Certificat FR03/0842QU

Le système de management de

BAG Spa,

Siège social
B.P. 27 Gué de Constantine
16000 ALGER
ALGERIE

Et de l'Usine : BAG BATNA,
Zone Industrielle
B.P. 81 - BATNA 05000
ALGERIE



ont été audités et certifiés selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

Pour les activités suivantes

Conception, fabrication, réparation et
commercialisation d'appareils à pression de gaz
(bouteilles et réservoirs).

Ce certificat est valable du 06 août 2003 au 05 août 2006

Autorisé par



Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification.
Luis DA SILVA E SERRA



SGS ICS France
6 square Libanline
F. 94297 Cedex 06
Téléphone +33 (0)1 41 24 87 78
Fax +33 (0)1 41 24 88 83

Page 1 de 1

المشرف رقم 02

SGS

Certificat FR06/0842QU

Le système de management de

BAG Spa

Siège social :
B.P. 27 Gué de Constantine
16000 ALGER
ALGERIE

Usine de BAG BATNA :
Zone Industrielle
B.P. 81 - BATNA 05000
ALGERIE

Unité de Kouba
Route de Baraki, BP 64
Gué de Constantine, Alger, Algérie

Unité de Mascara
Route de Bouhaniffia, BP 163
Mascara, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2000

Pour les activités suivantes

**Fabrication ,conception ,réparation et commercialisation
des récipients sous pression de gaz.**

Ce certificat est valable du 6 août 2006 au 5 août 2009
Version 2. Certifié depuis Août 2003

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA

cofrac

**CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
4-0008**



SGS ICS France
191 avenue Aristide Briand
F - 94230 Cachan
Téléphone + 33 (0)1 41 24 87 75
Fax + 33 (0)1 41 24 86 63

Page 1 de 1

المجلة، رقم: 03

BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Attribuée à

ENTREPRISE DE BOUTEILLES A GAZ
ROUTE BARAKI BP 27 RUE DE CONSTANTINE
16000 ALGER
ALGERIA

Et les unités rattachées en annexe

Bureau Veritas Certification certifie que le système de management de la qualité de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

NF EN ISO 9001: 2008

Domaine d'activité

**CONCEPTION, FABRICATION, REPARATION ET COMMERCIALISATION DE
RECIPIENTS SOUS PRESSION DE GAZ.**

**DESIGN, MANUFACTURING, REPAIR AND MARKETING OF CONTAINERS
UNDER GAS PRESSURE.**

Date de certification originale : 27 novembre 2009

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de la qualité de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **27 novembre 2012**

Pour vérifier la validité du certificat appelez au : + 33(0) 4 78 66 82 60

Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 15 Décembre 2009
Numéro d'affaire : 2095745

Bruno LABARRE
Directeur Général



الملحق رقم(04): دليل المقابلة

الأسئلة:

- من تعريف المؤسسة تبين لنا أنها تتبنى مبادئ الجودة من خلال حصولها على إحدى مواصفات الجودة العالمية الـ ISO9001 متى كان ذلك؟

- ما هي الأسباب التي دفعتكم للتوجه نحو تبني أنظمة الأيزو؟ وما هي المراحل المتبعة للحصول على هذه الشهادة؟

- هل يتم استخدام بعض أساليب الإحصائية للجودة؟ - نعم - لا، إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهمها؟ وهل ترى أنها تؤدي إلى تحسين في المنتجات وطريقة اتخاذ القرار؟

- هل تسعى الإدارة لنشر ثقافة خاصة بالجودة تركز على الزبون والعمل الجماعي والتحسين المستمر؟ - نعم - لا ، أيمكنك التوضيح أكثر؟

- ترى أن عملية تطبيق الجودة يجب أن تشمل الجانب التقني والإداري بالمؤسسة؟ ولمن تعود مسؤولية نشر وتطبيق مبادئ الجودة بالمؤسسة؟

- كيف تنمي المؤسسة روح العمل الجماعي بالمؤسسة؟ وهل تعتمد على مواردها البشرية لتحقيق مبادئ الجودة؟

- هل تظهر المؤسسة لأفرادها بأنهم أهم مورد تمتلكه المؤسسة؟ - نعم - لا كيف ذلك؟

- تنظر المؤسسة للنفقات المرتبطة بمواردها البشرية خاصة المتعلقة بالتدريب على أنها:

تكاليف بدون عائد استثمار له عوائد مستقبلية كبيرة على المؤسسة.

- هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للتعليم واكتساب وتطوير مهارات الأفراد العاملين بها؟ وهل تولون اهتمام كبير بالتحفيز والاحتفاظ بكفاءات المؤسسة؟

- هل توافق على أنه يمكن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال: السعي نحو استقطاب العاملين من ذوي المهارات الفنية والقدرات الإبداعية، تشجيع وتنمية روح العمل الجماعي، دعم برامج البحث والتطوير ونشر ثقافة الجودة في كل مظاهر العمل بالمؤسسة؟ - نعم - لا

Université Saad Dahlab Blida
Faculté des sciences économiques et la gestion
majestaire management
- Questionnaire -

Messieurs Salutations

Le but de ce questionnaire est de recueillir des informations et des données grâce à l'identification des points de vue et les tendances des employeurs de l'entreprise de fabrication des bouteilles de GAZ 'BAG' sur le capital humain et sa relation avec total quality management TQM , sachant que les données obtenues auprès de vous ne seront utilisées qu'à des fins de la recherche scientifique, et pour tenir compte de l'objectivité et la confidentialité, le nom de l'employeur n'est pas nécessairement mentionné, et pour la réponse il suffit de mettre une croix (x) dans la case qui exprime votre opinion avec conviction.

Enfin, Mes dames , Messieurs, veuillez accepter toutes mes salutations et merci préalablement de votre collaboration.

Chapitre 1: données personnelles

Sexe: male femelle

Age: [20-30] [31-41] [41-50] plus de 50 ans

Qualifications académiques: Moyenne secondaire universitaire

Etudes supérieur (magistère/doctorat) Autre (preciser):

Fonction occupée: Cadre dirigeant Cadre supérieur Cadre

Agent de maitrise Agent d'exécution

Années d'expérience: moins d'une année de 1 - 5 ans

De 6 – 10 ans plus de 10 ans

Chapitre 2: Capital humain

| Num | Phrase | Le degré d'approbation | Pas d'accord du tout | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|------------------------------------|---|------------------------|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| La variable d'expériences | | | | | | | |
| 01 | Les membres de l'entreprise ont une expérience suffisante pour effectuer le travail | | | | | | |
| 02 | l'expérience que vous avez correspond au travail que tu exerce | | | | | | |
| 03 | les personnes ayants une vaste expérience transmettent leurs expériences aux nouveaux membres et les partagent avec eux. | | | | | | |
| La variable de la formation | | | | | | | |
| 04 | le processus de formation est un moyen de développement et de perfectionnement des compétences. | | | | | | |
| 05 | L'entreprise fait des efforts pour le développement de son personnel à travers le processus de formation. | | | | | | |
| 06 | L'entreprise s'intéresse de mettre des programmes de formation claires et compatibles aux changements actuelles (introduction de nouvelles technologies, le système ISO). | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 07 | L'entreprise poursuit le développement de la performance des individus qui ont été formés. | | | | | |
| La variable de la tendance d'apprendre | | | | | | |
| 08 | Vous avez l'envie d'apprendre de nouvelles compétences pour améliorer vos performances | | | | | |
| 09 | L'entreprise s'intéresse aux personnes ayants une rapidité d'apprentissage et qui sont autonomes. | | | | | |
| 10 | L'entreprise encourage les individus à participer à l'apprentissage et acquérir de l'expérience, que ce soit de l'intérieur ou à l'extérieur d'elle. | | | | | |
| La variable de l'innovation | | | | | | |
| 11 | L'entreprise vous offre les meilleures conditions pour l'innovation et la créativité. | | | | | |
| 12 | L'entreprise profite des idées créatives que vous fournissez. | | | | | |
| 13 | Les personnes cherchent à trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail. | | | | | |
| 14 | L'entreprise encourage la mise en place de réunions de discussion entre les individus en vue d'investir leurs capacités intellectuelles | | | | | |
| La Variable de La motivation | | | | | | |
| 15 | L'entreprise garde les compétences au sein de l'organisation et les motive afin d'en survivre. | | | | | |
| 16 | Vous constatez que le salaire que vous obtenez est compatible avec les efforts au travail. | | | | | |
| 17 | L'appréciation et le respect de la part de vos responsables est indispensable pour vous pousser à fournir encors plus d'efforts | | | | | |
| La Variable du travail collectif (l'esprit de groupe) | | | | | | |
| 18 | L'entreprise développe l'esprit de travail collectif et encourage la coopération entre les individus. | | | | | |
| 19 | Vous vous sentez un membre important dans l'équipe de travail de l'entreprise | | | | | |
| 20 | Le personnel de l'entreprise coopère sous forme de groupes de travail lors de l'exécution | | | | | |
| 21 | Les personnes participent à la discussion de leurs préoccupations au sujet du travail. | | | | | |
| Chapitre 2 : Gestion de la qualité totale | | | | | | |
| La variable de leadership visionnaire | | | | | | |
| 22 | Vous estimez que la direction supérieure de votre entreprise est convaincue d'adopter les principes de qualité dans le côté technique ou | | | | | |

الملحق رقم: 05

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| | administratif. | | | | | |
| 23 | La direction supérieure veille à convaincre les individus à adopter les principes de la qualité. | | | | | |
| 24 | L'entreprise possède un leadership efficace à l'appui des programmes de qualité dans toutes es parties | | | | | |
| 25 | L'entreprise a une vision stratégique claire pour l'application de gestion de la qualité et espère à la réaliser dans l'avenir. | | | | | |
| La variable de client | | | | | | |
| 26 | Vous estimez que l'entreprise s'intéresse aux besoins et désirs de ses clients. | | | | | |
| 27 | L'adoption d'une stratégie de qualité dans l'entreprise est basée sur les exigences des clients | | | | | |
| 28 | L'entreprise poursuit l'évolution continue des besoins et des désirs des clients et les incorpore dans les produits et services répondants aux leurs attentes. | | | | | |
| 29 | L'enregistrement et le suivi des réclamations de la clientèle et la veille pour les résoudre. | | | | | |
| La variable de l'amélioration continue | | | | | | |
| 30 | Il existe un contrôle continu par la direction supérieure en vue de progrès de la société vers la réalisation des objectifs de qualité. | | | | | |
| 31 | L'entreprise cherche à adopter les voies et moyens pour développer et améliorer la qualité des processus de production. | | | | | |
| 32 | Il y a des activités réelles de l'amélioration continue des processus de production | | | | | |
| 33 | Le milieu de travail aide pour l'application de programmes de l'amélioration continue. | | | | | |
| 34 | L'entreprise améliore les méthodes de travail et introduit des outils statistiques et des nouvelles technologies. | | | | | |

الملحق رقم: 06

Filiale Sté Holding EMB

ENTREPRISE BOUTEILLES A GAZ

Capital Social : 1961.100.000 DA

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GENERALE

La Direction Générale de l'Entreprise Bouteilles à Gaz (BAGspa).

- Attentive aux exigences externes que sont la concurrence et les normes, et de ses clients.
- Convaincue des besoins internes de management par la qualité.

Base son management sur la qualité au sens des normes ISO 9000 au travers des axes stratégiques ci-après :

- Satisfaction et fidélisation des clients.
- Développement de nouveaux produits.
- Amélioration des performances de l'entreprise.
- Implication du personnel et valorisation de ses compétences.

La certification du système de management de la qualité de l'entreprise et sa reconnaissance internationale, sur la base de la norme ISO9001, sans être une fin en soi, constitue l'élément moteur de notre démarche d'amélioration continue, visant progressivement la qualité totale.

En ma qualité de Président Directeur Général, je m'engage à mettre en œuvre ma politique qualité, à fournir les ressources nécessaires à l'application et à la maintenance du système de management de la qualité et à améliorer en permanence son efficacité dans le respect des exigences des clients et de l'amélioration des performances.

J'invite l'ensemble du personnel de l'entreprise à adhérer à la démarche et à s'impliquer dans le challenge en fonction des responsabilités définies.

Alger le 08/07/2009.

Mr. ZEMIC Mediouane

Président Directeur Général
BAG SPA



Siège Social : Route de Baraki BP.27 Gué de Constantine Kouba/Alger

Tel : 213 (0)21 22 02 61 Fax : 213 (0)21 22 02 61 Email : bagspa@alnasvl.com alnasvl@hotmail.com

الملاحظة رقم: 07

FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

Nom et Prénom de l'agent formé : Grade :

Poste de travail actuel :

Intitulé de la formation :

Durée de la formation :

Date de début formation :

Date de fin de formation :

Durée initialement prévue :

| N° | Critère d'appréciation | Parfait (4 points) | Bon (3 points) | Passable (2 points) | Médiocre (1 points) | Mauvais (0 point's) |
|----|--|-----------------------|-------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 | Objectifs de la formation Quel est le niveau d'atteinte des objectifs initialement prévus par la formation ? | | | | | |
| 2 | Utilité et pertinence de la formation Quel sera le degré d'apport de cette formation sur vos capacités de travail ? | | | | | |
| 3 | Contenu de la formation Quelle est votre appréciation sur le contenu de la formation qui vous a été dispensée ? | | | | | |
| 4 | Moyens pédagogiques Quelle est votre appréciation sur les moyens pédagogiques utilisés ? | | | | | |
| 5 | Compétence dans la formation Quel est le degré de satisfaction éprouvée que vous affectez globalement à vos formateurs ? | | | | | |

Notation affectée à la formation :/20

Suggestions et remarques générales de l'agent formé :

VISA DE L'AGENT FORME

Date :

Appréciation de la hiérarchie sur l'apport de la formation

(cette appréciation intervient après formation)

sur le plan professionnel, la formation est-elle positive ?

(cocher la case qu'il faut)

oui

non

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

VISA DE LA HIERARCHIE

Poste

Date

VISA DU CHEF DE DEPARTEMENT

Classement de l'organisme de formation par la structure formation de l'unité :

Cocher la case appropriée :

| Parfait | Bon | Passable | Médiocre | Mauvais |
|---------|-----|----------|----------|---------|
| | | | | |

VISA CHEF DE SERVICE PERSONNEL

VISA DU CHEF DE DPT ADM. & PERSONNEL