

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة: المؤسسة العمومية الإستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

إشراف الأستاذة:
د/ شايب الذراع ثاني خيرة

إعداد الطالبين:
زيتوني منصور
كحلوش زينب

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ بن شني يوسف..... أستاذ التعليم العالي.....جامعة مستغانم.....رئيسا
د/ شايب الذراع ثاني خيرة أستاذة مساعدة "أ".....جامعة مستغانم.....مشرفا ومقررا
د/ بن ناصر سيد أحمد..... أستاذ محاضر "ب".....جامعة مستغانم..... مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

إلى التي ضحّت بالكثير من أجلي و كانت دوماً إلى جانبي عوناً و سنداً، إلى القلب الطاهر المليء بالحب و الحنان، إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى روح أبي الغالية والذي ناضل طيلة حياته من أجلي و لأجل أن أصل إلى هذا اليوم رحمه الله عليه وأسكنه فسيح جنانه.

إلى إخوتي "أحمد"، "روجي"، وإلى جميع أخواتي.

إلى زوجتي وأبنائي "نعيمة نور الهدى، إياد، دنيا جنة"

إلى كل أفراد العائلة "الأخوال والأعمام"

إلى أعز الأصدقاء والصديقات

إلى كل من أعرفهم ولم يذكرهم قلبي.

إلى دفعة قسم علوم التسيير تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية.

منصور ✍

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى

القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والديتي وقرّة عيني أُمّي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي.

إلى كل من يحمل لقب "كحلوش"

إلى كل الأهل والأصدقاء والأحباب دون إستثناء.

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام

إلى كل من أعرفهم و لم يذكرهم قلّمي.

إلى دفعة قسم علوم التسيير تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية.

زَيْنَب ✍

كلمة شكر وتقدير

إن الشكر الأول والأخير لله رب العالمين الذي أتاني من العلم والمعرفة والصحة، لإنجاز هذا العمل المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من شارك وساعد من بعيد أو من قريب في إعداد وتسهيل مهمة إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة الدكتورة شايب الذراع تاني خيرة التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها البناءة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات وخاصة السيد "زيتوني حسام" مدير مديرية إدارة الموارد البشرية

كما نتفضل أيضا بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذة وموظفين قسم علوم التسيير بجامعة مستغانم وبالأخص أساتذة تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية.



فهرس
المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
02	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
09	تمهيد الفصل الأول
10	المبحث الأول: المرتكزات النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة
28	المبحث الثاني: أنظمة الجودة
28	المطلب الأول: تطبيق نظام الجودة الشاملة
32	المطلب الثاني: أساسيات حول معايير الإيزو
36	المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة الإيزو
38	المطلب الرابع: نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة	
42	تمهيد الفصل الثاني
43	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
43	المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية
45	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الموارد البشرية
46	المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
49	المطلب الرابع: التحديات والتوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
52	المبحث الثاني: تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية
52	المطلب الأول: علاقة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة
53	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
55	المطلب الثالث: خطوات تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

56	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو
58	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها	
60	تمهيد الفصل الثالث
61	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات
62	المطلب الثاني: المستخدمين والهيكلة التنظيمية
66	المطلب الثالث: قائمة أعمال المديرية الفرعية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية
68	المبحث الثاني: أهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية
68	المطلب الأول: موقع المورد البشري ضمن سياسة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
69	المطلب الثاني: أهم الإجراءات العامة لنظام الجودة المطبق في المؤسسة العمومية الاستشفائية
70	المطلب الثالث: أهم الإجراءات الخاصة بنظام الجودة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية
73	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
73	المطلب الأول: منهجية البحث
74	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
74	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الإستبيان
96	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة عامة
101	قائمة مصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص



قائمة
الأشكال
والجداول

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	المفهوم الشامل والمتكامل لإدارة الجودة الشاملة	1-I
15	نظام الجودة الشاملة كنظام شامل ومكتمل	2-I
17	شبكة العلاقات بين الزبون والمورد داخل وخارج المنظمة	3-I
20	تأثيرات تحسين الجودة على الإنتاجية وأثرها على المنظمة	4-I
21	الأثار الاقتصادية للجودة الشاملة على الربحية والتكاليف	5-I
23	عناصر kaizen نحو التحسين المستمر	6-I
25	مخطط باريتو Pareto	7-I
26	مخطط السبب - الأثر	8-I
26	أمثلة على خرائط الإرتباط	9-I
27	رموز خريطة تدفق العمليات	10-I
27	نموذج عام لخريطة السيطرة	11-I
28	مكونات نظام الجودة الشاملة	12-I
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	1-III
74	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-III
75	توزيع عينة الدراسة حسب السن	3-III
76	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-III
77	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	5-III
78	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	6-III
79	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب ...) عند شغل الوظائف الشاغرة	7-III
79	تنفذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أداؤهم	8-III
80	يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء.	9-III
81	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل	10-III
82	تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم	11-III

83	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	12-III
84	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل	13-III
84	تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب	14-III
85	يتم قياس أداء العاملين باستمرار	15-III
86	يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهام المحدد والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	16-III
87	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفون على الالتزام بها.	17-III
88	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	18-III
89	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	19-III
90	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة	20-III
90	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	21-III
91	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	22-III
92	تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	23-III
93	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات خاصة بإدارة الجودة الشاملة	24-III
94	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	25-III
95	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	26-III

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-I	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	13
1-II	الفرق بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	53
1-III	يمثل المستخدمين في المؤسسة العمومية الاستشفائية	62
2-III	يمثل عدد المستخدمين حسب السنوات الماضية	63
3-III	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	74
4-III	توزيع عينة الدراسة حسب السن	75
5-III	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
6-III	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	77
7-III	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	77
8-III	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة	78
9-III	تنفذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أداءهم	79
10-III	يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء.	80
11-III	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل	81
12-III	تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم	81
13-III	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	82
14-III	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل	83
15-III	تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب	84
16-III	يتم قياس أداء العاملين باستمرار	85
17-III	يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهام المحدد والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	86
18-III	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفون على الالتزام بها.	87
19-III	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	88
20-III	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	89

89	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة	21-III
90	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	22-III
91	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	23-III
92	تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	24-III
93	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات خاصة بإدارة الجودة الشاملة	25-III
94	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	26-III
95	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	27-III

مقدمة

المقدمة العامة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، باتت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة محورية لا غنى عنها لضمان استمرارية وازدهار أي مؤسسة. فلم تعد قوة الدول تقاس فقط بثرواتها الطبيعية أو قدراتها التكنولوجية، بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفاعلية مؤسساتها الاقتصادية والخدماتية، والتي بدورها تعتمد بشكل أساسي على جودة الموارد البشرية المتاحة لديها.

فالموظفون هم بمثابة الأصول الحقيقية لأي مؤسسة، وهم القوة الدافعة وراء تحقيق أهدافها، لذلك بات من الضروري على جميع المؤسسات الاهتمام بإدارة مواردها البشرية بعناية فائقة، وذلك من خلال إتباع أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

وفي هذا السياق، يأتي نظام الجودة الشاملة كأداة حديثة وفعالة تساهم في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم تطبيق هذا النظام في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز التعاون الوثيق بين مختلف إداراتها داخليا.

وإلى جانب ذلك، يعد نظام الجودة الشاملة أداة لتعزيز القيم والأخلاقيات في التعامل مع الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والإنتاجية. كما يساعد هذا النظام على تعزيز ثقافة التنوع والتكافؤ داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى رضا الموظفين وولائهم.

وبالتالي، فإن تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يعد ضرورة حتمية في ظل عصرنا المتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تحقيق التميز والنجاح المستدام لأي مؤسسة تسعى إلى التفوق في هذا العالم المتغير.

وإن المؤسسات العمومية الاستشفائية هي واحدة من المؤسسات الصحية التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحولات الراهنة، وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحديات، فإنه يتوجب على إدارة المستشفيات اعتماد مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويعد استثمارها في الموارد البشرية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة استثمارا حكيما يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة.

طرح الإشكالية:

يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية حجر الأساس لضمان نجاح وبقاء أي مؤسسة ويرتكز ذلك على مبادئ أساسية تهدف إلى تحقيق التميز في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءاً من التوظيف والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير، وصولاً إلى التقييم والمكافآت، لذلك تأتي الإشكالية الرئيسية فيما يلي:

- ما مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية؟ وبناء على هذه الإشكالية يتم بناء الأسئلة الفرعية:
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- كيف يؤثر نظام الجودة الشاملة في أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- ما هي أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة سلفا نضع جملة من الفرضيات التي تكون كإجابة أولية تختبر صحتها وهي:

- يعتبر تبني نظام لإدارة الجودة مؤثرا إيجابيا في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على تنمية المورد البشري كعنصر أساسي للوصول إلى تحقيق متطلبات نظام الجودة الشاملة وترسيخه بالمنظمة؛

- تدعم أنظمة إدارة الجودة عملية التوظيف وتعمل على تطويرها ضمانا لكفاءة المدخلات البشرية كجزء من متطلبات تحقيق نظام الجودة الشاملة؛

- تساهم أنظمة إدارة الجودة بدرجة كبيرة في تفعيل عملية التكوين، من خلال تبنيها و اعتمادها على التكوين المستمر والتمهين كدعامتين أساسيتين للتحسين المستمر لأداء المورد البشري وتنمية كفاءته وإرساء دعائم

التحفيز الفعال والعاقل ؛

مبررات إختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- تناول الموضوع من جوانب متعددة لإظهار بعض الحقائق التي تفيد الموضوع و تثرى المكتبة الجامعية؛

- محاولة تحسيس المنظمة الجزائرية بأهمية متغيري البحث، ومعالجة الخلل الناتج عن إهمالهما؛

- نقص البحوث المتعلقة بربط الجودة مع الفكر الإنساني والسلوكي الحديث، وتحديد طبيعة العلاقة التبادلية بينهما، خاصة ما تعلق منها بالمنظمة الجزائرية؛

- طبيعة الموضوع المتشعبة، حيث يكتسب شق إداري و شق اجتماعي، إضافة إلى أنه يمس عدة مجالات معرفية مرتبطة بالتسيير والإدارة خاصة الموارد البشرية والجودة الشاملة وما يرافقهما من مفاهيم هامة في هذا الميدان.

أهمية البحث:

- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث ويتميز بنتائج قيمة للمنظمة والعمال في نفس الوقت.

- أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لمنظمات الأعمال.

- أهمية دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتحسين أدائها وتحقيق التميز.

- تماشيا مع إدراك أهمية التغيرات وضرورة مواكبة التطور وتلبية احتياجات الجمهور سواء من الناحية الخدمية أو الاستهلاكية، في ظل تلك التحديات لا بد من إيجاد سبيل للخروج إلى إرضاء الجمهور سواء كان

الداخلي أو الخارجي، يكمن في إدارة الجودة الشاملة.

- إنطلاقا من أهمية الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية يتجلى بوضوح أهميتها للمنظمة ككل، ومن ثم موضوعا جديرا بالبحث.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار المكانة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة في ظل الفكر الإداري الحديث؛

- تحليل إدارة الموارد البشرية و توضيح أهميتها في المنظمة؛

- توضيح العلاقة القائمة بين مفاهيم الجودة الشاملة ونظريات الموارد البشرية ؛
- دراسة المورد البشري و طرق تفعيله لمواكبة التغيرات المتسارعة في الوقت الحاضر؛
- تشخيص موقف المؤسسة العمومية الاستشفائية إزاء الجودة الشاملة كأداة لتنمية المورد البشري وتطوير إدارة الموارد البشرية بها، وتقديم مختلف الاقتراحات والتوصيات لتدعيم وتحسين مستوى الجودة الذي وصلت إليه.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على مزيج من المناهج حيث أننا استعملنا المنهج الوصفي في توصيف وعرض عناصر و أدوات إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية، و ما يرافقها من مفاهيم ومصطلحات ومتغيرات، والمنهج التحليلي في تحليل آلية ودور كل عنصر، ومدى ترابطه وأثره بالعناصر الأخرى، وتحليل النتائج المترتبة عن تفعيل الجودة الشاملة و أثرها على طرائق ووظائف إدارة الموارد البشرية، وهو أكثر المناهج استعمالا في بحثنا نظرا لطبيعة الدراسة التحليلية للمتغيرين نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، مع اعتماد طفيف على المنهج التاريخي لسرد بعض الحوادث و التطورات التاريخية المتعلقة بالجودة والعمل والمورد البشري. كما استخدمنا في بحثنا هذا دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات حيث تعد خير مثال على تبني وتطبيق لنظم الجودة بالمنظمات الجزائرية و توضيح أثره على إدارة الموارد البشرية، نظرا لتوفرها على نظام هام وفي لإدارة الجودة، إضافة إلى حجم العمالة الكبير والمتنوع الذي تشغله، ما يفرض عليها الاهتمام بمواردها البشرية.

أدوات الدراسة والتحليل:

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الملاحظة الوثائقية لمختلف المصادر والمراجع التي يتمثل أهمها في:

- الكتب.
 - المجالات والدوريات.
 - الرسائل الجامعية.
- وفي ما يخص تجميع وتفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة العمومية الاستشفائية لتحديد مدى فعاليته و نجاحه في تطوير هذه الإدارة وتنمية المورد البشري، اعتمدنا على:
- الاستبيان.

- الأساليب الإحصائية (التكرارات و النسب المئوية) بإستعمال برنامج إكسال Excel. وستناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية مجتمع الدراسة وعينة البحث و أداة الدراسة بالتفصيل في المكان المناسب ضمن الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة إشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا بما يلي:

الحدود الموضوعية:

يركز هذا البحث على توضيح مفاهيم و أدوات نظام الجودة الشاملة، من حيث التطرق إلى أهم متغيراتها وعناصرها وأفكارها ، ودور كل منها وما يميزه عن باقي العناصر، وإسقاط كل ذلك على مفاهيم إدارة الموارد البشرية و أدواتها، وتبيان مدى أثيرها عليها كمتغير تابع لها، ومدى ارتباطها بها، وإبراز أفكار إدارة الجودة الشاملة المشددة على تفعيل المورد البشري وتطوير طرق وأساليب تسييره بما يتوافق مع التغيرات الطارئة على طموحات واحتياجات هذا العنصر المهم و يضمن استغلاله الاستغلال الأمثل وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة وترسيخ ثقافة الجودة بها.

الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية وإسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات ولاية مستغانم، لتحليل مدى تبنيها و تطبيقها لأفكار الجودة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وتنمية المورد البشري فيها.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية من 21 جانفي 2024 إلى غاية 14 فيفري 2024.

الدراسات السابقة:

1- دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، من إعداد الباحث رشيد منصورية جامعة الجزائر، 2004.

قام الباحث بتقديم مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد دور المورد البشري في تفعيلها وتحقيقها بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تنمية الكفاءات، والتكوين، والتحفيز، إضافة إلى إشارته لأهمية حلقات الجودة، وإسقاط هذه المفاهيم النظرية على مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز pipe gaz بغرداية وتوصل إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل، مدعم من طرف المورد البشري، بما يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة بتفعيل كل من التكوين والتحفيز والاتصال، إلا أنه أهمل دور إدارة الموارد البشرية كإدارة مستقلة وفاعلة في المؤسسة، ولا يتطرق إلى أهميتها في تنمية المورد البشري، واعتبر أن المورد البشري هو الذي يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، وليس العكس، في حين تهدف دراستنا إلى إثبات أن نظام الجودة الشاملة له تأثير هام على المورد البشري من خلال تأثيره على إدارة الموارد البشرية والعمل على تطويرها.

2- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة سامية موزاوي جامعة الجزائر، 2004.

قامت الباحثة بالإشارة إلى أهمية التغيير لاستمرار المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية والتغيرات الراهنة، كما ركزت على معايير الإيزو وأهميتها وشروط الحصول عليها ومراحلها وتناولت بعضا من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وبينت مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن أنظمة الإيزو واختلافها عن مكانتها ضمن إدارة الجودة الشاملة، متوصلة إلى نتيجة مفادها أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحظى بأهمية ومكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الإيزو، إلا أنها لم تفصل في تأثير هذه الأنظمة على تسيير الموارد البشرية، وحصرت نطاق دراستها في إبراز موقعها ومكانتها في هذه الأنظمة فقط، بينما تناولت دراستنا الجوانب الأخرى العديدة من العلاقة بين نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

3- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير من إعداد الباحث سملاي يحضية، جامعة الجزائر، 2005.

قام الباحث بتوضيح وإبراز مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في الكفاءة، الجودة، والمعرفة، كما أوضح أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مركزا على اعتبار المورد البشري رأس مال فكري هام وفاعل، خاصة بالمهارات والمعارف التي يمتلكها، ومن أهم ما توصل إليه هو اهتمام نظام تسيير الجودة الشاملة بتنمية المورد البشري في المؤسسة، وأهمية هذا النموذج في تفعيل الاستثمار في المورد البشري، إلا أنه تناول العديد من المداخل ولم يركز فقط على الجودة، وإنما أضاف إليها المعرفة والكفاءة، وهذا ما أثر على العلاقة بين المتغيرات نظرا لتعددتها، في حين تركز دراستنا على الجودة الشاملة كمتغير مستقل و منفصل عن باقي المتغيرات، وتأثيره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، دون اعتبار علاقتها وتأثيرها بالمتغيرات الأخرى.

4- أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات من إعداد الباحث محمد ناصر خان جامعة بسكرة، الجزائر 2008.

قام الباحث بتناول وتقديم أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وإبراز الموقع الهام الذي تحتله في المؤسسة الاقتصادية، كما قام بالتفصيل في متطلبات و شروط ومراحل الحصول على الإيزو ومختلف العناصر المتعلقة بها، مع الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، كما ركز على تحليل مكانة وأهمية تسيير الموارد البشرية ضمن أنظمة الجودة وتقنيات تفعيل المورد البشري، وأسقط هذه النظريات على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، وتوصل إلى أهمية التكوين والتحفيز في إرساء مبادئ الجودة الشاملة وتفعيل المورد البشري وفقا لمتطلباتها، إلا أنه لم يتناول العديد من عناصر ونقاط التقاء وتأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية، واقتصر على التكوين والتحفيز بصفة أساسية، بينما تبحت دراستنا في مختلف العناصر المكونة للعلاقة بين المتغيرين، سواء فيما يشمل التكوين والتحفيز والتوظيف والاتصال الداخلي، إضافة إلى المفاهيم المرتبطة بتنمية المورد البشري، كتنمية الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري والفكري، لتقديم نظرة أشمل وصورة أكثر وضوحا عن طبيعة هذه العلاقة.

صعوبات البحث:

إن الصعوبات التي تمت مواجهتها متعلقة خصوصا بدراسة الحالة، حيث تعذر الحصول على العديد من المعطيات والإحصائيات المفصلة المتعلقة بالعديد من المؤشرات التي تفيد الدراسة، إضافة إلى تملص وتهرب بعض المسؤولين الموظفون من ملاءمة الاستبيان كانت ستفيد الدراسة بشكل كبير، ورفض بعضهم الآخر من الإدلاء بالكثير من المعلومات بحجة حساسيتها و ضرورة الحفاظ على سريتها.

هيكل البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، يشتمل الجانب النظري على فصلين تتناول المفاهيم والدراسات النظرية وهي:

الفصل الأول: الإطار الفكري و مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وتناولنا في هذا الفصل المرتكزات النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة، حيث تطرقنا إلى أهم النظريات والأفكار المعالجة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بها، و مبادئها، وأهميتها، وأدواتها. و في الأخير قمنا بتبيين أهم أنظمة الجودة

من خلال إبراز أهم عناصر نظام الجودة الشاملة، والتفصيل في أساسيات وخطوات الحصول على شهادة الإيزو، وحوصلة ذلك بإجراء مقارنة بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل نظام إدارة الشاملة، وتطرقنا في هذا الفصل للإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، بعرض مفاهيم وخصائص الموارد البشرية، ومفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهدافها، ووظائفها، وتحدياتها وتوجهاتها المستقبلية. ثم انتقلنا إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، من خلال عرض علاقة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة، ووظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة، خطوات تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية وفي الأخير قمنا بتبيين إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة المعتمد في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها. حيث قمنا في هذا الفصل بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث قمنا في المبحث الأول بتقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات وقسمناه إلى ثلاثة مطالب تناولنا في المطلب الأول لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية والمطلب الثاني المستخدمين والهيكل التنظيمي أما المطلب الثالث كانت عبارة قائمة أعمال المديرية الفرعية للموارد البشرية، والمبحث الثاني تناولنا فيه أهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وقسمناه إلى ثلاثة مطالب تناولنا في المطلب الأول موقع المورد البشري ضمن سياسة الجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية والمطلب الثاني أهم الإجراءات العامة لنظام الجودة المطبق في المؤسسة العمومية الاستشفائية وفي المطلب الثالث تناولنا فيه أهم الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أما المبحث الثالث وسمناه بالإطار المنهجي للدراسة وقسمناه إلى ثلاثة مطالب عنوانا المطلب الأول بمنهجية البحث والمطلب الثاني بأساليب المعالجة الإحصائية أما المطلب الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل محاور الاستبيان.

الفصل الأول

الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة الجودة
الشاملة

تمهيد:

تعتبر الجودة أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، إذ تشكل فلسفة هامة لها متغيراتها ومفاهيمها وعناصرها، خاصة بعد أن اتخذت طابع الشمولية، وبعد أن أصبحت لها أنظمة ترسخ مبادئها ومرتكزاتها. كما أنها تعد من المصطلحات ذات المفاهيم الواسعة والمتعددة المعاني والتي تحتاج إلى دراسة وتحليل وتدقيق، والتي تتطلب الفهم الجيد لها ولبادئها وأنظمتها وحقيقتها علاقتها بأنظمة الإيزو العالمية. إضافة إلى أن تحليل الجودة الشاملة يستدعي التطرق إليها من مختلف الجوانب وفهم المتغيرات والأدوات والأساليب التي تعمل على تطويرها، والتميز بين مختلف أنظمتها، والتعمق في مختلف الدراسات والجهود التي قام بها المفكرون الذين يعتبرون ضمن خانة الرواد في هذا المجال. ومن أجل ذلك، يتناول هذا الفصل الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وقسمناه إلى مبحثين، عنوانا المبحث الأول بالمرتكزات النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة ووسمنا المبحث الثاني بأنظمة الجودة.

المبحث الأول: المرتكزات النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن المظهر الحديث لتطور أفكار الجودة، والأداة الهامة لتحقيق مختلف أهداف المنظمة، وضمان نجاحها وتكفيها مع التغيرات المتسارعة في محيط اليوم بكل جوانبه، لذا فمن المهم الإطلاع على مضمون هذا العنصر الهام الذي أصبح من ضروريات بقاء المنظمات اليوم والفهم الجيد لمختلف مفاهيمه وعناصره ومبادئه وأدواته، والتعرف على أصوله النظرية ومنطلقاته الفكرية كإدارة حديثة ومتميزة عن الأنماط الإدارية الأخرى.

لذا فإن هذا المبحث سيوضح أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وأدواتها مع الإشارة إلى أهميتها كمدخل لفهمها والتعامل الجيد مع أفكارها ومكوناتها.

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المفاهيم الأساسية الثلاثة التالية:

1- مفهوم الجودة الشاملة

الجودة الشاملة من أهم المصطلحات الحديثة في الجودة، التي نتجت عن تغير الظروف والمناخ الذي يسود المنظمات، مما أدى إلى ضرورة تكريس هذا المصطلح والتركيز عليه عوضاً عن مصطلح الجودة التقليدي. وتعرف الجودة الشاملة أنها الجودة في كل شيء أي كل عناصر ومكونات المنظمة وما يتعلق بها ويؤثر فيها من قريب أو من بعيد، وهذا ما يضيف طابع الشمولية نظراً لتفاعل واشتراك كل هذه العناصر المكونة للأنظمة في تحديد ما يقدم للمستفيد أو الزبون، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه¹.

هذا إضافة إلى أن الجودة الشاملة لا ترتبط فقط برضا المستفيد أو الزبون ولكن تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة وأطرافها المؤثرة عليها والمتأثرة بها².

وأهم ما يؤثر ويوجه الجودة الشاملة هو حوكمة المنظمات *La gouvernance des organisations* والتي تعبر عن تأثير أكثر من طرف على المنظمة، بحيث يمتاز كل من هذه الأطراف بأهداف وتوجهات خاصة تتفاعل فيما بينها، بحيث كل طرف يؤثر ويتأثر بالأطراف الأخرى، والكل يؤثر على المنظمة ويتأثر بها، وأهم هذه الأطراف هي الزبائن، المساهمين والملاك، العمال والإدارة.

وبالتالي فالجودة الشاملة كصورة متكاملة ثلاثية الأبعاد تتمثل في ما يلي³:

- تجاوز توقعات الزبائن بحيث لم يعد إرضاء الزبائن كافياً، نظراً لأن المنافسة الشديدة والاحتفاظ بالسوق يتطلبان أكثر من ذلك، فلا بد على المنظمة أن تجعل الزبائن أكثر من راضين على منتجاتها وخدماتها وذلك عن طريق تقديم خدمات للزبائن يحتاجونها لكن لا يتوقعونها.

- إرضاء المساهمين والملاك عن طريق عائد الجودة، إضافة إلى إرضاء الحاجات غير المالية لهم كالشعور بالفخر والوضع الاجتماعي.

¹ علي السليبي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 11.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

³ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 91-93.

- جودة الحياة: لتحقيق أهداف المنظمة في الوصول إلى الجودة الشاملة، لا بد عليها من محاولة توفير جودة الحياة لأفرادها في مواقع عملهم وحتى خارج بيئة العمل، وهذا لإرضاء العمال بصفة أساسية.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد هذا المفهوم نتيجة طبيعية لتطور مفاهيم الجودة، حيث أنه ظهر بشكل بارز في الثمانينات، وهو مشتق من مفهوم مراقبة الجودة الشاملة التي طورها (A.V FEIGNBAUM) سنة 1962¹. ويعتبر هذا المفهوم واسع المعاني والدلالات، ومن الصعب حصره في تعريف شامل، باعتراف من رواد المجال أنفسهم، نظرا لتعدد المصطلحات والأدوات المرتبطة به، والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به، لذا نجد أهم مفكر في الجودة (W. E. DEMING) يتجنب تعريفه، حيث اتصلت مجلة أمريكية متخصصة في المناجمنت تدعى (Journal of organizational change management) به قبل وفاته، ودعته إلى تقديم مفهوم لإدارة الجودة الشاملة باعتباره الرائد الأول في هذا المجال، فأجابها أنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة مشيرا إلى أن هذا المفهوم أصبح يحمل معان كثيرة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

لذا نجد العديد من الذين حاولوا تعريف إدارة الجودة الشاملة وفق منظورهم الخاص، وزاوية اهتمامهم، وكل منهم يتناول جانبا أو عدة جوانب من خصائصها العديدة والمتنوعة.

ومن هذه التعاريف نجد ما يلي:

- يعرفها (R. HODGETTS) أنها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحرك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة الزبون وبتكلفة منخفضة"².

- أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي يعرفها أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"³.

- ويعرفها (J. JABLONSKI) أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"⁴.

- أما المعيار ISO 9000/8402 لسنة 1994 عرفها: "شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد ويصبوا إلى تحقيق التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا"⁵.

ونظرا لهذا التنوع والاختلاف في التعاريف المتناولة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن من خلال التحليل الدقيق لهذه التعاريف استنتاج أربعة اتجاهات مختلفة ومتكاملة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، تتمثل في ما يلي¹:

¹ Gerd F. Kamiske, J. P. Brauer, Management de la qualité de A à Z, éd. Masson, Paris, France, 1994, p 120.

² Jean Brilman, les meilleures pratiques de managements : Au cœur de la performance, 3^{ème} édition, éd. D'organisation, paris, France, 2001, p42.

³ حميد عبد النبي طائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

⁴ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة ونشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 26.

⁵ Claude Jambart, L'assurance qualité- les normes Iso 9000, éd. Economica, Paris, France, 1998, p27.

الاتجاه الأول: يركز على تعريفها من خلال توقعات واحتياجات الزبون وتفصيله وإعطائه الأولوية مقارنة بالباقي، وتعرف في هذا الاتجاه أنها "ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا واقتناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل".

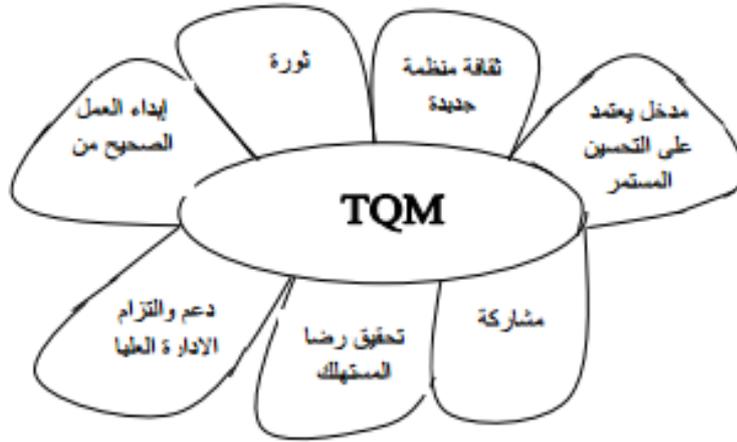
الاتجاه الثاني: ويركز أصحاب هذا الاتجاه على تبني واستعمال الوسائل العلمية والأدوات والأساليب المتاحة لتطبيق وتفعيل هذا المفهوم، حيث تتمحور تعاريفه حول التخطيط من أجل تخفيض التكاليف واقتصاد الوقت واستبعاد النشاطات غير الضرورية، وتعرف إدارة الجودة الشاملة وفق هذا الاتجاه أنها: "فلسفة ومجموعة من الأساليب والأدوات التي تهدف إلى الخلق والحفاظ على استمرارية الدافع نحو تحسين السلع والخدمات".

الاتجاه الثالث: ويستمد أفكاره من مفاهيم المتعلقة بالمدرسة السلوكية في الإدارة، حيث تركز تعاريفه على إشراك العمال في اتخاذ القرار وتطبيق فكرة العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، والتركيز على الحوافز والكفاءات والمهارات الفنية للعمال وتعرف إدارة الجودة الشاملة حسبها أنها: "مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها هو بناء الجودة منذ البداية بجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد".

الاتجاه الرابع: يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة شاملة، ويعرفها أنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية. إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكلفة".

ويمكن إيضاح المفهوم الشامل والمتكامل، المتناول لمختلف زوايا واتجاهات التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-1: المفهوم الشامل والمتكامل لإدارة الجودة الشاملة



يوضح الشكل السابق النقاط المشكلة لخصائص إدارة الجودة الشاملة كمفهوم كلي، كما يمكن استنتاج النقاط المشتركة في التعاريف السابقة والتي تشكل خصائص إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في:

- تحقيق تطلعات ورغبات الزبائن والمستفيدين مع التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- إشراك جميع العمال على كافة المستويات التنظيمية في عملية التحسين.

¹ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9/3/2005، ص ص 158، 159.

- التزام الإدارة العليا بعملية التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة.
- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع التركيز على دقة الوقت و أهميته. - التوفيق بين الحاجات و الأهداف المختلفة لكل الأطراف المرتبطة بالمنظمة.
- والجدول التالي يبين مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

الجدول رقم 1-1: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبائن	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازي بين المدى القصير والطويل	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي، تعاوني، (فرق العمل)	فردى	أسلوب العمل
جماعية، شاملة	شخصية، جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية وإصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لامركزية وتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مادى ومعنوى فى آن واحد	مادى (الفرد رجل اقتصادى)	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات
من خلال الجودة وإرضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال إشراف اللصيق	هدف المراقبة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	التخصص
جماعى	فردى	حل المشاكل
محددة، واضحة، مفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
متزامنة ومرحلية وبعديّة فى آن واحد	بعديّة	أسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك	علاقات العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
التنسيق الكامل	التنسيق	محور العمل الإدارى
النمو والتطور	أمان والاستقرار الوظيفى	اهتمام الأفراد
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	لحب العمل	توجيه الأفراد
التكوين والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية	التكوين عند الحاجة	تنمية الأفراد
مسؤولية الجميع	محصورة فى جهة معينة	مسؤولية الجودة
داخلى (سلسلة الجودة) وخارجى	خارجى فقط	الزبون
خير معين	خصوم	الموردون

الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	شراء المستلزمات
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي بها	اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين في فريق واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 21.

يوضح هذا الجدول أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن قفزة هائلة في العالم الإداري، وتعتبر عن أسلوب حديث في كل جوانبه يمثل سلاح إستراتيجي للمنظمات الحديثة من مختلف التغيرات والمفاجآت التي تميز محيطها اليوم.

3- مفهوم نظام الجودة الشاملة

يعتبر نظام الجودة الشاملة أحدث تطور المفاهيم وأدوات الجودة، كضمان لتحقيق الجودة على كافة المستويات في المنظمة، ولتسهيل التنسيق التكاملي بين أقسامها ووظائفها وإشراك مختلف العمال في مسيرة الجودة فيها.

وقد عرف (A. V FEIGNBAUM) نظام الجودة الشاملة أنه: "نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات، وذلك بإرضاء تام للزبون"¹.

أما (ISHIHARA) يعرفه أنه "نظام ناجح وفعال يسمح لكل قوى التطوير بالتكامل من أجل التحسين المستمر في الجودة على كل مستويات المنظمة بهدف الإشباع التام لرغبات الزبائن بالاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة"².

كما أنه عرف: "البنية التنظيمية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فهو مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المنظمة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن"³.

وعرف أنه: "نظام إداري يركز على الفرد بهدف زيادة رضا الزبون وهو بمثابة مدخل نظمي شامل وجزء مكمل لإستراتيجية المستوى الأعلى، تمتد هذه الإستراتيجية أفقياً عبر الإدارات والوظائف لتشمل جميع العمال من أعلى للأسفل وتتسع للزبون والموردين"⁴.

في حقيقة الأمر أن هذه التعاريف تعكس بعض جوانب هذا النظام فقط، نظراً لتعدد جوانبه ومكوناته، ما يضيف عليه تنوع الخصائص والتعقد، لذا نجد النموذج الأكثر استعمالاً وقرباً من الواقع هو نموذج نظام الجودة الشاملة المركب والمتكامل كنموذج تقني - اجتماعي - إداري.

وكل طرف من الأطراف، يتبنى جزء من هذا النظام، ويدافع على هذا الجزء كمبرك أساسي له، وتتمثل رؤية كل مفكر لهذا النظام كالتالي⁵:

¹ Yoshio Kondo, La maitrise de la qualité dans l'entreprise, éd, economa, paris, France, 1999, P42.

² Katsuyoshi Ishihara, Maitriser la qualité, éd, mare, Nostrum, France, 1996, p11.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁵ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 112-115.

- النظام الاجتماعي: أيده ودافع عنه (W.E. DEMING)، يتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية وغير الرسمية للتنظيم، أو التي تفصح عن هويته (مثل: العادات التنظيمية علاقات المكانة والقوة بين الأفراد الأعضاء وبين المجموعات، ...).

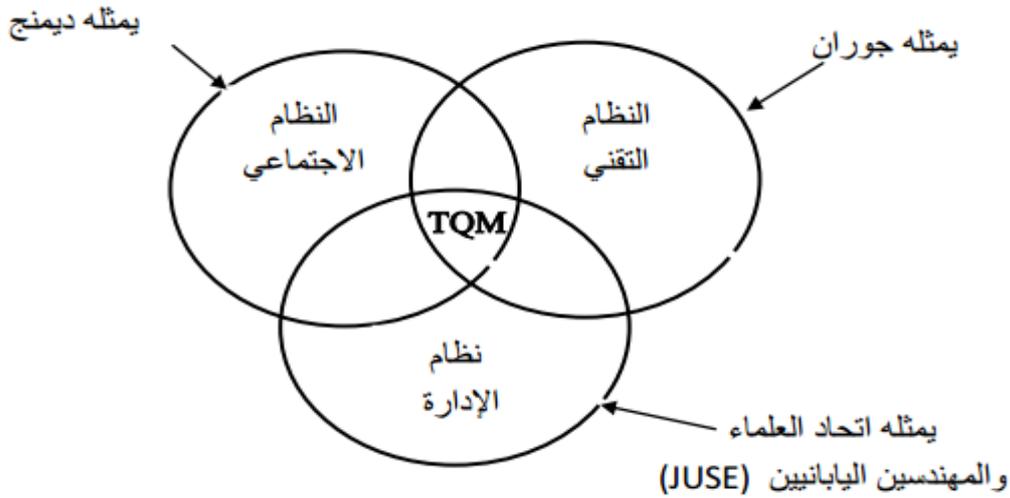
- النظام التقني: يتبنى فكرته (J. JURAN)، وهو يتضمن الآلية والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة، والجوانب الكمية في الجودة، ويركز بصفة أساسية على التكنولوجيا والوسائل الإحصائية والرياضية وتفعيلها لصنع القرار وحل المشاكل.

- النظام الإداري: يتبنى فكرته اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، يتضمن عوامل ترابط بين الهيكل التنظيمي (التصميم الرسمي والسياسات وأنماط السلطة والرقابة على الموازنة)، رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، الأنشطة الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة).

ونظام الجودة الشاملة كنظام شامل متكامل، لا يقتصر على أحد هذه الجوانب فقط، وإنما له جانب اجتماعي مرتبط مع العنصر البشري، وجانب تكنولوجي مرتبط بالتكنولوجيا الحديثة والتطور الصناعي، وجانب إداري مرتبط بالسياسات والإستراتيجيات وأنماط التسيير المتبعة في المنظمات المختلفة.

وهذا الشكل يمثل النظام الشامل للجودة الشاملة:

الشكل رقم 1-2: نظام الجودة الشاملة كنظام شامل ومكتمل



وهذا الشكل يوضح ويبين أن نظام الجودة الشاملة متكون من تفاعل عدة أنظمة جزئية مختلفة عن بعضها في طبيعتها، لكنها مترافقة ومتزامنة ومتكاملة، هذا ما يؤكد ضرورة وجود أنظمة للجودة الشاملة لنجاحها في المنظمة وضمان سلامتها والتقييد بمبادئها.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مبادئ هامة متنوعة ومتكاملة تشكل أساس هذه الإدارة وشروط تبنيها في المنظمة، بما يتوافق مع فلسفتها ومقاصدها، وتتمثل أهم هذه المبادئ في العناصر التالية:

1- التزام الإدارة العليا¹:

¹ مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص ص 190-192.

يعتبر المبدأ الأهم في إدارة الجودة الشاملة، كما يطلق عليه أيضا مبدأ القيادة الإدارية، وذلك عن طريق مشاركة الإدارة العليا وتحملها لمسؤولية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وتبني قيادة فعالة وذلك بهدف خلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات والنظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساعد على بناء إدارة الجودة في المنظمة، والقيادة الإدارية الفعالة لا بد عليها أيضا الابتعاد عن الشعارات الجوفاء والمعاني الفارغة التي ليس لها تأثير في بناء برنامج الجودة.

2- التحسين المستمر¹:

يعد التحسين المستمر أحد أهم المبادئ الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، ولم يعد مجرد وسيلة في المنظمة وإنما أصبح ضرورة حتمية نظرا للمتغيرات والتطورات التي طرأت على المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي في العقود الأخيرة، وبالتالي أصبح التحسين المستمر يشكل وحده فلسفة هامة تبنيتها العديد من الجهات كل حسب مفهومه وأساليبه.

ويعتبر التحسين المستمر نتاج مساهمات رواد الجودة الأوائل خاصة (W. SHEWART) صاحب دائرة (PDCA) التي طورها فيما بعد (W.E. DEMING) في ما يسمى عجلة الجودة، والتي تتناول التحسين المستمر، انتقل بعدها هذا المفهوم إلى المنظمات اليابانية، أين أطلقت عليه تسمية KAIZEN وهي تقنية متطورة للتحسين المستمر، أما في الولايات المتحدة الأمريكية استخدم أسلوب Tom، العيوب الصفرية و Six Sigma لوصف جهود التحسين المستمر، أين يعتبر الأسلوب المذكور أخيرا أحدث الأساليب تقنيا في هذا المجال.

وأساس فلسفة التحسين المستمر هي الاعتقاد بأنه يمكن تحسين أي جانب من العملية فعليا، وأن الأشخاص الأكثر ارتباطا بالعملية هم في أفضل موقع لتحديد التغيرات التي ينبغي القيام بها وعدم الانتظار إلى ظهور مشكلة كبيرة قبل التصرف واتخاذ الإجراء.

ويتمحور التحسين المستمر حول ثلاث محاور أساسية: التحسين المستمر للجودة، التحسين المستمر للاستثمار في العنصر البشري والتحسين المستمر لمستوى التنظيم، وذلك عن طريق تبني العديد من الإجراءات الهامة كتكوين العاملين على منهج السيطرة الإحصائية، بناء فرق العمل وإشراك العامل في عملية التحسين المستمر، الاعتماد على المقارنات المرجعية وتحسين إدارة الوقت.

كما أن التحسين المستمر يعتمد على العديد من الأساليب والأدوات كأسلوب KAIZEN والمقارنة المرجعية ومثلث جوران والتي تندرج ضمن أدوات الجودة الشاملة.

3- التركيز على الزبون²:

تضع إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة الاهتمامات، وذلك عن طريق التعرف على حاجاته ورغباته وتوقعاته، ومن ثم ترجمتها في عمليات المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

والزبون حسب هذا المبدأ، ليس الزبون الخارجي فقط، وإنما يشمل أيضا الزبون الداخلي، وتفعيل علاقة مورد زبون بين مختلف الأقسام وإدارات المنظمة، وزرع هذه الفكرة في عمالها.

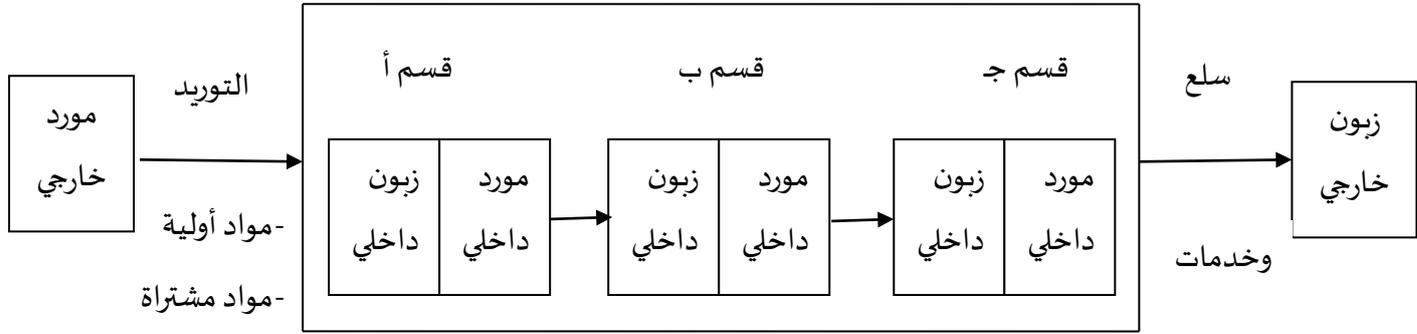
ولذلك يركز هذا المبدأ على تحقيق التكامل الداخلي بين الأقسام للوصول إلى رضا الزبون الخارجي، واعتباره هدفا هاما ومن أولويات المنظمة.

1 محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 54.

2 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 94-95.

لذلك ينظر إلى الأقسام والإدارات داخل المنظمة من جانبين مورد وزبون في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو زبون للقسم الذي يسبقه، وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه، ويمكن عكس تلك العلاقة بالشكل التالي:

الشكل رقم 1-3: شبكة العلاقات بين الزبون والمورد داخل وخارج المنظمة



المصدر: المرجع نفسه، ص 95.

كما تجدر الإشارة إلى أن رضا الزبون حسب إدارة الجودة الشاملة لا يكفي وإنما لابد من التركيز على تجاوز توقعاته ومستوى رضاه، بمفاجأته بتحقيق رغبات يريدها ولا يتوقعها، وذلك بهدف تحقيق ولاءه وكسبه والمحافظة عليه، وخاصة التحلي بأسلوب اليقظة الاجتماعية والإستراتيجية لكسب المزيد من الزبائن في المديين القصير والطويل.

4 - مشاركة الموردين¹:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين، وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، وأنسب وسيلة لذلك هي الشراكة (le partenariat) مع الموردين، حيث أن المورد يتحمل قسطا من مسؤولية جودة المنتج الذي يحقق رغبات ومتطلبات الزبائن بالقدر نفسه الذي تتحمله المنظمة التي يتعامل معها. ولا بد على المنظمة عند اختيارها لمورديها الاعتماد على مقاييس الجودة ومعاييرها، خاصة توفر المورد على نظام للجودة والإدارة مستقر ومحترم من قبل الآخرين، وقدرته على تلبية حاجات المنظمة كما ونوعا، واعتماده على برنامج تحسين مستمر، وعلى سعر مناسب للتوريد.

كما أن المنظمة مطالبة بتحديد وتسطير دقيق لسياستها في ما يخص التعامل مع الموردين، لجعل علاقتها أو شراكتها معهم أكثر نجاعة ومردودية للجانبين معا.

5- إشراك العاملين وتكوين فرق العمل²:

يعتبر إشراك العاملين من أهم مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الجودة ليست مسؤولية فرد واحد أو إدارة واحدة أو جهة معينة، وإنما هي مسؤولية مشتركة للجميع، في كل المستويات، ولتجسيد ذلك وتفعيله لابد من الاهتمام بتشكيل فرق العمل المساعدة والمطورة لأساليب المنظمة بهدف إيجاد الحلول وتقديم

¹ Lee L. Krajewski, Larry P. Ritzman, Operations Management strategy and analysis, 5th edition, ed, Addison, wisely publishing INC, U. S. A, 1992 , p 227.

² إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، السنة 17، عمان، الأردن، جوان 1995، ص 45.

الاقتراحات من أجل رفع مستوى الجودة فيها، والتخلي عن أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله.

6 - تكوين وتحفيز العاملين¹:

تركز إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري في المنظمة من خلال اعتباره المورد الأهم في بناء نظام الجودة فيها مما يولي أهمية كبيرة له، خاصة من حيث تنمية العنصر البشري من خلال تكوينه وتحفيزه وفق أساليب فعالة تضمن استثمار قدراته وإمكاناته أحسن استثمار ويهدف تكوين وتحفيز العاملين إلى تحقيق العديد من الأهداف كتطوير كفاءة الأفراد الإنتاجية عن طريق مساعدتهم على استغلال قدراتهم الفكرية والعلمية، الكشف عن القدرات الكامنة للعاملين والتي يساعد التكوين على إظهارها وتحسين مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات لدى العاملين.

7- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:

وهذا عن طريق اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والمعلومات المتاحة، وإتباع المنهج العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين وإشراك الجميع في ذلك، وبناء نظام معلومات كفؤ وفعال يوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (ضرورة جودة المعلومة).

8 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وهذا عن طريق استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط ضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الوسائل التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج، خاصة الأساليب الإحصائية التي تضيف أكثر دقة على العمليات.

9- النظرة التكاملية للمنظمة:

يؤدي هذا المبدأ إلى التكامل الشامل بين أنشطة المنظمة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

10- التغذية العكسية:

يتواجد هذا المبدأ في كل المبادئ السابقة، وهو يعتمد على نظام اتصال فعال، وتوفير المعلومات الكاملة عن العاملين ومستوى أدائهم كبيانات لقياس مستوى الجودة والإبداع، وتطبيق مبدأ المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، بما يسهل عملية التحسين المستمر في المنظمة².

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأطراف المرتبطة بها، حيث أنها تمس العديد من الجوانب المختلفة والمتكاملة كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، وبصفة خاصة الجانب التنافسي والإستراتيجي، لذا يمكن تقسيم أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث أقسام تمثل ثلاث جوانب تتمثل في الأهمية الإستراتيجية، الأهمية الاقتصادية والأهمية الاجتماعية.

¹ ريشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 23-26.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-97.

1- الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

ترتبط وتؤثر إدارة الجودة الشاملة على عدة عناصر ومتغيرات في المنظمة ذات بعد إستراتيجي هام، حيث أنها تعزز من الموقف التنافسي للمنظمة، وتضمن زيادة وتوسع أرباحها وحصتها السوقية، كما أنها تؤثر على الأداء التنظيمي وتؤدي إلى تطويره وتحسينه عن طريق أدواتها وتقنياتها المختلفة.

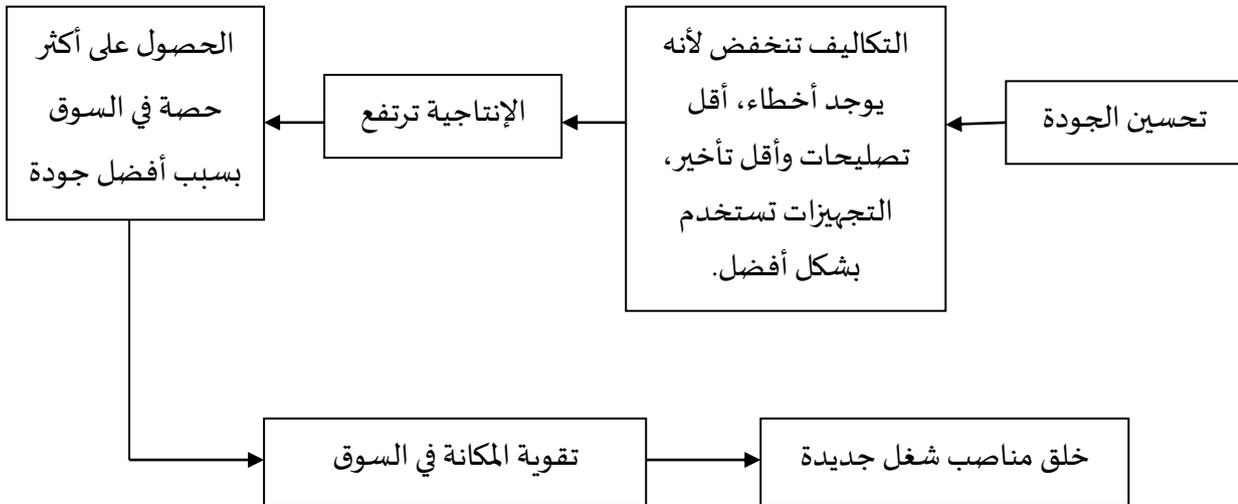
وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مصدر هام للميزة التنافسية، حيث أنها تمنح نوعين هامين من الميزة التنافسية حسب (M. PORTER) وهما: التميز عن طريق الجودة الرفيعة في مختلف العمليات، ومنح اختلاف لمنتجات المنظمة عن منتجات المنظمات المنافسة حتى ولو كان لها الاستخدام نفسه، مما يؤدي إلى تقوية ولاء الزبائن وزيادة حصة المنظمة السوقية، إضافة إلى ميزة أخرى تتمثل في التحكم في التكاليف عن طريق الاختيار الجيد والسليم للمكونات والمواد الأولية ذات النوعية الرفيعة وبسعر مناسب، هذا ما يعطي المنظمة بعدا تنافسيا هاما.

وتركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأبعاد التنافسية الأربعة من تكلفة منخفضة وجودة عالية، ووقت مقتصد ومسير جيدا، ومرونة عالية في النظام الإنتاجي للمنظمة للتكيف ومواكبة التغيرات الطارئة، كل ذلك عن طريق التقليص من الضياع والتلف وتبني أسلوب العيوب الصفرية، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات وكل ذلك يساهم في تقوية المركز التنافسي للمنظمة.

لا تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية فقط، وإنما تؤثر أيضا على الإنتاجية التي تعتبر عنصرا إستراتيجيا وتنافسيا حساسا، خاصة أنه يتأثر بمدى الكفاءة والفعالية في المنظمة، حيث أن تطوير وتحسين الجودة في المنظمة يؤدي إلى رفع الإنتاجية نظرا لنقص العيوب وعمليات التصحيح وتخفيض تبذير الموارد المادية والبشرية.

ويوضح (W.E. DEMING) في الشكل التالي، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية:

الشكل رقم 1-4: تأثيرات تحسين الجودة على الإنتاجية وأثرها على المنظمة



أما في ما يخص الأداء التنظيمي، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة هامة لتفعيل الأداء التنظيمي في المستقبل، وذلك عن طريق تغيير تنظيمي مدروس وفعال معتمد على أساليب التكوين والتحفيز والتمهين التنظيمي، وكل ما يفضي إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمة وبحث روح الإبداع فيها، والتركيز عليه كعنصر هام لتحقيق القيمة المضافة، والانتقال إلى مفهوم "المنظمة النوعية" من كل الجوانب¹.

2- الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة²:

تتمثل الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة، مبنية على أساس اقتصاديات الجودة الشاملة عن طريق التحكم في التكاليف، وتعظيم الأرباح قدر الإمكان وتحقيق نمو الحصة السوقية.

وتتمثل التكاليف المرتبطة بالجودة كما قسمها (J. JURAN) في تكاليف العيوب الداخلية (نتيجة لعوامل داخل المنظمة) والخارجية (نتيجة لعوامل خارج المنظمة، تكاليف تقييم الجودة وتكاليف الوقاية، حيث تشكل الأخيرتان تكاليف المطابقة، أما تكاليف العيوب فهي تكاليف عدم المطابقة أو كما يطلق عليها تكاليف اللاجودة. حيث أن تكلفة الحصول على الجودة = تكاليف المطابقة + تكاليف اللاجودة.

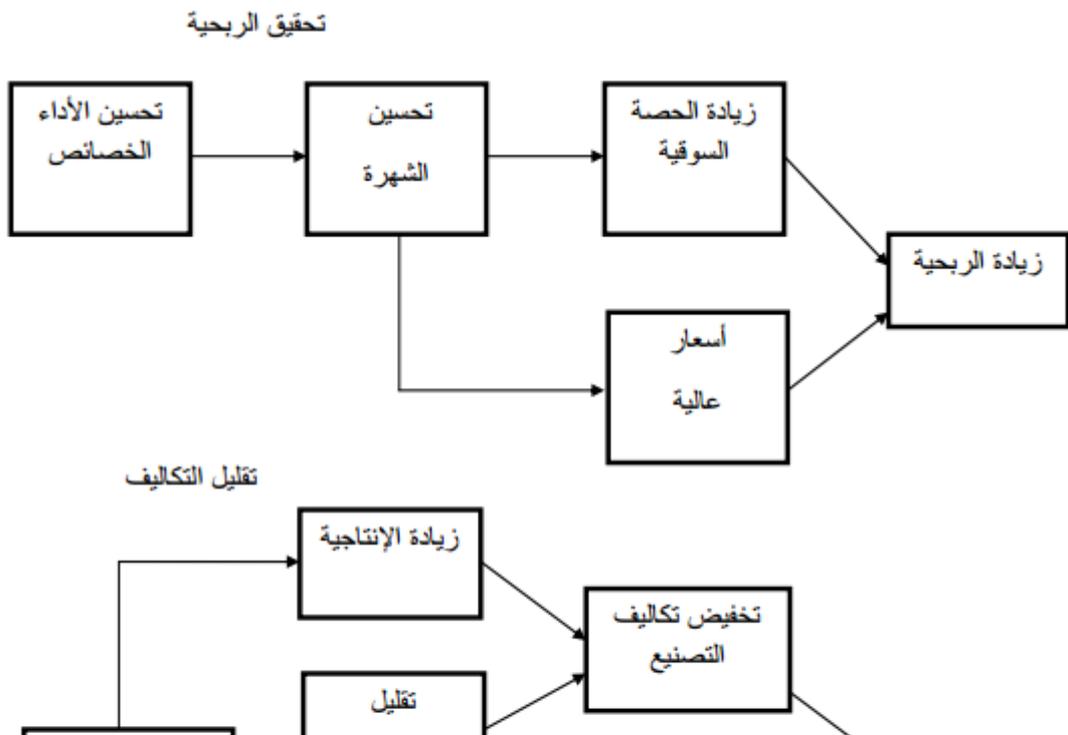
وهذان النوعان من التكاليف يسيران بناحية متعاكسة، حيث كلما أنفقت على تكاليف المطابقة قلت العيوب ومن ثم انخفضت تكاليف اللاجودة.

وبالرغم من أن التخفيض من تكاليف اللاجودة يوفر عدة فوائد ومكاسب اقتصادية للمنظمة، ولكن لا بد من تحديد مستوى الجودة الذي يضمن تدنئة التكاليف الكلية لها.

لذا لا بد من تبني تقنيات وأدوات لتصميم الجودة تحقق قيمة للجودة تكون أبعد ما يكون عن تكاليفها، لضمان تحقق الفاعلية من حيث تبني نظام محكم للجودة الشاملة.

ومن أجل تحقيق مردودية اقتصادية إيجابية للمنظمة، لا بد من المعالجة الدقيقة لتكاليف اللاجودة التي تعتبر محاسبيا من التكاليف الخفية (Les couts cachés) لذا يستحسن التعامل معها بحذر وبطريقة تضمن تحقيق مستوى ربحية مقبول للمنظمة وبالأخذ بهذه الاعتبارات، من حيث تدنئة تكاليف الحصول على الجودة، إضافة إلى تدعيم الجودة لمستوى الربحية في المنظمة، تنتج لنا فوائد اقتصادية هامة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-5: الآثار الاقتصادية للجودة الشاملة على الربحية والتكاليف



Source : Lee. L.Krajewski, Larry P. Ritzman, Op. Cit, P 145.

هذا ما يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة لاقتصاد التكاليف وتعظيم الأرباح، وما يدعم تبني اقتصاديات الجودة الشاملة ضمن الاقتصاديات الحديثة في القرن الحادي والعشرين.

3 - الأهمية الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة

تكتسي إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى أهميتها الإستراتيجية والاقتصادية أهمية اجتماعية، خاصة مع ظهور أنظمة البيئة واهتمامها بمحيطها البيئي ومحاولة حمايته من الظواهر الحديثة الناتجة عن التطور الصناعي، والمخلفات الكيميائية والبكتيرية والملوثات المؤثرة على الغلاف الجوي.

إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد تركز على جودة المنتجات والخدمات فقط، وإنما أن تضمن عدم التأثير السلبي لهذه المنتجات والخدمات على البيئة المحيطة بالمنظمة، واحترام الزبون لا يعني فقط إرضاءه على المستوى الإنتاجي والخدمي والتسويقي، وإنما ضمان بيئة سليمة له خالية من التلوث¹.

كما أن إدارة الجودة الشاملة في ظل حوكمة المنظمات تضمن خدمة الأطراف التي لها علاقة مع المنظمة، وتحقيق رغبات كل طرف، مع محاولة الموازنة بين مختلف هذه الرغبات بما يخدم الأهداف العامة ومراعاة الأولويات، وهذه الأطراف وحاجاتها تتمثل في:

- الزبائن: وذلك عن طريق تلبية حاجاتهم وإرضائهم، ومحاولة تجاوز مستوى الرضا لديهم بتقديم ما لا يتوقعونه، وتبني العلاقة مورد - زبون مع كل الأقسام الداخلية للمنظمة باعتبارها زبائن وموردين فيما بينها².

- المالكين والمساهمين: وذلك عن طريق تعظيم إيراداتهم بتحقيق أرباح معتبرة ناتجة عن تقليص التكاليف، وتوسع الحصة السوقية، واستمرار تفوق المنظمة.

- العاملين في المنظمة: وذلك عن طريق تحفيزهم وتكوينهم لتنميتهم وبحث روح الإبداع فيهم لتفجير كل طاقاتهم الكامنة وخبراتهم في مختلف الميادين وعلى جميع المستويات³.

المطلب الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة

¹ François Bouard, Pascal Lautent, Economie d'entreprise, éd. Les éditions d'organisation, Paris, France, 1997, P 265.

² Jean- Marie Gogue, Management de la qualité, 3^{ème} édition, éd. economica, Paris, France, 2001, P159.

³ Edgard Hamalien, Jacques Ségot, La démarche qualité- 15 entreprises témoignent, éd. AFNOR, Paris, France, 1996, P139.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أدوات عديدة في مختلف مجالاتها وجوانبها، وبصفة خاصة ما يتعلق بمراقبتها وتحسينها بهدف بناء نظام فعال ومحكم لها من جهة، وتفعيل التحسين المستمر الذي يعد أهم ركيزة لها في المنظمة من جهة أخرى، وتختلف هذه الأدوات وتتنوع ما بين الأدوات النوعية وأخرى كمية معتمدة على الأساليب الإحصائية بصفة أساسية.

1- الأدوات النوعية لإدارة الجودة الشاملة:

وتتمثل أهم الأدوات غير الكمية للجودة الشاملة، في الأدوات التالية:

1-1- العصف الذهني (Le BRAINSTORMING)¹:

وهذا الأسلوب يعد من أهم الأساليب النوعية المدعمة للجودة والتحسين المستمر في المنظمة، وذلك عن طريق اعتبار كل الأفكار المقترحة وعدم إهمال أي فكرة مهما كان مقترحها مع إعطاء معامل لكل واحد منها. ويعتبر العصف الذهني أهم الطرق في توليد الأفكار أو كما يقال تعصيف الأفكار، وذلك لأنه يتم بدون قيود أو عراقيل، مع تسجيل كل الأفكار ومن ثم ترتيبها حسب أهميتها واختيار أفضلها وأنسبها بعد غربلتها واستبعاد المتكرر منها والبعيد عن موضوع المشكلة، وهو ما يشجع التفكير الإبداعي في المنظمة، ويعطي أكثر دافعية لإشراك مختلف العمال مهما كان مستواهم في مسيرة الجودة فيها.

1-2- المقارنة المرجعية (Le BENCHMARKING)²:

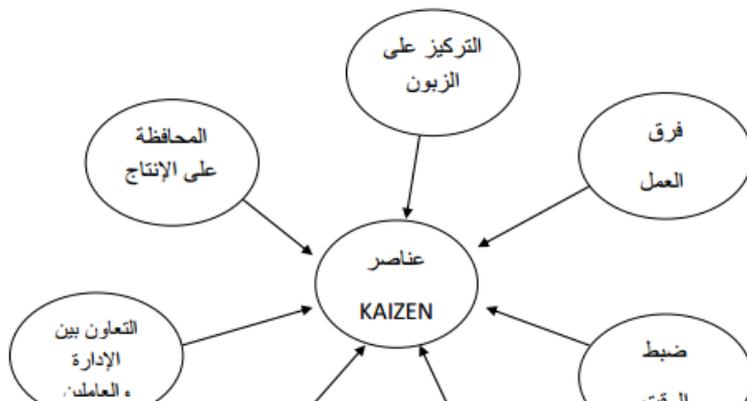
تعتمد هذه الطريقة كأداة هامة للتحسين المستمر وتطوير الجودة في المنظمة، وهي ذات أصول يابانية وتتلخص في إجراء عمليات المقارنة، سواء المقارنة المرجعية الداخلية التي تتم بين فروع المنظمة نفسها، والمقارنة المرجعية التنافسية، وذلك من خلال مقارنة المنظمة بمنافسها، والمقارنة المرجعية الوظيفية والتي تعبر عن مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له. وتسهم هذه الطريقة في العمليات المتعلقة بالجودة الشاملة في المنظمة من خلال مقارنة أداء المنظمة بأداء منافسها مع تحديد مقدار الفجوة والفارق بينها وبينهم، وتفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة، إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها بعد التغيير، مع التحليل الدقيق للفرص والمخاطر المحيطة بها بغية تحسين موقعها التنافسي وتطوير قدراتها وإمكانياتها.

1-3- أسلوب (KAIZEN)³:

يعتبر هذا الأسلوب الياباني أحد الأساليب الناجعة في ترسيخ قاعدة التحسين المستمر في المنظمة، وذلك عن طريق الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، حيث أن KAIZEN يتكون من عناصر أساسية متكاملة تتفاعل بهدف تطوير نظام الجودة في المنظمة.

والشكل التالي يبين عناصر هذا الأسلوب:

الشكل رقم 1-6: عناصر Kaizen نحو التحسين المستمر



¹ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا غدارية

² علي السلي، تطوير أداء وتجديد المنظ

³ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص

المصدر: المرجع نفسه، ص 230.

ويوضح هذا الشكل تركيز هذا الأسلوب على عدة عناصر هامة في فلسفة الجودة الشاملة من التركيز على الزبون وإدارة الوقت واعتماد فرق العمل وإشراك العمال، وتفعيل دوائر الجودة مما يجعله أسلوبا شاملا هاما لدفع عجلة الجودة وتحسينها في المنظمة.

4-1- حلقات الجودة¹:

يعتبر هذا الأسلوب الذي أنشأه وطوره (K. ISHIKAWA) أحد أهم الأساليب الداعمة للمورد البشري في مسيرة الجودة في المنظمة والداعية إلى إشراك العاملين فيها، وذلك عن طريق تكوين أفواج صغيرة تطوعية تتكون من 5 إلى 12 عضو ينتمون إلى نفس الوحدة أو القسم، أو لديهم اهتمامات مهنية مشتركة، يشرف عليها أقرب مسئول مباشر في الهيكل التنظيمي.

وتجتمع الأفواج لمناقشة مختلف المواضيع والمشاكل اليومية التي تواجههم، خاصة في ما يتعلق بالجودة، مع تقديم اقتراحات بغية حل هذه المشاكل باستخدام عدة أساليب أهمها الأساليب الإحصائية وعرضها بعد ذلك على المسؤولين للموافقة عليها وتنفيذها ومتابعة نتائجها.

ولقد عرف الأسلوب أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة خاصة اليابانية منها، نظرا لنتائجه المبهرة في ما يتعلق بتطوير الجودة وإشراك العاملين والتنسيق مع الإدارة العليا وتفعيل القيادة الإدارية، مما يجعله على رأس الأدوات والأساليب الهامة لبناء نظم الجودة الشاملة الفعالة في المنظمة.

5-1- أسلوب p.q.o.c.c.²:

وهذا الأسلوب يركز على معرفة مستوى الكفاءة لدى المنظمة والتأكد من أن جميع المشاركين على دراية بالمشكلة.

وهي تتكون من الأسئلة التالية:

¹ Beyer Fredrk Mispelbolm, Au –delà de la qualité, 2^{ème} édition, éd. La découverte et Syros, Paris, France, 1999, pp 240,241.

² محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 63.

لماذا؟ pourquoi (p): (أهمية العمليات في حد ذاتها، الهدف...)

من؟ qui (q): (الأشخاص المعنيين بالعملية مستوى الكفاءة لديهم...)

ماذا؟ quoi (q): (تعريف وعرض العملية)

أين؟ ou (o): (مكان العملية)

متى؟ quand (q): (اليوم الفترة المرحلة، مدة تكرار العملية،...)

كيف؟ comment (c): (منهجية العمل، طريقة العمل والوسائل المستخدمة، الإجراءات الملحقة،...)

كم؟ combien (c): (بأي تكلفة؟، الميزانية...)

تتطلب هذه الطريقة طرح كل الأسئلة بتسلسل، كما يمكن لسؤال ما أن يجعل العملية تقسم إلى عمليات أخرى.

2- الأدوات الكمية (الإحصائية) لإدارة الجودة الشاملة:

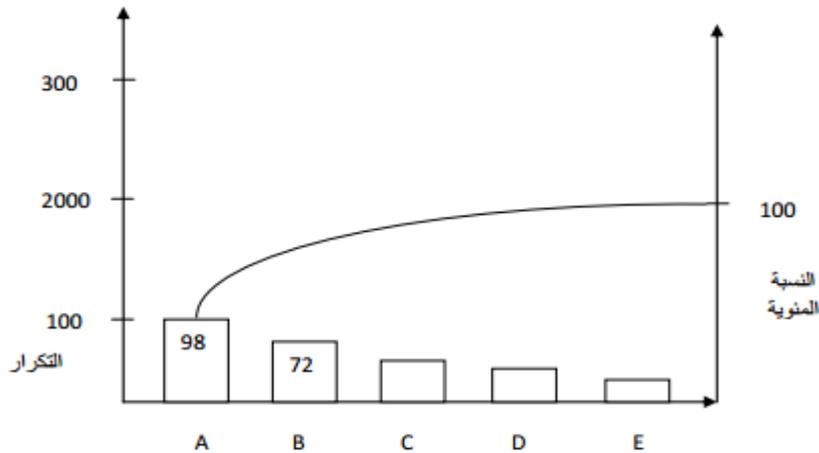
تعتمد إدارة الجودة الشاملة بصفة أساسية على الأساليب الإحصائية، وتعتمد أدوات عديدة ذات طابع كمي إحصائي، تتمثل أهمها في ما يلي:

2-1- مخطط PARETO:

يستخدم مخطط PARETO في تحليل المشكلات بهدف حلها، وذلك عن طريق التركيز على المشكلات ذات الأهمية النسبية الأكبر، وذلك من خلال إتباع القاعدة 80/20، أي أن 20% من الأسباب تؤدي إلى 80% من المشكلات و80% من الأسباب تؤدي إلى 20% من المشكلات وتحليل PARETO يظهر ويلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر تكرارا.

وبالاعتماد على التقنيات الإحصائية في تمثيل أسباب المشاكل على محور السينات وتكرارها أو نسبتها المئوية على محور العينات مع ترتيبها من الأكثر تكرارا إلى الأقل ينتج لنا الشكل التالي:

الشكل رقم 7-1: مخطط باريتو (PARETO)



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 264.

يوضح هذا الشكل أنه في هذا المثال لمشكلة ما السبب A هو الأكثر أهمية نظرا لأنه صاحب أكبر تكرارا

وصاحب أكبر نسبة مئوية ($49\% = \frac{100}{200} \times 98$)، وبالتالي فهو الأول بالمعالجة، يليه السبب B، وهكذا دواليك.

2-2- قوائم المراجعة (CHECK SHEET):

تسمح هذه القوائم بترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في العمليات أو المنتجات، والأسباب المؤدية لها، بما يخدم المسئولين ويسهل لهم تحليل ودراسة المعلومات عن طريق ترتيب المشكلات وفقا لأهميتها النسبية.

وتتعلق قوائم المراجعة بصفة أساسية بالتوزيع (عن طريق معرفة كيفية توزيع تكرارات متغير معين)، أو مواقع العمل (عن طريق تسليط الضوء على الأخطاء أو المشكلات فيها، بهدف تحسين أداء هذه المواقع)، أو بالأسباب (التركيز على الأسباب ذات التكرار الأعلى لمعالجتها)¹.

3-2- مخطط السبب والأثر (Le diagramme cause effet)²:

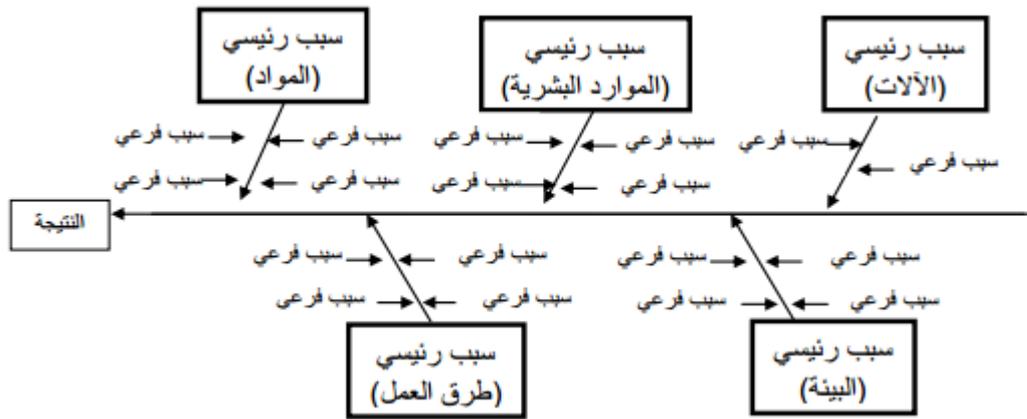
ويطلق عليه أيضا عدة تسميات كمخطط السبب - النتيجة، مخطط (ISHIKAWA) (نسبة إلى الذي أوجده) وأسلوب عظم السمكة أيضا نظرا للشكل الذي يتخذه، وهو يعتبر أداة هامة لتشخيص المشكل وجمع المعلومات التي تمكن الإدارة والمسؤولين من التعرف على الأسباب الممكنة لمشكل معين، وتبسيطه دون إعطاء الحل المناسب للتخلص من تلك الأسباب ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب المستخدمة في فرق العمل، والمساعدة على إشراك جميع العمال.

ويتم بناء هذا المخطط وفق مراحل معينة تبدأ من تحديد الأثر أو النتيجة موضوع الدراسة، وهي المؤثرة سلبا على الجودة في المنظمة، ومن ثم وصف العوامل الرئيسية التي من الممكن أن تكون أدت إلى النتيجة، وتصنف هذه العوامل وفق 5 فئات رئيسية تتمثل في: المواد، اليد العاملة، الآلات، طرق العمل والمكان.

وتفصل هذه الأسباب إلى أسباب فرعية، ونستمر هكذا حتى الوصول إلى أدق الأسباب المؤدية إلى النتيجة المدروسة.

والشكل التالي يوضح هذا المخطط:

الشكل رقم 1-8: مخطط السبب - الأثر



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

4-2- خرائط الارتباط³:

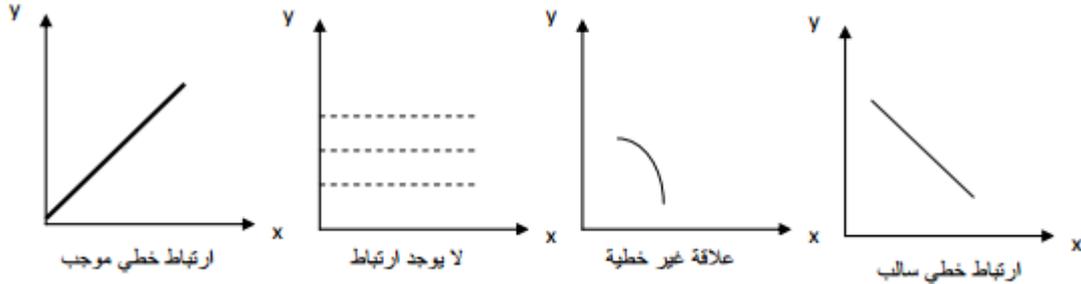
¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص ص 262-266.

² Kaoru Ishikawa, la gestion de la qualité-outil et applications pratiques, 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, France, 1996, p p 26-28.

³ J.J Dandin, C. Stapiero, les outils et le contrôle de la qualité, éd. Economica, Paris, France, 1996, p35.

وهي عبارة عن خرائط مبسطة للعلاقات القائمة بين متغيرين وتوضيح طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها والشكل الذي تأخذه، لقياس الأسباب ومدى توليدها للنتائج موضوع الدراسة (تحديد شكل الانتشار).

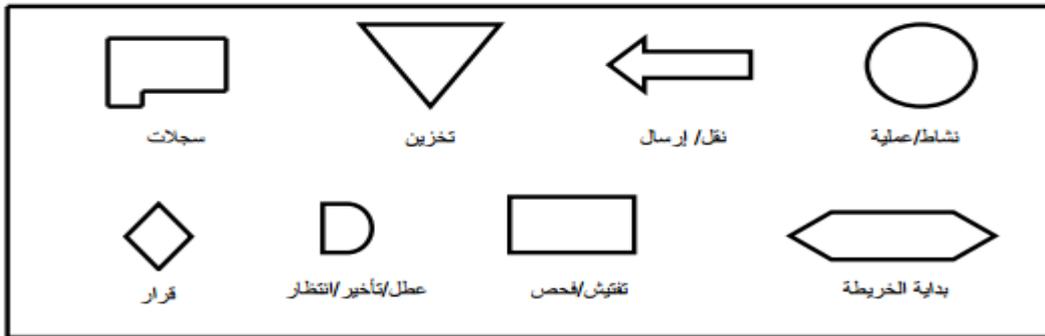
الشكل رقم 9-1: أمثلة عن خرائط الارتباط



2-5- خرائط تدفق العمليات:

وتسهل هذه الخرائط معرفة كيفية تدفق العمليات لتحديد طريقة أدائها وتحليل خطواتها، بهدف توحيد طرق العمل وتوثيق العمليات في نظم إدارة الجودة بدلا من طرق أخرى تحتاج إلى وقت أطول. ولا بد على معدي هذه الخرائط الإلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، والشكل التالي يوضح أهمية هذه الرموز.

الشكل رقم 10-1: رموز خريطة تدفق العمليات



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

2-6- خرائط المتابعة:

تستخدم هذه الخرائط لعرض المعلومات والمعطيات لظاهرة ما في شكل بيانات يتم تتبعها لفترة معينة، وهي تتيح للمسئولين التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة وتحديد حالات الاختلاف أو التذبذب في هذه القرارات من فترة لأخرى¹.

2-7- خرائط الرقابة أو السيطرة²:

تستخدم للرقابة على الأداء في العمليات في حالة وجود حدود دنيا وعليا لأداء كل عمل، وترتكز أساسا على أسلوب المعاينة من خلال استخدام مجموعة من العينات لمعرفة إذا كانت العملية تحت السيطرة أم لا، فإذا

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 273-275.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

كانت النتيجة تقع في المجال المقبول فهذا معناه أنها مطابقة لما هو محدد أما إذا كان العكس فلا بد من اتخاذ الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء.

وتشمل هذه الخرائط نوعين هما خرائط الرقابة للمتغيرات والتي تعتمد على الوسط الحسابي، المدى والانحراف المعياري، والأخرى متعلقة بالخصائص والتي تحدد وجودها أو عدم وجودها في المنتج كخرائط P خريطة نسبة الوحدات التالفة).

وهذا الشكل يوضح نموذج عام لخريطة رقابة (سيطرة):

الشكل رقم 1-11: نموذج عام لخريطة السيطرة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 270.

والشكل يوضح المجال المقبول المحصور بين حد السيطرة الأعلى وحد السيطرة الأدنى، وأي نتيجة تقع خارج هذا المجال فهي شاذة، وليست تحت السيطرة، ولا بد من معالجتها.

المبحث الثاني: أنظمة الجودة

تعد أنظمة الجودة أحد أهم مظاهر تطور الجودة وأدواتها في المنظمة الحديثة، وذلك من خلال تكامل عناصر هذه الأنظمة وتفاعلها بغية ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بما يتماشى مع خصوصيتها وطموحاتها.

وتختلف هذه الأنظمة وتنوع، ويعد أبرزها وأشملها نظام الجودة الشاملة، إضافة إلى أنظمة الإيزو الشائعة والكثيرة الانتشار في العقود الأخيرة.

ومن أجل تحليل هذه الأنظمة، سيسلط هذا المبحث الضوء على مختلف مفاهيمها وعناصرها ومختلف ما يرتبط بها وبالوصول عليها وتطبيقها، مع المفاضلة بينها وتحديد أوجه استخدامها.

المطلب الأول: تطبيق نظام الجودة الشاملة

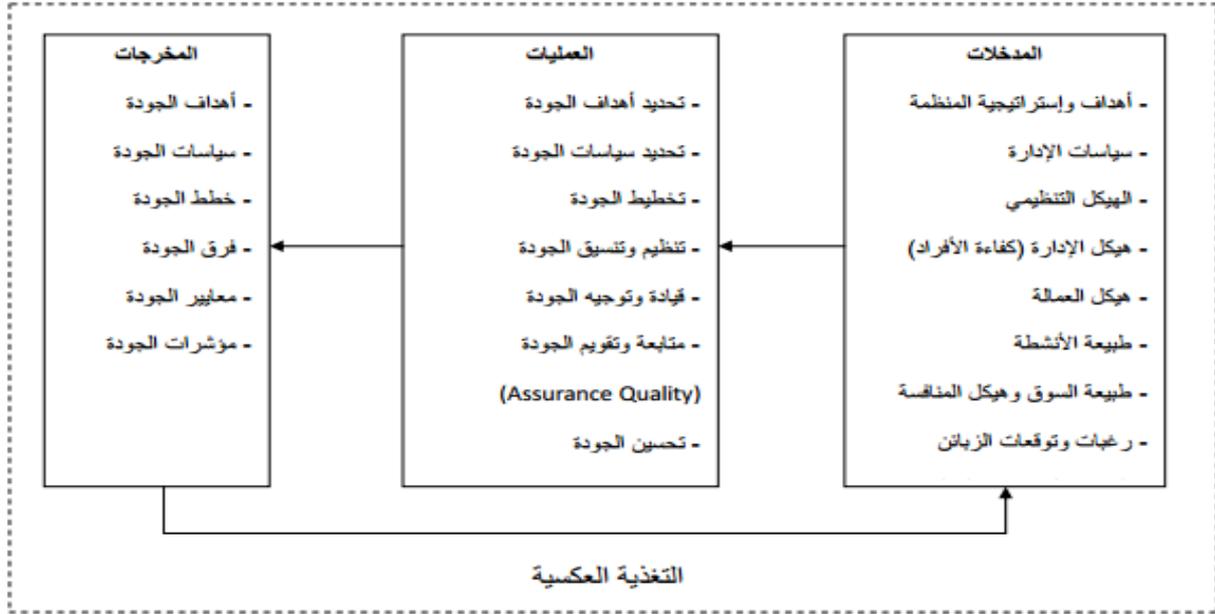
لتطبيق نظام الجودة الشاملة، يجب على المنظمة استيعاب كل الجوانب المتعلقة به، وأهم المفاهيم والعناصر المرتبطة بتطبيق هذا النظام، تتمثل في المحاور التالية:

1- مكونات وعناصر إقامة نظام الجودة الشاملة:

1-1- مكونات نظام الجودة الشاملة:

يخضع نظام الجودة الشاملة لنفس خصائص النظم المفتوحة التي لها تفاعل ديناميكي مع محيطها، وبما أنه جزء من المنظمة، فهو يعتبر نظام فرعي منها، يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-12: مكونات نظام الجودة الشاملة



البيئة الخارجية

المصدر: علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ويوضح لنا الشكل السابق أن نظام الجودة الشاملة يتكون من:

- المدخلات: وتضم العديد من العناصر الهامة كالأهداف والإستراتيجيات والموارد المتاحة للمنظمة بأنواعها، وحتى ما يتعلق بتوقعات ورغبات الزبائن وكذلك نظم المعلومات.
 - العمليات: ويتم وفقا للمدخلات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.
 - المخرجات: تتمثل في أهداف الجودة، سياستها، خططها، فرقها، معاييرها ومؤشراتها.
- كل ذلك إضافة إلى التغذية العكسية لضمان تحقيق نجاعة وفعالية هذا النظام.

2-1- عناصر إقامة نظام الجودة الشاملة¹:

- وتتمثل أهم العناصر الأساسية لإقامة نظام الجودة الشاملة في .
- الأهداف: وتتمثل أهم أهداف هذا النظام في ما يلي:
- تدعيم كفاءة المنظمة في تحقيق التفوق والتميز على المنافسين وإرضاء زبائنها بمختلف أنواعهم.
- تحقيق المرونة والديناميكية للمنظمة في استجابتها وتعاملها مع التغيرات (استغلال الفرص وتجنب المخاطر).
- الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة وإنتاجية كافة عناصرها.
- تفعيل التحسين المستمر على كافة مستويات وأقسام المنظمة.
- تطوير اقتصاديات المنظمة والرفع من مردوديتها وربحيتها.
- الأنشطة والعمليات: وتتمثل أهمها في ما يلي:

¹ علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-48.

- تخطيط الجودة، عن طريق التعرف على احتياجات الزبائن وتحديد العمليات التي من شأنها تحقيق هذه الاحتياجات.
 - دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
 - دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة، لتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها.
 - تحديد متطلبات المنتج من النواحي الفنية المالية، التسويقية والإدارية لتحديد حاجات الزبائن.
 - تصميم المنتج أو الخدمة وتحديد مواصفاتها، ومن ثم تحديد فرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الموارد: تتنوع هذه الموارد وتنقسم إلى:
- موارد مادية كالمباني المعدات والتجهيزات.
 - موارد معنوية كالبرمجيات والمعلومات.
 - موارد بشرية على مختلف المستويات إدارات، رؤساء أقسام، منفيدين ومراقبين
- التقنيات: تتعدد التقنيات المدعومة لنظام الجودة الشاملة، والتي تم تناولها سابقا، إضافة إلى تقنيات أخرى هامة كتقنية (JIT) أي التسليم عند الوقت وإعادة الهندسة الإدارية، والتي تعتبران أيضا من ركائز هذا النظام.
- التوقيت: وذلك عن طريق ضبط دقيق للوقت في تخطيط وتنفيذ أنشطة الجودة من ناحية تحديد مدتها وتواريخ بدايتها ونهايتها، وجدولتها بشكل واضح يسهل تحقيق أهداف النظام.
- القيادة (**Leadership**): التي تعتبر من أهم ركائز هذا النظام خاصة من ناحية التزامها وتحملها مسؤولية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي وإن كانت مسؤولية الجميع إلا أن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الأكبر لإنجاحها في المنظمة.

2- متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة¹:

وتتمثل أهمها في ما يلي:

- معرفة وتحليل احتياجات وتوقعات الزبائن وتغيراتها المستمرة.
- المعرفة الجيدة للمنافسين ومختلف إستراتيجياتهم عن طريق تفعيل اليقظة التنافسية.
- القناعة الشخصية لكل العاملين على مختلف مستوياتهم بتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ضرورة وجود نظام معلومات كفو وفعال يضمن توفير المعلومات المناسبة كما ونوعا.
- تبني مفهوم الوقاية بدل العلاج.
- إشراك العاملين بمختلف الطرق من تحفيز وتكوين واتصال مع المسؤولين.
- التكوين المستمر للعمال بغية تجسيد التحسين المستمر في المورد البشري.
- الجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية جهة معينة فقط.

3- معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة:

وتتمثل أهمها في ما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.
- التكوين غير الفعال والمتقطع.

¹ يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة –دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001، ص ص 110، 111.

- تبني المنظمة لنظام للجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وعمالها، مما يؤدي إلى عدم فاعليته.
- مقاومة التغيير السلبية من طرف عمال المنظمة نظرا للتخوف من نشر ثقافة الجودة فيها.
- عدم القياس الفعال لتحسين الجودة.
- نقص الموارد المتاحة للمنظمة.
- استخدام برامج قديمة في نظام الجودة الشاملة.
- 4- مراحل تطبيق نظام الجودة الشاملة¹:

يمر تطبيق نظام الجودة الشاملة بعدة مراحل يصنفها العديد من الكتاب، لكن بعد تصنيف (JABLONSKI) أشمل تصنيف حيث يقسمها إلى 5 مراحل أساسية تتمثل في:

- المرحلة الصفيرية (الإعداد): وهي أهم مرحلة في تطبيق نظام الجودة الشاملة نظرا لاتخاذ الإدارة العليا فيها القرار بتبني هذا التوجه، وهنا يتلقى المسئولون والمديرون تكوينا مبدئيا و يحددون الحاجة إلى خبراء خارجيين، ويضعون خطة إستراتيجية شاملة، لتحديد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها والالتزام بتوفير الموارد اللازمة لذلك، ومن ثم إقناع المرؤوسين بها لتشكيل الرؤية المستقبلية للمنظمة.

- مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة توضع الخطة التفصيلية لتحسين الجودة، مع تحديد هيكل المنظمة الدائم والموارد اللازمة للتطبيق، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري واختيار المنسق الذي يكون مسؤولا عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل فرق العمل، ثم بعد ذلك تكوين المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات نظام الجودة الشاملة. وبعد الموافقة على الخطة من هذا المجلس والتعهد بتوفير الموارد اللازمة وتحديد العمليات الأساسية المرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة، يتم اختيار إستراتيجية التنفيذ من خلال أربعة مداخل أساسية تتمثل في: مدخل من أعلى إلى أسفل، مدخل الأفكار الجديدة للعاملين مدخل اقتراحات الزبائن، مدخل الخدمات الإدارية المدعمة للولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة. ولا بد على الإدارة مواجهة أي مقاومة للتغيير في هذه المرحلة، والتكيف معها ومحاولة إقناع مختلف العاملين بضرورة تبني هذا الاتجاه، ويعد التكوين على أساليب الجودة من أهم تقنيات مواجهة مقاومة التغيير.

- مرحلة التقييم: وتركز هذه المرحلة على التحليل البيئي للمنظمة سواء بما يتعلق بالبيئة الداخلية وما يتولد عنها من نقاط قوة أو نقاط ضعف أو ما يتعلق بالبيئة الخارجية وما يتولد عنها من فرص أو تهديدات.

كما تشمل هذه المرحلة تقييم وتقدير الموارد البشرية في المنظمة، ومدى قابليتها وتوافقها مع الاتجاهات المسطرة، ويتم أساسا التركيز على الثقافة التنظيمية للمورد البشري في المنظمة، ومعالجة أي اختلال قد يعيق تطبيق نظام الجودة الشاملة، وذلك عن طريق نشر ثقافة التحسين المستمر في المنظمة كدافع لإشراك العمال في هذا النظام.

- مرحلة التنفيذ: تنطلق هذه المرحلة ابتداءً من اختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويتم تكوينهم باستخدام أحدث وسائل التكوين، بداية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن ثم العمال التنفيذيين، وذلك بهدف توعية الإدارة العليا بضرورة وجود نظام للجودة في المنظمة، ومعرفة كيفية إدارته وتسييره بطرق ناجعة وفعالة،

¹ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-74.

وتطوير أساليب اتصال الإدارة الوسطى مع مختلف العمال في المنظمة وإقناعهم بهدف الفلسفة الجديدة، وكذلك توجيه العمال للتفكير الإبداعي والإيمان بمبادئ الجودة الشاملة والاستعانة بخبراء خارجيين لنشر هذه الثقافة وتكوين العمال عليها إن اقتضى الأمر، مع التركيز على تحقيق الجودة على مستوى المورد البشري والمعلومات إضافة إلى المنتجات والخدمات والعمليات. ومن ميزات هذه المرحلة أنها مستمرة ومتواصلة، وتعتمد على مناهج حديثة، متعددة ومتغيرة تخضع للتغيرات الثقافية والتكنولوجية في محيط المنظمات.

- مرحلة الانتشار: وهي المرحلة التي تطور فيها المنظمة فرق العمل وتنمي فيها الشعور بالمسؤولية الفردية، ويتم فيها تكوين العاملين على خدمة الزبون وإرضائه بصفة أساسية، وهذه المرحلة هي التي تجسد إستراتيجيات الجودة على أرض الواقع، وتتعامل مع مختلف الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة لتقليلها وتزيد من استثمار فرصها.

5- نتائج تطبيق نظام الجودة الشاملة¹:

ينتج عن تطبيق نظام الجودة الشاملة عدة فوائد أهمها:

- زيادة الإنتاجية والربحية للمنظمة.
- خفض التكاليف الناتجة عن اللاجودة.
- تحقيق إرضاء الزبون وتعزيز المركز التنافسي في السوق.
- الحصول على نظم معلومات فعالة ومطورة.
- تطوير الأداء التنظيمي للعمال، وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة.
- انخفاض معدلات ترك العمل والغيابات وتفعيل المورد البشري في المنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات حول معايير الإيزو (ISO)

1- مدخل إلى معايير الإيزو وتطورها التاريخي:

تعتبر مواصفات الإيزو مدخل حديث لتفعيل مفاهيم الجودة في المنظمة، إذ تعد جواز سفر للحصول على أنظمة مدعمة ومؤكدة للجودة فيها، ودافع للتطوير والتحسين المستمر في كل ما يتعلق بنشاطاتها وعملياتها.

حيث أن عبارة الإيزو (ISO) ما هي إلا اختصار لـ (INTERNATIONAL STANDARD

ORGANISATION) أي منظمة المقاييس الدولية ويرجع الكثير من الكتاب أنها مشقة من الكلمة اليونانية (ISOS) التي تعني التساوي (أي ذات مقاييس متساوية).

والمنظمة الدولية للتقييس هي منظمة عالمية لا تسعى للربح، مقرها مدينة (GENEVE) السويسرية، وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس في العالم بشتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيك والكهرباء، كما أنها تصدر مواصفات متعلقة بالتنظيم الداخلي للمنظمات ومواصفات لها علاقة بالبيئة والسلامة العامة².

تم تأسيس هذه المنظمة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وتحديدًا سنة 1946، بهدف توحيد المقاييس الصناعية على المستوى الدولي بغية تسهيل عمليات التجارة وتبادل السلع والخدمات وتطوير التعاون في جميع

¹ مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المجالات الصناعية، التكنولوجية والاقتصادية، مع نشر نتائج الأعمال الفنية لهذه المنظمة على شكل مقياس دولي (إيزو).

أما بالنسبة لمعايير الإيزو 9000 فتعرف على أنها سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن".

وبالتالي فهي تعتبر ضرورة وعنصر أساسي في تطبيق أنظمة إدارة الجودة وضمان فاعليتها في المنظمة، نظرا لأنها تلبى خصائص معينة مفروضة عالميا.

وتعود نشأة هذه المعايير إلى سنة 1979، حيث طلبت هيئة المواصفات البريطانية (BSI) بتشكيل لجنة مختصة بالتحضير والإعداد لإصدار مقاييس عالمية تتعلق بإدارة الجودة، وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/TC176، وقد صدرت مواصفات الإيزو 9000 الإصدار الأول سنة 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، وكانت مشتقة بصفة أساسية من المواصفات القياسية البريطانية 85-7550 المتعلقة بالمعهد البريطاني للمواصفات القياسية، أين ركزت على مراقبة الجودة وضبطها ومتابعة متطلبات الزبون أي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بدرجة أساسية وفي الإصدار الثاني سنة 1994 تم تعديل اسم هذه المواصفة على النحو التالي BS/EN/ISO 9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS) وإضافة البعد الأوروبي لها (EUROPEAN NATION) اختصارا (EN)، وركزت على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات الزبون والتركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها.

وفي ما يخص الإصدار ما قبل الأخير في 15 ديسمبر 2000 المتعلق بـ ISO 9000/2000، فهو يعتبر الأكثر شمولاً ودقة من حيث تركيزه على نظام إدارة الجودة ككل متكامل خاصة نظام ISO 9001/2000 الذي يعد الأشمل، والذي تم تنقيحه في آخر نسخة سنة 2000.¹

إضافة إلى كل ذلك، تم إنشاء مواصفات متعلقة بإدارة البيئة (نظم إدارة البيئة ISO 14000) ومواصفات متعلقة بالصحة وسلامة العمل (نظم إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000)، ونظام سلامة الغذاء 22000 ISO.

وتبقى هذه المواصفات في تطور مستمر، نظرا للتغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي، التكنولوجي والتنافسي، وهذا ما يعني إمكانية تغير هذه المواصفات وتعديلها مستقبلا ليس مرة واحدة فقط، وإنما لمرات عديدة، هذا ما يجعل حصول أي منظمة عليها ضرورة أكيدة بالرغم من أنها ليست إلزامية من قبل أي سلطة، ودليل ذلك مقولة (J.JURAN): "أنت لست مجبرا على تطبيق ISO 9000 ولكن بقاؤك غير مضمون"².

2- فوائد تطبيق معايير الإيزو³:

ينطوي تطبيق معايير الإيزو على عدة فوائد تنظيمية وتسويقية ومالية واقتصادية واجتماعية وبيئية، أهمها:

- رفع مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة وربط نظام إدارة الجودة بالعمليات التنظيمية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص 63-65.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 385-387.

- بناء علاقات قوية ومتينة مع الزبائن والموردين والعاملين.
 - بناء منظومة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات العمليات، وطرق العمل المساعدة على تحقيق المقاييس الدولية.
 - زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وضمان تصدير منتجاتها وخدماتها إلى دول أخرى.
 - تفعيل إشراك العاملين وزيادة تحفيزهم عن طريق شعورهم بالراحة نظرا لتوفر المنظمة على الشهادة المطابقة للجودة العالمية.
 - الرفع من المردودية الاقتصادية والربحية.
 - زيادة فرص التوسع واختراق الأسواق الجديدة للمنظمة على الصعيد المحلي والعالمي.
 - تطوير عناصر ومفاهيم الجودة، خاصة ما يتعلق بتفعيل المورد البشري وإشراكه من تكوين وتحفيز واتصال.
 - تعلم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
 - الزيادة من الوعي الاجتماعي والبيئي للمنظمة من خلال اعتماد نظم إدارة للبيئة وسلامة العمل والأمن الغذائي.
- 3- مواصفات وتفرعات الإيزو وأهم التعديلات التي طرأت عليها¹:
- 3-1- تفرعات الإيزو 9000 (نسخة 1994):

تتضمن هذه النسخة خمسة مقاييس أساسية تقسم إلى نوعين:

- مواصفات المطابقة للحالات التعاقدية: وهي المواصفات التي تتعلق بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أنظمة الجودة لحصول المنظمة على شهادة المطابقة، وتضم 3 مواصفات وهي:
 - إيزو 9001: نموذج لتأكيد الجودة الشاملة في أنشطة التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وخدمات ما بعد البيع، وهو أشمل مقياس لأنه يشمل كل نشاطات المنظمة التي تساهم في صنع المنتجات.
 - إيزو 9002: نموذج لتأكيد الجودة في أنشطة الإنتاج والتركيب.
 - إيزو 9003: نموذج لتأكيد وضمان الجودة في أنشطة المراقبة والاختبارات النهائية والمنظمة التي تريد الحصول على شهادة المطابقة لمقاييس الجودة العالمية عليها اختيار أحد هذه النماذج الثلاثة حسب الأنشطة التي تقوم بها.
 - المواصفات المطابقة للحالات غير التعاقدية (الإرشادية): وهي غير معينة بالمطابقة ولكنها تقدم إرشادات وتوجيهات للمنظمات لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة، وهي:
 - إيزو 9000: الخطوط التوجيهية لاستخدام إيزو 9000 واختيار النماذج المختلفة.
 - إيزو 9004: إرشادات لإدارة أنظمة الجودة داخل المنظمة ولبناء أنظمة جودة فعالة ويندرج تحته عدة مقاييس فرعية.
- وتستعمل مواصفات الإيزو 9000 المفردات الأساسية والتعاريف الموجودة في المقياس ISO 8402 الذي يستعمل كقاموس للجودة.
- إضافة إلى سلسلة المواصفات الدولية ISO 10000 (من 10005 إلى 10017 والتي تعتبر خطوط توجيهية).

¹ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

2-3- تفرعات الإيزو 9000 (نسخة 2000):

عرفت هذه النسخة عدة تطورات وتعديلات جذرية لتصبح أكثر ملائمة مع بناء أنظمة شاملة للجودة تتبناها المنظمات الحديثة، وأهم ما تتضمنه هذه النسخة يتمثل في ما يلي:

• المواصفات المطابقة للحالات التعاقدية: في ما يخص هذه المواصفات حلت المواصفة ISO 9001:2000 محل المواصفات ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003، وهي تستخدم لتأكيد الجودة الخارجية لتوفير الثقة للزبون بأن نظام الجودة في المنظمة قادر على توفير منتجات وخدمات مرضية تحقق أفضل مستويات الجودة، وتتكون هذه المواصفة من 8 فقرات تمثل 8 عناصر (تظهر في المواصفة 9004) بدلا من 20 عنصرا بموجب المواصفة القديمة وتشكل هذه المواصفة 2000 : ISO 9001 نظاما شاملا ومتكاملا للجودة في المنظمة، وترسخ فكرة عجلة الجودة فيها، وتعمل على التنسيق بين مختلف عملياتها، ونقحت سنة 2008 وهي أحدث نسخة.

• المواصفات الإرشادية: وتتكون هذه النسخة من المواصفات الإرشادية التالية:

- ايزو 9000: توضح أسس ومبادئ نظام إدارة الجودة إلى جانب المصطلحات والتعاريف ونقحت سنة 2005 وهي أحدث نسخة لها.

- ايزو 9004: أنظمة إدارة الجودة الإرشادات لتحسين الأداء، حيث حلت هذه المواصفة محل المواصفة 9000 ISO الصادرة سنة 1994، وتعتبر عن إرشادات وتوجيهات لتطوير الأداء في المنظمة، وأحدث نسخة لها سنة 2009.

- ايزو 9004-2: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة إرشادات للخدمات، وهي توفر إرشادات لتأسيس وتطبيق نظام إدارة الجودة يتلاءم مع طبيعة الخدمة ويساعد على فهم متطلبات ISO 9001.

- ايزو 9004-3: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة- إرشادات للتحسين المستمر، وهي توضح المفاهيم والأساليب الأساسية للتحسين المستمر للجودة بهدف إرضاء الزبون.

- ايزو 9004-4: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة إرشادات للمواد المصنعة، وتستعملها أساسا المنظمات التي تنتج المواد المصنعة كالوسائل والغازات، وهي تقدم إرشادات لضبط العملية والمعدات وكل ما يتعلق بالصيانة والتوثيق.

- ايزو 19011: الخطوط التوجيهية المتعلقة بمراجعة أنظمة إدارة الجودة وإدارة البيئية.

3-3- التعديلات التي حملتها إيزو 9000 نسخة 2000 مقارنة بنسخة 1994:

حملت هذه النسخة عدة تعديلات وتغييرات جذرية، يتجلى أهمها في ما يلي:

- التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة بدلا من تأكيد الجودة فقط.

- تفعيل عدة عناصر ومتغيرات وموارد في أنظمة الجودة في المنظمة. التركيز على المورد البشري وإشراكه في مسيرة الجودة.

- التركيز على الخدمات إضافة إلى الإنتاج المادي.

- التركيز بصفة أساسية على توقعات ورغبات الزبون ومدى رضاه، وتوفير المعلومات عنه بتبني نظام معلومات فعال والبحث عن جودة المعلومة إضافة إلى جودة المنتج والخدمة.

- انتهاج أسلوب التقييم الذاتي كأساس للتحسين المستمر في المنظمة، مع التركيز على دور العمليات.

وتعتبر النسخة الأخيرة لأنظمة الإيزو خطوة جديدة نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة، ونحو تقرب طرق

وأساليب الجودة على المستوى العالمي بتبني أنظمة مدعمة لقياس العمليات والتحسين المستمر.

4-3- المواصفات الأخرى للإيزو:

إضافة إلى الإيزو 9000، أنشأت منظمة المقاييس العالمية أنظمة أخرى مساندة ومدعمة للجودة في المنظمة، لكن على المستوى الاجتماعي والبيئي والإنساني لتكمل أهداف أنظمة الإيزو 9000، وتتمثل هذه الأنظمة في:

- إيزو 14000: نظام إدارة البيئة، وقد تم الإعلان عنه من طرف اللجنة التقنية ISO/TC 207 سنة 1996، وهو يتكون من عدة سلاسل أهمها ISO 14001 والذي يفصل في متطلبات نظام إدارة البيئة ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية، إضافة إلى ISO 14004 وهو عبارة عن دليل يعطي توضيحات وشروحات للمنظمة عن كيفية إنشاء واستعمال معيار ISO 14000 وأهم مبادئه وعناصره.

- إيزو 18000 نظام إدارة الصحة وسلامة العمل، واعتمدت سنة 2001 بعد رفضها سنة 1996 وسنة 2000، وهي تتعلق بحماية الأفراد من حوادث العمل، وتحديد الأخطار والأخطاء المهنية.

- إيزو 22000 : نظام سلامة الغذاء، وهو يهتم بتحديد العناصر المكونة لسلامة الغذاء من المواد الأساسية، والهدف منه هو تطوير سلامة الأغذية بما يتماشى مع المواصفات العالمية.

المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة الإيزو

لحصول أي منظمة على شهادة الإيزو، لابد عليها من توفير بعض الظروف تتمثل أهمها في ما يلي¹:

- التزام الإدارة العليا وقناعتها بأهمية تبني نظم موثقة للجودة، ونشر هذه الفكرة بين عمالها.

- تعبئة أفراد مختصين بالجودة ومهتمين بها وبالحصول عليها وتوثيقها.

- تفعيل المراقبة الذاتية للجودة في المنظمة.

- إنشاء نظام موثق ومستندي للجودة والعمل على التطوير المستمر له.

ويتم حصول المنظمة على شهادة المطابقة بالمراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل التسجيل²:

في هذه المرحلة تختار المنظمة مستشارا ليساعدها في تخطيط وإطلاق المشروع وتدقيق النتائج المحصل عليها، وذلك عن طريق دراسة الوثائق والتقريب من الإدارة لمعرفة أهم الوظائف وأهداف المنظمة والوسائل المتاحة لتحقيقها ومن ثم يقوم بتوضيح مبادئ الإيزو.

وفي هذه المرحلة لابد على المنظمة اتخاذ الإجراءات التالية:

- الالتزام بتطبيق الإيزو.

- توعية وإعلام المسؤولين والإطارات ومختلف العمال في المنظمة بأهمية الإيزو

- تعيين ممثل للإدارة وفريق العمل للقيام بوضع خطة وتنفيذها في إطارها الزمني.

- تحديد مجال التسجيل: متى؟ أين؟ ماذا؟ أي تحديد المنتج، الخدمة أو خط الإنتاج المراد تسجيله وكافة منتجات المنظمة.

- توثيق سياسة الجودة ومسؤولية الأفراد ومختلف الإجراءات وأساليب العمل، لتطبيقها بعد ذلك مع استخدام الإجراءات والطرق المكتوبة.

¹ علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 81.

وبعد توثيق هذه العمليات لأبد من متابعة وتقييم النظام بصفة مستمرة، وبعدها يمكن الشروع في المراجعة الذاتية الداخلية المتعلقة بصحة إجراءات المسائل القانونية والتحقق من كافة المتطلبات المسجلة والتأكيد على إتباع ما جاء فيها إضافة إلى تزويد الإدارة وإعلامها بالحقائق الموضوعية وجوانب الضعف في نظام الإدارة.

2- مرحلة التسجيل:

في هذه المرحلة تتصل المنظمة بإحدى الهيئات التي يحق لها منح الشهادة والتي تندرج ضمن هيئات الشهادة، وهذه المنظمات والهيئات موجودة في أكثر من مائة دولة في العالم، وتأخذ صلاحيتها من هيئة الاعتماد. في الجزائر، الهيئة الوحيدة المخول لها إصدار وتوحيد المواصفات القياسية هي المعهد الجزائري للتقييس IANOR، وقد أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69/68 سنة 1998، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وهو يحل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية INAPI في الأنشطة المتعلقة بالتقييس والأنشطة ذات العلاقة بها، وهو تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة¹.

بعد أن تتصل المنظمة بالمسجل الذي اختارته يزودها باستبيان تعريفي يتضمن معلومات حول المنظمة ومنتجاتها وطاقاتها وكل المعلومات التي تساعد في التخطيط للتقييم الرسمي، وانطلاقا مما جاء فيه من معلومات يقرر المسجل قبول التقييم أو رفضه.

يقوم المسجل بزيارة أولية تقييمية لتحديد النشاطات والمواقع المعنية بالتسجيل، ومن ثم يقوم بإنجاز تقييم أولي لمستوى نظام الجودة المتوصل إليه، وبناء على ما توصل إليه يتم التصحيح والتحسين الضروري وتحفيز الأفراد للوصول إلى المستوى المطلوب.

ولابد أن يعمل النظام ويستقر على الأقل ثلاثة أشهر قبل التقييم الرسمي².

3- تدقيق المطابقة³:

وهو عبارة عن اختيار نظامي لنظام الجودة المتبع في المنظمة لتحديد ما إذا كانت كل عناصره طبقت بكفاءة وأنه يتم إتباع الإجراءات الموثقة بعد أن تم تدقيق التوثيق لمتطلبات المواصفات ذات العلاقة. ويتضمن التقرير إحدى القرارات التالية:

- اجتياز المنظمة للتقييم في حالة عدم وجود ملاحظات أو نقاط ضعف وتكون التوصية بمنحها شهادة التسجيل.
- الاجتياز مع وجود ملاحظات لا تمنع من التسجيل، لكن ينبغي تصحيحها، وتتم مراجعتها في أول مراجعة دورية.
- الفشل في اجتياز التقييم مع منح المنظمة فرصة لاستعمال المتطلبات تمهيدا لإعادة التقييم.

4- مرحلة ما بعد التسجيل⁴:

¹ يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 110.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

³ علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وجود تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل. تبقى هذه الشهادة سارية المفعول لمدة 3 سنوات، وخلال هذه السنوات تخضع لمراجعات سنوية لضمان عمل نظام الجودة والتحسينات المستمرة. ومن الممكن أن تخضع المنظمة لمراجعة دورية فجائية غير مبرمجة إذا ما حدث مشكل أو اشتكى الزبائن من منتجاتها أو خدماتها ومن الممكن حتى سحب الشهادة المحصل عليها.

إضافة إلى كل هذه المراحل وهذه الفترة الزمنية التي تفصل بين اعترام المنظمة الحصول على شهادة المطابقة، والحصول عليها فعلياً، فالمنظمة أيضاً ستعاني من جانب التكاليف، حيث أن هذه الإجراءات مكلفة من جانبين، جانب تنفيذ نظام الجودة من أتعاب الاستشاريين، والوقت المقضي في التوثيق والتجريب والتحسين، وجانب تكاليف التسجيل من رسوم طلب التسجيل والتقييم ورسوم إعادة التسجيل والمراجعة السنوية¹. إلا أنه ورغم كل هذه التكاليف والإجراءات المعقدة يعتبر الحصول على شهادة المطابقة هدفاً لأي منظمة مهما كان نوعها، نظراً للفوائد التي ستجنيها من ورائه، ونظراً لتدعيمه لنظام الجودة وإعطائه شهرة للمنظمة على المستوى المحلي والدولي تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي وتدعيم حصتها السوقية.

المطلب الرابع: نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو²

تتشارك أنظمة الجودة سواء نظام الجودة الشاملة أو أنظمة الإيزو في عدة نقاط، كما أنها تختلف في عدة نقاط أخرى، خاصة من حيث جوانب الشمولية والتكامل والعناصر المكونة لها، إذ لكل منها خصوصيات ومبادئ وأهداف خاصة، ويمكن إيراد هذه النقاط في ما يلي:

1- أوجه التشابه بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو:

أهم نقاط التشابه تتمثل في ما يلي:

- كلا من النظامين يركز على دور القيادة والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة في المنظمة وتفعيله ونشر ثقافته في جميع مستوياتها مع إشراك العمال فيه وفي تطبيقه.
- يعطي كلا من النظامين خاصة عند تعديل أنظمة الإيزو في المرة الأخيرة أهمية كبرى للعمليات والتركيز على جودتها إضافة إلى جودة المنتج النهائي والخدمة.
- تكوين فرق عمل الهدف منها هو تحسين الجودة في المنظمة، وإشراك العمال من خلال تقديم الاقتراحات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه مسيرة الجودة فيها.
- التركيز على تكوين المورد البشري وتحفيزه، واعتباره أساس نجاح نظم الجودة في المنظمة مع تفعيل الاتصال الداخلي بين العمال، وتجنب الشعارات الجوفاء التي ليس لها أي معنى.
- نشر ثقافة التحسين المستمر وتطبيقه في المنظمة سواء من نظام الجودة الشاملة أو من أنظمة الإيزو المدعومة والمحفزة له لتدعيم رضا الزبائن واكتساب حصص سوقية جديدة.

2- أوجه الاختلاف بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو:

تعبّر عن خصوصيات كل نظام والغرض منه، وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر أنظمة الإيزو أنظمة عالمية، تشترك فيها العديد من المنظمات الحائزة عليها، والهدف منها هو توحيد طرق الجودة وإعطاء صبغة عالمية لنظم الجودة في المنظمة، أما نظام الجودة الشاملة فهو نظام مرّن يتلاءم مع ظروف

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

² عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008، ص ص 180-181.

وخصوصيات كل منظمة ويختلف باختلاف هذه الخصوصيات، وكل منظمة لها فلسفة خاصة بها في الجودة تمثل عن طريق هذا النظام.

- يعتبر نظام الجودة الشاملة أكثر تكاملا وتناسقا من أنظمة الإيزو، والتي تتناول أجزاء معينة من عمليات وأنشطة المنظمة بالرغم من تطورها في نسختها الأخيرة خاصة نظام الإيزو 9001:2000 إلا أنه يقترب فقط من نظام الجودة الشاملة، ولا يماثله في ما يخص الشمولية والاهتمام بكل العناصر المتعلقة بالمنظمة ورضا زبائنها.

- تختلف المتطلبات الخاصة بالحصول على أنظمة الإيزو مقارنة بمتطلبات الحصول على نظام الجودة الشاملة، إذ يمكن لأي منظمة الحصول على شهادة الإيزو وفقا لاعتبارات وشروط معينة لكنها قد لا تملك نظام جودة شامل ومتكامل من كل الجوانب، إلا أن حيازتها لشهادة الإيزو تعتبر خطوة أولى لتطوير وبناء نظام الجودة الشاملة فيها.

- نظم الإيزو تخضع لتفتيش وفحص دوري من قبل المنظمات العالمية للمعايير التي تحدد مدى استمرار المنظمة الحائزة عليها في تطبيقها، لكن نظام الجودة الشاملة نظام حر لا يخضع لهذا التفتيش والمنظمة هي المسئول الوحيد عنه وعن تطبيقه بفعالية ونجاعة.

- الهدف من تبني أنظمة الإيزو هي أهداف تسويقية أساسا خاصة أنها تعد تأشيرة للتوسع في دخول أسواق محلية ودولية جديدة، بينما نظام الجودة الشاملة عادة ما يكون الهدف منه هو هدف أكثر شمولية يركز على إرضاء الزبون والربحية والتوسع في الأسواق أيضا.

- ورغم كل هذه الاختلافات تبقى أنظمة الإيزو دعامة أساسية للمنظمات في مسيرتها في تطوير الجودة وتحسينها، ويبقى نظام الجودة الشاملة هدف أساسي لأي منظمة، تعتبر أنظمة الإيزو بوابة لتبني هذا النظام، ومقدمة لتطويره وتفعيله.

إضافة إلى ضرورة هذه الأنظمة في العصر الحديث، أنظمة الإيزو لمواجهة المنافسة والتوسع في السوق، ونظام الجودة الشاملة لتسطير الفلسفة الخاصة والمتفردة للمنظمة في مجال الجودة وتدعيمها بغية تحقيق رضا الزبائن وتطوير القدرات الإبداعية للعمال.

تعد إدارة الجودة الشاملة ثمرة جهود تراكمية بذلها رواد ومفكرو الجودة على مدار عقود، فكونوا مبادئها وعناصرها وركائزها، وأسسوا نظاما متكاملا قائما على هذه المكونات، يعتمد هذا النظام على تقنيات وأدوات إحصائية متطورة، إلى جانب أدوات وأساليب نوعية تنظيمية تركز على العنصر البشري وتتبنى التحسين المستمر كهدف أساسي لها، شاملا بذلك جميع جوانب وموارد المنظمة ومهتما بجميع الأطراف المتفاعلة فيها.

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية إستراتيجية واقتصادية واجتماعية متعددة الأوجه، مما أدى إلى ازدياد الاهتمام بنظامها والتركيز على أنظمة الإيزو كأنظمة داعمة ومكملة لها، تعتبر هذه الأنظمة بمثابة تأشيرة دخول إلى عالم الجودة الشاملة، خاصة مع تطورها وتحديثها المستمر لمواكبة التغيرات المتسارعة والاستجابة لطموحات المنظمات والاقتصاديات الحديثة من جهة، وتحقيق رغبات الزبائن المتزايدة والمتطورة من جهة أخرى.

على الرغم من بعض الاختلافات والفروقات فيما بينها، تعد أنظمة الجودة الشاملة، بما فيها أنظمة الإيزو، أنظمة ذات طابع إستراتيجي وتنظيمي. تشكل هذه الأنظمة البنية التحتية لبناء ثقافة الجودة في المنظمة وتطبيقها بأسلوب دقيق وسليم يضمن فعاليتها ونجاحها. كما تؤكد على شمولية هذه الأنظمة لتشمل العديد من الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وتضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، مع إيلاء اهتمام خاص بجودة الموارد المعلوماتية.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد نظام إداري بل هي فلسفة شاملة تؤثر على جميع جوانب المنظم، وإن تطبيقها بنجاح يتطلب التزاما من جميع أفراد المنظمة ورغبة حقيقية في التحسين المستمر.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في ظل نظام
الجودة الشاملة

تمهيد:

تشكل الموارد البشرية في المنظمة محورا هاما للدراسة والتحليل لتحديد موقعها ومكانتها، في ظل التغيرات والتطورات الراهنة، ما يسلط الضوء على إدارة الموارد البشرية، كإدارة حديثة متواكبة ومتكيفة، مع تغير حاجات وتوقعات الأفراد، وتوسع وتطور أهداف المنظمات.

إن مدخل إدارة الموارد البشرية يعمل على التحكم الجيد والاستغلال الأفضل للأفراد العاملين في المنظمة، حيث تعتبر أداة هامة لتفعيل الاستثمار في قدراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم، وتنميتها وتوجيهها نحو تعظيم منافعهم ومنافع منظماتهم.

كما أن التطور السريع في مفاهيم وعناصر إدارة الموارد البشرية يشكل تحديا للباحثين والدارسين والممارسين لفهمها وتحديدها وتحليل أثرها ودورها في تعزيز وتدعيم مكانة المورد البشري في المنظمة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين عنواننا المبحث الأول بالإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووسمنا المبحث الثاني بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة، التي تشكل محور اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتسيير، والتي تعبر عن مفاهيم واسعة ومتغيرات عديدة ومترابطة فيما بينها، ومتفاعلة بهدف الاستغلال الجيد لهذا المورد والعمل على تفعيله وتطويره في المنظمة.

لذا تتطلب دراسة هذا الموضوع ضبط المفاهيم المتعلقة به ضبطاً دقيقاً، يسهل دراسته وتحديد موقعه ودوره في المنظمة، ومعرفة أصوله وأهم أفكاره، وهذا المبحث يوضح ذلك من خلال تطرقه المفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وأهدافها، والتفصيل في أهم تطوراتها الفكرية والتاريخية، مع تحديد أهم التحديات التي تواجهها والاتجاهات التي تتخذها في القرن الحادي والعشرين.

المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولاً، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية "Civil Service Commission" تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها¹:

- 1- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- 2- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- 3- حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- 4- منع النشاط السياسي.
- 5- تشجيع الحياد في التعيين.
- 6- تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.

ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة، إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي ظهر عبر السنوات تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن 19 موظفون مختصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كتائب التعيين كما كان يطلق عليه كثيراً ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل.

حيث يمكننا أن نلخص أهم نقاط نشأة الموارد البشرية فيما يلي:

- ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
- ظهور وكلاء التوظيف.
- ظهور مسؤولو الرعاية الاجتماعية.

¹ حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص ص 29-29.

- ظهور خبراء الأجور والمعاشات.

- ظهور خبراء الأمن وأطباء الشركة.

- - ظهور خبراء التدريب¹.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد صالح لكل زمان ومكان، بل العكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية والمكانية، وعليه ستحاول إعطاء عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية لنصل في الأخير إلى محاولة استخلاص تعريف عام يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات والمدارس.

إدارة الموارد البشرية هي²: جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

ويرى "نيجرو" أنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهارتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والنوع لاستخراج الأفضل.

إدارة الموارد البشرية هي: تلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة لعنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، ومما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

عرف "برنوطي" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ويشير "ديلسر" إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

كما يعرف "أسوتاب" إدارة الموارد البشرية بأنها³: وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة وتهتم بالبعد الإنساني في المنظمات.

أما "Griffin and Nisi De" فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.

إدارة الموارد البشرية: هي نشاطات يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والتنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيمهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ حدادي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف والاختيار والتعيين، وتقوم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

وقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بأنها¹:

فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفاعلية في الأداء، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.

تعريف "Gleuck.w": هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تهتم بإمداد الموارد البشرية اللازمة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها.

تعريف "french": يعرفها على أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف "Si kula": استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين...

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم وذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية، وتنميتها، وتوظيفها، تقييم أدائها، صيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة الموارد البشرية

أولاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

بناءً على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي²:

- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفاعليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل والحفاظ عليه، وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤول عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تصنف الموارد البشرية كأحد الدعائم الأساسية في التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو، فبدونها لا يمكن للمنظمة تنفيذ رسالتها وبلوغ أهدافها، ويعتبر المورد البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، فالمشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهنية له في المنظمة هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء³، وتحدد أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 30.

³ شلبي، وفاء فؤاد خضر منار عبد الرحمان، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 15.

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المهمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي على المدى الطويل.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات كالإختيار التعيين، تقييم الأداء التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية¹.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي²:
- الهدف الاجتماعي: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد.
- الهدف الأخلاقي: وتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجرهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلاً عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
- الهدف الاقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسري كلف وأرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض الكلف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الأرباح التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها.
- الهدف التنظيمي: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة في الكفاءة والفاعلية، فضلاً عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والتنوعية
- الهدف الوظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقبليات القوى العاملة، فضلاً عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدرّبين ومحفّزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد البشرية.
- الهدف الشخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلاً عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع.

¹ السليبي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 388.

² حسني وليد حسني عباس، سعدون محود بشري الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 21-

- الهدف الصحي والأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها حيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان.
- الهدف العالمي: إن أحد مفاتيح جناح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
- الهدف المستقبلي: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمة على إنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.
- ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مستويات عدة، موضحة كما يلي¹:
- 1- الأهداف على مستوى المنظمة، وتشمل الآتي:
 - الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.
 - الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.
 - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.
- 2- الأهداف على مستوى العاملين، وتشمل الآتي:
 - توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وأن تتاح لهم الترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 - وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.
 - وجود بيئة عمل آمنة تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة.
 - العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديتهم في التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.
 - كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجورهم بطريقة غري مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.
- 3- الأهداف على مستوى المجتمع، وتتضمن ما يأتي:
 - محافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية، التي تمكنها من التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
 - تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.
 - صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين هما:

1- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية²:

¹ عقلائي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 67.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قامة، 2004، ص 88.

- أ- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ب- تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ومقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- ج- الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيحتهم من خلال طلبات التوظيف والاعتبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- د- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- هـ- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافر على أساس أداء المنظمة ككل.
- و- تصميم أنظمة مزاي وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- ز- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ح- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات للمرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.
- ط- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2 - الوظائف الإدارية¹:

- أ- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة الغير مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا بإعداد

¹ مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص ص 6-8.

سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

ب- التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

ج- التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد، وتتميز هذه الوظيفة أنها مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى توجيه وإرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق استراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.

د- الرقابة: تؤسس هذه الوظيفة عملية الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.

المطلب الرابع: التحديات والتوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

1- تحديات إدارة الموارد البشرية¹:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة ومتزايدة نظراً لتقلب المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتغير ظروف البيئة التنافسية للمنظمات، إضافة إلى تغير وتطور حاجات الفرد وطموحاته، وتكمن أهم هذه التحديات في ما يلي:

1-1- إعادة هيكلة الإدارة: وذلك عن طريق اندماج منطمتين أو شراء إحدهما للأخرى أو الشراكة التجارية بينهما، مما يؤدي إلى التغيير في هيكلية الإدارة، واختصار المد التسلسلي الإداري، وذلك عن طريق إتباع سياسة التحجيم وتقليص عدد الوظائف في مستوى معين وحتى إلغاء بعض الوظائف، وهذا ما يشكل خطراً على الموارد البشرية في المنظمة والتي تعتبر هذه السياسات جائزة في حقها خاصة أنها تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وتمس بشكل كبير الثقافة التنظيمية للعمال في المنظمة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 50 – 62.

وهذا ما ألقى بظلاله على إدارة الموارد البشرية وضرورة إيجادها لحلول لهذا المشكل المستعصي، وذلك عن طريق اقتراح سياسات بديلة كسياسة إعادة نشر وتوزيع الموارد البشرية على مختلف الأقسام التي يمكن أن تستفيد من إبداعهم وخدماتهم وكافة الإنجازات التي يمكن أن تطلب منهم.

كما دعا العديد من الباحثين إلى سياسات أخرى كالباحثين (Sherdan) و (Westerman) وسماها الباحث (Messmer) سياسات الحجم السليم، وذلك عن طريق اكتشاف الخلل وتصحيحه واعتماد التوزيع السليم لموارد المنظمة، وتفعيل إدارة الجودة الشاملة لضمان الاستغلال الأفضل لهذه الموارد خاصة الموارد البشرية.

كما يمكن تجميد التوظيف خلال الفترات الحرجة، وإعادة تكوين الأفراد، وحتى ممكن التقليل في توزيع ساعات العمل على الأفراد، لأنه عند اعتماد سياسة التطعيم وتسريح العمال، فإن المنظمة تخسر العديد من الكفاءات التي يمكن أن تنتقل إلى منافسها، وهذا ما يشكل خطراً عليها خاصة في بيئة تنافسية شديدة.

1-2- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: يعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمة عامة، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية المهتمة بالجانب الاجتماعي والإنساني للعمال، خاصة أن هذه الإدارة تحاول تحقيق منافع اجتماعية توازي المنافع الاقتصادية والمالية للمنظمة وتساهم بشكل أساسي في تفعيل دور المنظمة في خدمة المجتمع، عن طريق استغلال مواهب وقدرات وكفاءات أفرادها، وجعلهم أداة هامة لتطويره، في ظل احترام القانون والإطار الإنساني، بما يخدم أهداف الدولة ويحقق طموحات أفراد المجتمع، ويعكس موقع المنظمة وإدارة الموارد البشرية كهمزة وصل بين التيار الاجتماعي والتيار الاقتصادي، ومحاولة تحقيق عمالة مقبولة ومدروسة تفضي إلى ميزة تنافسية، وتعكس تميز المجتمع الذي توجد به المنظمة عن المجتمعات الأخرى، خاصة أنه من أهم أدوار المنظمات الحديثة السعي نحو تطوير المجتمع الذي توجد به عن طريق تطوير عمالها وتنميتها كجزء منه.

1-3- زيادة التنافس العالمي: انتقل مضمار التنافس بين المنظمات من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية خاصة مع العولمة، وزيادة الاهتمام بالموارد البشري بمختلف أجناسه وأعراقه، وهذا ما فسح المجال لإدارة الموارد البشرية لتطوير دورها وموقعها في المنظمة وشكل تحدياً أساسياً في جعل المورد البشري مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، تضمن للمنظمة موقع ريادي في المنافسة العالمية، وتبرز مدى قوتها وتوسعها في السوق العالمي، عن طريق التكوين والتحفيز وتنمية الكفاءات باستعمال أساليب وتقنيات حديثة عالمياً وفعالة، والبحث المستمر عن إيجاد أساليب جديدة في هذا المجال تفوق أساليب المنافسين، وتضمن أحسن النتائج والمخرجات البشرية، بما يحقق استقرار ونجاح المنظمة في خضم العولمة والبيئة التنافسية الشديدة.

1-4- تنوع الموارد البشرية العالمية: تغير التركيبة البشرية لليد العاملة في المنظمات أحدث انقلاب وتغير جذري في إدارة الموارد البشرية، خاصة من ناحية بروز العنصر النسوي وزيادة أعداد العاملات في العقود الأخيرة، وبصفة أكبر في مرحلة العولمة وبداية الألفية الجديدة، مما أدى إلى اعتماد أساليب تهتم بالعاملة الأثني، وبخصوصياتها عن العامل الرجل، وبتطويرها وتفعيلها وتحفيزها بطرق تتناسب مع وضعيتها الاجتماعية، إضافة إلى تعدد الأجناس والأعراق في الكثير من المنظمات متعددة الجنسية، خاصة مع الانفتاح والعولمة، مما أدى إلى ضرورة تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية ونظرتها للمورد البشري، في ما يتعلق بالجانب الثقافي والديني له واحترام مختلف المعتقدات المتباينة الموجودة في منظمة واحدة، وهذا ما يشكل تحدي هام لهذه الإدارة لبناء ثقافة تنظيمية تراعي كل هذه الجوانب المختلفة والمعقدة والمتفاعلة.

1-5- تغير طموحات المورد البشري: حيث أنه في الفترة الأخيرة، ارتفع المستوى العلمي لأغلب الأفراد في المنظمة، فنجد أن أغلب شباب اليوم ذوي مستوى جامعي، على عكس سنوات السبعينات والثمانينات، ومستقبلاً هناك إمكانية كبيرة لارتفاع المستوى العلمي بدرجة أكبر من الحاضر، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية التعامل مع كل هذه التغيرات التي ترافق طموحات وتوقعات الأفراد في المنظمة، ودراستها وتحليلها بعناية من أجل تحديد سياسات التحفيز والتكوين المستقبلية بصفة تحقق أهداف هذه الإدارة والمنظمة، وتلبي كل رغبات أفرادها وتتماشى مع تغيرات طموحاتهم.

1-6- التطور التكنولوجي المتسارع: حيث أن هذا التطور يشكل تحدي لإدارة الموارد البشرية خاصة في ما يخص استعمال أحدث التقنيات والوسائل، ومواكبتها لتوفير نظم معلومات فعالة عن الموارد البشرية في المنظمة، وتكوين هذه الموارد على التكنولوجيا العالية.

2- التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية¹:

تعنى إدارة الموارد البشرية بعدة توجهات تخضع للتغيرات والتطورات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة عليها، وتمثل أهمها في ما يلي:

1-2- التحسين المستمر لظروف العمل: خاصة مع تغير التركيبة البشرية والظروف الاجتماعية، والزيادة الديموغرافية المستمرة، هذا ما يلقي مسؤولية كبيرة على هذه الإدارة في تحقيق الرغبات والتوقعات المتغيرة للمورد البشري في المنظمة.

2-2- التوفيق بين قدامى العاملين والعمال الجدد: عن طريق تتبع المسارات الوظيفية للعمال، ومحاولة تكوين عمال المنظمة على التكنولوجيا المتطورة، مع استغلال الخبرات والكفاءات الحديثة فيها، وعدم جعلها تحت قيود الأقدمية والطرق المستهلكة.

2-3- الاتجاه نحو تفعيل العمالة النسائية: حيث أصبح عدد النساء العاملات يشكل نسبة معتبرة منها، وفي الكثير من المنظمات قد ترتفع هذه النسبة إلى 40% وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص برامج خاصة للعاملات في المنظمة، وتعمل على التحسيس والتوعية بأهمية دور المرأة في المنظمة كجزء من دورها في المجتمع، بعد أن حققت المرأة كثيراً من مطالبها وحقوقها القانونية، وهذه الإدارة هي المسؤولة عن إبراز موقع المرأة العاملة ومدى فعاليتها في المنظمة.

2-4- الاتجاه نحو أساليب جديدة للتكوين والتحفيز: وذلك كنتيجة للتغير التكنولوجي والثقافي، وتطور المجتمعات المعاصرة، واستمرار هذا التطور بصفة أكبر في المستقبل، فالعامل الكفاء هو العامل المكون جيداً والمحفز بصفة ناجعة، وفي الألفية الجديدة لا وجود لأشباه العمال، خاصة مع التقلبات والتغيرات والقفزات الهائلة في كل المجالات ومنها المجالين الإداري والاقتصادي.

2-5- الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حيث أن المورد البشري مستقبلاً لا يعتبر مورداً اقتصادياً فقط، وإنما مورداً إستراتيجياً هاماً يشكل مفتاح نجاح أو فشل أي منظمة، ويعتبر المصدر الأهم للميزة التنافسية، وبالتالي فإستراتيجية الموارد البشرية هي إستراتيجية هامة وحساسة في المنظمة، تنبع من الإستراتيجية العامة لها، وإدارة الموارد البشرية لا يمكن فقط أن تحصر في المجال التنظيمي والاجتماعي الذي

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص ص 400-404.

يعنى بالحاضر والماضي والمستقبل القريب إنما أن تشمل المستقبل البعيد عن طريق إدارة مستقبلية للمورد البشري ذات أبعاد إستراتيجية طويلة المدى.

2-6- الاتجاه نحو استعمال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: وذلك لتوفير أهم المعطيات والبيانات عن المورد البشري في المنظمة، بأحدث الطرق المبسطة والمسهلة وبناء نظام معلومات فعال وناجع يحقق أهداف هذه الإدارة.

المبحث الثاني: تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة نظرا للتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يكون له على أداء المؤسسة وفعاليتها.

حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة

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

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز TQM وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عالي من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات للقوى العاملة في المؤسسة، وأن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام المؤسسة بتدريب و تثقيف عمالها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.

تعتبر MRH في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل TQM إذ أن توفر الكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهودا أو اتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته، وتوقعات أدوار العاملين، والتأثيرات المحتملة عليهم. إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته¹.

مما سبق تتجسد العلاقة بين MRH و TQM من خلال ما يلي:

❖ TQM تركز على العملية الأكثر من المحتوى، أما MRH يكمن دورها في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، ويكون واضحا من خلال تعديل الأعمال التنفيذية،

❖ تركيز TQM هو تغيير دور إدارة MRH، من خلال تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس تبادل

¹ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 192-193.

الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام إن كل من TQM و MRH يستخدم النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة، مشاركة العاملين التدريب العمل الجماعي، ورضا الزبون¹.

الجدول رقم II-1: الفرق بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارات	الفروقات
إدارة الموارد البشرية	- التحسن المستمر وضمان الجودة - استخدام النماذج والافتراضات النظرية
إدارة الجودة الشاملة	- تركيز على العملية أكثر من المحتوى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع السابق (عمار بن عيشي)

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وبرنامج التدريب وصولاً إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

1- التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف².

كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل ولديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد.

ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دور مهماً في عملية التوظيف بدءاً من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال اختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

¹ المرجع نفسه، ص 194-195.

² نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص 16.

كما يهدف التوظيف الفعال في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن العمل المراد ملته، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانه القيام بهذا العمل¹.

ويظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحاً في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختيارات بحيث تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل اختيارات الذكاء والاختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل، وكما يجب أن تركز هذه الاختيارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل².

وكذلك يعتبر قسم الموارد البشرية هم المسؤول عن تدريب العاملين حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير لا بد وأن تتناسب برامجهما التدريبية مع ثقافة الجودة وفلسفتها. وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على 03 جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير³.

أ- التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب - التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، ومخططات السبب والنتيجة غيرها، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.

ج- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل مهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال مع العملاء.

2- أنظمة التعويضات:

بينت أنظمة التعويضات تاريخياً على أساسين وهما الأجر على أساس الأداء، والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين، حيث تعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، ويهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لها أنظمة تعويضات تتسم مع توجهه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وأن تبتعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلاً منها⁴.

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهيين للمشاركة في ملاحظة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافأتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي ألا تكون مكافأة للعاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة، إذ يرى ديمنج بأنه من المرجح اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات، غير أن كتاب السلوك

¹ محمد عبد الغني، حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 172.

² الحفظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكان، 1991، ص 210.

³ نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ محمد عبد الغني، حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الإستراتيجية التنظيمية¹.

ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز الآلية، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود التحسين الجودة فتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب².

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة ليست في وضع نظام تعويضات جديد بقدر ما هي الأنظمة القائمة لتلائم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق نظام جودة شاملة في إدارة الموارد البشرية:

تطبيق نظام جودة شاملة في إدارة الموارد البشرية يتطلب عدة خطوات مهمة، منها:

- 1- توظيف واختيار الكوادر البشرية بعناية بناءً على معايير محددة تشمل المهارات والخبرات المناسبة للوظائف.
- 2- تقديم تدريب وتطوير مستمر للموظفين لضمان تحسين مهاراتهم وأدائهم.
- 3- توفير بيئة عمل صحية وأمنة تشجع على الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- 4- تقدير وتقييم أداء الموظفين بانتظام، وتوفير ملاحظات بناءة وفرص للتطوير.
- 5- تطوير سياسات وإجراءات واضحة وعادلة لإدارة الموارد البشرية، بما معايير تقييم الأداء وإجراءات الترقيات والمكافآت.
- 6- التفاعل الفعال مع الموظفين والاستماع إلى مختلف احتياجاتهم ومشاكلهم.
- 7- الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والوطنية المتعلقة بحقوق الموظفين وواجبات الشركة.
- 8- مراقبة وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف والمعايير المحددة.
- 9- تشجيع ثقافة منفتحة ومبنية على التعاون داخل المؤسسة.
- 10- التحسين المستمر لعمليات إدارة الموارد البشرية بناءً على التقييم وتغذية الورد هذه بعض الجوانب الأساسية لتحقيق معايير جودة شاملة في إدارة الموارد البشرية. تلك الجوانب تساهم في تعزيز أداء المؤسسة ورفع رضا الموظفين.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو

تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ضمن أنظمة الجودة، نظراً لتطور النظريات والمفاهيم المتناولة لها، واكتشاف أهمية هذا المورد وموقعه الفاعل في المنظمة، ما جعله مفتاحاً للنجاح الإستراتيجي والتنافسي للمنظمات الحديثة، وأساساً لترسيخ مبادئ الجودة فيها، كما أن جودته أصبحت ضرورة ومطلباً هاماً لتحقيق الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات والعمليات.

¹ الحفظي زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 18

وقد تفاوتت أهميته بين نظام الجودة الشاملة ونظم الإيزو، حيث تختلف نسبة ومقدار مكانته بين هذين النظامين، ويمكن تبيين ذلك في النقاط التالية:

- تعمل أنظمة الإيزو على تحسين موقع المورد البشري ضمن معاييرها، والتأكيد عليه ضمن متطلباتها الأساسية، ما جعلها تعدل وتطور في الشروط والمبادئ المتناولة له من نسخة إلى أخرى إلى غاية الوصول إلى تخصيص جزء من فقرة له في الإيزو 9001:2000 و 9001:2008 وهي الفقرة (6-2)، وهذا كخطوة نحو التركيز عليه أكثر مستقبلا، أما نظام الجودة الشاملة فهو من بدايته يركز على هذا المورد كعنصر أساسي وجوهري لتحقيق وترسيخ الجودة في المنظمة، مع تأكيده على ضرورة تفعيله و الاستثمار فيه، وهي درجة من الاهتمام لم تصل إليها معايير وأنظمة الإيزو لحد الآن.

- تركز أنظمة الإيزو على أنشطة معينة في إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة التكوين نظرا لدوره الهام في التحسين المستمر، بينما يركز نظام الجودة الشاملة على تكامل وتناسق وظائف إدارة الموارد البشرية، وإعطاء درجة الأهمية نفسها لكل من التوظيف والتكوين والتحفيز والاتصال الداخلي، إضافة إلى إشارته لأهمية التمهين وفعاليتها في تحقيق التحسين المستمر¹.

- تهتم أنظمة الإيزو بالمورد البشري كوسيلة نحو تحقيق الجودة، وكطرف مصمم ومنفذ لنظامها، بينما يتعدى نظام الجودة الشاملة ذلك بأنه يعتبر جودة المورد البشري ليست وسيلة فقط، وإنما هدفا أساسيا من أهداف الجودة الشاملة، وهي من أركانها التي تقوم عليها إضافة إلى جودة المنتج، وجودة الخدمة، وجودة المعلومة.

- تتساوى الأهمية النسبية للمورد البشري، مع باقي الموارد في المنظمة، بالنسبة لأنظمة الإيزو، بالرغم من محاولة تحسين وتعديل الجزء المخصص له، نظرا لاعتباره ضمن الفقرة السادسة المخصصة لكل موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية، وهذا ما جعلها قاصرة في التطرق إلى معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتقنياتها وطرائق تسييرها، أما نظام الجودة الشاملة فيعطي أهمية خاصة لهذا المورد، باعتباره المورد الوحيد القادر على التطور والتحسين باستمرار وهذا ما جعله أكثر فاعلية ومشاركة في مسيرة الجودة من الموارد الأخرى².

- تعمل أنظمة الإيزو على تأكيد جودة المستخدمين من خلال شهادة خاصة بهم، وهذا حرصا على مشاركتهم وإدماجهم في مسيرة الجودة في منظماتهم، أما نظام الجودة الشاملة فهو يحرص على أبعد من ذلك من خلال تركيزه على فرق العمل وحلقات الجودة، ومشاركة وإدماج العمال في قرارات وعمليات المنظمة، إضافة إلى اهتمامه بتوفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع ويدفع العنصر البشري إلى التطوير والتجديد والابتكار، ويعتبره رأس مال فكري هام على المنظمة الاستثمار فيه واستغلاله بصفة جيدة وفاعلة.

من كل هذه المعطيات، يتضح أن إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة تحظى بأهمية أكبر، وحيث أوسع، منها في ظل نظم الإيزو بالرغم من التعديلات والتحسينات التي أدخلت عليها، ورغم ذلك فإن هذه الأنظمة تقترب شيئا فشيئا من نظام الجودة الشاملة في ما يخص التركيز على المورد البشري وتفعيله وتحسين تقنيات تسييره، هذا ما يمكن أن يجعلها أكثر فاعلية مستقبلا في ما يخص العناية بهذا المورد والتركيز على الإدارة المسئولة عنه.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 313.

² سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 94.

خلاصة الفصل:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها ومن بين أهدافها تحقيق الجودة الشاملة، حيث تلعب دورا هاما وفعالا في عملية تطبيق الجودة الشاملة ويظهر هذا الدور من خلال المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة، من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات التوظيف التدريب وتكوين.... والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها، ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات العمل في فريق وخلق روح العمل الجماعية التوظيف التدريب، تقييم الأداء والحوافز.

الفصل الثالث

دراسة حالة

المؤسسة العمومية الاستشفائية

دحمان دحمان بوقيرات

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إلى إبراز واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك باستخدام الاستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار المناسب لاختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة وقياس درجة تطابق وجهة نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة وللإلمام أكثر بالدراسة ارتأينا تناولها من خلال ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات وعنوانا المبحث بأهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية أما المبحث الثالث وسمناه بالإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

تطرقنا في هذا المبحث عن لمحة تاريخية للمؤسسة الاستشفائية والمستخدمين والهيكل التنظيمي، وقائمة أعمال المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية

(1) تعريف المستشفى: يمكن تعريفه حسب منظمة الصحة العالمية بأنه ملجأ للتمريض والعلاج ومزاولة الصحة الوقائية وبث الثقافة الصحية بين الجمهور ومعالجة الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمريض. وهو أيضا جزء متكامل من تنظيم اجتماعي وصحي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة.

(2) نبذة عن المؤسسة الاستشفائية بوقيرات:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتبع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

وتقوم بالرعاية الصحية للمرضى كما تحتوي على عدة مصالح منها:

- مصلحة طب النساء والتوليد؛

- مصلحة الاستعجالات، مصلحة المخبر، مصلحة الأجور، مصلحة المالية والوسائل، مصلحة الطب الوقائي، -
مصلحة الصيانة، مصلحة الأشعة، مصلحة الصيدلة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة حفظ الجثث، مصلحة الإنعاش.

(3) التعريف بالمؤسسة:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية 60 سرير بوقيرات في المدخل الشرقي لبلدية بوقيرات. وتم تدشينها من طرف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في 02 جوان 2016.

الاسم الكامل: المؤسسة العمومية الاستشفائية 60 سرير بوقيرات.

الاسم المختصر: (EPH)

رأس المال: للمؤسسة الاستشفائية بوقيرات رأس مال لأنها تتمتع بالاستقلال المالي.

(4) الإطار القانوني للمؤسسة:

تخضع المؤسسة لأمر رقم 76-79 المؤرخ في 23-10-1976 المتضمن قانون الصحة العمومية.

المادة 09: يعد القطاع الصحي مؤسسة إشتراكية مكونة من مجموعة الوحدات الصحية تحدد بموجب مرسوم كما يعد أداة أساسية لإنجاز السياسة الصحية للبلاد.

المرسوم رقم 81-241 المؤرخ في 05/09/1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيها وتسييرها.

المادة 02: تحول إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يسمى "القطاع الصحي" مجموع هياكل الوقائية والتشخيص والعلاج والاستقصاء وإعادة تقويم الأعضاء طبيا الواقعة في الدائرة الواحدة.

(5) آليات الاتصال بالمؤسسة:

رقم الهاتف: 045484818.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

المطلب الثاني: المستخدمين والهيكلة التنظيمية.

1- المستخدمين:

الجدول رقم III-1 يمثل المستخدمين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

الرتبة	عدد المستخدمين	ملاحظات	ملاحظات
الممارسين الطبيين المتخصصين -جراحة عامة(4) -تخدير و انعاش الاطفال(1) - الطب الداخلي(3) -تخدير و انعاش(3) -امراض القلب(1) -امراض الدم(1) -امراض النساء و التوليد(3) -الغدد الصماء(1) -الطب الفيزيائي و اعادة التكييف(1) -طب الاطفال(3) -الهيميبولوجيا و حقن الدم(1) - طب الاشعة(1) -طب العمل(1) -الطب الشرعي(1) -علم الاوبئة و الطب الوقائي(1)	26 مهم 23 في حالة نشاط	-إحالة على الاستبداء(1) -موضوع رهن الخدمة(2)	ملاحظة
الممارسين الطبيين العاميين	12	4 قيد انجاز عمليات التوظيف	
صيدلي عام	02		
المرضى المتخصصين للصحة العمومية+المرضى ص ع	05 متخصص+23 ممرض ص ع	03 منتدبين م ع ص ج ماسرى	
مساعد تمرير رئيسي	04	28 منتدبين م ع ص ج ماسرى	7 في انتظار منتج التكوين
مشغلي أجهزة التصوير الطبي	09	01 منتدب م ع ص ج ماسرى	
مخبري للصحة العمومية	07	01--موضوع رهن الخدمة 02 منتدبين م ع ص ج ماسرى	
بيولوجي للصحة العمومية من 2د	04	02 منتدبين م ع ص ج ماسرى	
عون رعاية الأطفال	03		2 في انتظار منتج التكوين
عون طبي في التخدير و الانعاش	01	01 منتدب(م ع ص ج ماسرى)	
قابلة للصحة العمومية	07	03 منتدبين م ع ص ج ماسرى	3 في انتظار منتج التكوين
مساعد طبي للصحة العمومية	04	01 منتدب م ع ص ج ماسرى	
مساعدة اجتماعية	01		
مختص في حفظ الصحة	02		
مختص في العلاج الطبيعي الفيزيائي	01	01 منتدب(م ع ص ج ماسرى)	
مختص في التغذية	01	إحالة على خدمة و طنية	
نفساني عيادي	01	01 منتدب (م ع ص ج ماسرى)	
المستخدمين الإداريين	26		2 منصب محرر
المنتدبين لشغل منصب عالي	04		
الأعوان المتعاقدين	عامل مهني م(03)2 عامل مهني م(12) 1 منهم 3 منظمات حارس(03)+1 توقيت جزئي عون خدمة م(02) عامل مهني م(02) مكتب الدخول سائق سيارة م(06)1		1 منصب محرر
المجموع الكلي	172	مجموع المنتدبين(43)	

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة ما يلي:

- ممثل عن الوالي رئيساً. ممثل عن الإدارة المالية؛

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية؛

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة؛

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراً؛

- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين؛

- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة؛

- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة؛

- رئيس المجلس الطبي.

المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛

- هو الأمر بالصرف في المؤسسة؛

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله بعد

ذلك إلى السلطة الوصية للموافقة عليه؛

- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛

- ينفذ مداولات مجلس الإدارة؛

- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛

- يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤوليته لمساعديه؛

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة؛

- كما يشرف على كل المديرية الفرعية وحل المشاكل الداخلية والخارجية.

* ويساعد المدير أربعة نواب مديرين يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة موزعين على أربعة مديريات فرعية

على التوالي كما يلي:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛

- المديرية الفرعية للموارد البشرية؛

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛

- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

أ- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تشمل المكاتب التالية:

- مكتب المالية والمحاسبة؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

* وهو المكلف بتسيير المديرية الفرعية للمالية والوسائل ويتكلف بالمهام التالية:

- تقوم بإعداد قبل كل 31 ماي من كل سنة حساب سنوي للتسيير؛
- الإشراف على سير عمل مختلف المكاتب التابعة للمديرية/ الموارد الفرعية والإشراف على مختلف التقارير والبرامج والقيام بعملية التوقيع؛
- الإشراف على إعداد الميزانية التوقعية والمشروع الأولي لتقسيم الميزانية من خلال التعاون مع مكتب الميزانية؛
- متابعة المراحل المختلفة المرتبطة بإجراءات الشراء الخاصة بالصفقات العمومية فهي من ترأس جلسات فتح الأظرفة واستقبال الموردين؛
- توقيع العقود على المستخدمين التابعين لهما ومراقبة حسن سير الموظفين.

II- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تشمل مكاتب:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- مكتب التكوين.

* هو المكلف بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- الإشراف على عمل جميع المكاتب التابعة للمديرية من خلال مراجعة العمل والإمضاء عليه قبل إرساله للمدير؛
- تنفيذ جميع القرارات والتعليمات الصادرة عن المدير؛
- يتكفل بتحديد مواضيع التكوين بالنسبة للسلك الإداري وكذا الموظفين المستفيدين من هذا التكوين؛
- مراجعة الميزانية التقديرية الخاصة بالعنوان الأول "أجور المستخدمين" قبل إرسالها لمكتب الميزانية؛
- ينظم البريد الوارد والصادر وعملية الدخول المدير الفرعي للموارد البشرية من خلال أمانته.

III- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول؛
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛
- مكتب تنظيم ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية.

* يتولى: تسيير المديرية الفرعية للمصالح الصحية ومن أبرز مهام هذا المدير ما يلي:

- الإشراف على سير مختلف مكاتب التابعة للمديرية الفرعية والإشراف على مختلف التقارير والبرامج قبل إرسالها إلى المدير لتوقيع عليها أو لجهات أخرى؛
- تنفيذ جميع التعليمات والأوامر والمقررات الصادرة عن المدير والتي تتعلق بمديرية المصالح الصحية؛
- يقوم بإعداد الجداول المناوبة بنسبة لسلك الإداري والسلك الشبه الطبي؛
- إعداد مختلف الإحصاءات عن نشاطات صحية.

IV- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تشمل مكاتب:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.
- * هو المسؤول على سير المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة ومن أبرز مهامه ما يلي:
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة؛

- مرافقة الصلاحية والضمان لمختلف الأجهزة؛

- التسجيل في سجل الأعمال الطارئة والسجلات الأخرى؛

- التسجيل في مختلف البطاقات؛

- التنسيق مع مختلف التقنيين المسؤولين على الإصلاح.

المطلب الثالث: قائمة أعمال المديرية الفرعية للموارد البشرية

- الإستفسارات ومتابعتها، شهادات العمل المختلفة مع متابعتها، العطل العملية والسنوية والإستثنائية والتعويضات (سند إجازة - إذن بالتغيب) مع متابعتها، العطل المرضية - الأمومة (مقررات الخصم) مع متابعتها، شهادة العمل والأجر للصندوق الضمان الإجتماعي (CNAS)، تصريحات الضمان الإجتماعي (الإنخراط في الصندوق) ومتابعتها، الأرشيف (شهادات العمل)، حفظ الوثائق في الملفات، تسجيل المقررات في سجل خاص بالمقررات تسيير الموارد البشرية، تنظيم الملفات (كتابة جميع الوثائق الموجودة في الملفات حسب السلك)، متابعة ورقة حضور المستخدمين ومراقبتها، متابعة الإذن بالتغيب، تقديم المقررات إلى مصلحة الأجور، متابعة التقارير المختلفة المقدمة إلى المصلحة، شهادات الإدارية المختلفة، الإغذارات، الإستدعاءات - الدعاوي، التعليمات المصلحية والمذكرات والإعلانات، مقررات التكفل، مقررات النقل، مقررات المنح، مقررات تعيين المهام، مقررات التكليف، مقررات تقييم الخبرة المهنية، مقررات الإنتداب وتمديد الإنتداب ونهاية الإنتداب، مقررات التعيين و التوجيه إلى المصالح، مقررات التسريح -العزل -الوفاة - الشطب، مقررات فسخ العقود بالنسبة للمتعاقدين وعقود المستخدمين المتعاقدين، مقررات الرضاة، مقررات التعيين على سبيل الترقية الإختيارية، مقررات التعويضات، مقررات تعيين الشبه طبيين في المناصب العليا، قائمة الشبه الطبيين المهلين لنيل المناصب العليا، مقررات منحة التأهيل، مقررات منحة النشاط التكميلي، متابعة المتربصين الجامعيين ومتربصي التكوين المهني، متابعة مستخدمي إطار عقود ما قبل التشغيل ومنحة النشاط الإجتماعي، مقررات مقررات الإستخلاف، مقررات تحرير المناصب، مقررات إستئناف العمل، مقررات الإحالة على الإستداع، مقررات إعادة الإدماج، مقررات إدماج الموظفين وإعادة ترتيبهم، مراقبة القائمة الإسمية للموظفين وتحديثها، مقررات إنشاء أنواع اللجان المختلفة (لجنة متساوية الأعضاء - لجنة الخدمات الإجتماعية - المجلس الطبي -النقابة- محاضر اللجان المختلفة)، مقررات التي أسفرت عليها هاته اللجان، مقررات الإنذارات الكتابية، مقررات التثبيت - مقررات تأجيل التثبيت، متابعة ورقة حضور المستخدمين في إطار عقود ما قبل التشغيل، البريد الصادر و الوارد (جداول إرسال - مراسلات)، متابعة طلبات العمل المختلفة، البطاقات المهنية ومتابعتها وتسجيلها في سجل خاص، متابعة سجلات بداية السنة - ترقيم- البريد السريع Telegramme – Recommandé - ، مجلس اللجنة المتساوية الأعضاء، الترقيات و التثبيت - متابعة ومعاينة ومراقبة الملفات للمستخدمين الذين يستحقون التثبيت والترقية، متابعة قضايا رد الإعتبار وإعادة الإدماج و الإحالة على الإستداع، إعداد قائمة المستخدمين المعنيين بالترقية والتثبيت، إعداد جداول الترقية والتثبيت مع معاينتها و متابعتها، تحديد إنعقاد الجلسة، دعوة أعضاء اللجنة المعنيين بالجلسة، محاضر اللجنة التي أسفرت عليها الجلسة، ملخصات لجداول الترقية، مقرر المصادقة على جداول الترقية، إعلام الوظيفة العمومية ومتابعتها، تسجيل المقررات و الجداول الترقية في سجل خاص بالمقررات تسيير الموارد البشرية، تسليم الوثائق لأصحابها المعنيين من المستخدمين مع التأشير على إستلامهم في سجل خاص،

حفظ الوثائق في الملفات (Classement)، إعلام مصلحة الأجور، المجلس التأديبي، متابعة ومراقبة التقارير المقدمة ومعاينتها، دعوة أعضاء اللجنة المعنيين بالجلسة، تحديد يوم إنعقاد الجلسة، تحديد المراسيم التنفيذية والقوانين والعقوبات المنصوص عليها، تحديد الأخطاء المهنية المطلوبة، مقرر إيقاف المعني، محضر تبليغ المعني بالإيقاف، محضر إنعقاد جلسة المجلس التأديبي، استدعاء المعني لحضور المجلس، محضر تبليغ المعني بالعقوبة، مقررات التي أسفرت عنها هاته الجلسة، تسليم المقررات للمعني، حفظ الوثائق في الملفات، إعلام مصلحة الأجور، إستشارة الوظيفة العمومية، إبلاغ الوظيفة العمومية، النقابة، إعلان عن الترشيحات، إعداد الإستمارات الترشح للمترشحين الجدد، إعداد قائمة المترشحين للانتخاب، إعداد محضر القرعة، تعداد الممارسين الطبيين (03 أشهر)، تحيين السنوي للأخصائيين الطبيين، قائمة الممارسين الطبيين العامين، قائمة الأخصائيين الطبيين الذين يشغلون مناصب عليا، قائمة الشبه الطبيين الذين يشغلون مناصب عليا، قائمة الاحتياجات الشبه طبيين، قائمة الاحتياجات الممارسين الطبيين، قائمة التوظيف الشبه طبيين، قائمة الممارسين الطبيين الاخصائيين، اتفاقية (CNAS)، قائمة الممارسين الطبيين الذين يزاولون نشاط التكميلي، جدول التعداد المناصب المالية، الاحتياجات من المناصب المالية، جدول تعريف المستخدمين في حالة نشاط الممارسين الطبيين، جدول تعريف المستخدمين في حالة نشاط شبه طبيين

- Annexe A - C - personnelle ، billant d'activité - personnelle ، fiche analytique – personnelle -

- Bilan des praticiens spécialistes et généralistes de santé publique ، Epistat- canevas – personnelle -

- Point de situation de l'exécution de plant gestion -

- جدول خاص بحالات الوفاة العزل الاستقالة ، مراسلات مختلفة

- Bilan d'action de formation contenu ، Billant de formation contenue semestrielle – annuelle -

- الوظيفة العمومية، حصيلة الشغل، البطاقة المعلوماتية لتسيير المناصب المالية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الاحتياجات من المناصب المالية، الرقابة اللاحقة على نسخ المقررات و العقود، مراسلات مختلفة، محاضر اختيار نمط التوظيف، جدول تعداد المناصب المالية، جدول تعداد المناصب الحقيقية، متابعة ومراقبة المستخدمين، عملية إدماج الموظفين، ملحق رقم 01، البطاقة الوطنية، طلب لجنة متساوية الأعضاء، تحضير عملية انتخاب اللجنة المتساوية الأعضاء، مقرر إنشاء لجنة لتنظيم عملية الانتخاب، إعداد قوائم المترشحين، إعداد استمارة الترشح، الإعلان عن الترشح، عملية الانتخاب، محضر فرز الأصوات، إعلان عن النتائج، عملية المسابقات، طلب الموافقة، مقررات فتح المسابقات، الإعلان في الجرائد، الإعلان في مديرية التشغيل، الإعلان في وكالة الإشهار، تسجيل ملفات المترشحين في سجل خاص بالمسابقات، عملية فرز الملفات مع تسجيل جميع الوثائق الموجودة على استمارة، قبول أو رفض (مراسلة تخص إعلام المترشح)، على أساس الشهادة، إعداد مقررات إنشاء اللجان الانتقاء خاصة بكل مسابقة، إعداد محاضر اللجان التقنية لاختيار المترشحين (إعلام الوظيفة العمومية)، إعداد مقررات إنشاء اللجان المحاورة لكل مسابقة على أساس الشهادة، إعداد إستدعاءات المترشحين، إعداد القوائم الإسمية الخاصة بكل مسابقة، إعداد بطاقات التنقيط الخاصة لكل مسابقة، تنظيم المسابقة، إعداد محاضر النهائية (إعلام الوظيفة العمومية)، إعداد مقررات إعلان النتائج النهائية (بعد موافقة الوظيفة العمومية)، استدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

- إعداد محاضر التنصيب، إعداد مقررات التعيين، إعداد مقررات المنح، إعداد ملفات الخاصة بكل موظف جديد، إعداد مقررات توجيه المعنيتين إلى المصلحة المستقبلية، على أساس الإختبار، مراسلة إعتقاد للمؤسسات المبرمجة للمسابقات، تدوين إتفاقية بين المؤسسة ومراكز الإمتحان، إعداد قائمة المترشحين المقبولين في المسابقات على أساس الإختبار وإرسالها لمراكز الإمتحان المعتمدة، إعداد إستدعاءات المترشحين في المسابقات المقبولين، إمضاء محاضر النجاح في المسابقة، إعلام الوظيفة العمومية، إعداد مقررات إعلان النتائج النهائية، إستدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات، إعداد محاضر التنصيب، إعداد مقررات التعيين، إعداد مقررات المنح، إعداد ملفات الخاصة بكل موظف جديد، إعداد مقررات توجيه المعنيتين إلى المصلحة المستقبلية، على أساس الانتقاء، إعداد مقررات إنشاء اللجان الإنتقاء خاصة بكل مسابقة، إعداد محاضر اللجان التقنية لاختيار المترشحين (إعلام الوظيفة العمومية)، إعداد محاضر إعلان النتائج النهائية (إعلام الوظيفة العمومية)، إستدعاء المترشحين الناجحين في المسابقات، إعداد عقود العمل، إعداد ملفات الخاصة بكل موظف جديد، إعداد مقررات توجيه المعنيتين إلى المصلحة المستقبلية.

المبحث الثاني: أهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

المطلب الأول: موقع المورد البشري ضمن سياسة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

توضح المعطيات المتعلقة بسياسة الجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية أهمية المورد البشري في مسيرة الجودة بها، حيث أنها تشير إلى دور كل فرد فيها، ومسؤوليته في ما يخص إنجاز عمليات التحسين المستمر، يقوم بالتأكد من احترام قواعد نظام إدارة الجودة في المديرية التي يعمل بها، وهذا ما من شأنه تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة وتحسين أدائه.

كما أنها تركز على رضا العمال وتحقيق تطلعاتهم، واعتبارهم طرفا هاما من الأطراف المؤثرة فيها، والتي تعمل الجودة على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم باعتبارها من أهم متطلباتها. إلا أنه بالرغم من الإشارة إلى أهميتهم وموقعهم ضمن نظام إدارة الجودة، تهمل سياسة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الكثير من العناصر المتعلقة بتفعيل دور المورد البشري وتنمية كفاءاته، خاصة في ما يخص التكوين المستمر على أساليب الجودة كدعامة أساسية للتحسين المستمر، وضرورة معاملة المورد البشري كزبون داخلي على نفس القدر من الأهمية مع الزبون الخارجي، حيث يتضح من هذه السياسة أنها تعامل هذا المورد كوسيلة أكثر منه كمستهدف من خلال نظام إدارة الجودة المعتمد بالمنظمة.

المطلب الثاني: أهم الإجراءات العامة لنظام الجودة المطبق في المؤسسة العمومية الاستشفائية

يحتوي نظام إدارة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية على عدة إجراءات مرتبة ترتيبا منطقيا ومتسلسلا، حيث تتكامل هذه الإجراءات لضمان السير الحسن لمختلف عمليات المؤسسة، والتنسيق بين وحداتها وتحديد دور كل فرد ومسؤوليته عن جزء منها.

وأهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تتمثل في العناصر التالية:

1- التحكم في الوثائق:

يعتبر أهم إجراء في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، ويعدّه وتوثقه مديرية الموارد البشرية، ويشرف عليه ويراجعه مدير الموارد البشرية للمؤسسة، ويصادق عليه مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية، وهو موجه لكل المديرات بالمؤسسة دون استثناء.

ويهدف إلى التسيير الجيد لمختلف وثائق وسجلات المؤسسة، وضمان السير الحسن لعملياتها، ويطبق على دليل التنظيم دليل الجودة، دليل الاستغلال دليل الصيانة دليل الأمن الداخلي، ودليل التكوين.

ويقوم هذا الإجراء بتحديد طبيعة كل وثيقة تصدر من المؤسسة، وكل سجل بها، وبصفة خاصة الوثائق المتعلقة بالجودة، كدليل الجودة الذي يعد لتوثيق نظام إدارة الجودة بمختلف المديرات والوحدات، ويحدد كل الجهات المسؤولة عن الإجراءات والدفاتر في المؤسسة، ودرجة أهميتها حيث نجد دفاتر من الدرجة الأولى ودفاتر من الدرجة الثانية.

2- التحكم في التسجيلات:

يخضع لنفس المتطلبات التي يخضع لها الإجراء الأول، والفرق بينهما أنه يعالج مختلف التسجيلات المتعلقة بالجودة، وعمليات التحسين المستمر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، والتي توجد ضمن أرشيفها في شكل وثائق أو سجلات وملفات إلكترونية.

3- المراجعة:

يخضع لنفس متطلبات الإجراءين الأولين، ويهتم بمراجعة مختلف العمليات والوثائق الصادرة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية، للتأكد من السير الصحيح لعملية التحسين المستمر، ومن عدم وجود أي خلل يؤثر على نظام إدارة الجودة، والمعنية بمراجعة نظام إدارة الجودة.

4- العمليات التصحيحية:

ويخص هذا الإجراء كل عملية متعلقة بتصحيح أي خلل أو عدم مطابقة للمواصفات توجد في السجلات أو الوثائق، والعمل على تسجيل هذه العمليات للاستفادة منها مستقبلاً في الحالات المشابهة، ويرتبط هذا الإجراء بالرقابة البعدية.

5- مراجعة إدارة المنظمة:

ويهتم هذا الإجراء بالمراجعة الدورية لأساليب تنظيم وتسيير المؤسسة من خلال لقاءات وحوارات مع مختلف المسؤولين والقياديين بها، وخاصة الإدارة العليا للنقاش والبحث عن سبل أنجع لتجسيد الجودة، وتفعيل عمليات التحسين المستمر، وتقييم مختلف الإنجازات في هذا المجال.

ويهتم أيضاً بتفعيل فرق العمل، والعمل الجماعي، وتنمية الكفاءات، من خلال طرح الأفكار وتطويرها، وهذا ما يؤكد على تركيز نظام إدارة الجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية على دور الإدارة والمورد البشري في تطوير المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها وتنسيق عملياتها.

6- قياس رضا المستخدمين:

يهتم هذا الإجراء بقياس درجة ونسبة رضا العمال، وهو يؤكد على احترام أهم أهداف الجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وهو تحقيق رضا العمال.

ويعمل هذا الإجراء على التقرب من الموظفين ودراسة مختلف رغباتهم وتطلعاتهم، وإضافتها إلى خدمات المؤسسة، وتوثيق مختلف الملاحظات المتعلقة بتطوير وتحسين هذه الخدمات.

7- معالجة شكاوى الموظفين والمرضى:

يعتبر إجراء مكمل للإجراء السابق، وفصل عنه للتأكيد على أهمية أخذ بعين الاعتبار أي شكاوى أو ملاحظة يقدمها أي عامل والعمل على تفاديها مستقبلا، أو منع الأسباب المؤدية لها، وهذا دليل على تركيز المؤسسة واهتمامها بموظفيها وتقيدها.

8- الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

يعتبر من أهم الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة، وهو يركز على تفعيل الاتصال بشقيه، سواء الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام والمصالح، والاتصال الخارجي مع المرضى.

ويعتبر هذا الإجراء الاتصال الداخلي هام للتنسيق بين مختلف الوحدات والسير السليم لمسار الجودة في المؤسسة، وتنمية العمل الجماعي، والتأزر بين أفرادها، وهذا ما يدل على مكانة هذا العنصر في المنظمة وعلى تركيز نظام إدارة الجودة عليه كعنصر محفز للمورد البشري بها.

وفي ما يخص الاتصال الخارجي، فهو يشدد على تفعيل هذه العملية لمالها من أثر في زيادة رضا المرضى، وتقريبهم على المؤسسة، حتى تضمن تحقيق أهم هدف من أهداف الجودة.

9- التكوين:

يعتبر من أهم الإجراءات في المؤسسة العمومية الاستشفائية، لذا فصل عن الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة المتعلق بإدارة الموارد البشرية، واعتبر من الإجراءات العامة، وهو يهتم بالتأكد من التخطيط والتصميم والتنفيذ السليم للبرامج التكوينية، إضافة إلى متابعتها وتقييمها بصفة ناجعة، وتقييد ذلك في دفتر التكوين، لأخذها بعين الاعتبار مستقبلا.

المطلب الثالث: أهم الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقيرات

ويعتبر هذا النظام نظاما فرعيا من نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة، وهو يتعلق بإدارة الموارد البشرية وموجه خصيصا لها لضمان التحكم في مختلف وظائف الموارد البشرية وخضوعها لمعايير الجودة. وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة العمومية الاستشفائية على تفعيل إدارة الموارد البشرية، من خلال اعتماد نظام الجودة وأسسها ومعاييرها، والتحسين المستمر لمختلف وظائف وتقنيات الموارد البشرية، وتبني هذا الفكر وبلورته كمنطلق نحو تطوير وتنمية المورد البشري بها، بتوثيق وتقوية هذه العلاقة بين نظام الجودة وإدارتها للموارد البشرية.

وتتمثل أهم الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة الخاص بمديرية الموارد البشرية في العناصر التالية:

1 - الإجراء الخاص بالتوظيف:

وهو من أهم إجراءات الجودة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ويتعلق بتحديد معايير وشروط التوظيف في المؤسسة، وتعيين مواصفات ومتطلبات قبول أي شخص مترشح لشغل منصب معين فيها، وذلك حرصاً منها على ملائمة هذا الشخص للمنصب، وعلى فاعليته وأدائه الجيد لمختلف مهامه وأنشطته.

ويؤكد هذا الإجراء على أهمية التوظيف في نظام إدارة الجودة في المؤسسة والتركيز عليه كبوابة لتحقيق جودة المورد البشري، وضمان مدخلات بشرية كفئة ومؤهلة لشغل مناصبها، وتعظيم منافع المنظمة.

2- الإجراء الخاص بإعادة توجيه وتحويل العمال

وهو يتناول تحويل عامل من وحدة إلى وحدة أخرى، أو إعادة توجيهه إلى مديرية أخرى لأسباب معينة كملءة كفاءته ومهاراته للمنصب الجديد أكثر من المنصب الذي كان يشغله.

3- الإجراء الخاص بالترقية:

يتناول هذا الإجراء أسس وشروط الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وبالتالي فهو يتناول جانب هام وعنصر أساسي من عناصر التحفيز المعنوي للمورد البشري بها، وهذا ما يؤكد على أهمية الحوافز المعنوية، والترقية بصفة خاصة في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

4- الإجراء الخاص بالمهمات والتنقلات:

وهو يعالج مختلف المهمات التي توكل للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية، والتي تحتاج إلى تنقل خارجها لأدائها، وكيفية التعويض عنها، وتقييمها، وإضافتها إلى ملف العامل المكلف بها.

5- الإجراء الخاص بالعتل:

ويعالج هذا الإجراء رزنامة العطل التي يستفيد منها كل عامل، وتحديد العطل مدفوعة الأجر، وغير مدفوعة الأجر، ومعالجة أي ظروف طارئة تستدعي العامل لطلب عطلة عاجلة، ومدى أحقيته بها.

6- الإجراء الخاص بنهاية علاقة العمل:

وهي تتناول كل الحالات والظروف المؤدية إلى إنهاء خدمة عامل معين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وذلك عن طريق الطرد، أو التسريح أو الاستقالة، والحقوق التي له والواجبات التي عليه.

7- الإجراء الخاص بالانضباط في المنظمة:

وهو يتعلق بضمان الانضباط والسلوك الحسن في أوساط العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذا ما يدل على حرص المنظمة على تدعيم العمل الجماعي بها وتحسين علاقات العمل بين أفرادها.

8- الإجراء الخاص بالعلاقات الجماعية للعمل في المنظمة:

وهو يضبط ويحدد طرق العمل الجماعي وتعزيزه في المؤسسة العمومية الاستشفائية، بهدف تنمية الكفاءات الجماعية بها، ويركز على تنمية وتوطيد العلاقة الجماعية بين العمال، وضمان عدم احتكار المعلومات والمعارف والخبرات التي يتوفر عليها كل منهم، وهذا ما يصب في المصلحة العامة للمؤسسة.

9- الإجراء الخاص بتسيير الملفات الإدارية للعمال:

ويهتم هذا الإجراء بالتحكم والتسيير الجيد لمختلف ملفات العمال، ومتابعة مساهمهم المهني بالمؤسسة، منذ دخولهم إليها وحتى نهاية حياتهم المهنية بها، وإضافة أي برنامج تكويني أو شهادة علمية أو مهنية يحصلون عليها أثناء عملهم بها.

10- الإجراء الخاص بالظروف العامة للعمل:

ويعمل على تحديد وضبط الإطار العام للعمل وتحسين الظروف المحيطة به، لضمان راحة أكبر للعمال والعدالة في التعامل معهم، ومعرفة حقوقهم وواجباتهم.

11- الإجراء الخاص بمتابعة العمال تحت التمرين:

وهو يركز على تتبع وتقييم مستوى أداء العمال الذين هم تحت الاختبار، لتحديد مدى نجاعتهم وفعاليتهم وأحقيتهم للتوظيف في المؤسسة، وهو من الإجراءات المدعمة للتوظيف والمشددة على ضرورة الجودة العالية للمدخلات البشرية.

12- الإجراء الخاص بالأجور والتعويضات:

ويعتبر من أهم الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يعالج ويتناول مختلف الأجور والتعويضات والعلاوات التي ينالها العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية وأقسامهم سواء العمالة التقنية أو الإدارية أو المساعدة.

13- الإجراء الخاص بنظام تقييم الكفاءات:

وهو من أهم إجراءات الجودة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ويحرص على ضمان التقييم العادل والفعال، لمختلف الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك لضمان الاستغلال الجيد للمورد البشري، والاستفادة من كل طاقاته واستثمارها، وهذا ما يؤكد حرص نظام إدارة الجودة على تطوير المورد البشري، وتدعيم إدارة الموارد البشرية.

14 الإجراء الخاص بالشؤون الاجتماعية للعمال:

ويهتم هذا الإجراء بترقية الجانب الاجتماعي للعمال وتحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، وترقية مختلف الخدمات المقدمة لهم، وهذا ما يشكل حافز هام لدعم وتطوير مهاراتهم.

15- الإجراء الخاص بتصنيف مستويات العمال:

يعني هذا الإجراء بالتصنيف السوسيو-مهني للعمال من إطارات وأعاون التحكم وأعاون تنفيذ، كما أنه يفصل في إعطاء درجة لكل عامل، وهذا ما يؤدي إلى الضبط الدقيق للمستوى التنظيمي لكل عامل، وتحفيزه للحصول على ترقية إلى مستوى أعلى.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث إجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر وأدوات جمع المعلومات وكذا تصميم الأداة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية البحث

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أصناف موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات من أجل تعميم العينة وتمثيل لمجتمع الدراسة إلى حد كبير، وقد بلغ الحجم الكلي للعينة ب (70) موظف، وقد تم استرجاع (40) إستمارة اسبيان جملها جاء صالح للتحليل الإحصائي.

ثانياً: مصادر جمع المعلومات

1- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، المقالات، الأطروحات التي لها علاقة بالموضوع أي التي تتعلق بنظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2- المصادر الأولية: لقد تم تصميم إستبانة تشمل متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة ومن تم تحليلها باستخدام برنامج Excel لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

استمارة الإستبيان: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول موضوع البحث، من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الباحثان ويتم توزيع الاستبيانات على أفراد المؤسسة ويتم الإجابة عن الأسئلة وتعبئة بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها إلى الباحثين ليتم تحليلها.

ولقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Excel باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية.

رابعاً: تصميم أداة الدراسة

لقد تم إعداد الاستبيان كما يلي:

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب موضوع البحث.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية والخبرة العملية.

الجزء الثاني: يتكون من محورين كالتالي:

المحور الأول: كان حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات وتضمن 10 أسئلة.

المحور الثاني: كان حول مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات وتضمن 10 أسئلة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لمعالجة البيانات وذلك عن طريق وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والذي يتضمن:

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

التكرار: الذي يعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو غير صالح فرضية معينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

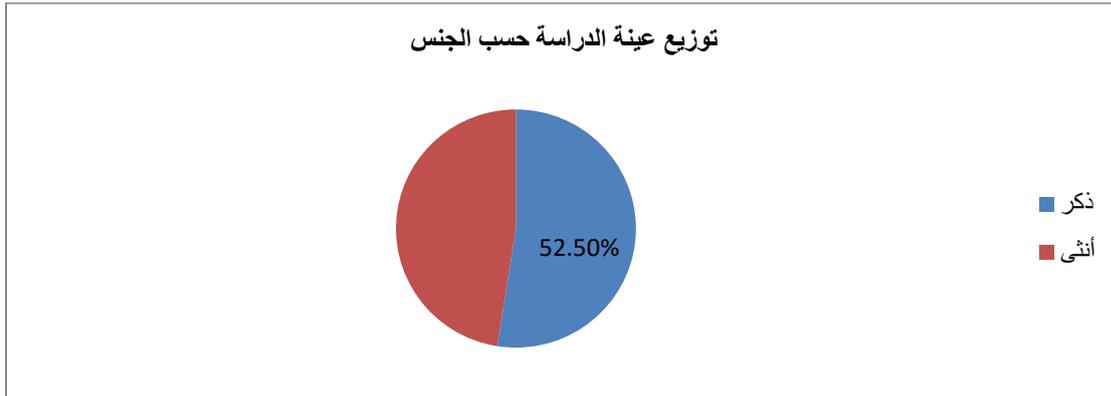
* توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم 03-III: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
52,50 %	21	ذكر
47,50 %	19	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 02-III: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول 03-III والشكل 02-III أن نسبة الذكور في المؤسسة أعلى بنسبة قليلة من نسبة الإناث فهي تقريبا متقاربة، إذ بلغت نسبة الذكور 52,5 % ونسبة الإناث بلغت 47,50 %.

حيث تظهر المؤسسة بأنها تمتلك توزيعا جنسيا تقريبا متوازنا (شبه موجود) وقد يكون ذلك مؤشرا على عدة أمور، مثل سياسات التوظيف وعدم تفضيل المؤسسة العمومية الصحية لمجموعة معينة من الموظفين.

* توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم 04-III: توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
42,50 %	17	أقل من 30 سنة
27,50 %	11	من 30 إلى 40 سنة

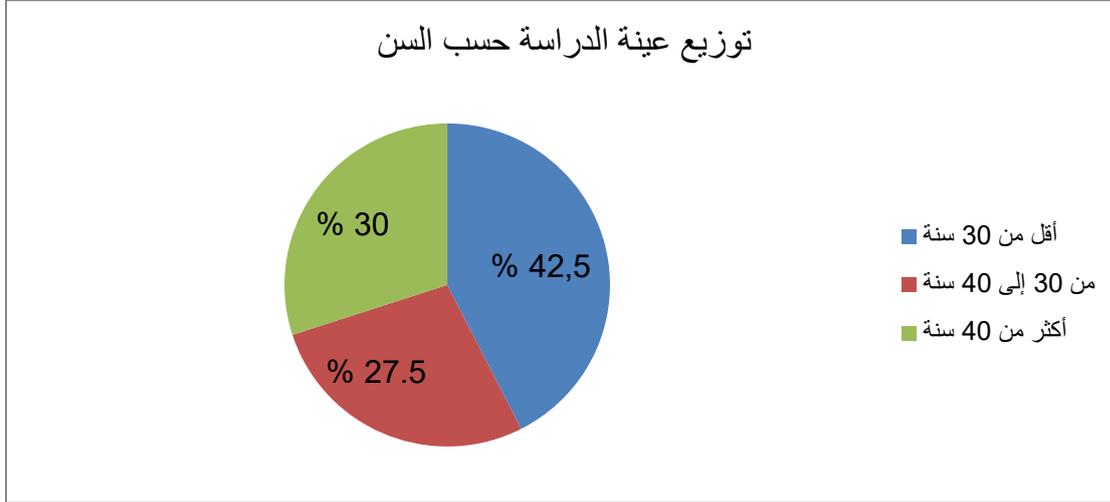
الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

أكثر من 40 سنة	12	30 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 03-III: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول 04-III والشكل رقم 03-III أن نسبة الفئة العمرية الأكثر إنتشارا بين موظفي المؤسسة العمومية الصحية هي الفئة أقل من 30 سنة والتي تمثل نسبة 42,50 % من العينة، أما فئتي من 30 إلى 40 سنة و أكثر من 40 سنة بلغت نسبتها على التوالي 27,50 % و 30 %.

يمكن تفسير ذلك إلى عدة عوامل، منها:

سياسات التوظيف: تُفضل المؤسسة توظيف الشباب حديثي التخرج لضخ طاقات جديدة واكتساب مهارات وخبرات حديثة.

التقاعد المبكر: قد يكون هناك اتجاه للتقاعد المبكر في بعض الوظائف، مما يخلق فرصًا توظيف للشباب.
التركيبة السكانية: قد تعكس هذه النسبة التركيبة السكانية العامة في المنطقة، حيث تميل إلى ارتفاع نسبة الشباب.

* توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم 05-III: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	01	02,5 %
متوسط	02	05 %

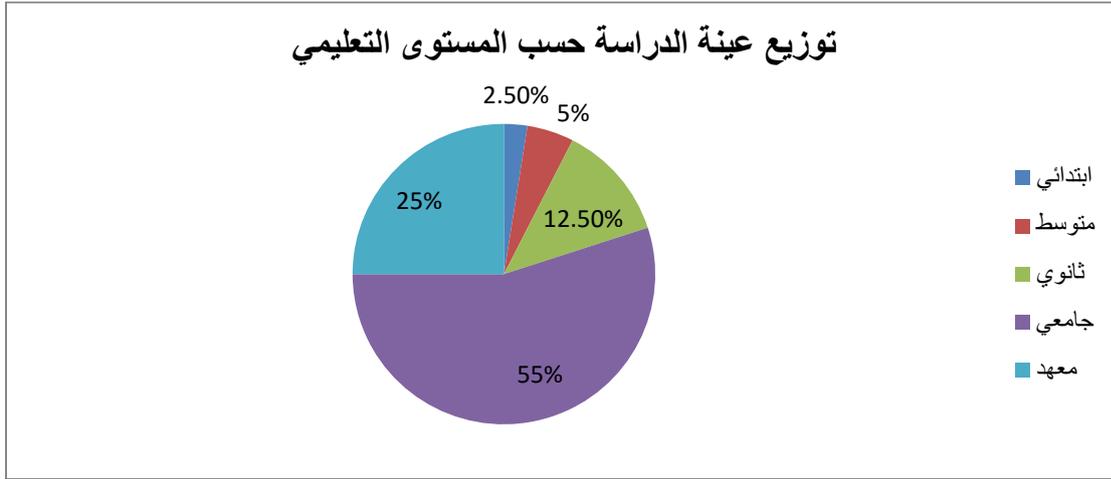
الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

12,5 %	05	ثانوي
55 %	22	جامعي
25 %	10	معهد
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 04-III: توزيع عينة الدراسة الدراسة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول 05-III والشكل رقم 04-III أن الأكثرية العظمى من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لديهم درجات جامعية 55 %، بينما بلغت نسبة 25 % بالنسبة للموظفين الذين تحصلوا على التعليم في المعهد، أما التعليم الثانوي والمتوسط والابتدائي بلغت نسبتها على التوالي 12,5 %، 05 % و 02,5 %.

يُظهر تحليل توزيع المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة ميلا واضحا نحو توظيف الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية، والتعليم المعهدي، مع ذلك تُظهر المؤسسة التزامًا باحترام تنوع مستويات التعليم من خلال توظيف موظفين من مختلف المستويات التعليمية، بما في ذلك الثانوي، المتوسط والابتدائي.

* توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 06-III: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
50 %	20	أعزب
50 %	20	متزوج

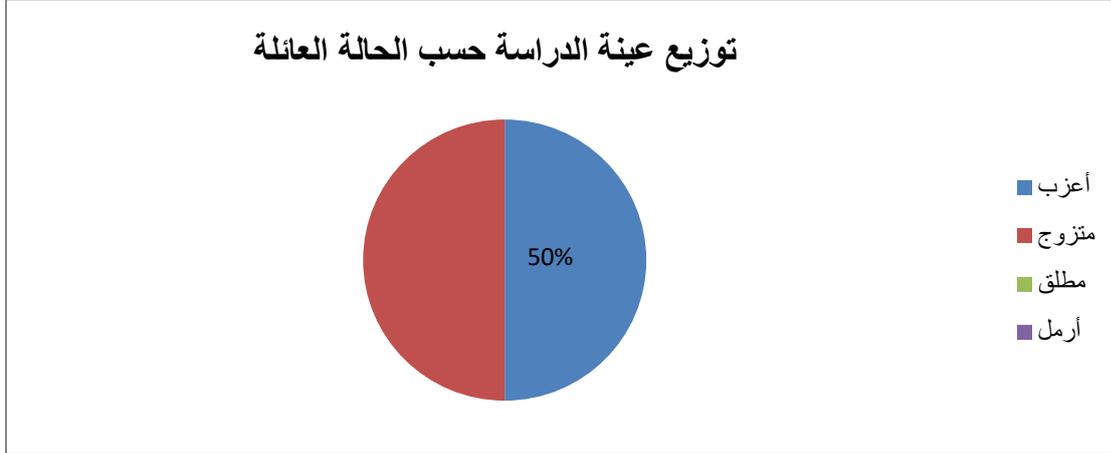
الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

مطلق	00	00 %
أرمل	00	00 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 05-III : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول 06-III والشكل رقم 05-III أن نسبة أن الأثرية العظمى من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية هم عزاب ومتزوجين وهيمنتهم حيث بلغت نسبة 50 % لكل حالة منهما وانعدام نسبة حالة المطلق والأرمل.

وقد يعود التفسير إلى ارتباط بين الحالة العائلية والمشاركة في عينة البحث.

* توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم 07-III : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
60 %	24	أقل من 05 سنوات
22,5 %	09	من 05 إلى 10 سنوات
17,5 %	07	أكثر من 10 سنوات
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 06-III : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول 07-III والشكل رقم 06-III أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة تتمتع بخبرة عملية أقل من سنوات والتي بلغت نسبتها 60%، أما الموظفون الذين يملكون خبرة عملية من 5 إلى 10 سنوات يشكلون نسبة أقل وهي 22,5%، بينما هناك نسبة صغيرة من الموظفين 17,5% الذين يملكون خبرة عملية مقدرة بأكثر 10 سنوات.

قد تُشير هذه النسب إلى سياسات توظيف تفضل الموظفون ذوي الخبرة القصيرة، أو إلى معدلات دوران وظيفي مرتفعة في المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص في الموظفون ذوي الخبرة الطويلة.

الجزء الثاني

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

1/ هل تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة؟

الجدول رقم 08-III: تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...)

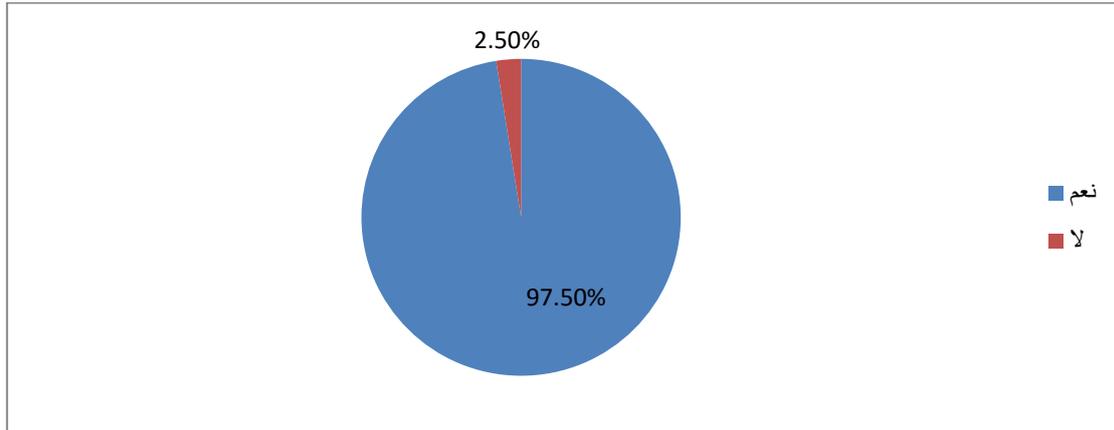
عند شغل الوظائف الشاغرة

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	39	97,5%
لا	01	02,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 07-III: تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...)

عند شغل الوظائف الشاغرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

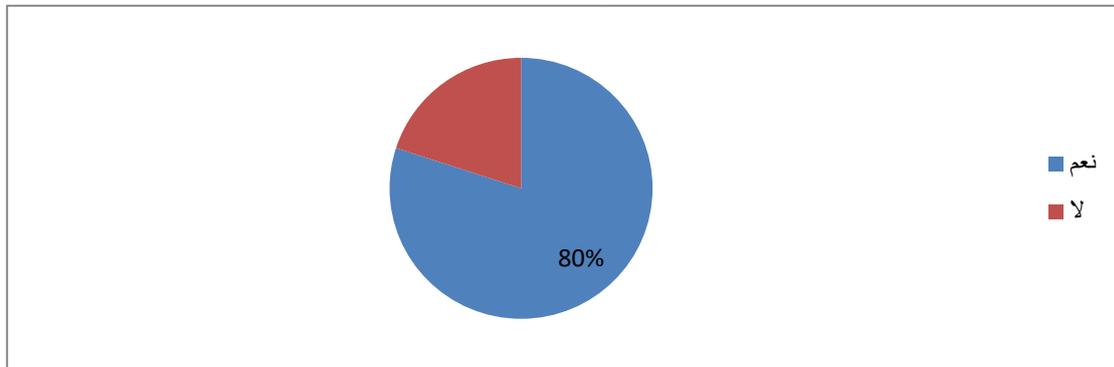
من النتائج السابقة، نلاحظ أن نسبة عالية جدا من الموظفين 97,5% تؤكد أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف الشاغرة، في المقابل هناك نسبة ضئيلة 02,5% من الموظفين يعتقدون العكس، أي أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تهتم بمواصفات الوظيفة عند التوظيف. يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن المؤسسة تهتم بمواصفات الوظيفة إلى وجود تركيز قوي على توظيف الأفراد المناسبين للمهام والمسؤوليات المطلوبة، ويدعم هذا التركيز على مواصفات الوظيفة ممارسات التوظيف السليمة التي تهدف إلى ضمان حصول المؤسسة على المرشحين الأكثر تأهيلاً لكل منصب. هل تنفذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أداءهم؟

الجدول رقم III-09: تنفيذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أداءهم

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-08: تنفيذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أداءهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من نتائج الجدول والشكل، نلاحظ أن غالبية الموظفين يؤكدون أن المؤسسة تنفذ برامج إعداد وتوجيه للمعنيين الجدد بنسبة 80%، بينما يرى 20% من الموظفين العكس.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

تشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن برامج التوجيه موجودة إلى وجود التزام من قبل المؤسسة بدعم الموظفين الجدد وتسهيل اندماجهم في بيئة العمل وعلى الرغم من النسبة المرتفعة للمشاركة، إلا أن وجود نسبة من الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك يُظهر وجود بعض الاختلافات في الآراء، وقد ترجع هذه الاختلافات إلى تجارب شخصية مختلفة للموظفين مع برامج التوجيه داخل المؤسسة.

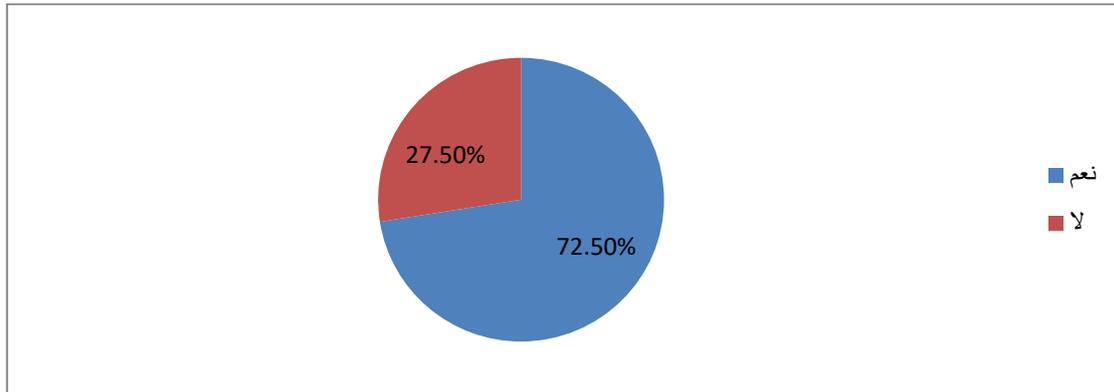
3/ هل يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء؟

الجدول رقم III-10: يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	72,5 %
لا	11	27,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-09: يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من النتائج السابقة، نلاحظ أن نسبة عالية جدا 72,5 % من الموظفين يحظون بتقدير من رؤسائهم عند تحقيقهم مستوى عالي من الأداء، بينما يرى بعض الموظفين بنسبة قليلة بلغت 27,5 % أنهم لا يحظون بتقدير رؤسائهم عند تحقيق مستوى عالي من الأداء.

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أنهم يحظون بالتقدير إلى وجود ثقافة تقدير داخل المؤسسة تعزز الأداء الجيد حيث يعد التقدير من العوامل المحفزة المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

4/ هل تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل؟

الجدول رقم III-11: تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل

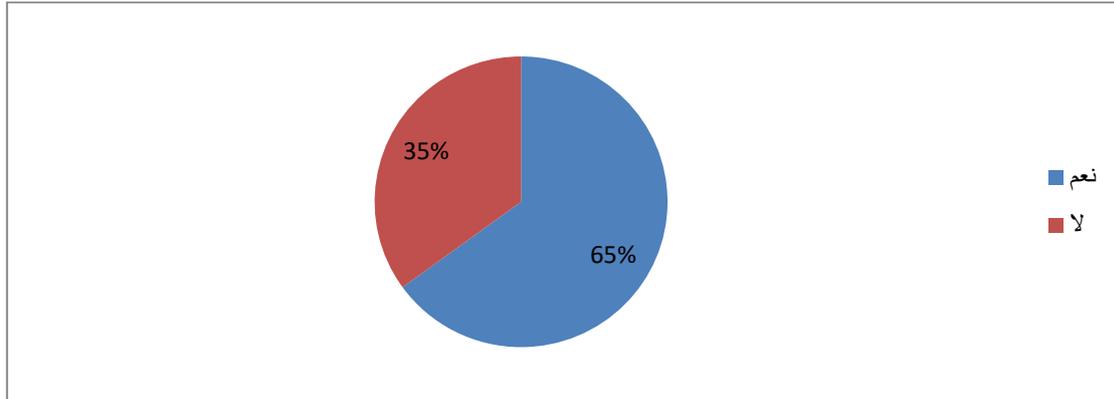
الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
55 %	22	نعم
45 %	18	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-10: تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من النتائج السابقة، نلاحظ أن نسبة الموظفين والتي بلغت 55 % تؤكد أن المؤسسة تعتمد بشدة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تقييم أداء ممتاز، بينما يلاحظ نسبة 45 % من الموظفين أجابت بـ "لا"، وهذا يشير إلى وجود عدد الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الحوافز كوسيلة لتحفيز الأداء.

تشير وتظهر نسبة 55 % أن المؤسسة تدرك أهمية تحفيز الموظفين وتبذل جهدا لتقديم حوافز مناسبة تشجعهم على بذل قصارى جهدهم، وقد تشمل الحوافز المادية المكافآت المالية مثل المردودية، والمزايا الإضافية بينما قد تشمل الحوافز المعنوية تقدير العمل، والاعتراف بالإنجازات، وفرص التطوير المهني. وعلى الرغم من وجود ثقافة تحفيزية إيجابية، إلا أن هناك فئة من الموظفين لا تشعر أن الحوافز كافية أو مناسبة، أو أنها غير عادلة.

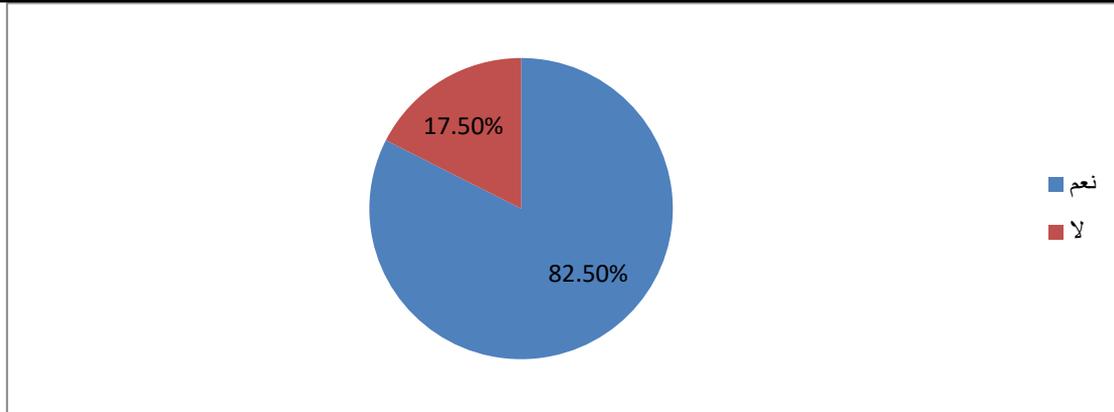
5/ هل تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم؟

الجدول رقم III-12: تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
82,5 %	33	نعم
17,5 %	07	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-11: تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

مما سبق، نجد أن 82,5% من الموظفين أكدوا أن المؤسسة تعمل على إشراكهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم، في المقابل 17,5% من الموظفين الذين قد لا يشعرون بأنهم مشمولين في هذه البرامج.

تشير هذه النسبة العالية إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير مهارات موظفيها حيث تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم، مما يُعزّز كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتهم على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة للنجاح في وظائفهم وكذلك بناء علاقات إيجابية مع الموظفين وتعزيز بيئة عمل إيجابية بينما قد يكون لدى هذه فئة من الموظفين أسباب مختلفة لعدم شعورهم بإدراجهم في البرامج التدريبية، مثلًا قد يواجههم بعض الصعوبات اللوجستية في المشاركة، مثل: التوقيت والموقع.

6/ هل هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

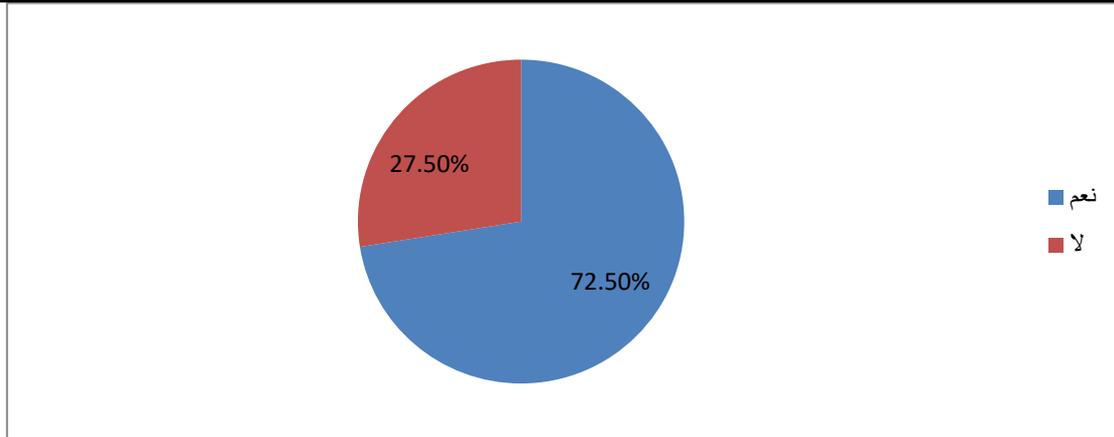
الجدول رقم III-13: هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	72,5%
لا	11	27,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على الاستبيان

الشكل رقم III-12: هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول رقم III-13 والشكل رقم III-12، نجد أن نسبة 72,5 % من الموظفين يرون بأن هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية، أما نسبة 27,5 % من الموظفين لا يشعرون بنفس الدرجة بوجود متابعة مستمرة.

تشير هذه النسبة العالية إلى أنّ إدارة الموارد البشرية تولي اهتمامًا كبيرًا بتقييم فاعلية البرامج التدريبية وتساعد المتابعة المستمرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية، مما يتيح المجال لتحسينها وتطويرها كذلك ضمان استفادة الموظفين من البرامج التدريبية بشكلٍ فعّال، وقد لا تتواصل إدارة الموارد البشرية بشكل كافٍ مع الموظفين حول نتائج تقييم البرامج التدريبية وهذا ما تشير إليه النسبة الضئيلة.

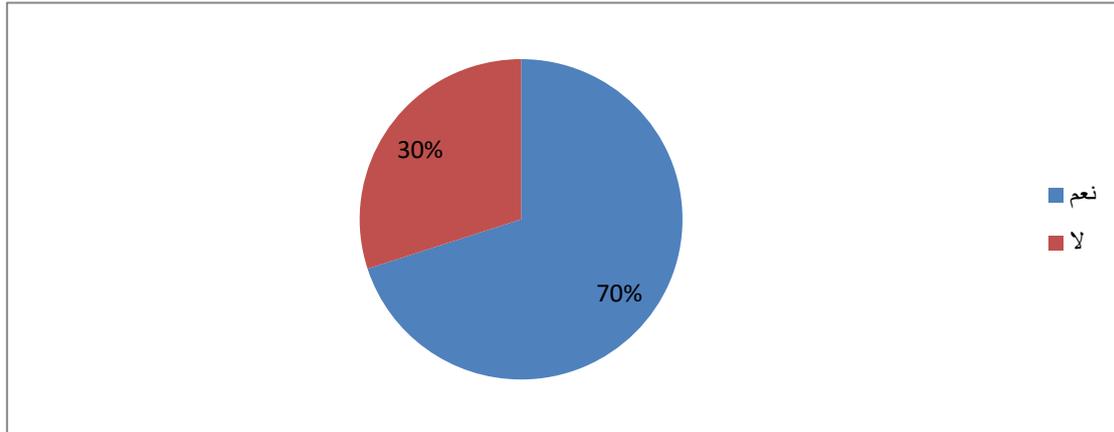
7/ هل تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل؟

الجدول رقم III-14: تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
70 %	28	نعم
30 %	12	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على الاستبيان

الشكل رقم III-13 : تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول رقم III-14 والشكل رقم III-13، نلاحظ أن نسبة 70% من الموظفين يرون أن المؤسسة تستخدم نتائج تقويم البرامج التدريبية لتطويرها نحو الأفضل، بينما البعض من الموظفين يشرون بأن هذا الاستخدام غير كاف والتي بلغت نسبتهم 30%.

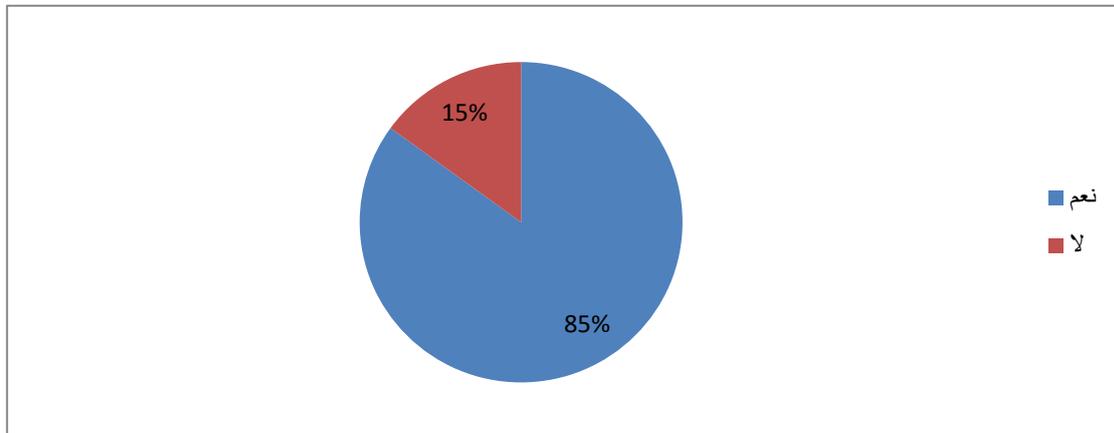
تشير هذه النسبة العالية إلى أنّ المؤسسة تدرك أهمية استخدام نتائج تقويم البرامج التدريبية لتحسينها لتمكينها من إضافة مواضيع جديدة أو تعديل مواضيع موجودة لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل وقد لا يلاحظ الموظفون أيّ تغييرات جوهرية في البرامج التدريبية بناءً على نتائج التقويم وعدم وضوح التأثير. 8/ هل تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب؟

الجدول رقم III-15 : تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
85%	34	نعم
15%	06	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان

الشكل رقم III-14 : تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

من الجدول رقم III-15 والشكل رقم III-14، نلاحظ أن نسبة 85 % من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أكدوا أن المؤسسة تعمل على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب، بينما كانت نسبة 15% من الموظفين أجابت ب "لا" وهي نسبة ضئيلة من الموظفين الذين يرون أنه لا يوجد تركيزا كبيرا على المتدرب لإكتسابه مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب.

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن هناك تركيزا على اكتساب مهارات التعامل مع المرضى من خلال التدريب إلى وجود التزام من قبل المؤسسة بتزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم رعاية عالية الجودة للمرضى وعلى الرغم من النسبة المرتفعة للتركيز، إلا أن وجود نسبة 15% من الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك يظهر وجود بعض الاختلافات في الآراء وقد ترجع هذه الاختلافات إلى تجارب شخصية مختلفة للموظفين مع برامج التدريب داخل المؤسسة أو مع المتدربين أنفسهم.

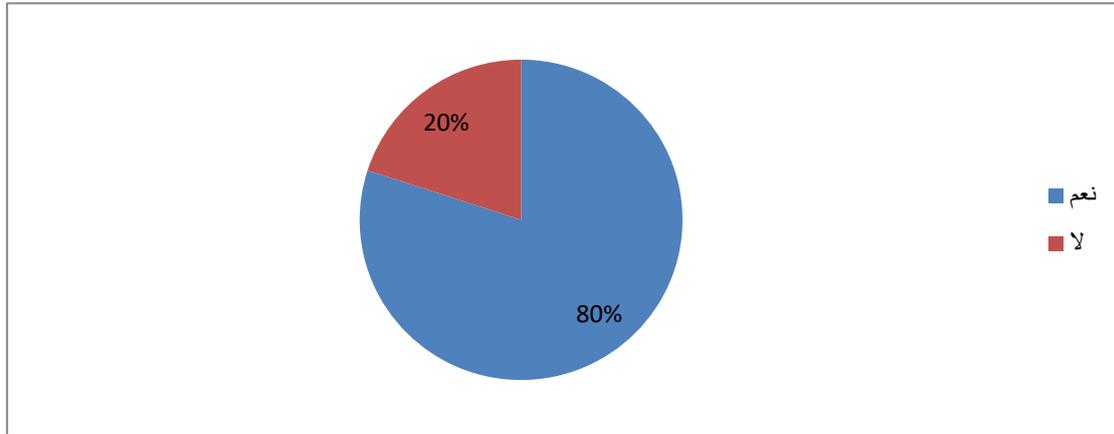
9/ هل يتم قياس العاملين باستمرار؟

الجدول رقم III-16 : يتم قياس العاملين باستمرار

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
80 %	32	نعم
20 %	08	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-15 : يتم قياس العاملين باستمرار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

مما سبق، يمكن ملاحظة أن نسبة كبيرة من الموظفين في المؤسسة يقولون أنه يتم قياس أداء العاملين باستمرار حيث بلغت النسبة 80 %، بينما توجد نسبة 20 % من الموظفين يرون العكس.

تظهر نتائج الاستطلاع أن قياس الأداء هو ممارسة شائعة داخل المؤسسة، ويعتقد غالبية الموظفين أن أداءهم يتم قياسه بشكل عادل وفعال. ومع ذلك، هناك مجال لتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة حول ممارسات قياس الأداء وأغراضها.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

10/ هل يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهام المحدد والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية ؟
الجدول رقم III-17 : يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهام المحدد والالتزام بتنفيذها بدقة

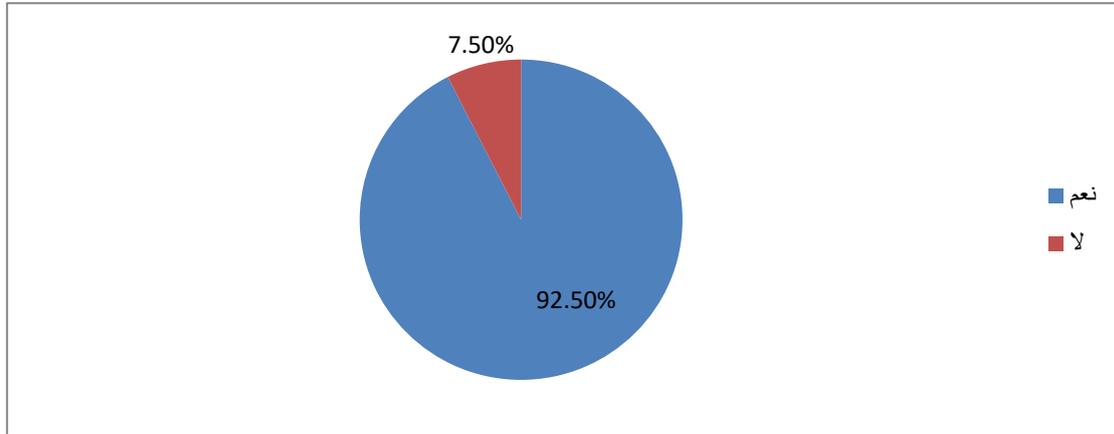
متناهية

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	37	92,5 %
لا	03	07,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-16 : يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهام المحدد والالتزام بتنفيذها بدقة

متناهية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من النتائج السابقة، يمكن ملاحظة أن نسبة 92,5 % من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية يؤكدون على أن الموظفون بإدارة الموارد البشرية يقومون بتنفيذ وتأدية المهام المحددة لهم بدقة متناهية ومع ذلك توجد نسبة ضئيلة أجابت ب "لا" والذين يرون عكس ذلك

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن موظفي إدارة الموارد البشرية يتمتعون بدقة عالية في تنفيذ المهام إلى وجود كفاءة وفعالية في أداء عمل هذه الإدارة وتلعب دقة تنفيذ مهام الموارد البشرية دورا هاما في ضمان سير العمل بسلاسة وكفاءة، وتجنب الأخطاء التي قد تؤثر على حقوق الموظفين وسمعة المؤسسة.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

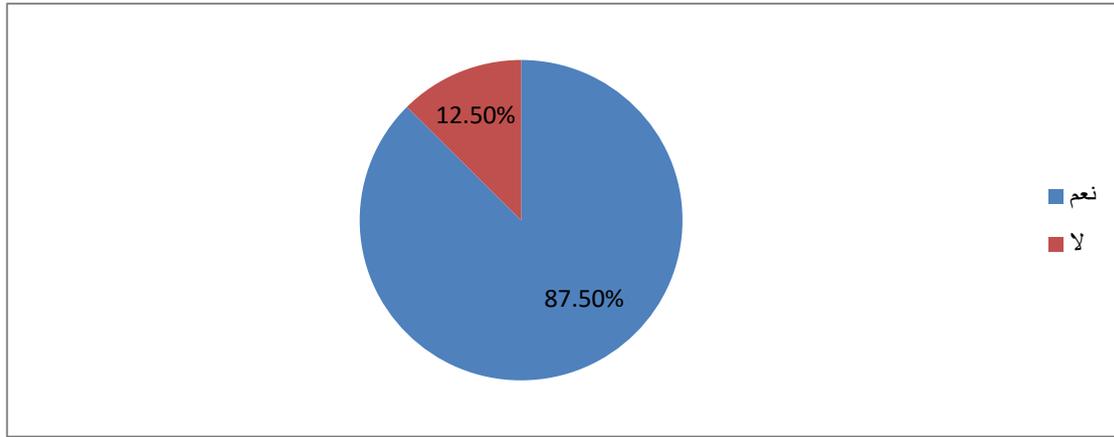
المحور الثاني: مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

11/ هل يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفون على الالتزام؟
الجدول رقم III-18: يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفون على الالتزام

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	35	87,5 %
لا	05	12,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-17: يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفون على الالتزام



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

مما سبق، يمكن ملاحظة أن نسبة 87,5 % من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية يشيرون إلى أن المسؤولين يتابعون بفاعلية برامج الجودة ويحثون الموظفين على الالتزام بها. ومع ذلك هنالك نسبة ضئيلة قدرت ب 12,5 % من الموظفين الذين أجابوا ب "لا"، مما يشير إلى وجود بعض الموظفين الذين قد لا يشعرون بمستوى كافٍ لمتابعة المسؤولين لبرامج الجودة في المؤسسة.

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن المسؤولين يتابعون برامج الجودة بشكل فعال إلى وجود التزام من قبل الإدارة بتحسين جودة الخدمات، حيث تعد متابعة برامج الجودة ضرورية لضمان تطبيق معايير الجودة بشكل فعال وتحسين الأداء المستمر، أما النسبة الضئيلة من الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك ترجع هذه الاختلافات إلى تجارب شخصية لهم.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

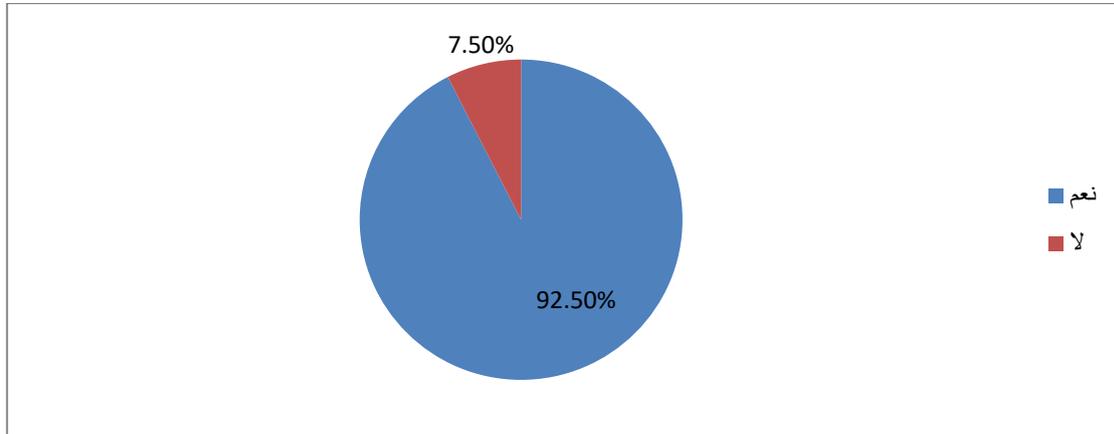
بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

12/ هل هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين؟
الجدول رقم III-19 : هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	37	92,5 %
لا	03	07,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-18 : هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول والشكل نلاحظ نسبة عالية جدا من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بلغت 92,5 % تشير أن هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين، وهذا يشير إلى أن الجودة الشاملة تعد عنصرا مهما في إستراتيجية المؤسسة العمومية الصحية لتحسين أداء العاملين في هذا المجال.

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية يؤمنون بأهمية الجودة الشاملة إلى وجود التزام من قبل الإدارة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين أداء الموظفين، لأنها تعد أداة فعالة لتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز على تحسين العمليات وتطوير المهارات وتعزيز الالتزام.

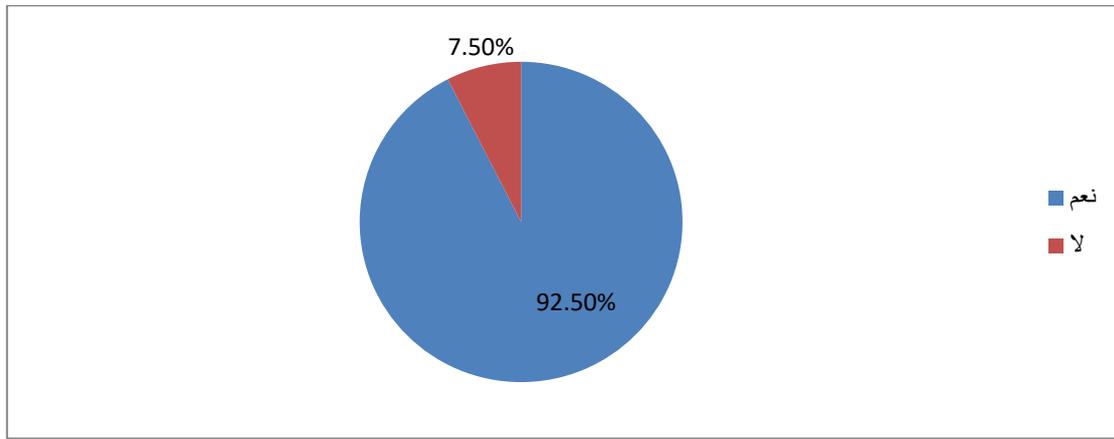
13/ هل تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين؟

الجدول رقم III-20 : تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين.

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
92,5 %	37	نعم
07,5 %	03	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-19 : تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن نسبة 92,5 من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تشير بأن الإدارة تلتزم بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين، وعلى الرغم من وجود نسبة 7,5 % من الموظفين أجابوا بـ "لا"، إلا أن الإدارة تعمل بشكل قوي على تحسين رضا المستفيدين. يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن الإدارة ملتزمة بتحقيق رضا المستفيدين إلى وجود تركيز قوي من قبل الإدارة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين.

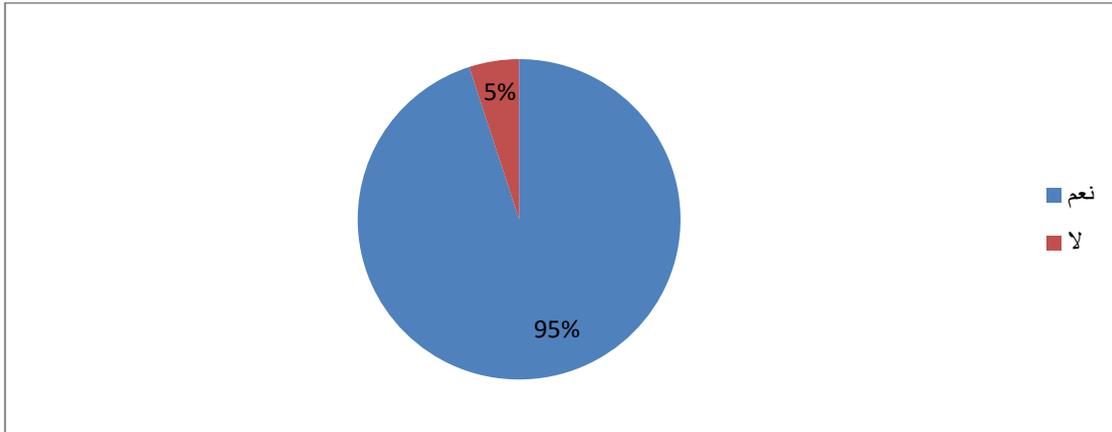
14/ هل تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة؟

الجدول رقم III-21 : تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
95 %	38	نعم
05 %	02	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-20 : تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول والشكل يمكن الملاحظة أن نسبة عالية جدا 95 % من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تشير أن الإدارة تؤكد بقوة على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة، على الرغم من وجود فئة قليلة جدا تؤكد العكس.

يشير ارتفاع نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن الإدارة تؤكد على التحسين المستمر إلى وجود ثقافة راسخة للتعلم والتطوير داخل المؤسسة.

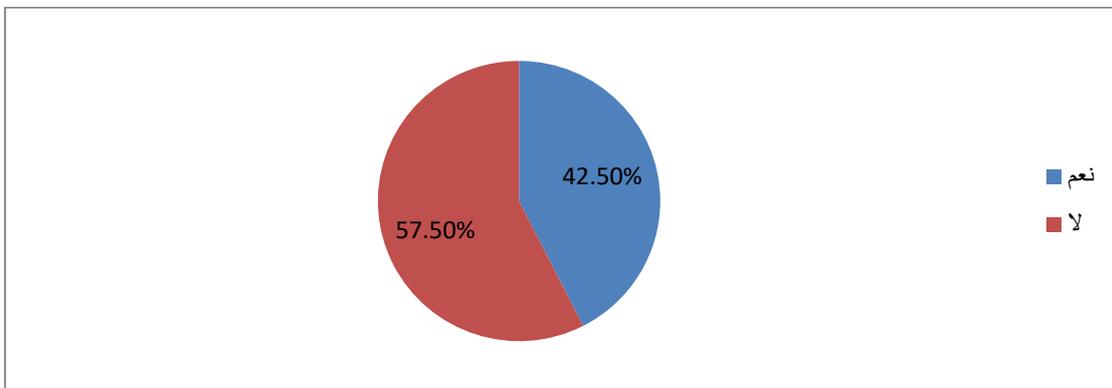
15/ هل يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار؟
الجدول رقم III-22 : يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	17	42,5 %
لا	23	57,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-21 : يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث

التكنولوجيا باستمرار.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

من الجدول والشكل يمكن ملاحظة أن نسبة 57,5% من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية كانت إجابتهم بـ "لا" هذا يشير أن المسؤولين لا يعملون بشكل جد من أجل الحصول على أحدث تكنولوجيا في المؤسسة لتبقى نسبة 42,5% من بعض الموظفين ترى عكس ذلك.

يشير ارتفاع نسبة 57,5% إلى شعور عام بعدم الرضا عن مستوى التكنولوجيا الحالية في المؤسسة حيث قد يعاني الموظفون من صعوبات في أداء مهامهم بسبب نقص التكنولوجيا الحديثة أو عدم كفاءتها. فعلى المؤسسة تعزيز جهودها من خلال التواصل بشكل فعال مع الموظفين حول خطط التكنولوجيا، وإشراكهم في عملية اختيار التكنولوجيا، وتوفير التدريب المناسب على استخدام التكنولوجيا الجديدة.

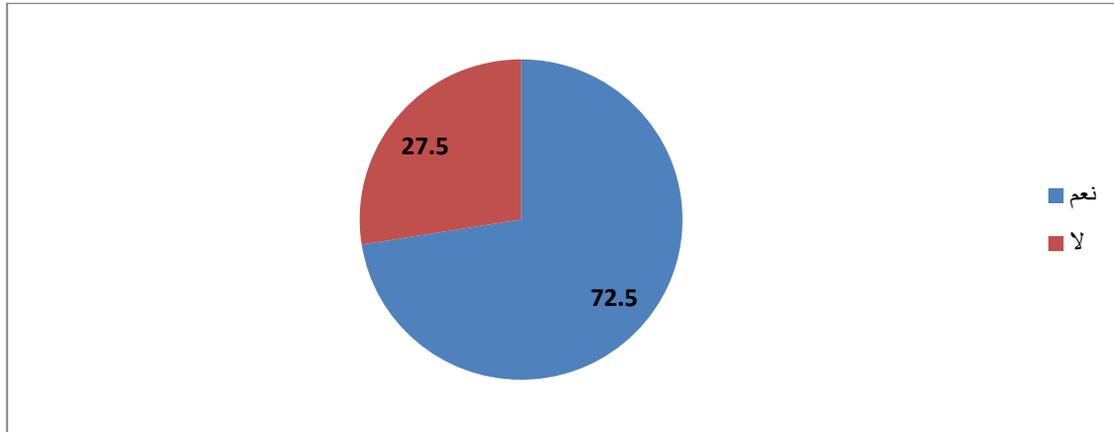
16/ هل تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم؟

الجدول رقم III-23: تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	72,5%
لا	11	27,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-22: تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

بناءً على بيانات الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 72,5% من موظفي المؤسسة تشير بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتدريب الموظفين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم ومع ذلك نلاحظ نسبة أخرى من الموظفين يرون عكس ذلك.

تشير نسبة 72,5% إلى أن غالبية الموظفين راضون عن جودة برامج التدريب الإحصائي التي تقدمها إدارة الموارد البشرية فهذا يدل بأن هذه البرامج فعالة في تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء عملهم بشكل أفضل.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

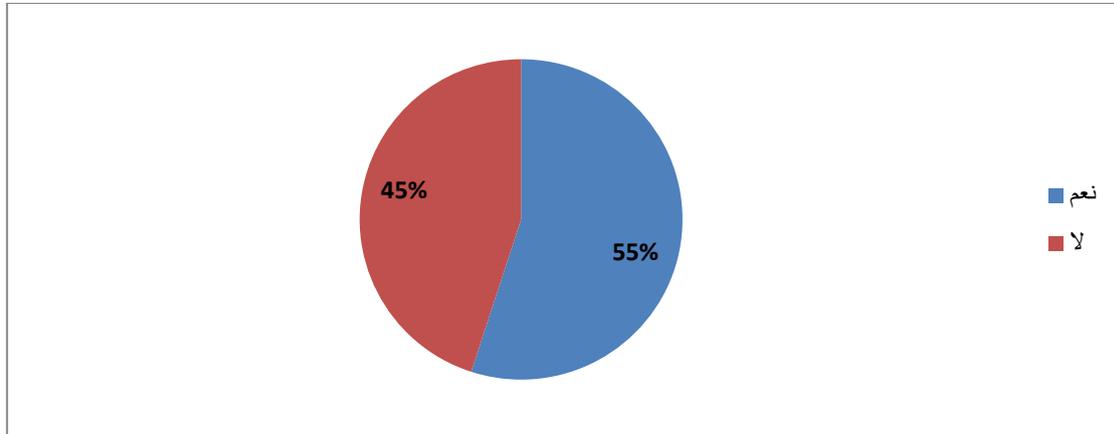
17/ هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين؟

الجدول رقم III-24: تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	22	55 %
لا	18	45 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان

الشكل رقم III-23: تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من خلال ما سبق نلاحظ أن نسبة 55 % من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين في المؤسسة ومع ذلك توجد هناك نسبة 45 % الموظفين أجابوا بـ "لا".
تشير عدم تفاوت النسبتين بشكل كبير بأن الموظفين الذين ذكروا أنهم لم يتلقوا تدريباً على التطبيقات الحديثة إلى وجود فجوة في مهارات الموظفين وقد يؤدي ذلك إلى صعوبات في خدمة المستفيدين بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

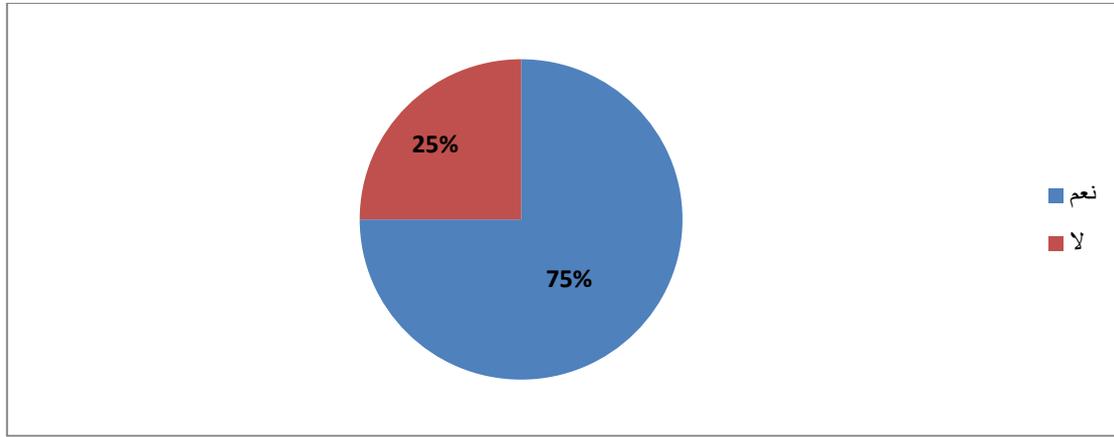
18/ هل يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة؟

الجدول رقم III-25 : يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	75 %
لا	10	25 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-24 : يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول والشكل نجد أن نسبة 75 % من موظفي المؤسسة تؤكد أن معظم الموظفين يحصلون على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة، كما نلاحظ نسبة قليلة من الموظفين يرون عكس ذلك.

يشير هذا إلى أن المؤسسة تعطي الأولوية لتحسين جودة خدماتها من خلال تطوير مهارات موظفيها في هذا المجال. أما نسبة 25 % من الموظفين الذين ذكروا أنهم لم يحصلوا على تدريب كاف في إدارة الجودة الشاملة إلى وجود فجوة في مهارات الموظفين، ويجب على إدارة المؤسسة تحديد احتياجات التدريب الخاصة بهذه المجموعة من الموظفين وتوفير برامج تدريبية مناسبة.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

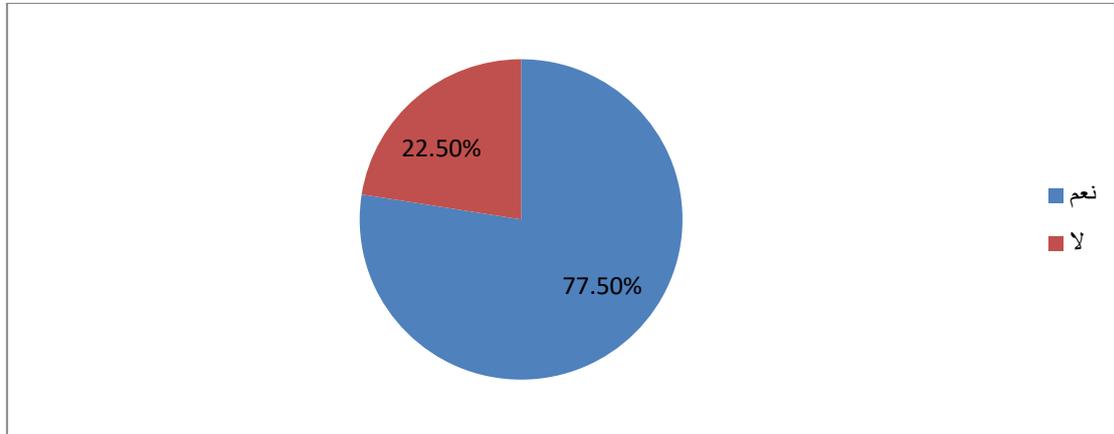
19/ هل يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم III-26: هل يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	31	77,5 %
لا	09	22,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان

الشكل رقم III-25: هل يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

مما سبق نلاحظ، أن نسبة عالية جداً من موظفي المؤسسة تؤكد أنه يتم الإستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية والتي بلغت 75,5 %، نسبة 22,5 % تمثل بعض الموظفين الذين يؤكدون عكس ذلك.

تظهر نسبة 77,5 % من الموظفين الذين ذكروا أنهم يثقون بخبراء تحديد احتياجات التدريب شعوراً عاماً بالثقة في كفاءة هذه العملية. وهذا يشير بأن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق وتلجأ إلى خبراء ذوي كفاءة في هذا المجال.

الفصل الثالث: تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوقيرات وأثره على إدارة الموارد البشرية فيها

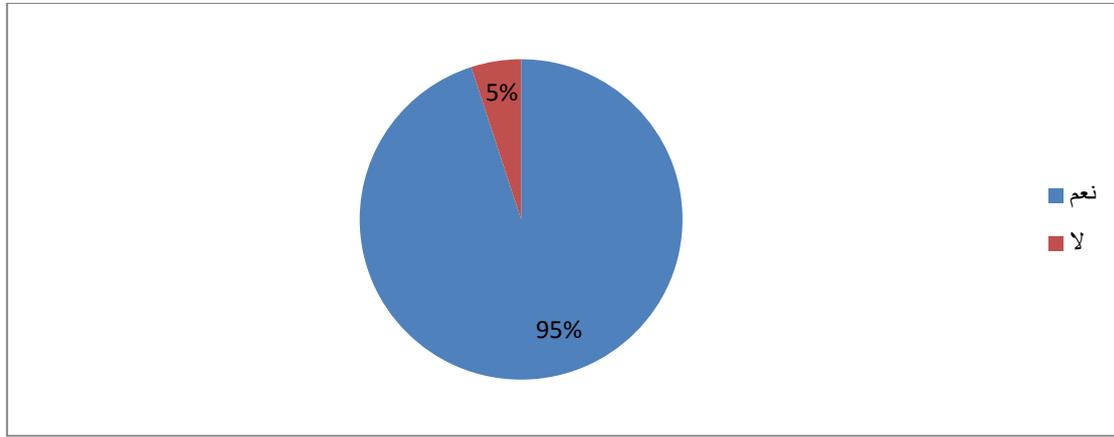
20/ هل ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن؟

الجدول رقم III-27 : ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن.

النسبة (%)	التكرار	الإجابات
95 %	38	نعم
05 %	02	لا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم III-26 : ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الاكسال (Excel)

من الجدول والشكل، نلاحظ أن نسبة 95% وهي نسبة عالية من الموظفين يرون أن المؤسسة أكدوا أن برامج التدريب التي تم وضعها من قبل إدارة الموارد البشرية قد ساهمت في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن وقلية من الموظفين يرون عكس ذلك.

تظهر نسبة 95% من الموظفين الذين ذكروا أن برامج التدريب ساعدتهم على تقليل الأخطاء حيث يشير هذا إلى أن المؤسسة تستثمر بشكل جيد في تطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم وتصمم برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم بشكل فعلي.

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان بوقيرات يمكن القول أن المؤسسة تبدي اهتماما كبيرا بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية تتضمن هذه المعايير مواصفات الوظيفة بعناية، وتنفيذ برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد، وقياس الأداء واستخدام الحوافز المادية والمعنوية وتقويم البرامج التدريبية في المجال.

على الرغم من وجود بعض التحفظات من قبل بعض الموظفين في بعض الجوانب، إلا أن المؤسسة تعكس التزاما قويا بتحقيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، يمكن أن يتوج بتحسين مستوى أداء الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسة الصحية.

خاتمة

في الختام، يمكن القول إن دراستنا لتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية يكشف عن تحول إيجابي في الرؤية المؤسسية نحو القيمة الحقيقية للموارد البشرية، حيث تمثل هذه المؤسسة مثالا للالتزام بتحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق معايير صارمة في توظيف وتدريب الموظفين، وتقييم أدائهم، وتوفير حوافز متنوعة، وتحسين التكنولوجيا.

على الرغم من وجود بعض التحفظات من بعض الموظفين، فإن هذا الالتزام القوي بالجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يشكل أساسا لتحسين مستوى أداء المؤسسة وتقديم خدمات عالية الجودة. وبالتالي يظهر هذا النموذج كيف يمكن التفرغ لتطوير الموارد البشرية أن يكون له تأثير إيجابي على المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:
- إدارة الجودة الشاملة تعتبر ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل.
 - يعزز نظام الجودة الشاملة من فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحسين اختيار الموظفين وتدريبهم وتقييم أدائهم.
 - يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء المرضى وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة.
 - إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري.
 - تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية المورد البشري.
 - تبدي المؤسسة العمومية الاستشفائية اهتماما كبيرا بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
 - إن المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاجة ماسة إلى تبني التكنولوجيا المتقدمة وتعزيز برامج التدريب والتطوير، خصوصا في مجال تطبيقات الأنظمة الحديثة، بهدف تحسين خدماتها للمستفيدين في إدارة الموارد البشرية.
- تؤكد النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي صحة الفرضية الأولى، وبأن تبني نظام لإدارة الجودة يعد مؤثرا فعالا في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية المورد البشري بغية الوصول نحو مستوى نظام الجودة الشاملة.
- كما أنها تؤكد صحة الفرضية الثانية، وأن المنظمة في سعيها نحو ترسيخ نظام الجودة الشاملة من خلال اعتماد نظام لإدارة الجودة وتحسينه باستمرار فهي تعمل على تطوير عملية التوظيف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- و تؤكد أيضا صحة الفرضية الثالثة، حيث أن أنظمة إدارة الجودة تعمل على تطوير عملية التكوين من خلال اعتمادها على التكوين المستمر والتمهين كأساس للتحسين المستمر لمستوى جودة المورد البشري إلا أنه يوجد نقص في تأدية دورها الفعال في تطوير عملية التحفيز.

الاقتراحات:

خاتمة

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض الحلول المناسبة لدراسة الميدانية وهي كما يلي:
- 1- العمل أكثر على نشر وغرس ثقافة تنظيمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتسهيل عملية التطبيق داخل المستشفى ومن الضروري وجود قسم خاص بإدارة الجودة مع من الذي سيتولى هذا الدور.
 - 2- التخطيط الجيد والمسبق لعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال.
 - 3- وضع نظام معلومات كفاء يتوفر على قاعدة بيانات سليمة بهدف اتخاذ القرارات والإجراءات في الوقت المناسب.
 - 4- التنسيق المتبادل والمستمر بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى بهدف تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 - 5- تخصيص الموارد الكافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية لأنها مكلفة جداً.
 - 6- تعزيز الاهتمام بعملية التدريب مع تقديم التحفيز المادي والمعنوي وفق معدلات الأداء.
 - 7- ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على إبراز كيفية تطبيقه وأهميته ودوره في المؤسسات وذلك عن طريق المناهج التعليمية في المؤسسات الجامعية والمعاهد بالإضافة إلى اللقاءات العلمية والندوات.



قائمة المصادر
والمراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 3- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة ونشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.
- 4- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 6- حسني وليد حسني عباس، سعدون محود بشري الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 7- الحفظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكان، 1991.
- 8- حميد عبد النبي طائي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق، عمان، الأردن، 2003.
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 11- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2002.
- 12- ريشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999.
- 13- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 14- شلبي، وفاء فؤاد خضر منار عبد الرحمان، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان كلية الاقتصاد المنزلي، 2003.
- 15- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16- عقلاي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 17- علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 18- علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 19- علي السلي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، السعودية، 1998.
- 20- عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- 21- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 22- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2001: 9000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 23- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 24- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 25- محمد عبد الغني، حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 26- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 27- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 29- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 30- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 2- الرسائل الجامعية:
- 31- حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 32- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 33- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 34- يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة -دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001.
- 35- يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- المجلات والدوريات:
- 36- إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، السنة 17، عمان، الأردن، جوان 1995.

قائمة المصادر والمراجع

- 37- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9/3/2005.
- 38- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.
- 39- مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018.
- 40- نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

- 41- Beyer Fredrk Mispelbolm, Au –delà de la qualité, 2^{ème} édition, éd. La découverte et Syros, Paris, France, 1999.
- 42- Claude Jambart, L'assurance qualité- les normes Iso 9000, éd. Economica, Paris, France, 1998.
- 43- Edgard Hamalien, Jacques Ségot, La démarche qualité- 15 entreprises témoignent, éd. AFNOR, Pars, France, 1996.
- 44- François Bouard, Pascal Lautent, Economie d'entreprise, éd. Les éditions d'organisation, Paris, France, 1997.
- 45- Gerd F. Kamiske, J. P. Brauer, Management de la qualité de A à Z, éd. Masson, Paris, France, 1994.
- 46- J.J Dandin, C. Stapiero, les outils et le contrôle de la qualité, éd. Economica, Paris, France, 1996.
- 47- Jean Brilman, les meilleures pratiques de managements : Au cœur de la performance, 3ème édition, éd. D'organisation, paris, France, 2001.
- 48- Jean- Marie Gogue, Management de la qualité, 3ème édition, éd, economica, Paris, France, 2001.
- 49- Kaoru Ishikwa, la gestion de la qualité-outil et applications pratiques, 2ème édition, éd. Dunod, Paris, France, 1996.
- 50- Katsuyoshi Ishihara, Maitriser la qualité, éd, mare, Nostrum, France, 1996
- 51- Lee L. Krajewski, Larry P. Ritzman, Operations Management strategy and analysis, 5th edition, ed, Addison, wisely publishing INC, U. S. A., 1992 .
- 52- Yoshio Kondo, La maitrise de la qualité dans l'entreprise, éd, economa, paris, France, 1999.

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

أخي الموظف، أختي الموظفة

يتشرف الباحثان بأن يضعوا بين أيديكم هذا الإستبيان، والمتعلق بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بهدف استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.

الرجاء التفضل بقراءة كل فقرة بعناية تامة، ثم ضع إشارة (x) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع الفقرات المطروحة، علما أن الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الإسم. شاكرين تعاونك

الجزء الأول: البيانات الأولية

الجنس: ذكر أنثى
السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 سنة
المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي معهد
الحالة العائلية: أعزب زوج أم أب
الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات

الجزء الثاني

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية دحمان دحمان بوقيرات

1/- تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب ...) عند شغل الوظائف الشاغرة.

نعم لا

2/- تنفذ المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقييم أداءهم. نعم لا

3/- يحظى الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالي من الأداء.

نعم لا

4/- تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.

نعم لا

5/- تعمل المؤسسة على إشراك جميع عاملها في برامج تدريبية بهدف تطويرهم. نعم

6/- هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

نعم لا

7/- تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل. نعم

8/- تعمل المؤسسة على اكتساب المتدرب مهارة التعامل مع المرضى من خلال التدريب. نعم

9/- يتم قياس أداء العاملين باستمرار. نعم

10/- يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية.

نعم لا

المحور الثاني: مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دحمان دحمان

بوقيرات

11/- يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية ويحثون الموظفين على الالتزام بها.

نعم لا

12/- هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين.

نعم لا

13/- تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين. نعم

14/- تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة. نعم

15/- يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتسيير المؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار.

نعم لا

16/- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية

ذات العلاقة بعمهم. نعم لا

17/- تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة

المستفيدين. نعم لا

18/- يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

نعم لا

19/- يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

نعم لا

20/- ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في التقليل من الأخطاء إلى أقل

مستوى ممكن. نعم لا

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بوقيرات، حيث تم جمع البيانات على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والذي تم تحليل نتائجه من خلال التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها على دوائر نسبية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالرغم من حاجتها الماسة لتبني التكنولوجيا المتقدمة وتعزيز الجهود المبذولة في مجال التدريب والتطوير لموظفي المؤسسة بغية تمكينهم من استفادة فعالة من التكنولوجيا الجديدة وزيادة مهاراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الجودة، نظام الجودة الشاملة، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Abstract:

The study aims to shed light on the extent to which the Total Quality Management (TQM) system is applied in human resource management at the Bouguirat public hospital. Data was collected using a survey instrument, and the results were analyzed using frequencies, percentages, and pie charts.

The study found that the application of TQM in human resource management at the Bouguirat public hospital has a positive impact. However, there is an urgent need to adopt advanced technology and enhance training and development efforts for the institution's employees to enable them to effectively utilize new technology and enhance their skills in human resource management.

The keywords:

Human resources, Human resource management, Quality, Total quality management, Public hospital