

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

شعبة: علوم التسيير

العنوان

التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة
التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد

عائشة بن علي

المناقشة بتاريخ 2018/06/28 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ	مداح عرايبي الحاج
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ	نوري منير
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ	مزريق عاشور
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ	يرقي حسين
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ	زرواط فاطمة الزهرة
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر - أ-	سعيد منصور فؤاد

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أقدم شكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نوري منير المشرف على هذا البحث، على ما بذله من جهود خالصة، ومساعدة قيمة، وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير على إنهاء هذا البحث، فله مني فائق الاحترام والتقدير والامتنان.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم مني جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

إهداء

إلى الرجل العظيم الذي لم يدخر وسعا لكي ينير طريقي بكثير من الجهد والعرق وعلمني أن الحياة عمل وصبر.

أبي العزيز

إلى التي باركت خطاي الأولى وتحملت شقاوتي بكثير من العطف والتضحية وعلمتني أن للحياة أكثر من معنى.

أمي الغالية

إلى إخوتي وزوجاتهم وأولادهم.

إلى أخواتي وأزواجهن وأولادهم.

إلى كل الزملاء والزميلات.

بكل المحبة والوفاء أهدي لكم هذا العمل المتواضع



الملخص:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في بعض ولايات الغرب الجزائري والبالغ عددها 105 مؤسسة اقتصادية. وتكمن أهميتها في مساعدة المسؤولين في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إدراك أهمية مواردها البشرية واعتبارها شريكا في تحقيق أهدافها، مع التأكيد على ضرورة تبني الأساليب الحديثة في تنميتها والاستثمار فيها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

أما عن أهداف هذه الدراسة فقد تمثلت في التعرف على مستوى أهمية متغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية ممثلة بأساليبها وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي)، (إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها وهي: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التدريب على الجودة، التركيز على العمليات، فرق العمل، التحسين المستمر، التركيز على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية)، (الميزة التنافسية ممثلة بأبعادها وهي: التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛ والتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة تنميتها، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). من أهم النتائج نجد:

تساهم تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أنها تكسب الموارد البشرية مهارات، خبرات، معارف ومؤهلات متعددة في مجال تخصصهم نابعة من واقع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وتصب في إشباعها وتغطيتها، وهذا ما يساعد على تحسين الجودة والارتقاء بها، بما يجعل لهذه الجودة أسبقية وميزة تنافسية في المؤسسات. وأخيرا، تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات الموجهة إلى المؤسسات الجزائرية عموما.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

Abstract:

The problem of this study was to reveal the role of human resources development in achieving the competitive advantage by the use of the total quality management in a sample of economic enterprises active in some of the western Algerian states (wilaya) concerns 105 economic enterprises.

Its importance lies in assisting officials in various Algerian economic enterprises to recognize the importance of their human resources as a partner in achieving their objectives, with emphasis on the need to adopt modern methods in their development and investment for the entrance of total quality management, thus enabling their success and creation of competitive advantage in them.

The objectives of this study was to identify the level of importance of the variables of the study (Human resources development represented in their methods: training, organizational learning, organizational development, management development, develop the career path), (Quality Management represented in its principles, namely: the commitment and support of senior management, focus on the client, training on quality, focus on the processes, the action teams, continuous improvement, focus on data in decision-making, the feedback), (competitive advantage represented by its dimensions: cost, quality, creativity) in economic institutions and the study sample; and emphasis on the importance of human resources and the

need for their development, as one of the fundamental pillars for achieving competitive advantage in economic enterprises.

To realize the work, an analytical descriptive approach was used by the use of the questionnaire as a tool for data collection with analysis and hypothesis testing using the Social Sciences Statistical Package (SPSS). The main results were as follow :

Human resources development under total quality management contributes to the competitive advantage of enterprises, as they acquire the human resources skills, experiences, knowledge and qualifications in their respective field stems from the requirements of the total quality management system and contribute to their satisfaction and coverage, which helps to improve quality and upgrading Which makes this quality a priority and a competitive advantage in enterprises.

Finally, the research advanced some recommendations and suggestions for Algerian enterprises in general.

Keywords: human resources development, quality, total quality management, competitive advantage.

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ن	المقدمة العامة
89-2	الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم وممارسة إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
26	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: مفهوم، دوافع وأهداف تنمية الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: مداخل تنمية الموارد البشرية
33	المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وشروط فعاليتها
35	المطلب الخامس: أهم المنظمات العالمية التي تهتم بموضوع تنمية الموارد البشرية
39	المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

39	المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية
52	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي
66	المطلب الثالث: التطوير التنظيمي
77	المطلب الرابع: التطوير الإداري
81	المطلب الخامس: تطوير المسار المهني
89	خلاصة الفصل
166-91	الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
91	تمهيد
92	المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
92	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة
101	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
108	المطلب الثالث: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
122	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
126	المطلب الخامس: جوائز إدارة الجودة الشاملة العالمية
135	المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
135	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
135	المطلب الثاني: التغييرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
142	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
146	المطلب الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
148	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
150	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000
150	المطلب الأول: الأيزو: النشأة والتعريف
154	المطلب الثاني: مكونات سلسلة الأيزو 9000، أهميتها وفوائدها
158	المطلب الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015

160	المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للحصول على شهادة الأيزو
162	المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الأيزو 9000
166	خلاصة الفصل
168-250	الفصل الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
168	تمهيد
169	المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة
169	المطلب الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة
177	المطلب الثاني: تشخيص بيئة المؤسسة
189	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
195	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادر بنائها
195	المطلب الأول: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
198	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
212	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
216	المبحث الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
216	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
228	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي معاصر لتحقيق الميزة التنافسية
236	المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
250	خلاصة الفصل
252-327	الفصل الرابع: مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر
252	تمهيد
253	المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وجهود الدولة للنهوض بأدائها

قائمة المحتويات

253	المطلب الأول: أهم التحولات في مسيرة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
264	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية: التطور والواقع
266	المطلب الثالث: جهود السلطات العمومية الجزائرية في مجال ترقية الجودة
271	المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
271	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
272	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات
272	المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات
283	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة
283	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة
285	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
308	المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة
327	خلاصة الفصل
329	الخاتمة العامة
338	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	01
14	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	02
31	مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية	03
63	أهم الاختلافات بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	04
104	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	05
151	التطور التاريخي لمواصفات أنظمة الجودة	06
188	العناصر الرئيسية لتحليل الوظيفي	07
219	المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	08
234	العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية	09
237	دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية على وفق مداخل عدة	10
271	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	11
273	المصادر المستعملة في بناء الاستبيان	12
275	معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور تنمية الموارد البشرية وبعدها الذي تنتمي إليه	13
276	معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الجودة الشاملة وبعدها الذي تنتمي إليه	14
277	معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية وبعدها الذي تنتمي إليه	15
277	معاملات الاتساق الداخلي بين كل بعد والاستبيان ككل	16
278	معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ)	17
281	مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)	18

قائمة الجداول

282	مقياس مقياس التحليل	19
283	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الملكية	20
284	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الحجم	21
284	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب النشاط الاقتصادي	22
286	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	23
287	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	24
289	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	25
290	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	26
292	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	27
292	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	28
294	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	29
295	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التركيز على الزبون في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	30
296	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	31
297	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التدريب على الجودة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	32

قائمة الجداول

298	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	33
299	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التركيز على العمليات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	34
300	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	35
301	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التغذية العكسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	36
302	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	37
304	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	38
305	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الجودة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	39
306	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	40
307	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	41
308	نتائج اختبار (T) مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الملكية	42
309	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تنمية الموارد البشرية حسب متغير الحجم	43
310	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى تنمية مواردها البشرية باختلاف حجمها	44
311	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تنمية الموارد البشرية حسب متغير	45

قائمة الجداول

	قطاع النشاط	
311	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى تنمية مواردها البشرية باختلاف قطاع نشاطها	46
313	نتائج اختبار (T) لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الملكية	47
314	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الحجم	48
314	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف حجمها	49
315	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير قطاع النشاط	50
316	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف قطاع نشاطها	51
317	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر تنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة	52
321	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة	53
324	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة	54

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	أممذج الدراسة	01
23	المهكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم	02
25	وظائف إدارة الموارد البشرية	03
30	عملية التدريب والتنمية	04
57	مستويات التعلم التنظيمي	05
86	أبعاد تطوير المسار الوظيفي	06
110	مثلث ديمغ	07
111	عجلة ديمغ	08
114	ثلاثية جوران لإدارة الجودة	09
122	دالة الخسارة لتاجوشي	10
128	الإطار العام (العناصر الرئيسية) لجائزة مالكوم بالدريج الدولية للجودة	11
130	الإطار العام للجائزة الأوروبية للجودة	12
133	الإطار العام (العناصر الرئيسية) لجائزة عبد الله الثاني للتميز	13
156	تمثيل تخطيطي لعناصر عملية واحدة حسب المواصفة الدولية ISO 9001:2015	14
164	علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة	15
179	البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة	16
181	نمذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة	17
186	تحليل سلسلة القيمة	18
226	نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة	19
230	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق رضا المستهلك	20

قائمة الأشكال

231	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة	21
232	العلاقة بين الجودة والتكلفة	22
233	العلاقة بين الجودة والأرباح	23

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
375	استمارة الاستبيان	01

المقدمة العامة

أ. تمهيد:

لقد عرفت بيئة المؤسسات الاقتصادية في نهاية القرن العشرين تغيرات عديدة، تمثلت أبرزها في ظهور ظاهرة العولمة، التطور التكنولوجي و بروز التنافسية التي تحدد مدى نجاحها أو فشلها. كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية، وخصوصا في البلدان النامية ضرورة التغيير من أجل إمكانية مواجهة التحديات التي تواجهها، والعمل على اكتساب ميزات تنافسية من أجل تحسين موقفها التنافسي في الأسواق. وعليه، وفي ظل وجود المنافسة القوية التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات الاقتصادية، اتجهت هذه الأخيرة نحو الاهتمام بالموارد البشرية نظرا لدورها الهام في مساعدتها على تحقيق أهدافها.

تتحلى المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا بوجود مجموعة من الموارد وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق تلك الأهداف. وتمثل الموارد البشرية أهم تلك الموارد من خلال الدور الهام الذي تؤديه والذي يتمثل في تحريك باقي الموارد الأخرى من موارد مادية، مالية، تقنية وتكنولوجية ومعلوماتية وغيرها. وعليه تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الإدارة بغرض التحكم في أدائها والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة مع باقي الموارد. وهكذا تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات باعتبارها محفزا على النهوض بها مهما كانت طبيعة نشاطها.

وهكذا لم تعد التنمية البشرية خيارا للمؤسسات فقد أصبح أمرا ضروريا يجب القيام به ووضعه كأولوية في سلم اهتماماتها، وقد جاء هذا نتيجة الحاجة إلى خلق مهارات ومعارف جديدة في مواردها البشرية لكي تستطيع أن تواكب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية وتحديات العولمة والمنافسة الدولية وغيرها. ولتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، لا بد أن تحظى تنمية الموارد البشرية بأهمية بالغة إذ تعتبر الوسيلة الأفضل لتحسين أدائها، وبالتالي التمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

كما أصبح التوجه نحو العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مطلبا لا غنى عنه في المؤسسات المعاصرة وخصوصا تلك التي تتعامل مع الأسواق العالمية في نشاطها. كما أصبح مفهوم انتشار المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة عنصرا هاما في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وربما تكون تنمية الموارد البشرية أحد أهم العوامل المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة.



ب. طرح الإشكالية:

لأجل كل هذا، يمكن الاعتبار أنه قد أصبح من الضروري وبصفة مستعجلة إعطاء أولوية كبيرة لأهمية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بهدف تطوير المؤسسات الاقتصادية وإعادة تكوين قدراتها التنافسية. وانطلاقاً من هذا الفهم، تم طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

بهدف الإحاطة بجوانب الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية، وما هي أهم أساليبها؟
 - ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي أهم مبادئها؟
 - ما المقصود بالميزة التنافسية، وما هي مصادر تحقيقها؟
 - هل توجد فروق في مستوى تنمية الموارد البشرية بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تعزى إلى (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؟
 - هل توجد فروق في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تعزى إلى (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؟
 - هل يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؟
 - هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؟
- ت. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، نورد مجموعة من الفرضيات كإجابات مقترحة، لنقوم باختبارها لاحقاً:

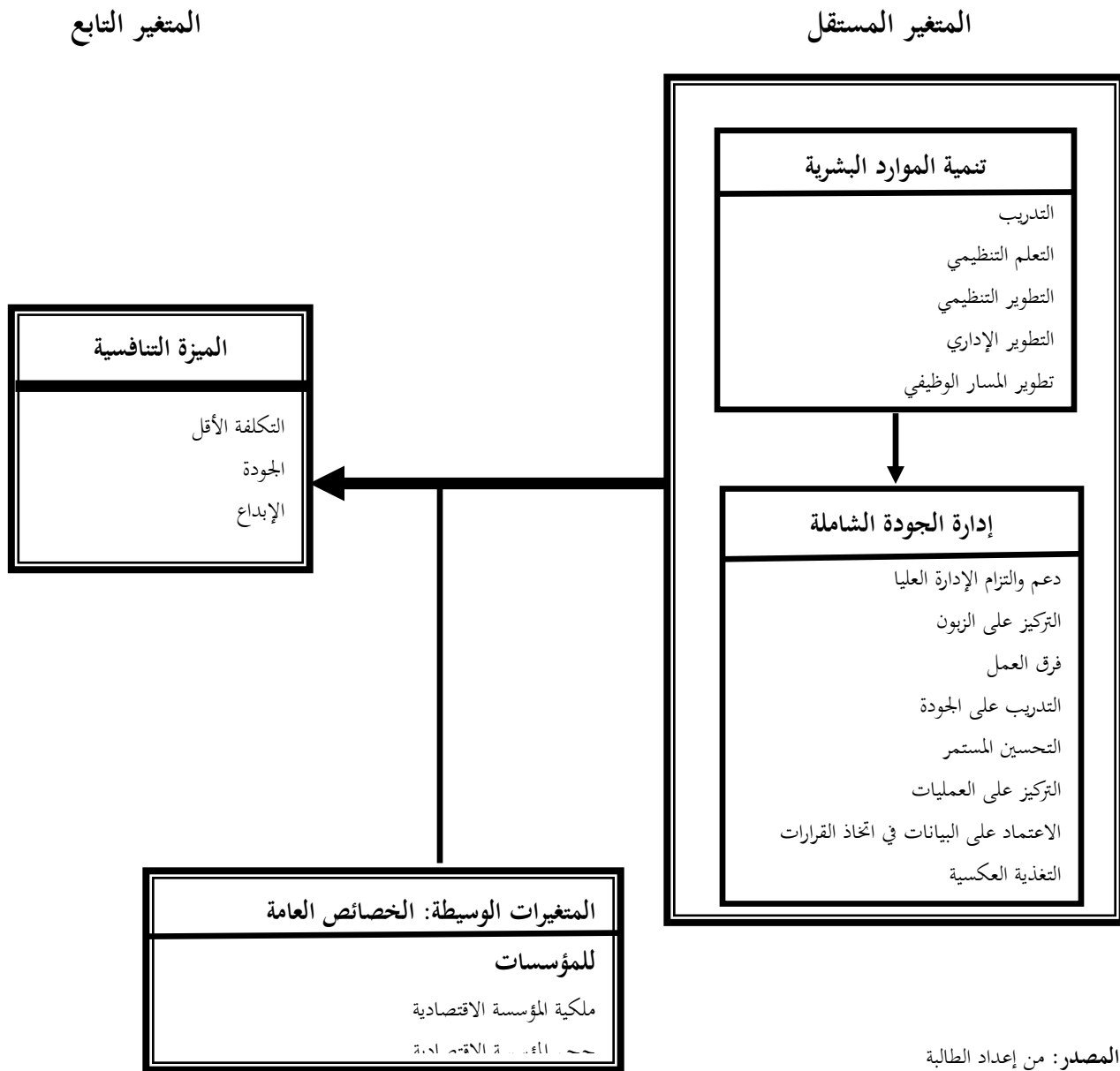
- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي).

هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى للنشاط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي).
- تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للنشاط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
 - **الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- ث. أنموذج الدراسة:
- يمثل الشكل التالي أنموذج الدراسة الذي تم تطويره في ضوء فرضيات الدراسة، حيث:
- **المتغير المستقل:** يمثل تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي) في ظل إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، تدريب الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية)؛
 - **المتغير التابع:** يمثل الميزة التنافسية ممثلة في ثلاثة أبعاد هي (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع)؛
 - **المتغيرات الوسيطة:** تمثل الخصائص العامة للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة والمتمثلة في: الملكية، الحجم والنشاط الاقتصادي.

الشكل (01): أنموذج الدراسة



ج. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب الداعية إلى اختيار موضوع الدراسة نذكر:

- رغبة الطالبة في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية، وبالنظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها تنمية الموارد البشرية التي باتت تشكل اهتمام المؤسسات باعتبار الموارد البشرية هي مصدرا للمعرفة ومخزنا للمعلومات وموجها للأداء؛

- النقص الكبير في الدراسات التي تناولت عناصر تنمية الموارد البشرية، حيث ركزت أغلب الدراسات على عنصر التدريب حيث اعتبرت أن التنمية تتمثل في التدريب فقط؛
 - الأهمية البالغة التي تمتاز بها تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
 - قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع، خاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين تنمية الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.
- ح. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

- أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها الفعال في تكييف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إكساب مواردها البشرية مهارات ومعارف وسلوكيات وخبرات تساهم في تحقيق المؤسسات لميزات تنافسية والسيطرة على الأسواق واحتلال مراكز متقدمة في إطار ومجال نشاطها؛
- أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ومساعدتها على مواجهة التحديات وكسب رضا عملائها الداخليين والخارجيين؛
- أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي ستساعد المسؤولين في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إدراك أهمية مواردها البشرية واعتبارها شريكا في تحقيق أهدافها، مع التأكيد على ضرورة تبني الأساليب الحديثة في تنميتها والاستثمار فيها في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة، مما يمكنها من نجاحها وخلق القيمة فيها.

خ. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن أثر تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، وهذا لبناء الإطار العملي للدراسة؛
 - التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة تنميتها، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛



- محاولة التعمق في أساليب تنمية الموارد البشرية، والتي حصرها أغلب المهتمين والباحثين في هذا الموضوع في أسلوب التدريب مع اعتبار أن التنمية هي التدريب، في حين تم التركيز في هذه الدراسة على تحديد أساليب تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي)؛
- التأكيد على ضرورة إتباع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مستوى أهمية متغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، والعلاقات الارتباطية بينها؛
- تحديد أثر تنمية الموارد البشرية بمتغيراتها في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛

د. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على القيادات الإدارية المتمثلة في مدراء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من القطاع العمومي والخاص والتي تنشط في سبع ولايات من الغرب الجزائري (غليزان، مستغانم، وهران، تيارت، معسكر، سيدي بلعباس، تلمسان)؛
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الخاصة بالجانب التطبيقي خلال المدة الممتدة بين 03 جوان 2016 إلى غاية 20 أوت 2017.

ذ. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

- انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء مديري المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:
- في الجانب النظري: تم استعمال المسح المكتبي من أجل الوقوف على ما تناولته الكتب العلمية، الرسائل الجامعية، المقالات والدراسات الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة. كما تم استعمال المسح الإلكتروني (المعلوماتي) عن طريق شبكة الانترنت؛
- في الجانب التطبيقي: تم استعمال أسلوب الاستبيان وهو أداة قياس، تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الأساتذة والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

شمل الاستبيان عددا من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وتم الاعتماد في تحليل النتائج على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22.

ر. الدراسات السابقة وأهم ما يميز هذه الدراسة عنها:

بعد إجراء البحث فيما يتعلق بالدراسات السابقة لهذا الموضوع، تبين عدم وجود دراسات مشابهة له بشكل كبير، والتي توضح مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. لكن سوف يتم تقديم فيما يلي بعض الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع، أو بعبارة أخرى تلك التي تناولت متغير أو أكثر من متغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم ما يميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات السابقة.

أولا: الدراسات السابقة

■ دراسة حسين يرقى: " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك -"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

تم خلالها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ ركز الباحث في دراسته على أهمية كل من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاستثمار في تنميتها بالمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى كيفية التسيير الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، مع دراسة حالة شركة سوناطراك.

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتتطلب تنمية الموارد البشرية فرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك المتغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية، فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

■ دراسة سملاي يحضيه: " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة -"، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتوصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الاستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين ورفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهاتها الاستراتيجية واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة.

■ دراسة هشام بوكفوس: " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه-"، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

تم في هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟ ركز الباحث على تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة من جهة، ومعرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى، وبالتالي تحديد أوجه النقص في هذه العملية.

أظهرت نتائج الدراسة أن: نظام اقتصاد السوق يفرض على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المدراء، بالإضافة إلى تنمية مهارات واتجاهات العاملين من خلال عمليتي التوظيف والتدريب بالطريقة الصحيحة.

■ دراسة سراج وهيبة: " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف-"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.

تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركزت الباحثة في هذه الدراسة على تحديد الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية من خلال جملة من المتغيرات كعصر المعرفة، التغيير، فرق العمل، تنمية المديرين وإدارة الجودة الشاملة. وتحديد دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب يعد من الوسائل المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى تحديد دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تركز على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً، في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية. وأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين كل من الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

■ دراسة بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

طرحت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين؟ وما هي سبل تطويره؟ ركزت هذه الدراسة على تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، تحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع. بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وان هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجدد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية، وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

■ دراسة إيهاب خميس أحمد المير: " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين -"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

تم في هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية: ما متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين؟ ركزت هذه الدراسة على تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، والتعرف على الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة العمل بالإدارة الإلكترونية في الغدرة محل الدراسة. بالإضافة إلى التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية، كيفية متابعتها وتقييم جهود التدريب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بالإدارة محل الدراسة.

أظهرت النتائج أن: أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي اقترحها الباحث وأهمها سياسة التدريب.

■ دراسة حريق خديجة: " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب- سعيدة"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟ ركزت الباحثة على تحديد مدى مساهمة استراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها: على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية، وأن إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين إقران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية لأن أحدهما يكمل الآخر.

■ دراسة يحي بربوقات عبد الكريم: " إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008-2009.

طرح في هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة أيزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط فيها؟ ركز الباحث على تحديد عدد من العوامل الحرجة التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية والتي حصرها في كل من القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، بنية الجودة، التركيز على الزبون، الاتصال الفعال، التقييم، التدريب والتعليم، مشاركة الأفراد، المكافأة والعرفان، إدارة جودة الموردين وأخيرا إدارة العمليات. وقياس مدى تطبيق هذه العوامل في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة أيزو 9001، بالإضافة إلى تحديد المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، وكذا العقبات التي دون ذلك.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة، فبعض العوامل لها مستوى تطبيق متوسط، وهي بنية الجودة، إدارة جودة الموردين، التركيز على الزبون، الاتصال الفعال والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وبعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف، وهي التقييم، إدارة العمليات، القيادة، التدريب والتعليم والمكافأة والعرفان، بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا. كما أظهرت نتائج الدراسة ترتيب المزايا الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة كالآتي: تخفيض معدل العيوب، تخفيض تكاليف اللجوء، تحسين الاتصال داخل المؤسسة، تخفيض شكايات الزبائن، تحسين رضا الزبائن، تحسين النتائج المالية، زيادة الإنتاجية، تحسين رضا الأفراد وأخيرا زيادة حصة السوق. بالإضافة إلى وجود

عقبات تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، وجاء ترتيبها كما يلي: عدم اهتمام الإدارة العليا، عدم التوفر على إدارات مدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأخيرا الموارد المالية المحدودة.

■ دراسة شجاع فالح العتيبي: " مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي -"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

طرح الباحث في هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة، تحقيق رضا المستفيدين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين) بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي؟ وركز على تحديد جملة من معايير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في كل من القيادة، تحقيق رضا المستفيدين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات وأخيرا زيادة كفاءة العاملين، وقياس مدى الالتزام بتطبيق هذه المعايير بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. كما حاول الباحث التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مختلفا، فمثلا مستوى تطبيق كل من معيار القيادة، معيار إدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين كان مرتفعا، في حين كان مستوى تطبيق كل من معياري تحقيق رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة كان متوسطا. كما أظهرت الدراسة أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطا. بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر والرتبة عند مستوى دلالة (0.05).

■ دراسة العيهار فلة: " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

تم في هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ ركزت الباحثة في هذه الدراسة على رفض الغموض عن مفهومي الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

خلصت هذه الدراسة إلى أن: جودة المنتج والخدمة تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية. كما أظهرت الدراسة أن الجودة تساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه من حيث:

- أجريت الدراسات السابقة خلال الفترة (2003-2012)، أما فيما يخص بيئة الدراسة، فقد اقتصر بعض الدراسات السابقة على الدراسة النظرية فقط دون إسقاطها على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية، في حين أجريت أغلب الدراسات السابقة على مؤسسة واحدة فقط كدراسة حالة. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.
 - وعن هدف الدراسة، فقد تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس تأثير تنمية الموارد البشرية على متغيرات أخرى مثل: الأداء المستدام للمؤسسة، تطبيق الإدارة الإلكترونية... إلخ، وبعضها الآخر هدف إلى تحديد طبيعة تنمية الموارد البشرية كتحديد أساليبها أو واقعها في المؤسسات محل الدراسة. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بوجود معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - تناولت الدراسة الحالية خمسة أساليب لتنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي، في حين أن أغلب الدراسات السابقة لم تعتمد على كافة هذه الأساليب المحددة وركزت معظمها على عنصر التدريب فقط.
- ز. تقسيمات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيمها إلى أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل توضيح الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية، حيث خصص المبحث الأول كمدخل إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تم التطرق من خلاله إلى التطور التاريخي لهذه الإدارة المهمة في المؤسسة، مفهوما، أهميتها وأهدافها، وكذا موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف وظائفها. أما المبحث الثاني فقد خصص لتنمية الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى السياق التاريخي لهذه الوظيفة، مفهوما، دوافع المؤسسات إلى تبني هذه الوظيفة وأهدافها، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لفعاليتها. ونظرا لأهمية تحديد أساليب تنمية الموارد البشرية، فقد خصص لها المبحث الثالث، حيث تم التعرض بالتفصيل إلى هذه الأساليب والمتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي.

- **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الأسس النظرية والتطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول الأسس النظرية لهذا النظام، من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وتطوره، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، وكذا أهم إسهامات رواد هذه الحركة، ومبادئها وأهم جوائزها العالمية. أما المبحث الثاني فقد خصص إلى تحديد الأسس التطبيقية لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التطرق إلى متطلبات وكذا التغييرات التي يتطلبها تطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى مراحل تطبيقه وأدواته. أما المبحث الثالث فتناول العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9000.

- **الفصل الثالث:** تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد دور تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية. وتناول المبحث الثاني محددات الميزة التنافسية ومصادر بنائها. أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث تم التطرق فيه إلى تنمية الموارد البشرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة، ثم تحديد دور كل من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- **الفصل الرابع:** تم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري من خلال ثلاثة مباحث. تم التطرق في المبحث الأول إلى الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وجهود الدولة للنهوض بأدائها، حيث تم التعرض إلى مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، بالإضافة إلى تطور وواقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية باعتبارها الإدارة الأولى المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، كما تم التطرق إلى جهود السلطات العمومية الجزائرية في مجال ترقية الجودة. تناول المبحث الثاني منهجية الدراسة التطبيقية من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. أما المبحث الثالث والأخير فقد تناول مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وتوضيح درجة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة.

س. صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث فيما يلي:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة وهي: تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة؛
- رفض الكثير من مسيري المؤسسات قبول ملء استمارة الاستبيان عند توزيعها دون إعطاء أي تبرير، وأحيانا أخرى تقدم أعدار غير مقنعة، مما قلص حجم العينة المدروسة؛



- طول مدة استرجاع استمارة الاستبيان مما أجل إنهاء البحث وتحليل النتائج انتظارا لجمع أكبر عدد ممكن من استمارات الاستبيان الموزعة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر التنمية عملية مستديمة منذ بدء الخليقة حتى يومنا هذا، فهي تشمل كافة نواحي الحياة، ومنها بالطبع الأمور الإدارية. وبالتالي فإن ظهور المفاهيم الحديثة مستمر لتحقيق التحسن في الأداء لتصبح تلك المفاهيم قديمة حين تظهر مفاهيم وأساليب أخرى أكثر تطوراً وكفاءة عالية وفاعلية. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا المورد البشري الذي يعتبر العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد، فهو المورد الأهم في جميع عمليات المؤسسة.

وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لمواردها البشرية من خلال تنميتها على وفق المفاهيم المعاصرة، بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار كامل طاقاتها وتوظيف قدراتها الذهنية والإبداعية في مختلف الأنشطة، سواء كانت لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو تكنولوجيات جديدة متفوقة، وهذا يدفع إلى وجوب تحديد مفهوم دقيق لتنمية الموارد البشرية وماهيتها، إذ صارت الموارد البشرية تحتل أهمية استثنائية في عملية التنمية ويأتي ذلك من أن المورد البشري غاية التنمية ووسيلتها. كذلك جاء الاهتمام بالموارد البشرية لأنها تعد قوة العمل للقطاع المنتج، كما وأن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج تلك القوى.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، فقد تم تغيير النظرة إليها من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات نظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة أساسية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وهي الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها تتشابه مع الأهداف العامة لها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم وممارسة إدارة الموارد البشرية

1. التطور التاريخي من حيث المفهوم أو المصطلح:

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية قبل أن يستقر على هذا الشكل العديد من المفاهيم والمصطلحات وذلك من خلال المراحل الزمنية المتعاقبة والظروف التي مرت بها المؤسسات من طابعها البسيط والمغلق إلى المعقد والمفتوح، ويمكن التركيز على أهم هذه المفاهيم:

1.1 إدارة القوى العاملة: والمقصود بها " تلك الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية

وعدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه وذلك عن طريق تحليل وتقييم الوظائف في التنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني"¹.

2.1 إدارة المستخدمين: ينحصر هذا المفهوم حول إدارة ومراقبة العاملين، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة

فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المؤسسة، ويتم التركيز في إدارة المستخدمين على الجوانب التقنية، في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية².

3.1 إدارة الأفراد: هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعيين واختيار وتنمية وتعويض ومكافأة

العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، والجدول التالي يوضح الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 21.

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
1- تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها؛	1- تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل والذي يضع خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية؛
2- وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين وترقية واختيار الموظفين كما أنها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة؛	2- وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر عمقا واتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ككل وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف والمتغيرات البيئية؛
3- الوظيفة هي عقد بين الفرد والمؤسسة؛	3- ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء للعمل؛
4- تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المؤسسة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقا لاحتياجات كل إدارة أو قسم؛	4- تركز على احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وتضع خططا طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات المتوقعة في أنشطتها؛
5- تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية ووفق قواعد تضعها المؤسسة ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والمكافآت والترقيات والجزاءات؛	5- بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المؤسسة، فالرقابة وفقا لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل نتيجة ولائه وانتمائه للمؤسسة؛
6- الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية؛	6- الهياكل والأنظمة تتميز بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة ككل؛
7- العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين كما أنها قائمة على أساس انخفاض الثقة بين الأفراد والعاملين.	7- العلاقة تبادلية وقائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تحسين وتطوير أنظمة العمل لصالح المنظمة.

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص23

4.1 إدارة الكفاءات: تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما، ويعكس التمييز بين نوعين من الكفاءات:

- كفاءات تشغيلية وتمثل القدرة على تشغيل النظام؛
- كفاءات ترتبط بشخصية الموظف وعلاقاته بالآخرين.

وتعتبر الكفاءات من المستوى الثاني كفاءات ذهنية وتهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم والاتجاهات والقدرات والبحث على أداء أمثل وتنمية البحث والتساؤل¹.

2. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث كنتيجة لبعض التطورات الأساسية والمتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، ومن بين هذه المجالات نذكر ما يلي:²

- ❖ ظهور التجمعات العمالية للمؤسسة منذ فترة كبيرة؛
- ❖ التغيير الهائل الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي القريب وتأثير ذلك على القوى العاملة؛
- ❖ التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري؛
- ❖ ظهور ونمو المؤسسات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة؛
- ❖ التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب الأعمال وآرائهم اتجاه العاملين؛
- ❖ التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرت القرن العشرين وما قبله.

وكنتيجة للتطورات السابقة يمكن عرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بضعف الإنسان كفرد وشيوع التعاون البسيط ضمن المشاعية التي تضمن توافر الحد الأدنى من مستلزمات العيش والبحث عن مستلزمات بقائه. كما تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام للعمال، وكانت السلطة الأساسية تكمن بيد الإقطاعي وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها، ومن هنا بدأت فكرة تقسيم العمل وظهور الطبقات التي تمثلت في السيد والعبد³.

¹ Brilman Jean, **les meilleurs pratiques du management**, édition d'organisation, paris, éd 7, 2001, p 383.

² حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 23.

³ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 20.

ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين¹.

وبعد ذلك التطور ظهر بوضوح نظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن، حيث تجسد الأول بوجود طبقتين: ملاك الأراضي (الإقطاع) والفلاحين (العبيد) أي الذي يفلح الأرض ويعمل بها. أما نظام الطوائف فقد ظهر في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك².

2) مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فقد استبدلت الأيدي العاملة بالآلة وقام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت، وظهر نظام تقسيم العمل والتخصص والإنتاج بالجملة. وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات منها ظهور مشكلات نفسية واجتماعية معقدة، وغلبة الروح المادية والشعور بالملل، وضعف العلاقات الودية بين العمال والموظفين³.

وهذا ما أدى بين الحين والآخر إلى ظهور صيحات في البلدان الصناعية وفي أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية⁴.

وهذا ما نتج عنه تشكيل تنظيمات نقابية واتحادات مهنية مطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة إلى التشريعات والقوانين الحكومية المختلفة لتحسين ظروف العمل. ومن أمثلتها قانون الخدمة المدنية سنة 1883 في أمريكا والذي بموجبه أبعدت السياسة عن الإدارة، وتألقت لجنة للخدمة العامة أو ديوان الموظفين عهد إليها تطبيق مبدأ الجدارة في تعيين الموظفين⁵.

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 21.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 37-38.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 42.

⁵ عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 104.

3) مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة ظهور عدة أحداث في إطار إدارة الموارد البشرية أهمها:

3-1) حركة الإدارة العلمية: اقترن اسم هذه المدرسة بكل من فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، هنري جانت (Henry Gant)، فرانك (Frank) وليليان جلبرت (Lillian Gilbert) والتي كانت سببا في تنبيه الإدارة العليا في المؤسسات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث قام تايلور في بدايات القرن العشرين بدراسة الوقت والحركة وركز اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، التخصص في العمل، التدريب والتحفيز المادي للعمال على أساس الإنتاجية المتحققة من قبلهم. كما ركز على الإنتاجية في العمل وما تحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة والعمال معا¹.

لكن تعرضت هذه النظرية لكثير من الانتقادات حيث أغفلت الجوانب الإنسانية للفرد واعتبرته كأداة من أدوات الإنتاج المادية، عدم وجود طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل، تقسيم العمل والتخصص قد يؤدي إلى الملل ويحد من الابتكار، الإجهاد البدني ليس هو المحدد لإنتاجية الفرد لوحده فهناك أيضا الإجهاد النفسي².

3-2) نظرية البيروقراطية: تم إنشاء هذه المدرسة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، وقد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية " أي " حكم المكتب " الذي قصد به المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة. تتمثل أسس نظام البيروقراطية فيما يلي³:

- ❖ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛
- ❖ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛
- ❖ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛
- ❖ اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما معا؛
- ❖ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية؛
- ❖ الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها؛
- ❖ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

لاقت هذه النظرية أيضا بعض الانتقادات كونها لا تختلف عن نظرية الإدارة العلمية في عدم اهتمامها بالإنسان، عجزها عن استيعاب التنظيم غير الرسمي، كما أنها لا تعترف بأثر البيئة على التنظيم واعتبرت المؤسسة نظاما مغلقا.

¹Alain MEIGNANT, **Ressources humaines : déployer la stratégie**, éditions liaisons, paris, 2000, pp : 227-228.

²هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

³خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص 42.

3-3) نظرية المبادئ الإدارية : سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم في مختلف البيئات، ومن أهم روادها هنري فايول (Henri Fayol) وهو إداري ومهندس فرنسي متميز حيث قسم الأنشطة في إدارة الأعمال إلى ستة أقسام : الأنشطة الإنتاجية، الأنشطة التسويقية، الأنشطة المالية، أنشطة تتعلق بالموارد البشرية، الأنشطة المحاسبية والأنشطة الإدارية.

كما كان لهذه النظرية دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز عليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي، وتتمثل هذه المبادئ في:¹

1. تقسيم العمل؛
2. السلطة والمسؤولية؛
3. النظام؛
4. وحدة إصدار الأوامر؛
5. وحدة التوجيه؛
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
7. مبدأ المكافأة والتعويض؛
8. المركزية؛
9. تدرج السلطة؛
10. الترتيب؛
11. المساواة في المعاملة؛
12. المبادرة؛
13. الاستقرار في العمل؛
14. التعاون.

3-4) مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرها هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن (Hawthorne) والتي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo). أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمل، وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

كان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال التركيز على العنصر البشري حيث:

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 45.

❖ استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى مثلا مصطلح " الرجل الاجتماعي" على غرار " الرجل الاقتصادي" عند سابقتها، فالإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء¹؛

❖ دعمت مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الأفراد موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها؛

❖ إن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل إن الحاجات الإنسانية الأخرى، مثل فخر الانتماء للمنظمة، الاحترام المتبادل بين العاملين، الاتساق بين القيم الشخصية والممارسات العملية لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية². ويقرن اسم ماسلو (Maslow) بنظرية سلم الحاجات حيث رتب حاجات الإنسان على شكل هرم تبدأ أول حاجات الإنسان في قاعدته وتنتهي في قمته ولا ينتقل الإنسان من حاجة إلى حاجة بالتدرج إلا إذا أشبع الحاجة التي قبلها. هذه الحاجات مرتبة من أسفل إلى أعلى على النحو التالي:³

- الحاجات الفسيولوجية (الأكل، اللباس، السكن...)
- الحاجة إلى الأمن (العمل، شروط العمل...)
- الحاجة للانتماء إلى الجماعات (التضامن، روح الفريق...)
- الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.

4) مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:

شهد العصر الراهن مجموعة من المتغيرات البيئية منها: ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدافع ملموس، الاندماج الذي يحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار، ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ.

كل هذه المتغيرات جعلت إدارة الموارد البشرية تعرف تطورات ملحوظة شهدتها المراحل الأخيرة من القرن العشرين وحتى لحد الآن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:⁴

❖ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؛

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 39.

² Hubert Landier et Bernard Merck, Travail et développement humain : les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise, éditions ems management et société, Paris, 2013, P 95.

³ Dimitri WEISS, Les ressources Humaines, éditions d'organisation, Paris, troisième tirage, 2001, PP : 341-342.

⁴ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- ❖ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي، نظم الخدمات الصحية والأمن الصحي...؛
- ❖ أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين كالتأكيد على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل، الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء...؛
- ❖ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة،
- ❖ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرزات الفكرية والفلسفية للتعامل مع الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1. تعريف الموارد البشرية:

يقصد بمفهوم الموارد البشرية " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها، ويتطلب إجراء التغير لصالح المؤسسة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات، وبالطبع تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين"¹.

وفي تعريف آخر " تقسم الموارد البشرية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين: تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي وحيث أن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوة العاملة وما لا يدخل"².

كما يقصد بمصطلح الموارد البشرية " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"³. من هذا التعريف يتضح أنه توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال؛ صفة الرغبة في أداء الأعمال.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

² مصطفى محمود أبو بكر، المورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007 ص 52.

³ أعمر عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص: 46-

كما عرفت الموارد البشرية على أنها " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"¹.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم ووظائفهم.

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

✓ " هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أي مؤسسة، وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات المناسبة ومنهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقاءهم واستخدامهم في الوظائف المعنيين بها وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمة في المستقبل والحفاظ على أمنهم وسلامتهم والاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم"².

✓ " إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المؤسسات"³.

✓ " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الأفراد التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعلمية والعملية"⁴.

✓ " تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما في مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"⁵.

¹ أسماء رشاد، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية

المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، جامعة البليدة، الجزائر، 19 ماي 2011، ص 10.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 226.

³ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 43.

⁴ سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 12.

⁵ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية)، دار البازوري للنشر، الأردن، 2010، ص 20.

- ✓ " تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة"¹.
- ✓ " هي ذلك العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم"².
- ✓ " إن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات التي يتم من خلالها تنفيذ وظائف وأوجه شؤون الموارد البشرية مثل الاستقطاب والفرز، الانتقاء، التوظيف، التدريب والمكافأة والتقييم"³.
- ✓ " يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة"⁴.
- ✓ " إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال"⁵.
- ✓ " إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها"⁶.
- ✓ " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم"⁷.
- ✓ " إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية"⁸.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص 17.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 192.

⁴ ظاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.

⁵ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 05.

⁶ George Milkovich and John, Humans Resources management, Homewood ILL: Richard Irwin Inc, 1992, P 2.

⁷ Michael Poole, Human Resource management in an International Perspective, The International journal of human resource management, Vol 1, No 1, June 1990, P 3.

⁸ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 16

✓ " هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"¹.

✓ " إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المؤسسة المختلفة"².

بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى بأنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الموارد البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتنمية والتقييم والحوافز المالية والمعنوية وغيرها.

3. الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

من أبرز التأثيرات الجذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية هو الانشغال التام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فقد تضمن هيكل الفكر الإداري الحديث مجموعة من الأسس:³

❖ يعتبر المورد البشري طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛

❖ إن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛

❖ إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله؛

❖ إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية، التي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 06.

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 35.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 44.

الجدول رقم (02): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1. تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات؛	1. اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات؛
2. تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات؛	2. ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل؛
3. التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	3. اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

4. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثيرا من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية وسنذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

❖ **تحديات السوق العالمية:** إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة، فبالإضافة إلى التركيز

على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الاختراع، التنوع والاستجابة. لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة؟؛
- كم المدة التي تستغرق لتطويره وإنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟؛
- ما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟؛
- وكيف تتأثر بها؟

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير احتياجات الزبون وفقا للمعايير التي يرغب فيها مثل: أفضل، أسرع، أرخص، أجود وغيرها¹.

❖ **تحديات مستوى التأهيل للوظائف:** يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

❖ **تحديات العولمة للأفراد:** يمكن تعريف العولمة على أنها " التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة"².

ويرى البعض أن العولمة نتاج طبيعي للتطور الشامل والتراكم الهائل للإنجازات البشرية، والذي بلغ حدا انهارت فيه الحواجز المكانية والزمنية واختزلت المسافات الجغرافية، وسقطت العوائق الاقتصادية، وتداعت الحدود الثقافية والحضارية. وبموجب هذا الرأي، فإن العولمة ليست مجرد ظاهرة بل حركة تتسم بالنمو والديناميكية³.

ونستطيع القول إن تحديات العولمة هي انفتاح المؤسسات على بعضها البعض أي اختلاف الثقافات والجنسيات. ومن هنا فإن أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية ما يلي:

- الأجور، فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة؛
- حق العمل، فتشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل الذي يمكنه من كسب عيشه.

❖ **التحديات الاجتماعية:** من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغييرات الديموغرافية التي تحدث في العالم، ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس. وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال، وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة للموظفين.

❖ **التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية. كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد

¹ الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 71.

² أسامة المجذوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص 36.

³ منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004، ص 20.

على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة¹.

❖ **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العالمي بيئة ديناميكية. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا وجب على مؤسسات القرن الحادي والعشرين التركيز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة².

❖ **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** حتى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية³. فنظام معلومات الموارد البشرية يعمل على جمع ومعالجة وتخزين المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الانفتاح على مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين⁴.

❖ **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وهناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية منها على سبيل المثال التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل...إلخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

❖ **العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم وبالتالي عدم قدرتها على حفزهم لبذل جهودا كبيرة.

❖ **إدارة الجودة الشاملة:** يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات والمنتجات والتأكيد على استمرارية هذا المنتج"⁵. وفي ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المؤسسة، من خلال توفير

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² المرجع نفسه، ص ص: 25-26.

³ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ Patrick STORHAYE, **Le SIRH, Enjeux, facteurs de succès, perspectives**, DUNOD, Paris, 2013, P 41.

⁵ رضا صاحب أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 183.

الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبشرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التزام ودعم الإدارة العليا؛
- التركيز على خدمة الزبائن؛
- فرق العمل؛
- التدريب على الجودة؛
- التحسين المستمر؛
- التركيز على العمليات؛
- صناعة القرار وفق الحقائق؛
- التغذية العكسية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به من جهة، ومن جهة أخرى تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال ذلك تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

بالإضافة إلى العناصر السابقة تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال:¹

- يمثل العنصر البشري أهم العناصر التي تتشكل منها أي مؤسسة، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية؛
- كل نجاح أو إنتاج يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانية مادية أخرى في عملية الإنتاج؛
- يحددون الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم؛
- المورد البشري يعوض النقص ويتولى المهام التي تعجز الآلة على القيام بها؛
- يعتبر كعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها؛
- هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية: هناك العديد من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ومن هذه الأهداف ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالعاملين، ومنها ما يتعلق بالمجتمع.²

❖ ما يتعلق بالمؤسسة، يمكن تحديد الأهداف التالية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تطويرها وتدريبها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وهادفة.
- ❖ أما فيما يتعلق بالعاملين، فيمكن تحديد الأهداف التالية:
- إتاحة فرص التقدم والترقي للأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة وتتفادى الاستخدام الذي يعرض الفرد للمخاطر غير الضرورية.
- ❖ أما فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فيمكن تحديد الأهداف التالية:

¹ عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 184.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39-40.

- مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

وهناك من يرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى أهداف عامة وأهداف فرعية¹. تتمثل الأهداف العامة في:

- تعظيم الإنتاجية والذي يتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية، تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تحقق ذلك، تطوير أساليب قياس وتقييم أداء العمل؛
- الوقاية التنظيمية أي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

- التعاون الفعال بين العاملين؛
- تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن؛
- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب... إلخ؛
- إيجاد مناخ عمل صحي آمن؛
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية؛
- إنشاء قاعدة بيانات وإمداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها؛
- عمل نظام مستندي لسجلات المشروع بشكل موحد؛
- تقديم مختلف الخدمات للعاملين؛
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

لكن يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجد أنها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما:²

- ❖ الكفاءة: والتي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها؛
- ❖ العدالة: وهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية.

¹ سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 32-33

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-19.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية؛
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية

يعتمد تنظيم إدارة الموارد البشرية على عدة اعتبارات من أهمها:¹

- ✓ حجم المؤسسة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها كبر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها زاد حجم هذه الإدارة في المؤسسة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد هذا الهيكل تعقد دور هذه الإدارة؛
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة. فقد تؤثر رؤية القيادة لدور إدارة الموارد في مستوى الإدارة تنظيمياً، فإذا كانت القيادة تؤمن بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها سوف تسعى لدعمها تنظيمياً ومالياً وبالأفراد المؤهلين.²
- ✓ قطاع النشاط، حيث انه في بعض قطاعات النشاط ذات القيمة المضافة التكنولوجية العالية (إعلام آلي، التكنولوجيا الحيوية وغيرها) يعتبر رأس المال البشري عاملاً رئيسياً في مشروع المؤسسة، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توظيف والمحافظة على رأس المال هذا.³

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 24.

² محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 16.

³ Chloé Guillot Soulez, **La Gestion des Ressources Humaines**, l'extenso éditions, Paris, 6ème edition, 2013, P 27.

1. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المؤسسة، وهذا لا يعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في الاهتمام بشؤون العاملين لديها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التركيز على قدرة الأفراد وأهميتهم في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، التسويقية، المالية... إلخ واستغلال طاقاتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة. فالعلاقة إذن قوية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، حيث تقوم هذه الإدارة بمساعدة الإدارات الأخرى في الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والحفاظة عليها من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية تميز طبيعة العلاقة بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، أي أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل تتمتع فقط بحق إسداء المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يتطلب الأمر ذلك.

من جهة أخرى، لا بد من عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تمارس داخل هذه الإدارة. حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية له حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في هذه الإدارة، بينما لا يملك هذه السلطة على العاملين في الإدارات الأخرى.

كما أن إدارة الموارد البشرية تمارس نوعا ثالثا وجديدا من السلطة وذلك من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، وضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم... إلخ.

يمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدًا في جميع المؤسسات، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة أو قسم... إلخ، تناط مهامها بالمدير العام أو رئيس القسم أو... إلخ.

2. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يقوم التنظيم بوضع الهياكل الوظيفية ورسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان الخطة المرسومة.

يعتبر الهيكل التنظيمي إطارا يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمؤسسة، أي أنه يبين تقسيم العمل أفقيا ورأسيا، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وممارسة السلطة. فالهيكل التنظيمي هو "الشكل التنظيمي الإداري الذي يبين وحدات ودوائر المؤسسة ووظائفها وخطوط الصلاحيات، والمسؤوليات والعلاقات بينها"¹.

¹<http://www.dawahmemo.com/download.php?id=2771/> consulté le : 26/12/214.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وجب توفره على عدة نقاط، وهذا حسب نظرية التكوين الإداري ونوجزها في:¹

- ✓ التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى؛
- ✓ تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف؛
- ✓ تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف؛
- ✓ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام؛
- ✓ تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات وجميع الظروف، ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية وعلمية توظف متغيرات أخرى كالزبون، السلعة المنتجة، العملية الإنتاجية، قنوات السوق... إلخ.²

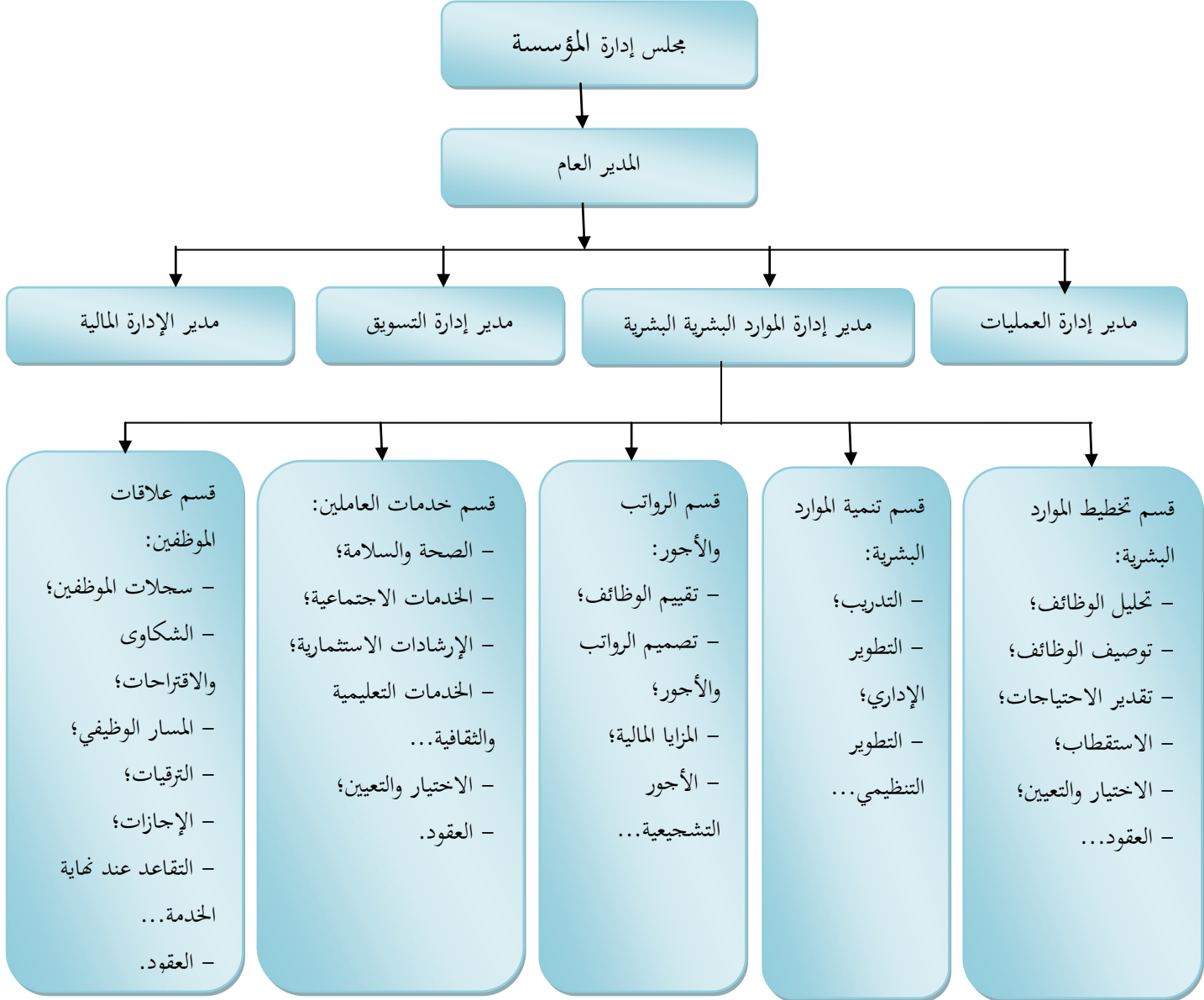
فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه غالباً ما تعتمد المؤسسة على تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك عن طريق إتباع جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد جهاز لامركزي له حق التنسيق مع الفروع وتمتعه بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.³ وفيما يلي الهيكل التنظيمي لإحدى المؤسسات:

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجوية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 64.

² علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 176.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 37.

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم



المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:¹

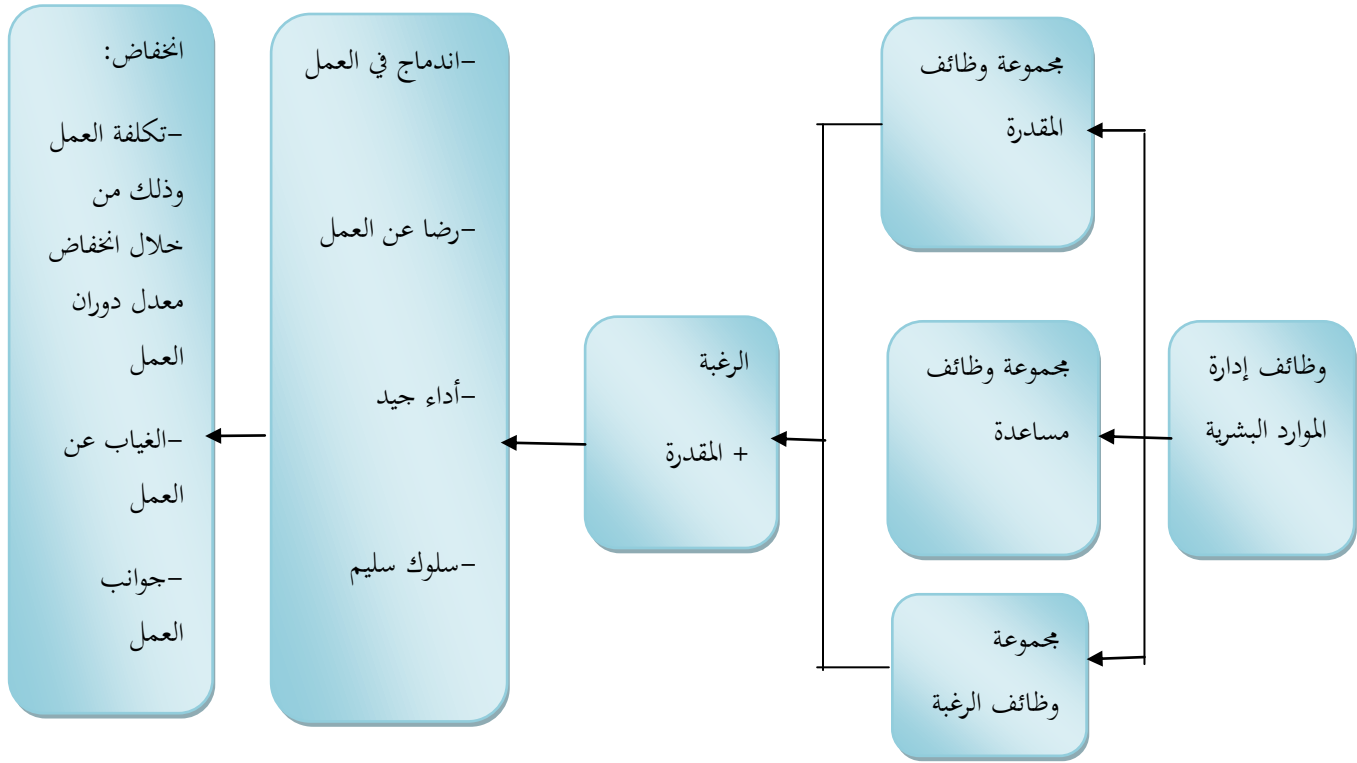
❖ **المجموعة الأولى:** تهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف التالية:

¹ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 22-

- الاختيار والتعيين، فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها؛
- التدريب؛
- برامج الصحة والسلامة المهنية.
- ❖ **المجموعة الثانية:** وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشتمل على الوظائف التالية:
 - القيادة أو الإشراف؛
 - العلاقات الإنسانية؛
 - التحفيز؛
 - التعويضات المباشرة.
- ❖ **المجموعة الثالثة:** وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشتمل على الوظائف التالية:
 - تصميم وتحليل العمل؛
 - تخطيط القوى العاملة؛
 - استقطاب القوى العاملة؛
 - الاتصال؛
 - قياس وقياس أداء العاملين؛
 - النظام التأديبي؛
 - النقل الوظيفي.

ويوضح الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرتفعة وخفض تكلفة العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها:

الشكل (03): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تهدف من وراء وظائفها المختلفة إلى إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة تمكنها من مواجهة التحديات التي تعترضها حيث أن:¹

- أ) **منتجة (Productive)**: أي تحقيق الإنجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت والمواصفات الصحيحة؛
- ب) **مستقرة (Stable)**: أي أن معدل دوران العمل أقل مما يمكن مما يزيد في إنتاجية العمل وفعاليته؛
- ت) **فعالة (Effective)**: أي جعل الأفراد لا يحققون العمل المطلوب منهم فقط ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وأقصر وقت.

¹ لويبة بجاز، مهدي شرقي، إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير: الواقع والتحديات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص: 116-117.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها الأساس في مختلف أنشطة المؤسسة، فهي تركز على تنمية مواردها البشرية، فهذه الأخيرة تمثل العصب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التميز والتطور.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر، تحددت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة للعمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجددة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل أساسية هي:¹

1. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل؛
2. خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية؛
3. من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية؛
4. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المدخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير. إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

¹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 50-51.

المطلب الثاني: مفهوم، دوافع وأهداف تنمية الموارد البشرية

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية: إن أول استخدام لكلمة تنمية "Développement" بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ستيلي (Eugene STALYE) الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939¹.

تعرف التنمية بأنها "عملية مستمرة يشارك بها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة تحسين في مستوى معيشة الأفراد"².

كما تعرف هيئة الأمم المتحدة التنمية على أنها "العملية التي يمكن بمقتضاها توجيه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتنمية الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأقصى ما يمكن"³.

إن التنمية بمفهومها الحديث قد تجاوزت مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية لتأخذ ما بدأ يعرف باسم التنمية البشرية. والمفهوم يعيد ربط العلاقة بين البشر والتنمية ليس فقط باعتبار البشر عنصراً من عناصر التنمية (مفهوم الموارد البشرية) بل أيضاً، وقبل كل شيء باعتبار البشر غاية التنمية.

تجدر الإشارة إلى أن محور التنمية البشرية يرتكز على الأبعاد التالية:⁴

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاز أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة؛
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

1.1. تعريف تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف أعطيت لتنمية الموارد البشرية في المجال الإداري نذكر منها:

¹لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 13.

²نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 254

³عبد السلام مصطفى عبد السلام، تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول: التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، 12-13 أبريل 2006، ص: 276.

⁴الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008، ص 09.

- ✓ "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي توحيدها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"¹.
- ✓ وتعرف أيضا بأنها "أي عملية أو نشاط على المدى القريب أو الطويل لها القدرة على العمل على أساس المعرفة، الخبرة، الإنتاجية والرضا، سواء كان لتحقيق منافع للأشخاص أو للجماعة أو الفريق أو على مستوى المؤسسة، المجتمع، الوطن، أو حتى للإنسانية ككل. يمكن القول أن الهدف من هذه العملية هو تطوير المهارات بحيث يتم إعداد الأفراد ليحققوا أعمالا أفضل، وليتحملوا مسؤولية أعلى بهدف المحافظة على مؤسسة راسخة"².
- ✓ يرى البعض أن تنمية الموارد البشرية هي " إيجاد المعارف والمهارات والاتجاهات داخل المؤسسة لتمكينها من التنفيذ الفعال لغاياتها وأهدافها المتغيرة والمتجددة"³.
- ✓ وتعرف " تلك الوظيفة أو النشاط التي تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل. فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها... بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد"⁴.
- ✓ وتعرف أيضا بأنها " توسيع مدارك الأفراد لخلق تطلعات أفضل لديهم ولجعل العاملين بالمؤسسة أكثر حركة ونشاطا أثناء فترة عملهم بالمؤسسة ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي"⁵.
- ✓ ويرى البعض أن " تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية. ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية

¹ سهيل محمد طاهر الأحمد، تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد الأول، جانفي 2012، ص: 150.

² أسماء رشاد نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص: 15.

³ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص: 442.

⁴ فاتح سردوك، خليفة عاي، التنمية البشرية بين التنظير والتطبيق، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 326.

⁵ [http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/consulté le 25/06/2013](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/consulté%20le%2025/06/2013).

أو اليدوية وهي أحر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعلم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.

2.1 الفرق بين التدريب والتنمية:

يحصص الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية².

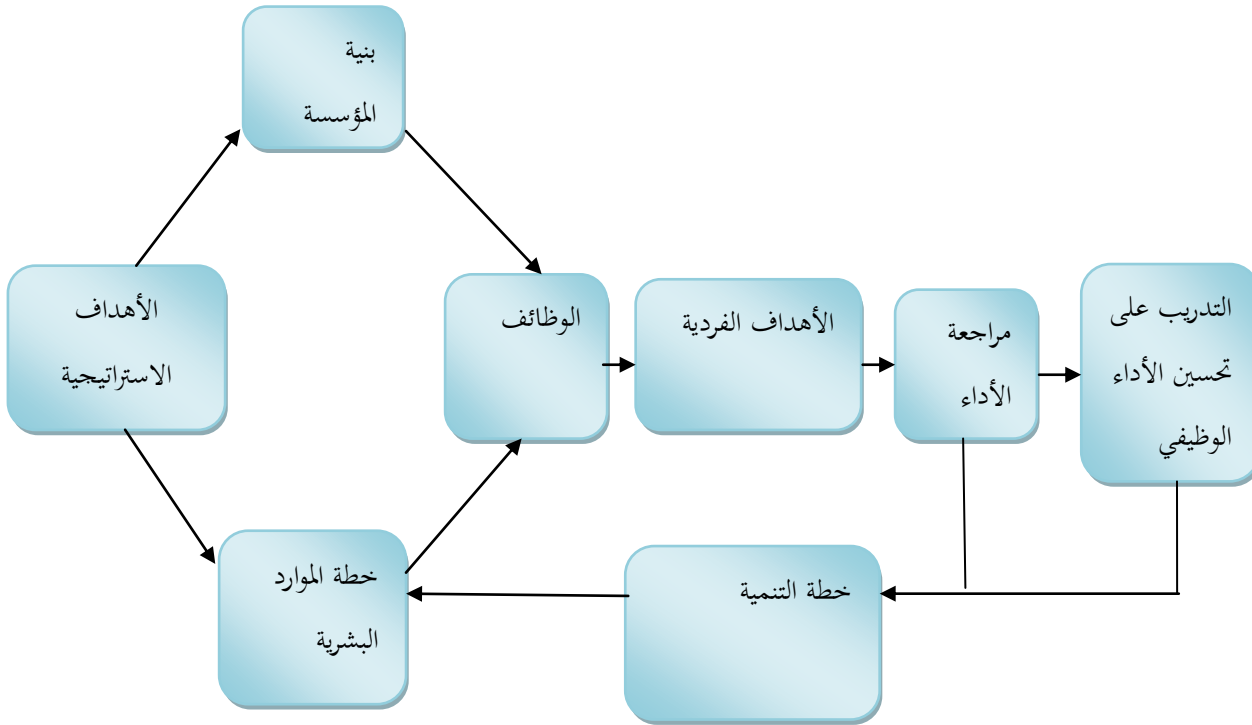
وغالبا ما يقترن التدريب والتنمية ببعضهما البعض في كتابات الموارد البشرية رغم اختلاف المفهوم الدال على كل منهما. فالتدريب باعتباره أحد عناصر التنمية فهو يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما التنمية فتركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

تتضح الروابط بين عملية التدريب والتنمية وبين الجوانب الأخرى من عملية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 334-335.

² المرجع نفسه، ص 335.

الشكل رقم (04): عملية التدريب والتنمية



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص118.

ومن المهم أن ندرك أن الهدف الأساسي للتدريب برامج التنمية يتمثل في مساعدة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين الأداء الفردي. وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتنمية بناءً على أربعة عناصر أساسية هي:¹

- أ) **مجال التركيز:** فالتدريب يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين أن التنمية تركز على الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلاً وإعداده لشغلها؛
- ب) **النطاق:** يركز التدريب على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات، في حين أن التنمية تركز على ما يحتاجه جماعة العمل والمؤسسة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف؛
- ت) **المدى الزمني:** يركز التدريب على الاحتياجات الحالية، أما التنمية فتتركز على الاحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل؛
- ث) **الهدف:** يهدف التدريب إلى علاج مجالات القصور، أما التنمية فتهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلاً.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 209-210.

يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية تركز على تناول الفكر الحديث كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة.	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة.
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.	التدريب عند الحاجة.
تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل.	التدريب لتغطية حاجات الحاضر.
استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ.
تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة.	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب محدودة.
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري.	التدريب تكلفة.
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية.	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى.	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
التدريب على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة منها.	التركيز على الجانب النظري والتدريسي.
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 446.

2. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية: تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة. وتتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛

- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها عوامة اليد العاملة والانتشار الواسع لمساحات التنافسية؛
- التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي؛
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

3. أهداف تنمية الموارد البشرية: يمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي:¹

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد... إلخ)؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا؛
- استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المديرين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

المطلب الثالث: مداخل تنمية الموارد البشرية

تتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب وأدوات تدرج في الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تعتمد عليه، ومن بين أهم تلك المداخل نجد مدخل سلسلة المهارات ومدخل تصميم العمل².

1. **مدخل سلسلة المهارات والمعرفة:** لقد أصبحت المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمهارات والمعرفة للموارد البشرية، لذلك تعمل على تنميتها، وذلك من خلال تخطيطها واكتسابها وتوظيفها حيث يتم:

❖ **تخطيط المهارات والمعرفة:** وذلك من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية للمهارات ثم مقارنتها بما هو متاح لدى المؤسسة، وقد نجد فجوة في المهارات والمعرفة، وتعمل المؤسسة على تغطيتها على أساس العدد اللازم لتوظيفه وطبيعة المجالات المطلوبة. وقد تلجأ المؤسسة إلى الحراك الداخلي من خلال انتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى وترقيتهم؛

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص ص: 241-270.

❖ **الحصول على المهارات والمعرفة:** وذلك من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي ومن بين التقنيات المستعملة نجد استقطاب أفراد جدد على درجة عالية من التعليم والخبرة، أو شراء خدمات استشارية باللجوء إلى الاستشاريين الخارجيين نظرا للخبرات والمهارات المتخصصة التي يتمتعون بها مثل الخبر المناسب؛

❖ **تنمية المهارات والمعرفة:** وذلك من خلال التعلم، تدريب الأفراد، التطوير الإداري، برامج التدريب المهني والأشكال الداخلية للتعاون مثل حلقات البحث العلمي وجماعات العمل ودوائر الجودة؛

❖ **توظيف المهارات والمعرفة:** بحيث تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب وإكساب المهارات، وفي هذا السياق تلجأ كل مؤسسة إلى الطريقة المثلى لتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقا لبعض الأهداف والمعايير التي تحددها.

2. **مدخل تصميم العمل:** يشكل مدخل تصميم العمل أحد أهم المدخلات لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وسندرس ذلك المدخل من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كما يلي:

❖ **علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي:** يؤثر تصميم العمل على الوظيفة وخاصة على الكفاءة المطلوبة، بحيث يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل.

في هذا السياق يجب توفر معلومات كاملة، وضرورة تصميم العمل أن يعكس الواقع، لذلك يجب التحليل المعمق للوظائف؛

❖ **الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** وذلك من خلال توزيع الوظائف على أسس صحيحة قصد الاستغلال الأمثل للخبرات والمهارات، والاستفادة من المواهب والخبرات التي تضمها الموارد البشرية.

في هذا السياق يجب التركيز على تحسين الاختيار وتخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وشروط فعاليتها:

1. **مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:** تعتمد في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية تتمثل في:¹

أ) **الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف يتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل

¹ سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص: 26-27.

المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة؛

ب) الإدارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج؛

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؛
- التدريب أثناء العمل؛
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ت) المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية؛

ث) الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط.

2. المتطلبات اللازمة لتنمية الموارد البشرية: تنشأ تنمية الموارد البشرية من رؤية مستقبلية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، حيث تتطلب توفر الشروط التالية:¹

¹ ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص ص: 319-320.

- ✓ تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة؛
- ✓ إنجاز الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود مختصين ذو خبرة عالية؛
- ✓ الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات: الاستراتيجي، الإداري، العمليات ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات؛
- ✓ رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد، ومدى اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية؛
- ✓ اعتماد سياسة وتبني استراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي، وتوضيح الأسس المتبعة لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد؛
- ✓ يجب على القائم بإعداد استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مراعاة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ✓ ضمان فعالية تطبيق الخطط والاستراتيجيات، وذلك بتوفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط؛
- ✓ استمرارية استثمار المؤسسة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء الأفراد؛
- ✓ تبني نظم للاختيار تقوم على استقطاب المواهب والكفاءات العالية، والعمل على الاحتفاظ بهم؛
- ✓ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تتم عن طريق الحاسبات الآلية؛
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة مثل تمكين العاملين؛
- ✓ إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين والمشرفين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه؛
- ✓ من أجل إنجاز نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن تلجأ المؤسسة إلى الاستشاري سواء الداخلي أو الخارجي، وهذا لما يتمتع به من خبرة ومعرفة في الميدان.

المطلب الخامس: أهم المنظمات العالمية التي تهتم بموضوع تنمية الموارد البشرية

لقد اهتمت العديد من المنظمات الإدارية العالمية المتخصصة في المجالات الاستشارية والتطوير الإداري بموضوع تنمية الموارد البشرية بشكل عام نتيجة التطبيق العملي في مشاريع التنمية الإدارية والاستشارات التي تنفذها لمختلف أنواع وأحجام المؤسسات. إضافة إلى قيام هذه المنظمات بعقد مؤتمرات سنوية متخصصة في التنمية الإدارية، يشارك بها جميع المهتمين في مختلف أنحاء العالم، وقيامها بإصدار النشرات الدورية المتخصصة، وتبنيها لبيع ونشر معظم الكتب التي تتحدث عن هذه النظرية الحديثة المتجددة.

معظم هذه المنظمات متواجدة في القارة الأمريكية ويوجد لها فروع منتشرة في جميع أنحاء العالم. وهي تضم في عضويتها عدة آلاف من الخبراء والمهتمين، والذين يزدادون كل يوم، من مختلف التخصصات العلمية والإدارية، مما يعطي تنمية الموارد البشرية الصيغة العالمية، ويؤكد مرونته وإمكانية الاستفادة منه في أي نوع من أنواع المؤسسات، بغض النظر عن مجال تخصصها أو حجمها ومن أهم هذه المنظمات نذكر ما يلي:¹

1. الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) American Society for Training and Development

- تأسست هذه الجمعية سنة 1944، وهي من أقدم الجمعيات المختصة والرائدة في مجال التعليم وتنمية الأفراد في مواقع العمل، وهي تقدم للمهتمين المعلومات والأبحاث والتحليلات والاستنتاجات العلمية المتعلقة بهذا المجال، من خلال أبحاثها وخبرات أعضائها ومؤتمراتها ومعارضها وندواتها ونشراتها وتحالفها وشراكاتها مع مثيلاتها بنفس المجال؛
- تضم الـ ASTD في عضويتها أكثر من 70000 شخص، يعملون في مجال تنمية الأداء في مواقع العمل، في حوالي 100 بلد منتشرة في مختلف أنحاء العالم. ويعمل قادتها وأعضاؤها في أكثر من 15000 منظمة دولية متعددة الجنسيات في مجالات منظمات الأعمال الخاصة والوكالات الحكومية والكليات والجامعات. يوجد لها أكثر من 150 فرعاً محلياً في الولايات المتحدة الأمريكية. إضافة إلى أنها تتعامل مع منظمات/مجموعات منتشرة في جميع أنحاء العالم. تتعامل مع مواضيع تتراوح بين إدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا الأداء في مجال الرعاية الصحية، إدارة المعلومات والتغيير في مواقع العمل؛
- تعتبر الـ ASTD من رواد تحسين الأداء في مواقع العمل على المستوى العالمي. وهي تتعامل مع مواضيع تشمل جميع أنواع الأعمال والصناعة وأعمال الحكومات، ومع حاجة الأفراد لتحسين مهنتهم وعملهم وعملية التعليم المستمر؛
- تقدم الـ ASTD المعلومات والأبحاث وتحليلاتها، وتتعامل مع مجموعة كبيرة من المواضيع ذات العلاقة ومن ضمنها تكاليف وبيانات التدريب، الاستثمار الفكري، العلاقة بين التدريب والتعليم والأداء والإنتاجية، تقييم وقياس التدريب والأداء، مهارات الشباب في الدول، سياسات التدريب والتعليم في الدول؛
- فيما يتعلق بالأبحاث والمعلومات، فإن جميع مشاريع أبحاث الـ ASTD تتم أساساً في مواقع العمل، وهي تركز على مواضيع رئيسية مثل الطريقة التي يتعلم بها الأفراد والمنظمات، الروابط بين التعليم في مواقع العمل والأفراد وبين الأداء التنظيمي والتدخلات التنظيمية التي تعمل على تحسين وتطوير الأداء وتعزيز التعليم في مواقع العمل، وأبعاد أنظمة تحسين الأداء؛
- تغطي منشورات الـ ASTD جميع المجالات المتعلقة بالتعليم والأداء في مواقع العمل، مستخدمة الكتب والمجلات والتقارير التي تساعد المعنيين والمدراء وتقدم لهم الأدوات اللازمة لتنفيذ مهمات التعليم وتحسين الأداء في مواقعهم؛

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص ص: 44-47.

- وهي تقدم كذلك خدمة المقارنة المرجعية Benchmarking Service لتقييم كيفية تأثير التدريب على أرباح المؤسسة ومدخلها. وهي تستخدم لذلك أسلوب جمع البيانات والمعلومات والتي تسمى The ASTD Measurement Kit . بحيث تتوفر للمنظمة الراغبة في القيام بعملية التقييم معايير قياسية تستطيع أن تستخدمها لقياس الاستثمار في التدريب ونتائجه في مؤسسات أخرى. وقد مكنت البيانات والمعايير المستخدمة بعملية المقارنة هذه من قياس مدى تأثير نتائج التدريب على الأداء المالي. علما أنه يتم باستمرار نشر نتائج هذه المقارنات في تقارير الASTD السنوية.

- على مستوى الشركات، فإن برنامج The ASTD Benchmarking Forum للمقارنة المرجعية، والذي أسس سنة 1991، ويتألف من 67 منظمة، مكرسين أنفسهم كرواد في مجال التعليم في مواقع العمل والتنمية، يعتبر اتحادا يضم منظمات من القطاع الخاص والعام في جميع أنحاء العالم. ويعرض طريقة لمقارنة التدريب والتعليم وعمليات تحسين الأداء من حيث التطبيق والنتائج، ويؤمن شبكة عالمية، تضم محترفي التدريب والتعليم العالميين.

2. الجمعية الدولية لتنمية الأداء (ISPI) International Society for Performance Improvement

مع تزايد الاهتمام بموضوع دراسة العناصر البشرية وتطويرها، فقد تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962 الجمعية الدولية لتنمية الأداء ال ISPI، وهي تهدف إلى تطوير إنتاجية وأداء العنصر البشري في مواقع العمل. تضم هذه الجمعية في عضويتها أكثر من 10000 عضو، بدرجات مختلفة من العضوية، في كل من الولايات المتحدة وكندا وأكثر من أربعين دولة أخرى ومهمتها تطوير أداء الأفراد والمنظمات.

تقوم بنشاطات كثيرة من ضمنها عقد المؤتمرات والمشاركة فيها، وعقد البرامج التدريبية والندوات التعليمية ونشر الكتب وتوزيع النشرات الدورية ودعم الأبحاث ذات العلاقة... إلخ لتحقيق هذه المهمة. تضم في عضويتها أشخاصا مختصين في تقنية تطوير الأداء ومدراء تدريب وتنمية مصادر بشرية، وخبراء ومستشارين في عدة مجالات مثل مجال الاستشارات التنظيمية والقوى البشرية. ويعمل هؤلاء جميعا في مختلف أنواع الأعمال سواء كانت أكاديمية أو ممارسين للعمل الإداري في القطاعات المختلفة العامة والخاصة ومن ضمنها الصحية والمالية والجيش... إلخ.

3. منظمة اونتاريو للتدريب والتنمية (OSTD) Ontario Society for Training and Development

تضم هذه المنظمة 1500 مشترك في عضويتها، يتألفون من مختصين في مجالات التدريب، ومحترفين في مجال التعامل مع مواضيع تنمية الأداء البشري في مواقع العمل، والموارد البشرية بشكل عام وتكنولوجيا التعليم والتقييم والتغيير... إلخ.

4. منظمة التعلم التطبيقي (SALT) Society for Applied Learning:

وهي تضم في عضويتها مدراء تنفيذيين من العسكريين، والأكاديميين ومنظمات صناعية تقوم بعمليات التصميم والتصنيع، أو تستخدم تكنولوجيا التدريب، بما فيها أجهزة التشبيه والحواسيب، والمدربين من مختلف التخصصات وأحدث أجهزة التعليم ومساعدات الوظيفة والأداء.

5. منظمة تنمية المنظمات (ODN) Organization Development Network:

وهذه أيضا تضم في عضويتها أعضاء من الممارسين في مجال تكنولوجيا الأداء البشري، والأكاديميين والمدراء وطلابا من المهتمين في مجالات تطوير المنظمات المختلفة.

6. منظمة إدارة الموارد البشرية (SHRM) Society for Human Resource Management:

وهي منظمة مختصة في مجالات الموارد البشرية وإدارتها بشكل عام، وتضم تنفيذيين من القطاع الصناعي.

7. جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) American Management Association:

وتقدم هذه المنظمة كل ما يتعلق بالنماذج التعليمية على المستوى العالمي، والتفوق بالعمل والمهارات واستغلال الفرص المتاحة للتطور.

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

لقد حظيت التنمية البشرية باهتمام علماء الإدارة والنفوس والاجتماع باعتبارها أحد العوامل الأساسية للمؤسسات التي تريد النجاح والبقاء في البيئة التنافسية الحالية، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعد أفرادها من خلال التنمية البشرية المستمرة بهدف إكسابهم المهارات والمعارف ومن ثم القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات الحالية، ولا يكون ذلك إلا من خلال جملة من الأساليب التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

وانطلاقاً من مضامين الفرع الثالث لوظائف الموارد البشرية والمتمثل في تنمية الموارد البشرية التي لخصها "ليونارد نادلر" التدريب، التعليم والتطور، سيتم اعتبار أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطور المسار الوظيفي¹. وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموظفين تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعانون منها، كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية².

1. مفهوم سياسة التدريب:

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب.

✓ لقد عرف الهيئتي التدريب على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"³.

✓ ويعرف التدريب بأنه " تحسين معارف ومهارات واتجاهات الموظفين على المدى القصير، وخاصة تلك التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة"⁴.

✓ كما يعرف بأنه " عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية"⁵.

¹ مانع خديجة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: د..

² محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص83.

³ بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 16.

⁴ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص465.

⁵ زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس -، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 03، 2014، ص 77.

- ✓ ويعرف البعض التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها"¹.
- ✓ ويعرف أيضا بأنه " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها"².
- ✓ وهناك من يعرف التدريب بأنه " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة"³.
- ✓ كما يعرف بأنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء"⁴.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن: التدريب هو عملية إدارية وتنظيمية مستمرة تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاهاتهم من أجل تلبية احتياجات يتطلبها الفرد والوظيفة والمؤسسة.

2. التدريب كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:

تعطي معظم المؤسسات أهمية بالغة للتدريب وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة قد تكتسب من خلال الأساليب والطرق التدريبية المختلفة وليس بالخبرة وحدها. وقد يظهر أثر التدريب على مستوى تنمية الفرد وقدراته في النواحي الاجتماعية والسلوكية والاقتصادية والتعليمية والثقافية التالية:⁵

- يؤثر التدريب على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته ومعلوماته وبالتالي زيادة ثقته بنفسه؛
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي للأفراد المتدربين، وبالتالي زيادة محبتهم وانتمائهم للعمل؛

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص 161.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 332.

⁵ عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2012، ص

- إعطاء المتدرب فرصة للتقدم والتطور والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة. تحفيز المتدرب وتنمية روح التجديد والابتكار لديه، وذلك بعد اضطراره على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة المتغيرات المستقبلية دون أي مقاومة أو رفض؛
 - يعمل التدريب على زيادة دخل الفرد بشكل عام، وذلك نتيجة للحوافز المقدمة له قبل وأثناء وبعد التدريب مما يرفع من مستوى معيشتته ويشبع له كثير من الحاجات والرغبات غير المشبعة في السابق؛
 - قد يساعد التدريب، وخاصة التدريب الخاص بإكساب مهارات فنية معينة تساعد على تقليل الإصابات والحوادث أثناء تأدية العمل؛
 - يعمل التدريب على تنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، وبالتالي زيادة الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز الأعمال.
- كما تظهر أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة¹. كما يعمل التدريب على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المؤسسة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم.

3. أهداف التدريب:

تضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التدريب ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تنمية المعارف والمهارات والكفاءات للأفراد العاملين؛
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة؛
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر؛
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المؤسسة؛
- تحسين فعالية أساليب العمل؛
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات؛
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه واعترافه وامتنانه بالمؤسسة؛
- الشعور بالانتماء؛
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

¹ سليمان بلعور، عبد الرحمان بن سانية، أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية وخصوصياته، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 161.

كما يهدف التدريب إلى:¹

- نشر المعرفة المهنية وتحسين المهارات التقنية للأفراد؛
- تسهيل انسياب المعلومات وتحسين مناخ العمل؛
- حسن التنسيق وتنظيم العمل.

مما سبق يتضح أن أهداف التدريب تخص كلا من الفرد والمؤسسة، فهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهداف الفرد الشخصية من خلال تطويره وتحسين أدائه وتنمية معارفه. كما أن أهداف التدريب تكون شاملة وتتماشى مع التغيرات الجارية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية².

4. مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:³

- ❖ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة؛
- ❖ **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- ❖ **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة؛
- ❖ **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه الى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين بها؛
- ❖ **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا أو هكذا؛
- ❖ **الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية؛
- ❖ **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

¹ BERNARD MARTORY, Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances, Vuibert, Paris, 7^{ème} édition, 2012, P 254.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29-30.

5. أنواع التدريب:

قد يصنف التدريب بحسب العديد من المعايير، لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل، نوع المتدربين وخبراتهم ومؤهلاتهم، مكان التدريب والمستوى المطلوب للتدريب، وكذلك يختلف باختلاف المواد المستخدمة في عملية التدريب والوقت والمال المخصص، والهدف المرجو من البرنامج التدريبي.

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم المعايير ما يلي:

أولاً: التدريب من حيث نوعية المتدربين: وفي هذا التصنيف يمكن التمييز بين نوعين من التدريب وهما:

أ. **التدريب الموجه للعمال الجدد:** تلجأ المؤسسات في الغالب إلى التدريب مع بدء الالتحاق بالعمل، ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه. ويشير هذا المصطلح في الفكر الإداري الفرنسي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإنجليزي بالتدريب التعريفي أو التدريب الإنضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة¹. كما تهدف برامج التدريب إلى العمال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالمؤسسة إلى تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن عملهم وتعريفهم بسياسة وأهداف المؤسسة وثقافتها ونوعية منتجاتها أو خدماتها.

ب. **التدريب الموجه للعمال القدامى:** يهدف النوع من التدريب إلى تزويد العمال القدامى بمعلومات عن مختلف المستجدات المتعلقة بمجال عملهم، وعادة ما توضع هذه البرامج بهدف ترقية هؤلاء العمال (الترقية الداخلية)، وذلك بالعمل على تحويلهم من عمال شبه مهرة إلى عمال مهرة من الدرجة الأولى مثلاً، ما يجعلهم يتحكمون في عملهم بصورة جيدة.

ثانياً: التدريب من حيث نوع الوظائف: ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أ. **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلها أعمال الكهرباء والميكانيك. ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

ب. **التدريب التخصصي:** يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة، ويشمل هذا النوع العمال الجدد وحتى القدامى².

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تلمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005، ص 03.

² Romelear Pierre, Gestion des ressources humaines, Armand colin, Paris, 1993, P 174.

ت. **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع من التدريب تطوير المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة تحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثا: **التدريب من حيث المكان:** من أهم هذه الأساليب، التدريب داخل أو في مكان العمل، والتدريب خارج مكان العمل¹.

أ. **التدريب في مكان العمل:** يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة، ويقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب.

يساعد هذا النوع من التدريب المتدربين على سهولة التكيف مع محتوى البرنامج التدريبي، تعزيز الاتصالات الداخلية، وإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين المدرب والمتدربين².

ب. **التدريب خارج مكان العمل:** ويقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إذا كانت المؤسسة كبيرة، أو في مراكز التدريب خارج المؤسسة. وفي هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي. وقد يأخذ هذا الأسلوب صورا عديدة، نذكر منها:

❖ **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات مألوفة لكل الناس، حيث أنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداما في توصيل المعرفة، وبصفة خاصة لأغراض تعليمية. تعد المحاضرات أسلوبا تدريبيًا مباشرًا، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من الحاضرين. وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض، بحيث تصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام، وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين³.

❖ **دراسة الحالات:** تمثل الحالات العملية الأسلوب الواقعي والعملي لدراسة مشاكل العمل والتطبيق لأنه يحقق المعيشة العملية للمتدربين لمشاكلهم التي تقابلهم في بيئة العمل، سواء كانت هذه المشاكل متعلقة بالتنظيم أو بعلاقات العمل أو بالنواحي التنسيقية بين مجالات النشاط المختلفة.

¹ هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص: 82-84.

² Jean- Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Vuibert, Paris, 14ème éditions, 2013, P 451.

³ رميلة عمور، تنمية وتدريب الموارد البشرية: مفاهيم عامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 458.

تعتبر دراسة الحالات من أنجح الأساليب في إضفاء الواقعية على التدريب وجعله يطرق المشاكل بجدية وإيجابية دون الخوف من الوقوع في خطأ التطبيق الفعلي أو اللوم نتيجة للحصول على نتائج سلبية إذا ما طبق التعديل المقترح مباشرة، الأمر الذي يخشاه معظم المديرين المتحفظين عندما يعرض عليهم أية أفكار جديدة لتطبيقها في المؤسسة.

ويرى بعض المهتمين بشؤون التدريب أن الغرض من مناقشة الحالة ليس بالضرورة التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما كان هو تدريب للأفراد على التفكير بأسلوب منطقي سليم للوصول إلى التعرف على أسباب المشكلة واستعراض الحلول المختلفة أو البدائل المختلفة لمواجهتها. ومن ثم تتولد لديهم القدرة على الإسهام الجاد الإيجابي في حل المشاكل في ميدان العمل أو اقتراح حلول لها.

وقد بدأ استخدام أسلوب دراسة الحالة بالولايات المتحدة لأول مرة، ثم أخذ ينتشر في أعقاب الحرب العالمية الأولى، حيث انتقل من الولايات المتحدة إلى العديد من الدول الأوروبية ودول أمريكا اللاتينية والهند وغيرها¹.

❖ **تمثيل الأدوار:** هو أسلوب جديد يمثل سلوكا تمثيلا حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة، ويهدف هذا الأسلوب إلى:²

- العمل على إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة سلوك جديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛
- ممارسة مهارات الإصغاء والاستجابة؛
- ممارسة مهارات استقبال وإعطاء التعليقات.

يهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد مناخ وموقف واقعي يتم فيه توزيع الأدوار على المشاركين مع إعطاء توجيهات وإرشادات عامة يجب إتباعها أثناء التمرين. ومن تحليل كيفية التصرف والسلوكيات المختلفة عند ممارسة الأدوار المحددة لكل منهم يستطيع المدرب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدوار كل منهم، وبناء عليها تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات اللازمة لتحسين الممارسة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لزيادة قدرات ومهارات المشاركين في مجالات التفاوض، صنع القرارات، القيادة، إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات... وغيرها³.

❖ **تدريب الحساسية:** يركز على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، وكيفية إدراك الآخرين بهذا التصرف. يهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة

¹ رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 204-205.

² عايش شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114-115.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم، وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم¹.

❖ **المباريات الإدارية:** الفكرة الأساسية في المباريات الإدارية هي محاولة تمثيل الواقع ببناء (نموذج) يربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف التي تواجه الإدارة في ظروف معينة ويترك للإدارة ممثلة في الفرق المشتركة في المباراة أن تتخذ قرارات لمواجهة هذه المواقف.

والهدف من المباراة هو إمكان استخدامها كأداة من أدوات التدريب لرجال الإدارة وتركز المباراة عادة على عمليات اتخاذ القرارات. وتختلف المباريات الإدارية تبعاً لطبيعة نشاط المنظمات وتحاول المباريات تمثيل المواقف التي تواجه رجال الإدارة طبقاً لمجال عمل كل منهم².

❖ **الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:** هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين والمشاركين أنفسهم، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة³.

6. مراحل عملية التدريب:

تتمثل مراحل العملية التدريبية في أربعة مراحل أساسية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وأخيراً تقييم البرنامج التدريبي.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: يعتبر التدريب عملية ضرورية ومستمرة تحتاج إليها المؤسسة لمواجهة كل ما هو جديد. ولن يكون التدريب ذا معنى وذا جدوى ولا يحدث التغيير المطلوب إذا لم يبنى على التحديد الواضح للاحتياجات⁴.

¹ سليمان بلعور، عبد الرحمان بن سانية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² عبد الرحمان توفيق، التدريب الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 51.

³ حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 17.

⁴ بن كيج نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة البناء المعدني، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 92.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بإبراز العناصر التي تفسر فجوة الأداء، والتأكد من أنها ناتجة عن نقص بعض المهارات. وفي هذا المجال تكون عملية جمع المعلومات بشكل جيد بالإضافة إلى التحليل الدقيق يضمن أن التدريب هو الحل الأنسب لحل المشكلة وتقليص فجوة الأداء¹.

أ. مفهوم الاحتياجات التدريبية: تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية لأي عملية تدريبية تنظيمية، ويعبر عنها بأنها:

✓ " نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية والمتوقعة"².

✓ وتعرف بأنها: " جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج"³.

✓ كما تعرف بأنها " مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين"⁴.

ويتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى. فأما الوضع الحالي فيعبر عن:⁵

- نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها؛
- ضعف في الأداء أو العلاقات يراد علاجه أو تفاديه؛
- مشكلة محددة (تنظيمية، إنسانية، ...) يراد حلها.

أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها، وبهذا المعنى تكون الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل. وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية.

إن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل والقصور ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة. فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو

¹Patrick Rivard et Martin Lauzier, **La gestion de la formation et du développement des ressources humaines**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2^{ème} édition, 2014, PP : 26-27.

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص23.

³السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص23.

⁴بن كيح نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁵محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع نفسه أعلاه، ص 15.

تغييرها أو تعديلها، وذلك استعدادا لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة، تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التي يخطط لها ويعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها.

ب. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية: توجد أربعة أساليب مختلفة من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تستخدمها جميع أنواع المؤسسات متكاملة فيما بينها وهي: تحديد احتياجات المنظمة، تحديد احتياجات الجماعات، تحديد احتياجات الموظف وتحديد احتياجات الوظيفة.

■ **تحديد احتياجات المنظمة:** تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة حيث تضمن تحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تحسين المركز التنافسي للمنظمة وما شابه ذلك، وهذه الاحتياجات من الصعب تحديدها. تستمد احتياجات المنظمة من أهداف المنظمة، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة.

بالإضافة إلى تحديد احتياجات المنظمة الفعلية، يمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في:¹

- ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة؛
 - ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب والتطوير الفردية للعاملين؛
 - تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة، مثل نمط الحياة، النظام القيمي للعاملين، الأنظمة الحكومية والواقع الاقتصادي؛
 - اكتشاف التغيرات الداخلية في قنوات الاتصال، نمط القيادة، مراكز القوى وما شابه ذلك؛
 - تحليل أسباب ارتفاع دوران العمل والشكاوى والصراعات بين الإدارة والعاملين ومعدل المنتجات المرفوضة.
- ومن المهم أيضا ملاحظة أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب، وما الذي سيتم تدريبهم عليه، الوظائف التي تحتاج إلى تدريب، وما إذا كان من الممكن توفير المواد اللازمة لتقوم التدريب المطلوب.

■ **تحديد احتياجات الجماعات:** الجماعة هي مجموعة من الأفراد تجمعهم مصلحة مشتركة أو أهداف واحدة؛ بما يسمح بتكوين علاقات بينهم، بحيث تصبح للجماعة شخصية مختلفة عن شخصية كل عضو في الجماعة، وكذلك يصبح لها معايير مستقلة ومنفصلة عن معايير أفرادها. عند تحليل الجماعات فإنه ينبغي دراسة ما يلي:²

- **أهداف الجماعة:** قد تكون الجماعات رسمية أو غير رسمية، والتركيز في عملية التحليل ستكون على الجماعات الرسمية التي تقوم المنظمة بإنشائها لأهداف إدارية وتنظيمية.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، مرجع سبق ذكره ص 29.

² بن كيج نسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 98-99.

إن أهداف الجماعات تختلف وتتعدد بتنوعها؛ لأن لكل جماعة أهدافا تسعى إليها، وبالتالي ينبغي دراسة مدى قناعة أعضاء الجماعة بأهدافها ومدى التزامهم بها، وهذا يفترض أن تكون أهداف الأعضاء منسجمة وغير متعارضة مع أهداف الجماعات.

- أسلوب الاتصال المستخدم: قد يكون الاتصال المستخدم في المنظمة باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل؛ على شكل أوامر وتعليمات فقط أو يكون باتجاهين؛ أي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى على شكل تقارير واستفسارات وسماع الاقتراحات والشكاوى.
- روح الفريق: فالحوار الموضوعي، احترام وجهات النظر، العمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الآخرين والمشاركة الإيجابية؛ كل ذلك يحتاج إلى تنمية روح الجماعة وبناء الفرق الناجحة.
- تماسك الجماعات: يعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أعضائها ومدى توحدهم مع بعضهم، وينعكس هذا التماسك على الآثار السلوكية التي تترتب عليه والتي قد تشمل السلوك التعاوني الجمعي أو غير ذلك. فكلما زاد التماسك بين أفراد الجماعة كلما قل التفاوت من إنتاجية كل منهم.
- معايير الجماعة: المعايير هي مجموعة من القيم السلوكية المتفق عليها بين أعضاء الجماعة بحيث تكون الإطار المرجعي للعلاقات بين أعضاء الجماعة. هذه المعايير ينبغي معرفتها من قبل الأعضاء، فكلما زادت معرفتهم لها كلما زاد التزامهم بها.
- **تحديد احتياجات الموظف:** يتم تحديد احتياجات الموظف من حيث قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.
- بعبارة أخرى يمكن تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف؛ وما تحتاجه الوظيفة من قدرات ومهارات ومعارف. ولكن يجب الإشارة إلى أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تدريبية جديدة على مستوى الفرد¹.
- **تحديد احتياجات الوظيفة:** إن تحليل الوظيفة هو عملية فحص الوظيفة لمعرفة مكوناتها وأجزائها والظروف التي تعمل في ظلها. وتتبع التحليلات التفصيلية التالية في هذا المجال:²
 - تحليل متعمق لاحتياجات الوظيفة وأي مشاكل تحيط بها؛
 - دراسة تفصيلية عن المسؤوليات والواجبات والمهام التي يؤديها شاغل الوظيفة؛ وهذا ما يشكل أساسا لوصف العمل؛
 - تحليل للمعارف والمهارات المفترض توفرها في شاغل الوظيفة؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 218.

² بن كيج نسين، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- وصف الاحتياجات التدريبية للوظيفة.

يكمن الغرض من تحليل الوظيفة في الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية، يقصد تحديد نوع التدريب للفرد ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها وأخيراً المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل.

ثانياً: **تصميم البرنامج التدريبي**: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي. تهدف هذه العملية إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي؛ بدءاً من الأهداف وحتى ميزانية التدريب كالتالي:¹

- 1) تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛
- 2) تحديد مستوى البرنامج التدريبي؛
- 3) تحديد المادة التدريبية؛
- 4) اختيار أساليب التدريب الفاعلة؛
- 5) اختيار وسائل التدريب أو وسائل العرض؛
- 6) تحديد الزمان والمكان للبرنامج التدريبي؛
- 7) اختيار المدربين؛
- 8) اختيار المتدربين؛
- 9) ميزانية التدريب.

ثالثاً: **تنفيذ البرنامج التدريبي**: وهي عبارة عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي في إطارها العام والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية. تتمثل أهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها في:²

- توقيت البرنامج؛
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية؛
- تجهيز المطبوعات؛
- الاتصال بالمتدربين؛
- الاتصال بالمدربين.

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 191-193.

² عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 104.

ويجب أن تخضع هذه العملية إلى معايير علمية تقوم على مبادئ تعلم بكيفية تسمح للفرد بأن يتحصل على المهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الأفراد إلى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب. وتعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل العملية التدريبية.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة الأخيرة في العملية التدريبية إلى معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، بيان نقاط القوة والضعف بالبرنامج حتى يمكن تجاوزها في البرامج القادمة وتصبح أكثر فاعلية. يمكن معرفة فاعلية التدريب من خلال أربعة مستويات لقياس عوائد ومنافع التدريب وهي:¹

- المستوى الأول: ردود أفعال المتدربين وانطباعاتهم أثناء التدريب؛
- المستوى الثاني: مدى تعلم المتدربين محتوى المادة التدريبية؛
- المستوى الثالث: مدى قدرة المتدربين على نقل المهارات المتعلمة إلى واقع الممارسة الفعلية بعد الانتهاء من التدريب والعودة إلى أماكن العمل؛
- المستوى الرابع: العائد على الاستثمار في التدريب وذلك على النحو التالي:

العوائد التدريبية - تكاليف التدريب

$$\frac{\text{العائد على الاستثمار في التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} \times 100\% =$$

تكاليف التدريب

صافي الفوائد التدريبية

$$\frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{صافي الفوائد التدريبية}} \times 100\% =$$

تكاليف التدريب

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة:²

- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخططة لها؛
- مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها؛
- مدى أهمية الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة؛
- تحديد جوانب القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، مرجع سبق ذكره، ص 195.

وكلما كانت هذه الوظيفة (التدريب) قائمة على أسس علمية سليمة، كلما مكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء العامل ومتطلبات الوظيفة بكيفية ترفع من الأداء، وتخلق التناغم داخل التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي يصبو إليها بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

1. ماهية التعلم التنظيمي:

يعود الاهتمام بدراسة التعلم إلى العالم الروسي إيفان بافلوف (1849-1936) والذي بدأ حياته العملية كمختص في علم الحيوان وفي وظائف الأعضاء، بدأ عام 1900 بتنفيذ تجربة معلمية لقياس أثر كمية اللعاب الذي يفرزه كلب في تجربته على عملية الهضم، وقد نبهت هذه التجربة إلى دراسة عملية التعلم بدراسة أثر التغييرات في المثير على الاستجابة، وشكل هذا التطور للعملية الأساس الذي بنيت حوله الدراسات والنظريات اللاحقة¹.

✓ يعرف التعلم بأنه "المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات والمثل المكتسبة التي يتم الاحتفاظ بها واستخدامها والاستفادة بها أو أنها تغير في السلوك من خلال التجربة والخبرة"².

✓ كما يعرف بأنه "مفهوم افتراضي يشير إلى عملية حيوية تحدث لدى الكائن البشري، وتتمثل في التغير في الأنماط السلوكية، وفي الخبرات، إذ من خلالها يستطيع الفرد السيطرة على البيئة المحيطة به والتكيف مع الأوضاع المتغيرة"³.

يمكن القول أن التعلم عملية تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمال والإدارة.

1-1 تعريف التعلم التنظيمي:

✓ عرف Argiris وهو من أوائل المهتمين بهذا الحقل مصطلح التعلم التنظيمي بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها"، وهو تعريف قد تجاوزه الزمن⁴.

✓ ويعرف بأنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر

¹ ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 182-183.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية)، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 88.

⁴ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 89.

للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام"¹.

✓ كما عرف التعلم التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات"².

✓ كما يعرف أيضا " التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء ومتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"³.

استنادا مما سبق يمكن القول إن التعلم التنظيمي هو استمرار اكتساب المهارات والخبرات وتحويلها إلى معرفة، وجعلها متاحة لجميع أجزاء المؤسسة والعاملين بها. وكل ذلك ينتج من خلال التفاعل المستمر للأفراد مع بعضهم البعض.

1-2 مبررات اعتماد التعلم التنظيمي:

هناك عدة أسباب للاهتمام بالتعلم التنظيمي كسمة أساسية للمنظمة المعاصرة، من أهم تلك الأسباب ما يأتي:⁴

- **خصائص البيئة المعاصرة:** التي تتسم بالتغير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يبين بأن بقاء المنظمة المعاصرة واحتفاظها بمكانتها سيتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تجابهها، وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم الجماعي المستمر، ومن خلال تحويل التعلم الذي يحققه الأفراد إلى تعلم جماعي تنظيمي.
- **خصائص التنظيم العقلاني البيروقراطي:** التي يمكن أن تؤدي إلى عرقلة التعلم ومقاومته وحتى تشويهه.
- **الاختلاف بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة:** فليس كل تعلم يحققه الأفراد يضمن التحول إلى تعلم تنظيمي تحتفظ به المنظمة وتستفيد منه؛ وهذا هو أحد أهم أسباب تخلف المنظمات في الدول النامية، والتي لا تقوم بتحويل تعلم الأفراد إلى تعلم تنظيمي.
- **احتمال توقف تعلم الأفراد:** والذي لا يستمر بالضرورة لأن أي عملية للتعلم تحصل على شكل منحى، حيث يتوقف التعلم بعد فترة؛ لذلك، فمواصلة التعلم تتطلب تنظيم سلسلة من عمليات التعلم الجديد المتتابع.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 13.

³ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 181-182.

- تعقد عملية التعلم وتعدد أبعادها ومستلزماتها: فالتعلم هو عملية بالغة التعقيد والتنوع، ولها عدة مستلزمات.

1-3 أبعاد وخصائص التعلم التنظيمي:

1-3-1 أبعاد التعلم التنظيمي: تتمثل أبعاد التعلم التنظيمي في:¹

- توليد المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها العمل على إيجاد وتأمين مختلف أنواع المعرفة، واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، والتي تعني بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.
- الإبداع المعرفي: ويشير إلى العمليات التي يتم من خلالها القيام بتجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، إذ تسهم في حل مشكلة أو موقف معين. والإبداع المعرفي هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.
- الإحلال المعرفي: ويشير إلى العمليات التي تسهم بإعادة تشكيل أو إعادة صياغة الأفكار الجديدة وإعادة تصميمها وتطبيقها لتأتي بشيء جديد.
- المعرفة الجديدة: ويشير إلى العمليات التي تسهم في إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال، والمعرفة الجديدة ترتبط بالأفكار الجديدة.
- التشارك بالمعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدهم في الوصول والعمل بأن واحدا على نفس الوثيقة ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم.

1-3-2 خصائص التعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي خصائص يتميز بها؛ من أهمها:²

- يجمع التعلم التنظيمي بين التعلم النظري والتعلم التطبيقي؛
- إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة؛
- التعلم التنظيمي عملية تكاملية وتفاعلية يشارك به جميع أعضاء المنظمة؛
- يستهدف التعلم التنظيمي تحقيق التميز التنظيمي وتطوير القدرات والمهارات؛
- يعمل التعلم التنظيمي على تكامل المعرفة الظاهرة والكامنة والإدارة الفاعلة للمعرفة بتحصيل المعرفة وحفظها وتوصيلها وتفسيرها وتطبيقها في الواقع العملي.

¹ صالح عابر بشيت الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14.

² حمد بن قبال آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 29.

1-4 أهمية وأهداف التعلم التنظيمي:

1-4-1 أهمية التعلم التنظيمي: تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في ما يلي:¹

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية؛
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.

وقد أشار Gérard Koenig إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، وكذلك عن طريق خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

1-4-2 أهداف التعلم التنظيمي: هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي،

يمكن تحديد أهم هذه الأهداف بالآتي:²

- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها؛
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات؛
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة؛
- يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية؛
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

2. التعلم التنظيمي كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:

يعتبر التعلم التنظيمي من العوامل المهمة التي تحفز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية، على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة امتلاكهم القدرة على الاستجابة المرنة للمتغيرات البيئية. حيث أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي تمكنت من تحقيق أهدافها بنجاح، وذلك من تبادل المعرفة الشخصية بين العاملين والإسهام في تعديل سلوكهم، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، والمساعدة في حل المشكلات، والاهتمام بوضع رؤية مستقبلية يمكن من خلالها مواكبة التطورات المجتمعية.

¹ حجيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 03، 2014، ص 96.

² حسين وليد حسين، أحمد عبد حمود، رسل سلمان نعمة، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد 06، المجلد 24، 2016، ص 1691.

كما يساعد التعلم التنظيمي على اكتساب العاملين مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم، مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.

3. طرق، مستويات وأنواع التعلم التنظيمي:

3-1 طرق التعلم التنظيمي: تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم

التنظيمي؛ ومن أهم الطرق التي حددت بناءً على Garvin, Ulrich & Smallwood¹:

- **التعلم من خلال القياس المرجعي:** تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.
- **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات، فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.
- **التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمحقة للمنظمة:** إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم، فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف، ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

3-2 مستويات التعلم التنظيمي: يتحقق التعلم التنظيمي عبر ثلاث مستويات رئيسية مترابطة ومتكاملة فيما

بينها، تتمثل هذه المستويات في:²

- أ) **التعلم الفردي:** يعتبر تعلم الأفراد من الأمور الأساسية الذي يرتبط بتعلم المنظمة ككل، حيث إن التعلم الفردي يعتمد على توفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات وقيم وأنماط سلوكية جديدة، بالإضافة إلى وجود نظام حوافز يشجع الأفراد على ذلك.

¹ أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 29، العدد 02، 2013، ص 132.

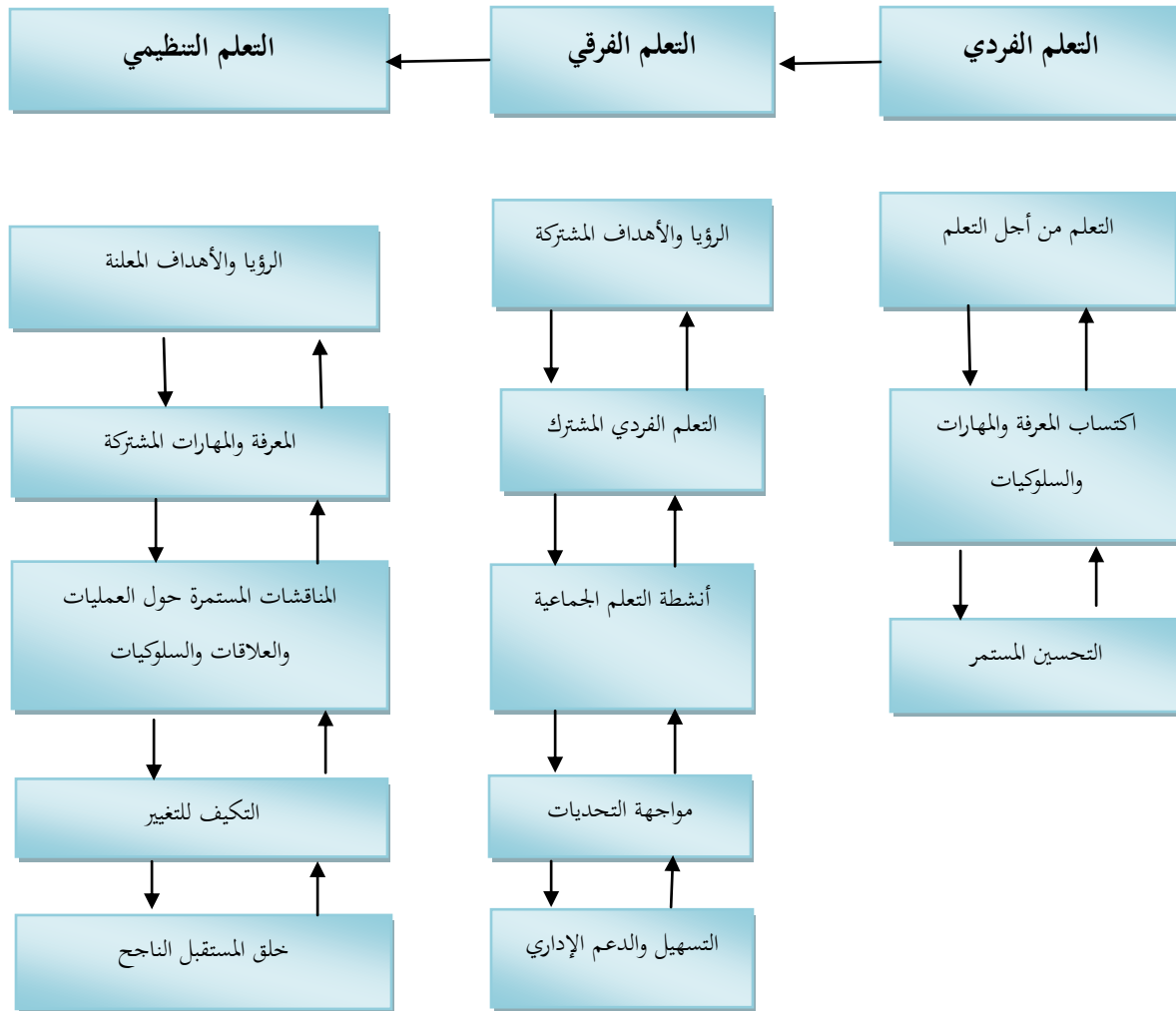
² مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 208-218.

ب) **التعلم الجماعي:** ينتج عن روح التعاون بين الجماعات من خلال ممارستهم العمل معارف ومهارات وخبرات يستفاد منها لأجل العمل المستقبلي. يتطلب هذا المستوى من التعلم أيضا توفير جو ملائم لأداء مهام الجماعات، بالإضافة إلى وجود نظام تحفيز يشجع على العمل الجماعي وروح التعاون.

ت) **التعلم التنظيمي:** يتحقق هذا المستوى من التعلم من خلال اكتساب المعارف والخبرات عن طريق تعلم أعضاء المنظمة من الأخطاء السابقة، تبادل المعارف والخبرات والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة، الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع أفراد المنظمة لتوظيفها في المجال العملي.

يمكن توضيح مستويات التعلم التنظيمي بشكل أكثر دقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: حسين وليد حسين، أحمد عبد حمود، رسل سلمان نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 1692.

الجدير بالذكر أن الأفراد داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعلم التنظيمي، فما يتعلمه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى الكلي للمؤسسة، بمعنى أن المؤسسات تتعلم من خلال الأفراد الذين يقومون بدور الوسيط في عملية التعلم، فأنشطة التعلم الفردي قد تحفز أو تحبط عملية التعلم التنظيمي، وأن التعلم الفردي مطلب ضروري للتعلم التنظيمي إلا أنه لا يعد ضمانا كافيا لحدوثه¹.

3-3 أنواع التعلم التنظيمي: إن أنماط التعلم في المنظمات كثيرة ومتنوعة ويصعب حصرها. لقد أوضحنا Argryris & Schon باعتبارهما أول من تناولوا مفهوم التعلم التنظيمي؛ ثلاثة أنماط تنحصر في:

أ) التعلم الأحادي الحلقة: يحدث هذا النوع من التعلم حينما يصحح الخطأ بدون أسئلة أو اختبار للفرضيات الأساسية، وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات. فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فهم إما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دونما بذل جهد أو مراجعة، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها، فعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها².

ب) التعلم ثنائي الحلقة: يهدف هذا النوع من التعلم إلى تغيير الوضع الحالي، فمن خلال هذا النوع نشأ مفهوم المنظمة الساعية للتعلم، حيث يكون هناك عزم على التحدي، وخلق طرق جديدة للنظر إلى العالم، وخلق المعرفة، ومراجعة مستمرة للاستراتيجيات وطريقة العمل والتفكير. وهذا النوع هو الذي يعطي للمنظمة مسوغات التغيير إذا كانت تملك القدرة على ذلك، ويوصلها لتغيير ذا قيمة بعد البحث العميق في أسباب المشكلات وإيجاد حلول دائمة لها.

ويعتبر هذا النوع من التعلم أصعب من النوع الأول لأنه أحيانا يكون من الصعب إدراك حقيقة ما حدث، ويمكن قياس المخرجات بعدة طرق، لذلك لا بد وأن تكون القرارات مبنية على المعرفة حتى يسهل ربط المخرجات بالمدخلات³.

ت) التعلم ثلاثي الحلقة: ويتضمن تعلم كيف تتم عملية التعلم، ويكون التعلم هنا موجها نحو العملية التعليمية نفسها، وكيف يمكن أن نحسن هذه العملية سواء أكانت من النوع الأول أم الثاني، وهذا النوع من التعلم هو الأهم؛ فإذا لم يتمكن القائد من كسر النماذج القديمة؛ فلن يتمكن من تحقيق عملية التعلم والتغيير⁴.

¹ شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية ضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 03، 2009، ص 95.

² أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 101.

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 205.

⁴ المرجع نفسه، ص 205.

أما Peter Senge فقد قسم التعلم إلى نوعين كما يلي:

أ) **التعلم التكييفي:** ويتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهو يدور عن التقليد أو الاستنساخ لتلك الأحداث، ويمثل كما يرى Senge مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم¹.

ب) **التعلم التوليدي:** فيه يتم بناء قدرات جديدة ونبد أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، ويترتب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية².

إن ما يميز التعلم التكييفي عن التعلم التوليدي هو أن التعلم التكييفي يتعلق بالتغيير البسيط والذي يرتبط بالمرحلة الأولى لعملية التعلم، بينما يخص التعلم التوليدي المرحلة المتقدمة والمكتملة لمرحلة التعلم التكييفي، والذي يعمل على تحسين إمكانية المنظمة في اكتشاف القدرات بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة.

4. معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها:

4-1 معوقات التعلم التنظيمي: رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المدخل التي تتبناها للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:³

- جمود الهياكل التنظيمية؛
- ممارسة المركزية؛
- الافتقار إلى القيادات الواعية؛
- افتقاد النظرة الشمولية؛
- التعلم الوهمي؛
- ثقافة المنظمة.

4-2 سبل مواجهة معوقات التعلم التنظيمي: للحد من أثار أية معوقات تواجه التعلم التنظيمي، يوصي سينجي وآخرون منظمات العصر بما يلي:⁴

¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² شاكر جار الله الحشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص 197.

³ ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم جبوري الخفاجي، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 11،

العدد 02، 2009، ص: 101-102.

⁴ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوءها يتم تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما يترتب عليها من عواقب؛
- تشجيع وتحفيز العاملين على التساؤل والتحدي وعلى التشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة للتحقق من مدى فاعليتها وملائمتها لما هو متوقع حدوثه وحثهم على عدم التستر على المشاكل والعقبات مهما كانت صغيرة؛
- الخروج من عمليات التعلم التقليدي والبسيط والأحادي النظرة إلى عمليات التعلم الثنائي النظرة والمتجدد في الطرح، والتحرر من أية معطيات أو ممارسات مسبقة تعيق التحديث والحدثة أو تشدهم للعادات السابقة؛
- التطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية والترقيعية التي اعتادت عليها المنظمات التقليدية والانفتاح على الفكر الوقائي والاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتجديد معاملة بدلا من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من أثارها ومخاطرها.

5. ماهية المنظمة المتعلمة:

5-1 مفهوم المنظمة المتعلمة:

- ✓ يعتبر الباحث الأمريكي Peter Senge أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "The fifth discipline" سنة 1990 حيث عرفها أنها " مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يأخذون على عاتقهم مهمة التعلم والتحسين والتطوير بصورة مستمرة من أجل تقديم القيمة المضافة التي يريدونها"¹.
- ✓ ويعرف ماك جيل وزملاؤه McGill & al المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي يوجد لديها القدرة للتأمل في فهم الخبرات التي نمر بها من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في استكشاف النجاح والفشل الذي تمر به"².
- ✓ وتعرف على أنها " المنظمة التي يكون من خصائصها الأساسية قدرة عاملها على الاعتماد على التجارب المعاشة، وتقاسم المعرفة والحصول على معارف جديدة والإبداع، بالإضافة إلى محاولة حل المشاكل التي يتعرضون إليها وليس إخفائها"³.

¹ علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2015، ص 51.

² عبد اللطيف مصيطفي، عبد الرحمن بن سانية، الجامعة بين فجوة التعلم ورهانات تطوير الأداء نظرة إلى الواقع ... واستشراف للمستقبل، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 08، 2012، ص 26.

³ Laurence Lehmans - Orteg, Strategor, Dunod éditions, Paris, 2005, P750.

✓ ويعرفها ماركاردت "Marquardt" المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج¹.

✓ كما تعرفها مارسك وواتكنز Marsick & Watkins بأنها " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"².

مما سبق يمكن القول إن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتيح للعاملين فيها ظروف تساعد على اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما تعمل على تشجيع تعلم وتنمية الأفراد بها من خلال تحديد احتياجات التعلم وتسهيله والعمل على استمراره.

5-2 العوامل التي أدت إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة: يرجع التحول إلى المنظمات المتعلمة إلى العديد من التطورات أهمها:

- تطوير الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات الفرد؛
- التطور في إدارة المعرفة؛
- التطور في تكنولوجيا المعلومات.

5-3 أليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة: يعتمد ذلك الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة أساساً بالتركيز على جملة المؤشرات التنظيمية، والتحول بها من حالة عدم المواءمة مع متطلبات المنظمات المتعلمة إلى حالة استجابة هذه المنظمات لتلك المتطلبات وذلك عن طريق الانتقال بالمؤشرات التالية:³

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين، وإن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال الفرق.
- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة.

¹ بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجى، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد 02، يونيو 2011، ص 402.

² بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجى، مرجع سبق ذكره، ص 402.

³ حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2015-2016، ص 120.

- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن المنافسة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.
 - من استراتيجية صراعية إلى التعاونية: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير استراتيجيتها في مقابل أن تقوم بفرضها بصورة فوقية، فهم كما أنهم يعرفون الحاجات والمشكلات فإنهم يعرفون كذلك الحلول والمشاركة في بناء الاستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف.
 - من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: والتي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.
- 4-5 خصائص المنظمة المتعلمة وأهم الاختلافات التي تميزها عن مثيلاتها التقليدية:** هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات. ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:¹
- توفير فرص مستمرة للتعلم؛
 - استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
 - ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
 - تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة؛
 - استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
 - تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
 - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
 - الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
 - إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
 - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

¹ أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 20.

أما عن عناصر المنظمة المتعلمة فيلخصها Maturana في ثلاثة عناصر رئيسية هي:¹

أ) **المفاهيم:** وتشتمل على المفاهيم والأفكار والقدرات والتقنيات والوسائل التي تسهم بعملية التعلم وتوليد المعرفة ومن ثم الابتكار والتجديد.

ب) **الاتقان:** ويشير إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل اقتدار والاستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم سلوك عملي يخدم المنظمة.

ت) **التواصل:** ويشمل ذلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها والاشتقاق منها للاستمرار في عملية توليد المعرفة.

مما سبق يمكن استخلاص جملة من الاختلافات التي تميز المنظمة المتعلمة عن مثيلاتها التقليدية، والتي فصلت على أساس جملة من المؤشرات المفتاحية التي يشترك فيها كلا النوعين:

الجدول (04): أهم الاختلافات بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

المؤشر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
الأفراد	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم من ذوي المعرفة
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
صاحب السلطة	شاغل المنصب	صاحب المعرفة
نجاح المؤسسة	شكله التراكم الرأسمالي	شكله التراكم المعرفي
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الذاتية	على أساس المنهجية العلمية
الثروة الحقيقية	الأموال والأصول المادية	رأس المال الفكري

المصدر: حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 62.

¹ رواجية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، العدد 02، 2014، ص 112.

6. نماذج المنظمة المتعلمة، أسس نجاحها ومعوقات بنائها:

1.6 نماذج المنظمة المتعلمة: هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها

وطريقة تفكيرهم، وخبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لبعض نماذج المنظمة المتعلمة؛ والتي تعد من أهم

النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

➤ نموذج بيتر سينج (Peter Senge): يعد من أهم النماذج المقترحة لبناء المنظمة المتعلمة، اهتم بخمسة أبعاد أساسية هي:¹

- الالتزام الشخصي: وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواقا لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد لذلك، وأن يتطلع ليصبح شخصا متميزا بين نظرائه.

- النماذج العقلية (الذهنية): وفيها يكون العقل الإنساني جاهزا وحاضرا للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصا لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعميمات الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو مستحدث.

- بناء الرؤية المشتركة: إن الرؤية المشتركة هي محرك محفز وقوي لجميع الأفراد. فقد لا تكون رؤية القائد مشتركة مع أولئك الذين يقودهم. فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي لا تتفق مع رؤية القائد.

- التعلم من خلال الفريق: وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة.

- أنظمة التفكير: وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة، والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات، ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة، ويعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، وبمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة.

➤ نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins): قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجا

متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة

¹ حسان حامى، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-63.

المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي. يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:¹

- خلق فرص التعلم المستمر؛
- تشجيع الاستفهام والحوار؛
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة؛
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- القيادة الاستراتيجية.

2.6 أسس نجاح المنظمة المتعلمة: يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها:²

- **الأفكار الجديدة:** تحتاج المنظمات المتعلمة إلى مبدعين وموهوبين (فريق المعرفة) قادرين على التقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في شكل أفكار جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في الارتقاء بالمنظمة.
- **القيادة الفعالة:** يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة دور رعاية عملية التعلم من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على التعلم والتكيف وتقديم العون لهم وتوفير المناخ المساعد لنجاح العملية.
- **القدرة على التكيف:** يجب أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية، بداية بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.
- **الذاكرة التنظيمية:** تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فهي تحمل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة من خلال فترة عملها؛ وهو ما يتطلب ضرورة تنظيم هذه الذاكرة بشكل

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 5.

² سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص ص: 37-38.

يمكن من استرجاع محتوياتها والاستفادة منها بسهولة وسرعة، فالأفكار الخلاقة تستند إلى تراكم معرفي وخزين معلوماتي تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادية للمنظمة.

3.6 معوقات بناء منظمات متعلمة: قسم Lawrence في دراسته سنة 1998 حول كيفية تحويل المنظمة

الحكومية إلى منظمة متعلمة العقبات التي تحول دون إتمام العملية بشكل فعال إلى:¹

أ) **عقبات فردية متجسدة بفرضية اللاوعي:** بأن الفرد يعرف ما يحتاج لمعرفته، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكافي للأفراد للتعلم والعقلية الكسولة؛

ب) **عقبات تنظيمية:** متجسدة في فشل المنظمة بتوفير المناخ الملائم والموارد والتسهيلات الضرورية لعملية التعلم.

وتشكل الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية عنصر مقاومة للتعلم، وتركيز الإدارة على المشكلة نفسها أكثر من عملية الخلق والإبداع، إضافة إلى الثقافة السائدة في بعض المنظمات بالتركيز على الظهور بمظهر جيد، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل أكثر من الإنجازات طويلة الأجل، وعدم التركيز على تطوير الموارد البشرية بقدر ما تركز على العلامة التجارية والاسم التجاري للمنتج، ومكانتها في السوق، وتحقيق الأرباح ضمن أفق زمني قصير، وتعتبر أنظمة تقييم العاملين القائمة على أساس عدد الأخطاء التي يرتكبونها عائقاً أمام الاعتراف بالخطأ، والتعلم منه. واستخدام القائد للقوة الجبرية داخل المنظمة يشكل عائقاً أمام عملية التعلم.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي

1. مفهوم التطوير التنظيمي

1-1 تعريف التطوير التنظيمي: تعددت تعريفات التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه، وفيما يلي بعض

تلك التعاريف كما وردت في بعض أدبيات الإدارة:

✓ يعرف التطوير التنظيمي بأنه " جهود مخططة، ومدخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تداخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها"².

✓ كما يعرف بأنه "عملية مركبة تستهدف زيادة قدرات المنظمات والمؤسسات على العمل بنجاح لفترة ما من الزمن، بحيث تتمكن من التكيف مع التغييرات، بل على إطلاق مثل هذه التغييرات. وهذه العملية تعتمد على الظروف التي تسمح للمنظمات بالاستمرار في التعلم وفي بناء قدراتها في كافة مجالات العمل ومناهج الإدارة. ومن

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 37.

- خلال تحقيق خططها الاستراتيجية تتعلم المؤسسة كيفية تطوير تفكيرها الاستراتيجي، ومعنى ذلك أن تصبح مركز تميز، متكيفة مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، سواء كانت تغيرات متوقعة أو غير متوقعة¹.
- ✓ ويعرف بأنه " استخداما للمعرفة وتقانات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة"².
- ✓ ويعرف أيضا بأنه " هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"³.
- ✓ التطوير التنظيمي هو " الوظيفة المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاية التنظيمية من خلال دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل"⁴.
- ✓ ويعرف بأنه " مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية"⁵.
- ✓ ويعرف أيضا بأنه " الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة للعمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمعنوية أو تحقيق الأهداف التنظيمية"⁶.
- ✓ ويعرف بأنه " عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم، الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، النشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها"⁷.
- مما سبق يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها.

¹ ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، ترجمة نهاد سالم، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف، الملاحظة بالفنون في وسط رياح التغيير، دار شرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الأولى 2007، ص 65.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 29، العدد 03، 2013، ص 212.

³ زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، مصر، 2000، ص 239.

⁵ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 21.

⁶ وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، العدد 02، المجلد 12، 2010، ص ص: 304-305.

⁷ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

1-2 دوافع التطوير التنظيمي: إن المنظمة عندما تفكر في أي عملية لإحداث التطوير التنظيمي لا تقوم بذلك بطريقة عشوائية أو تلقائية، بل يكون هناك أسباب متعددة تدفع المنشأة للقيام بعملية التطوير، ويمكن توضيح تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:¹

- الحفاظ على الحيوية داخل المنظمة؛
- تنمية القدرة على الابتكار؛
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛
- التوافق مع متغير الحياة،
- رفع مستوى الأداء.

ويرى آخرون أن هناك ثلاثة مداخل لبرنامج التطوير التنظيمي؛ وهي:²

➤ **مدخل تطوير الهيكل التنظيمي:** تتركز عملية التطوير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتشمل عملية التطوير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

➤ **مدخل تطوير الجوانب التكنولوجية:** يهتم هذا المدخل بالجانب التقني؛ كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل، وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها وتطبيقاتها.

➤ **مدخل تطوير الجوانب السلوكية:** ويهتم هذا المدخل بتغيير أنماط السلوك وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وللمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته، تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية، تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات.

وهناك من يقسم أسباب التطوير التنظيمي ودوافعه إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية:³

➤ **الدوافع الخارجية:** من أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في البيئة السياسية والتشريعية وغيرها. عادة يستهدف

¹ زينب عباس زعزوع، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة دراسات، النهضة، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2012، ص ص: 58-59.

² ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص ص: 271-272.

التطوير التنظيمي الناشئ عن هذه الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة.

➤ **الدوافع الداخلية:** تظهر الحاجة في التطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تطوير تنظيمي في المنظمة.

3.1 خصائص التطوير التنظيمي: تناول العديد من الباحثين خصائص وفلسفة التطوير التنظيمي والتي يمكن أن تتحقق من خلال عدة أساليب وممارسات ومنهم هيت كانجمي وكو والسكي Hiett, Cangemi & Ko وWalski اللذان بينا أن فلسفة التطوير التنظيمي تتحقق كالاتي:¹

➤ **عمليات حل المشكلات:** وهي جميع الأساليب التي يستخدمها أعضاء التنظيم لتشخيص المواقف وحل المشكلات.

➤ **ثقافة المنظمة:** وتتكون من افتراضات أساسية وقيم ومعايير للسلوك وتعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، وعندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون والتمكين والتعلم المستمر تتجه المنظمة نحو النجاح.

➤ **فرق عمل متماسكة:** حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المنظمات أي الرؤساء والمرؤوسين الذين لهم مهام محددة.

➤ **الاستعانة بمستشارين:** حيث يمكن للقادة الاستفادة والاستعانة ببعض المتخصصين في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المنظمات.

➤ **الاستفادة من نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي:** مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في ممارسات تطوير المنظمات.

وهناك من يحدد مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي، وهي:²

- التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي، فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها؛

- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في مشكلات المنظمات؛

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 36، 2013، ص 172.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 293-294.

- تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل؛
 - تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم، ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم؛
 - تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير. فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.
 - وهناك من يرى أن للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:¹
 - الاهتمام بالمنظمة (النظام ككل)، فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يهتم بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات، ومحور الاهتمام بالتطوير التنظيمي، وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب؛
 - التركيز على عملية الاجتماعات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى؛
 - التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد؛
 - الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
- 2. التطوير التنظيمي كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:**

بالرغم من تنوع وكثرة أساليب التطوير التنظيمي، فإن هذه الأساليب تفيد في تنمية وتحسين قدرات الأفراد، وتزويدهم بالمعرفة الجيدة والمعلومات المتنوعة والاتجاهات الإيجابية وأنماط السلوك المرغوبة، بما يؤدي في النهاية إلى التطوير الذاتي لكل فرد من أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يؤدي تطوير الأفراد وتنميتهم إلى تطوير المنظمة وزيادة قدرتها على بلوغ الأهداف المراد تحقيقها.²

¹ عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 03، 2016، ص 150.

² أحمد إبراهيم أحمد، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 51-52.

تعتبر تنمية الموارد البشرية الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي، فهو يشجع على خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، يساعد العاملين كي ينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم ومؤسساتهم. كما يعمل التطوير التنظيمي على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على مؤسستهم سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها.

3. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

1.3 أهمية التطوير التنظيمي: يرى العدلي أن أهمية التطوير التنظيمي تنبع من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة الخارجية فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطوة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة. فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً، وفي غيابها تصبح جهازاً إدارياً جامداً وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

3-2 أهداف التطوير التنظيمي: إن عملية التطوير التنظيمي هي عملية هادفة ومخططة ومدروسة، تتمثل أهدافها في:¹

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها؛
- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية؛
- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى؛
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم؛
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد؛
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية؛

¹ سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات:

دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 51.

- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.

4. مجالات ومراحل التطوير التنظيمي

1.4 مجالات التطوير التنظيمي: عند طرح خطة تطوير في المنظمة، يجب معرفة العناصر التي يجب التركيز عليها أو الجوانب التي نطورها، والجوانب التي تخضع للتطوير هي: الأفراد، جماعات العمل ومنظمة.

أ) الأفراد: فيما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة، تتمثل أهم مجالات التطوير في:

- غرس قيم إيجابية جديدة لدعم النشاط الإنساني في المنظمة، مثل أهمية قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج؛

- محاربة القيم السلبية، مثل النظرة للوظيفة العامة على أنها وسيلة تحكم وتسلط على الموظفين؛

- تطوير مجالات الاتصال، بحيث لا تقتصر على الاتصال النازل، بل يتم إتاحة الفرصة إلى الاتصال الصاعد، وكذلك الاتصال الأفقي بين المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة بغرض تحسين كفاءته وفعاليتها، والتخلص من تأثير الجماعات غير الرسمية بأسلوب يدعم مصالح العمل.

ب) جماعات العمل: جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المنظمة والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق:¹

- الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها؛

- تطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها؛

- توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل المنظمة، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

ت) المنظمة: يتمثل التطوير على مستوى المنظمة في عدة جوانب، فالتطوير قد يشمل أقسام المنظمة، مثل قسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج، قسم المالية وغيرها من الأقسام الأخرى. وقد يشمل التطوير عمليات إدارية، مثل التخطيط، التوجيه، الاتصال وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

كما أن التطوير على مستوى المنظمة يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية؛ عن طريق تحديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار، مما يساهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 111-112.

2-4 مراحل التطوير التنظيمي: تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهداً منظماً وعملية مستمرة بدلاً من أن تكون برنامجاً محدداً بفترة زمنية محددة، لذا كان لابد أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة. فقد ميز Lawrence & Lorsch أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي، هي:¹

(أ) **مرحلة التشخيص:** ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

(ب) **مرحلة التخطيط:** ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

(ت) **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

(ث) **مرحلة التقييم:** وهدفها مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

والبعض الآخر يرى أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:²

(أ) مرحلة الاستشارة والجذب؛

(ب) مرحلة التغيير؛

(ت) مرحلة التثبيت.

5. أساليب التطوير التنظيمي:

تتعدد أساليب التطوير التنظيمي، منها ما يخص العنصر البشري، ومنها ما يخص الجانب الهيكلي للمنظمة، ومنها ما يخص الجانب التكنولوجي، من أهمها نذكر ما يلي:

1.5 أساليب التطوير المتعلقة بالعنصر البشري: هناك بعض الأساليب التي يمكن من خلالها إحداث تطوير في العنصر البشري بالمنظمة كجزء من البرنامج المتكامل للتطوير التنظيمي ككل، تتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:

(أ) **أسلوب البحوث المسحية:** وفيها يقوم جميع الموظفين داخل المنظمة بملاء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم من طرف خبير التطوير التنظيمي، والهدف من ذلك قياس مدركات واتجاهات الموظف نحو مواقف معينة،

¹ ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 99-100.

² عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 416.

مثل درجة الرضا عن الوظيفة أو الإشراف وغيرها. وبعد تحليل النتائج تعقد لقاءات لتقييم النتائج واقتراح تغييرات بناءة ومفيدة¹.

ب) **أسلوب بناء الفرق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين. ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل. تقوم هذه الطريقة على افتراضين:²

- الافتراض الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم؛
- الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

ت) **أسلوب الشبكة الإدارية:** إحدى الأساليب المناسبة لتطوير السلوك القيادي للمديرين، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب فيه إلى آخر أفضل منه. حيث تصنف هذه الشبكة الأنماط القيادية الموجودة في المؤسسات من خلال متغيرين من أنماط القيادة، أحدهما يركز على العناية بالإنتاج، والآخر يركز على العناية بالعاملين. وقد طور "بلاك" وموثون "هذا الأسلوب بحيث يستطيع المديرون اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم ولدى المشاركين بالبرنامج التطويري، كما يستطيعون اختيار النمط الملائم من الأنماط الخمسة التالية:

- نمط المدير المنسحب، الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين؛
- نمط المدير الاجتماعي، الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل؛
- نمط المدير المتأرجح، الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين؛
- نمط المدير المنتج، الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا؛
- نمط المدير الفرقي المفضل، الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

ث) **أسلوب الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي؛ فهي تركز على إشراك كل الأفراد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها. ووفقا لهذا الأسلوب فإن الإدارة تقوم بإتباع بعض الخطوات الأساسية:³

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء التغيير المقترح واللازم لتطبيق الاستراتيجية الجديدة؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب في وظائف الأفراد الرئيسيين والمسؤولين على تطبيق التطوير التنظيمي.

¹ سوفي نيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

³ سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 107.

ج) أسلوب معالجة الصراع: تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات. تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة، ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم، أو الاختلاف بين المجموعات، أو بين إدارة وأخرى، أو بين بعض العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم.

هناك أنواع من الصراع؛ نوع يقوم على التنافس المقبول، ونوع يعتبر صراع سلبي، مما يضطر بالمنظمة أن تبحث عن حلول لهذا النوع من الصراع، ويفضل بالشخص الذي يقوم بحل الصراع أن يكون من خارج المنظمة حتى لا يكون متحيز، وأن يكون ذو خبرة وكفاءة، حيث يتم مواجهة الأطراف المتصارعة لتشخيص المشكلة ثم الاجتماع مع كل طرف على حدى، ثم يعرض في اجتماع مشترك وجهة نظر كل فريق ويحاول وضع حلول للمشكلة¹.

2-5 أساليب التطوير المتعلقة بالجانب الهيكلي: تتعدد أساليب التطوير التي يمكن من خلالها إحداث تطوير في الجانب الهيكلي بالمنظمة كجزء من استراتيجية التطوير الشامل بالمنظمة ككل، ومن هذه الأساليب نذكر:

أ) طرق إعادة تصميم الوظيفة: يعتبر أي تدخل أو أسلوب يمكنه أن يغير من المهام، المسؤوليات، نماذج التفاعل أو البيئة الفنية والطبيعية للوظيفة جزءا من إعادة تصميم الوظيفة. ويعتبر التكبير الوظيفي والإثراء الوظيفي من أهم الطرق المستخدمة في إعادة تصميم الوظيفة.

ب) إعادة التنظيم: هناك بعض الجوانب التي يمكن إحداث عمليات إعادة التنظيم بها، نذكر منها:

- التغيير في شكل وحجم السلطة:

- التغيير في نمط التنظيم؛

- التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي.

ت) نظم الأفراد: يحدث ذلك من خلال الأساليب والتدخلات التي يمكن تنفيذها عن طريق وظائف الأفراد كالتعيين، الاختيار، التدريب، إنهاء الخدمة، التقاعد المبكر وغيرها من الوظائف الأخرى.

ث) نظم المعلومات الإدارية والرقابة المالية: وتشتمل هذه النظم على نظم تقييم الأداء، نظم محاسبة الموارد البشرية وغيرها من الطرق الأخرى.

3-5 أساليب التطوير المتعلقة بالجانب التكنولوجي: يعتبر الجانب التكنولوجي هو العنصر الثالث في عناصر

تطوير المنظمات. تتمثل أهم الأساليب التكنولوجية المستخدمة في تطوير المنظمات في:

- استخدام الحاسب الالكتروني؛

- استخدام الآلات والمعدات الحديثة في المجالات المختلفة في المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 36-37.

6. معوقات التطوير التنظيمي وسبل مواجهتها:

1.6 معوقات التطوير التنظيمي: يجب النظر إلى عملية التطوير التنظيمي على أنه وسيلة للوصول إلى الأفضل،

وليس مجرد تغيير وضع تنظيمي إلى وضع تنظيمي آخر، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلا أمام نجاح عملية التطوير منها:

- وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها إدارة المنظمة وسلوكها التنظيمي؛
- فقدان المديرين للحماس، وعدم رغبة الإدارة العليا في التطوير وعدم اهتمامها بالمجهودات الموجهة إليه؛
- أن تكون مجهودات التطوير مبعثرة أو أنشطة جزئية دون وجود رابط بينهما أو نظام يحكمها؛
- استخدام أسلوب واحد في التطوير طوال الوقت بغض النظر عن ظروف الموقف؛
- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلا من النظر إليه كوسيلة لزيادة الفعالية التنظيمية؛
- نقص التخطيط السليم، وقصور استخدام المعلومات، مما يترتب عليه ضعف التنفيذ وافتقار النتائج للفعالية.

2-6 سبل مواجهة معوقات التطوير التنظيمي: حتى يمكن للمنظمة تفادي تلك المعوقات التي تخصص التطوير

التنظيمي المذكورة سابق، عليها العمل على:

- وضع استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي؛
- تخصيص الدعم المالي الكافي والمناسب لبرامج التطوير التنظيمي؛
- إعداد برامج تدريبية خاصة بالتطوير التنظيمي؛
- العمل على سرعة تطبيق خطوات الإدارة الإلكترونية؛
- الاهتمام بالتقنيات الحديثة وسبل تطبيقها كتقنية؛
- تكثيف برامج التوعية بأهمية التطوير التنظيمي؛
- تفعيل دور وحدات التطوير الإداري في مجال دراسة التنظيم وتطوير المنظمة؛
- إعادة تنظيم وتصميم إجراءات العمل؛
- الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وكيفية تطويرها.

المطلب الرابع: التطوير الإداري

1. تعريف التطوير الإداري:

✓ التطوير الإداري هو " عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى والمشرفين، وفقا لتغيير مخطط وهادف له بطريقة علمية"¹.

✓ ويعرف بأنه " استراتيجية عمل تتمثل بكافة القرارات والفعاليات والتطبيقات التي من شأنها تطوير نظم وأساليب عمل المنظمات الإدارية وتطوير قابليات العاملين فيها بما يؤمن مواجهة المتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة بالشكل الذي يؤهل المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها باستمرار"².

✓ كما يعرف أيضا بأنه " جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة، تقويم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية"³.

استنادا لما سبق يمكن القول إن التطوير الإداري هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة وقيادتها وإدارتها حاليا ومستقبلا بنجاح.

2. دوافع وأسباب التطوير الإداري:

يقول دراكر: لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة، فإن الإدارة لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسؤولة إلا من خلال اختيار وتطوير وتقييم الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل وهم المديرين. ومن أجل الاهتمام بالمستقبل، فإن التطوير الإداري يعتبر نتيجة حتمية لجملة من الأسباب، نذكر منها:

- **تعقد العملية الإدارية:** يجب على الإدارة التكيف مع التغيير التكنولوجي المتلاحق والسريع، والتعامل مع عدد من القوى الخارجية والداخلية المؤثرة؛ والتي تتمثل في الحكومة، الموردين والموزعين، العملاء والمنافسين، الموظفين داخل المنظمة وممثليهم مثل النقابات والمنظمات العمالية.

- **الطلب المتزايد على الإداريين:** كنتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

¹زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

³بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 85.

- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات: وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل وأيضاً المديرين يحتاجون للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات.

3. التطوير الإداري كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:

يعتبر التطوير الإداري من الأركان الأساسية في عملية التنمية البشرية في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المنظمات. فالشخص الذي يكون على رأس الهرم الإداري في كل تنظيم يجب أن يتمتع بمعرفة جيدة على وضع الأهداف العملية للمنظمة، ويتمتع بالقدرة على تحقيقها من خلال الآخرين (المساعدين والعاملين)، وهذا لا يتوفر له إلا إذا كان قادراً على إقناعهم بالأهداف الموضوعية أولاً، ويتبعونه لأجل ذلك ثانياً. وقناعة العاملين بالأهداف هنا في غاية الأهمية، فهذا هو ما يميز حال المدير القائد عن المدير اللاقائد الذي يضطر إلى فرض الأمور على المساعدين والعاملين. وهنا تتجسد أهمية برامج التطوير الإداري في إعداد أشخاص يتمتعون بالمعارف والمهارات الإدارية كي يكونوا على رأس الهرم الإداري ويمارسون أدوارهم كقادة حقيقيين.

يساعد التطوير الإداري على تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. فهو لا يختص فقط بأفراد الإدارة الحاليين فقط، بل أيضاً يشمل تهيئة مديري المستقبل وتعزيزهم بالقدرات الإدارية التي تساعدهم على تولي المناصب القيادية مستقبلاً.

من جهة أخرى، لا يمكن أن نتوقع من مدير يفترق إلى المعارف والمهارات الأساسية في الإدارة أن يعمل على تحديث أساليب العمل وتطوير العاملين. وعلى النقيض من هذه الحالة نجد أن المدير القائد الذي يتمتع بمعارف ومهارات الإدارة يرى أن تحديث أساليب العمل وتدريب العاملين هما من أولويات العمل¹.

كما يعمل التطوير الإداري على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية، تبادل المعلومات بين الموظفين من خلال تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه. كما يعمل التطوير الإداري على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم.

4. أهداف التطوير الإداري:

يمكن إنجاز أهداف التطوير الإداري في النقاط التالية:²

- خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية، ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل؛

¹ باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، مرجع سبق ذكره، ص: 188-189.

² <http://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/18910/> consulté le 03/05/2014.

- خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل؛
 - العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل؛
 - تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيأ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء؛
 - تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناجمة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا؛
 - العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة؛
 - تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة؛
 - بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين؛
 - خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز وتحقيق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الأعلى.
- كما يهدف التطوير الإداري إلى تجنب التقادم الإداري، تخطيط عملية الإحلال وإرضاء وإشباع حاجة الأفراد إلى النمو الذاتي.

5. مقومات التطوير الإداري:

يقوم التطوير الإداري على مجموعة من المقومات التي لا غنى له عنها؛ لكي يكون فعالا ويحقق النجاح المطلوب، وهي كما يلي:¹

- ❖ **توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري:** وهذا منوط بالقيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المتخصصة في هذا الجانب.
- ❖ **التخطيط السليم للتطوير الإداري:** ويكون من خلال التوافق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ **ارتباط التطوير الإداري بالبيئة:** العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية، وتجاهل البيئة المحيطة قد يؤدي إلى فشل عملية بالكامل، لذلك يجب أن ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة؛ لأن بعض الأفكار والطرق والأساليب التطويرية نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير.

¹ عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 17-18.

❖ **الاستمرارية في عملية التطوير الإداري:** لا شك أن من أهم صفات العملية التطويرية كما ذكرها الكثير من علماء الإدارة أنها جهد مخطط وطويل الأمد، وهذا يقودنا إلى أن التطوير الإداري لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط؛ بل عليه تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل وتحدياته ومعرفة ما فيه من فرص وتهديدات للاستفادة من الفرص وتوظيفها والعمل على تلافي التهديدات.

❖ **الشمولية في عملية التطوير الإداري:** النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية، تقلل من الأخطاء وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى شيء من الصحة والموضوعية، وهذا ينسحب على العملية التطويرية، حيث أن نظرتها الشمولية للجوانب التنظيمية والإنسانية يحقق لها أفضل النتائج.

6. أساليب التطوير الإداري:

تأخذ طرق التطوير وتنمية المديرين أشكالاً متعددة؛ إما على رأس العمل، أو خارج إطار العمل، كما يلي:

أ) **أساليب التطوير الإداري على رأس العمل:** تهدف برامج التطوير الداخلي إلى التغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة. يتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة ومن خلال إشراف رؤساء المديرين على هذه العملية. تتعدد الأساليب التطويرية لتشمل بعض أو كل الأساليب التالية:

- الترقية المخططة؛
- تبادل الأدوار؛
- المشروعات الجانبية؛
- التكليف بواجبات مؤقتة؛
- إيجاد مناصب إدارية مساعدة.

ب) **أساليب التطوير الإداري خارج إطار العمل:** يتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها وإما خارجها، والأساليب المستخدمة تأخذ أشكالاً مختلفة منها:

- المباريات الإدارية؛
- الحلقات الدراسية؛
- تمثيل الأدوار؛
- تمثيل السلوك؛
- تدريب إثارة المشاعر أو المجموعات المتناظرة.

المطلب الخامس: تطوير المسار الوظيفي

1. مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

1.1 تعريف المسار الوظيفي:

✓ كما عرف بأنه " تتابع الأنشطة المتطورة، متضمنة التعليم الرسمي وغير الرسمي، التدريب والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على أو القيام بوظائف أكثر تقدماً وتطوراً"¹.

✓ وعرف أيضاً بأنه " عبارة عن سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية"².

✓ كما عرف بأنه " الإدراك الفردي لتتابع الاتجاهات والسلوكيات المتصلة بتجارب العمل وأنشطته عبر إطار حياة الأفراد"³.

✓ ويعرف أيضاً بأنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، تكون مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح في العمل مصحوباً بالحصول على أجر أعلى، مكانة وظيفية أفضل وتحمل مسؤوليات أكبر"⁴.

يمكن القول إن المسار الوظيفي يشمل تلك النشاطات المرتبطة بالعمل، الذي يتطور خلال فترة حياة الموظف المهنية وتشمل سلسلة الوظائف ومستوياتها المتراكمة التي يتولاها الشخص إلى أن يحين موعد تقاعده.

2.1 تعريف تطوير المسار الوظيفي:

✓ يعني تطوير المسار الوظيفي " تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة؛ وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهيئ للفرد فرص العمل المناسبة والمفيدة للمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية، حيث يرافق هذا المسار الوظيفي مسار تدريبي يتمكن من خلاله الموظف من اكتساب كل المهارات التي تساعد على القيام بكل المهام والوظائف التي يشغلها"⁵.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 310.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص 38.

⁴ نبيل عبد الرؤوف، ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المعهد العام للاتصالات، صنعاء، اليمن، 1-3/12/2007، ص 12.

⁵ سالم أمال، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15-16 نوفمبر 2011، ص 12.

✓ وهناك من يرى أن تطوير المسار الوظيفي يمثل " مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظّمته من أجل إعدادة لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظّمته في الوقت نفسه"¹.

✓ ويعرف أيضا بأنه " العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو"².

✓ كما يعرف أيضا بأنه "كل الجهود المنظمة والرسمية التي تهدف للاعتراف بالأفراد كمورد تنظيمي حيوي، وهو وسيلة فعالة لجذب والمحافظة على الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي نفس الوقت تسمح للأفراد بتحقيق تطلعاتهم الشخصية في النمو الوظيفي"³.

يمكن القول إن تطوير المسار الوظيفي عملية مستمرة تعنى بتدرج الفرد أو انتقاله من وظيفة إلى أخرى خلال حياته الوظيفية، إما عموديا عبر المستويات الوظيفية أو أفقيا، مما يساعد الفرد على اكتساب معارف ومهارات جديدة تساعده في تأدية مهامه.

يتطلب تطوير المسار الوظيفي ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:

- مسؤولية الفرد في حد ذاته في الكشف عن مهاراته وتنمية قدراته وتطويرها؛
- مسؤولية الرئيس المباشر من خلال توجيه العامل وتقديم الدعم والتحفيز له؛
- مسؤولية المنظمة من خلال توفير فرص التدريب التي تدفعه لتحسين أدائه.

تعتبر وظيفة تطوير الوظيفي عملية مشتركة بين العامل والمؤسسة، فهي تتم من خلال الخطوات التالية:

- تقييم الفرد لقدراته وأهدافه الوظيفية؛
- تقييم الفرد من طرف المؤسسة؛
- تحديد الاختيارات الوظيفية؛
- الإرشاد والتوجيه الوظيفي.

¹ أيمن حسن ديبوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² المرجع نفسه، ص 133.

³ حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، مجلة إلكترونية، قسنطينة، الجزائر، العدد الأول، 2013، ص 75.

3.1 أنواع المسارات الوظيفية: نميز ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية هي:¹

أ) **المسار التقليدي:** انتقال الموظف عموديا من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية؛ على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار الوظيفي التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد، وبالتالي ستكون جميع فرص التدريب والتكوين التي سيقوم بها مستقبلا لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل.

ب) **المسار الشبكي:** انتقال الموظف عموديا وأفقيا خلال مساره الوظيفي، بل يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الواحد الذي رقي إليه؛ مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص وبدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار المهني التقليدي، وفرص التدريب والتكوين أكثر كذلك.

ت) **المسار الوظيفي الإنجازي:** لا يشترط بقاء الموظف في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته، بل تكون الإنجازات والنجاحات التي يحققها في عمله هي المحدد لترقيته من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، قد يصل الموظف إلى نهاية المسار الوظيفي في فترة قصيرة لذا يحتاج إلى تدريب وتكوين أكثر حتى يحافظ على هذه الإنجازات والنجاحات التي حققها.

4.1 الأسباب الداعية للاهتمام بتطوير المسار الوظيفي: هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي؛ نذكر منها:²

- مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛
- وضع أفضل صيغة لكل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية في المنظمة؛
- تحقيق الارتباط والتكامل بين نشاطات الموارد البشرية وربط إدارة المسار الوظيفي مع خطط التطوير في المنظمة؛
- مساهمته في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها البشرية المتاحة؛
- إدارة المهارات وتجنب تقادمها؛
- مواجهة مشكلات دوران العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والبقاء في عالم المنافسة؛
- تحقيق الأمان الوظيفي للأفراد والاستقرار في المنظمة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

¹ بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، العدد 31، 2015، ص ص: 60-61.

² أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مرجع سبق ذكره، ص 133.

2. تطوير المسار الوظيفي كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:

في كثير من الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية؛ بإعادة تأهيلها أي إكسابها مهارات وقدرات ومعارف جديدة، ثم يأتي تطوير المسار الوظيفي في قمة أعمال التنمية حيث تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يتناسب مع وظيفة أعلى¹. كما يعمل تطوير المسار الوظيفي على:

- تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم المهنية؛
- إعداد موظفين مؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة؛
- تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل؛
- إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفاً يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية.

3. أهمية وأهداف تطوير المسار الوظيفي:

1.3 أهمية تطوير المسار الوظيفي: إن تطوير المسار الوظيفي له العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد، من أهم هذه الفوائد نذكر:

- يمكن الأفراد من تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم؛
- رفع مستوى الرضا لدى العاملين من خلال إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم؛
- يمكن الإدارة من التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها؛
- يساعد الإدارة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة؛
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات؛
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

2.3 أهداف تطوير المسار الوظيفي:

- إعداد القيادات الإدارية والمحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج؛
- زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين؛
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.

كما أن هناك أهداف أخرى لتطوير المسار الوظيفي:

- تهيئة الموظفين لأداء وظائفهم بامتياز؛

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية)، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- دعم تنمية قدرات الموظفين ومساراتهم الوظيفية ومسارات تعلمهم؛
- تعزيز بيئة عمل تدعم ثقافة الاحترام والتعاون والابتكار والامتياز.

4. أبعاد تطوير المسار الوظيفي:

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي.

1.4 تخطيط المسار الوظيفي:

يشير تخطيط المسار الوظيفي إلى التصور المستقبلي الذي يتعلق بكيفية تقدم وترقية العاملين في المؤسسة في إطار حاجة ومتطلبات الأداء في المؤسسة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى

كما يعرف بأنه " النشاط الذي ينظم الحركة الوظيفية الرأسية والأفقية الحالية والمستقبلية للموظفين داخل المؤسسة وفق أسس موضوعية وأساليب علمية تهتم بتحديد الأهداف المهنية وبتقييم احتياجات المؤسسة والموظف من المعارف والقدرات والمهارات وتلبية تلك الاحتياجات خلال فترات معينة.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي عملية مستمرة، يستطيع الفرد من خلالها تنمية مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. فكلما تقدم الفرد في مساره الوظيفي مكنه ذلك من ترسيخ لبعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها.

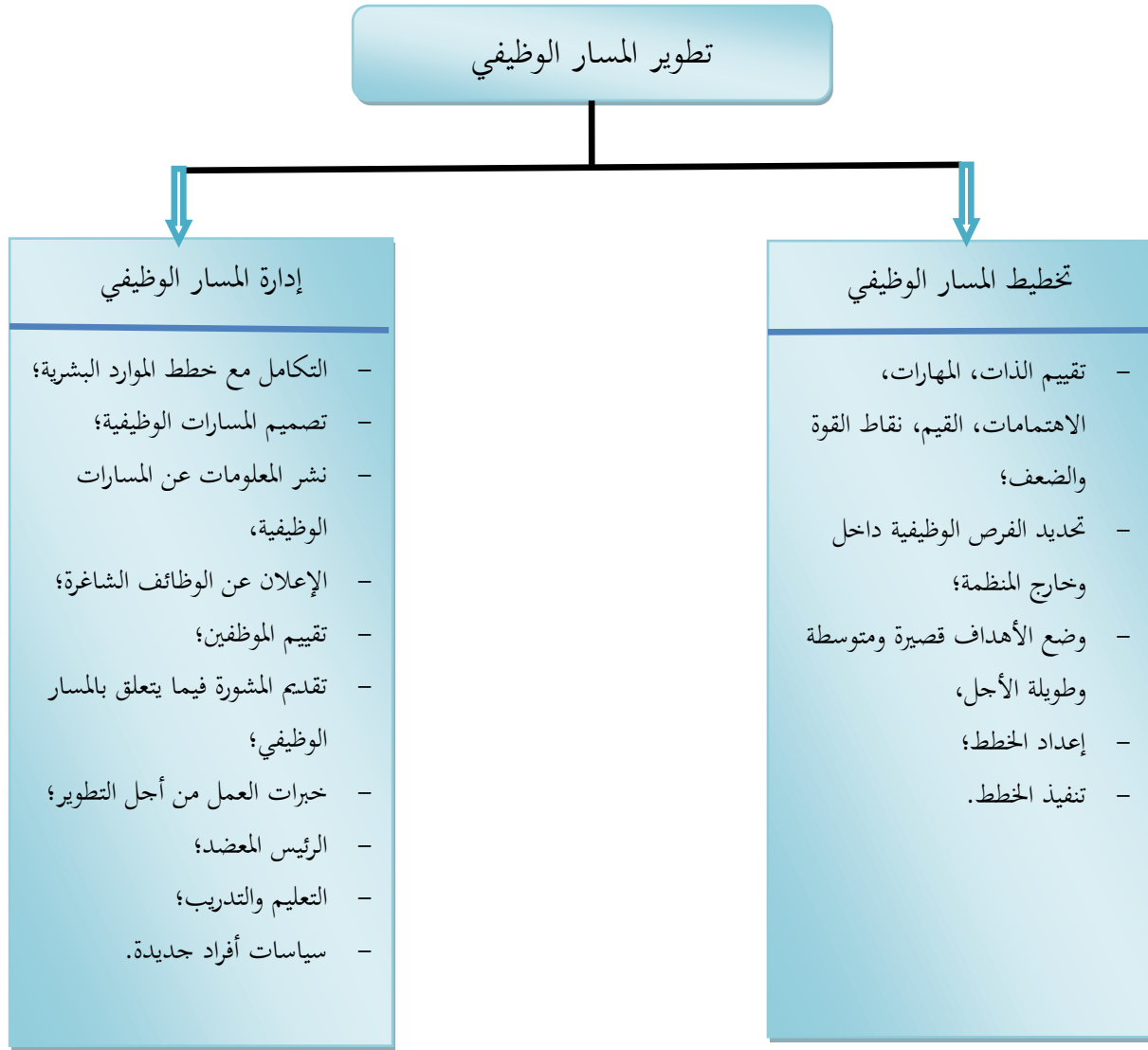
يهتم تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط لتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب، تمكن الفرد من التقدم من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

2.4 إدارة المسار الوظيفي: وتشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير الوظيفي، التقييم، الاستشارة،

التدريب والتعليم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية التي توفرها المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي بعدي تطوير المسار الوظيفي والمتمثلان في تخطيط المسار الوظيفي وإدارته:

الشكل (06): أبعاد تطوير المسار الوظيفي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 33.

5. سياسات تطوير المسار الوظيفي:

تتمثل سياسات تطوير المسار الوظيفي في مجموعة من الأنشطة، نذكر من أهمها:

- **الترقية من الداخل:** تتمثل الترقية هي نقل الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى؛ حيث تكون الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية.

- **النقل والتحويل:** يتمثل النقل في عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، سواء في نفس الفرع أو في فرع آخر للمؤسسة.
- **التعاقب الوظيفي:** يتمثل التعاقب الوظيفي في خطط الإحلال الممكنة في الوظائف، حتى لا تشغُر أية وظيفة ضمانا لاستمرارية الأداء في المنظمة¹. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في مضمار التعاقب الوظيفي، من خلال قاعدة البيانات المتاحة والمجددة باستمرار، والتي توفر كافة المعلومات عن الوظائف، ومن يشغلها حاليا مع كامل بياناته، ومن الذي سيشغلها بعد حلها الطبيعي.

6. معوقات ومتطلبات نجاح تطوير المسار الوظيفي:

1.6 معوقات تطوير المسار الوظيفي: ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتطويره، من أهم هذه العوامل نذكر:

- عدم إدراك أهمية المسار الوظيفي من قبل الإدارة العليا في المؤسسات عموما؛
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي وتطويره من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين؛
- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي وتطويره قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية؛
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب؛
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها؛
- قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموما؛
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وتطويره وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

2.6 متطلبات نجاح تطوير المسار الوظيفي:

يتطلب نجاح تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية توافر ما يلي:²

- المرونة؛
- الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات، وتلافي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان مما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدما في هذه المسارات؛

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 376.

² عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37-40.

- جعل المسارات الوظيفية أطول ما يمكن بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عال يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزا أكبر نحو العمل؛
- توسيع المسارات الوظيفية لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية، والمسارات البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقى على أكثر من مسار حسب من يخلو من درجات ووظائف فعلية داخلية في نطاقه؛
- العلم والمعرفة، حيث تعتبر المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، والمخاطرة المحسوبة أحد أقرانه، وفي ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات أصبح لزاما على المنظمات على اختلافها التحول إلى منظمات تبادل المعرفة أو منظمات التعلم، حيث أن هناك تطورا معرفيا على مدار الساعة؛
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- الاتصال وتدفق المعلومات؛
- الحوافز المادية والمعنوية؛
- البرامج التدريبية الملائمة.

خلاصة الفصل:

ظهرت إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث كنتيجة لبعض التطورات الأساسية والمتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية. فهي تعتبر سلسلة من الإجراءات والأسس، تعمل على تنظيم الأفراد في المؤسسة للحصول على أكبر فائدة ممكنة من الموارد البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال مجموعة من الوظائف، تتمثل في التخطيط، الاختيار، التعيين، التنمية، تقييم الأداء، التحفيز وغيرها. فهذه الإدارة تكتسي أهمية كبيرة تتناسب مع مفهومها والدور الذي تقوم به من جهة، ومن جهة أخرى تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف.

فباعتبار الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة، فهي تسعى إلى الاهتمام بها، حيث تركز المؤسسة على تنمية مواردها البشرية من خلال مجموعة من الأساليب والبرامج والتي تكون مصممة من أجل إكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة. ومن أهم هذه الأساليب التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي.

الفصل الثاني:

الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

تحتظ الجودة باهتمام كل منظمة تسعى إلى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وتحقيقها يتطلب فلسفة تنظيمية تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن المتنامية والمتغيرة.

فإدارة الجودة الشاملة تعد من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات العالمية من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين. وتعد اليابان من الدول الأولى والسبابة في تطبيقها، وتبعتها كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الأوربية، ومعظم الدول، فقد أضحت تطبيق هذه الفلسفة ضرورة في كافة المنظمات وليس خيارا لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها. وإدراكا لهذه الأهمية فقد قامت منظمة الأيزو بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إصدارها لسنة 2000 وسنة 2008.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الأسس النظرية في إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية في إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الأيزو.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

يرى الباحثين أن انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة بمختلف المؤسسات يمثل حجر الأساس لزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الأنظمة الإدارية الحديثة التي نتجت عن التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات بمختلف القطاعات.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة

1. التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية وتعود إلى عقود مضت. حيث ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء¹.

وتشير بعض الأبحاث؛ إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن 282 مادة، تضمنت بعضها الجوانب المتعلقة بالتجارة، حيث يلزم من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب، كما نصت المادة 229 منه على أنه: " إذا كان بناء قد بني بيتا لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء"².

وازداد الاهتمام بموضوع الجودة إلى بداية الثورة الصناعية، وذلك عندما بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع والخدمات. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا من الزمن، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة، والتي تتمثل فيما يلي:

1.1 مرحلة فحص الجودة (بداية الثورة الصناعية - 1930):

يطلق عليها أيضا مرحلة التفتيش، ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن العاشر مع ظهور الثورة الصناعية؛ هذه الأخيرة التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها ظهور أسلوب الإنتاج الكبير بدلا من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات، حيث كانت عملية الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج. وقد كانت الضرورة ملحة

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 50.

² لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الراجحة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 25.

حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع.

اقتزنت هذه المرحلة بمرحلة الإدارة العلمية " لتايلور " التي كانت تهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص وتبسيط العمل.

في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ¹. وهكذا ركزت هذه المرحلة على فحص (تفتيش) الجودة، وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص. تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى المستهلك، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإما أن تتلف أو يعاد العمل عليها، أو يتم بيعها بأسعار أقل². عملت هذه الطريقة على منع وصول الوحدات غير المطابقة إلى المستهلكين، غير أنها لم تعمل على اكتشاف الخطأ قبل حدوثه ولا بالاستفادة منه بعد وقوعه، فالمؤسسات كانت تستمر في عملية الإنتاج من دون البحث عن الأسباب التي كانت وراء ظهور الوحدات غير المطابقة ومعالجتها.

2.1 مرحلة مراقبة الجودة (1930-1950):

لقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم "شيوارت" (Shewart) الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية واستمر حتى مرحلة الخمسينيات من القرن الماضي، ولا زالت سبل استخدامه قائمة للوقت الحاضر ولكنها بصورة أكثر تطوراً من ذي قبل³.

كما قام مهندسو (Bell Telephone laboratories) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت " المنظمة الأمريكية للمراقبة على الجودة " (American Society for Quality Control) أو (ASQC)؛ والتي لعبت لاحقاً دوراً

¹ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 29.

² أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 31.

هاما في انتشار إدارة الجودة¹. وقد طور "ديمنج" (Deming) فلسفة "شيوارت"، ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج².

اعتمدت هذه المرحلة على أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة؛ يتم من خلالها التحكم في مخرجات العملية الإنتاجية والخدمة المقدمة بما يضمن التحسين المستمر والحد من التباين بين المنتجات والتي كانت سائدة ومعروفة في الوسط الإنتاجي. يعتبر هذا الأسلوب الأشهر بين الأساليب الأخرى، حيث زود المفتش الإحصائي بأساليب وأدوات إحصائية بدلا من الفحص الشاملة لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وهكذا تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة³. ومن بين الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها ما يلي: خرائط المراقبة الإحصائية، عينات القبول، العينات الإحصائية... إلخ.

وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم لمفرده لتحقيق التحسين المستمر، فظهرت بذلك مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة.

3.1 مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة (1950-1970):

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956؛ إثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي قدمها "فيجنباوم" (Feigenbaum). يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة المتميزة وتحقيق إنتاج خال من العيوب والأخطاء (Zero defect) يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا من مرحلة التصميم وانتهاء بوصول المنتج إلى يد المستهلك.

وحتى يتحقق الإنتاج بدون أخطاء يجب مراعاة ما يلي⁴:

- الرقابة الوقائية: وهي تلك الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛
- الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته؛
- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء والعيوب.

¹ GOGUE Jean Marie, **Management de la qualité**, édition economica, Paris, 3^{ème} édition, 2001, P 10.

² GOGUE Jean Marie, **Traité la qualité**, édition economica, Paris, 2000, P 7.

³ ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 10.

⁴ المرجع نفسه، ص 11.

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات واليد العاملة¹. فتأكيد الجودة يشمل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيشبع حاجات معينة، ويمثل أيضا تطبيق مجموعة من الإجراءات المقدمة مسبقا ومنسقة وموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بانتظام على الجودة المناسبة².

عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) ضمان الجودة من خلال المواصفة ICSO-109 الصادرة في ديسمبر 1979 على أنه: " مجموعة من التدابير النظامية والمخطط لها التي تهدف إلى إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة ستلبي بانتظام البحث عن هذا التوازن بين أهمية مراعاة العميل الذي يراود كسب ثقته وضرورة تنظيم عملية الإنتاج بأحجام كبيرة عن طريق وضع تدابير نظامية ومخطط لها"³.

إن عملية تأكيد الجودة تتمثل في الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وعليه فإن أسلوب تفكير الإدارة لا بد أن يتغير ويقوم على فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ قبل فوات الأوان.

لقد كانت هذه المرحلة أوسع وأشمل من سابقتها، حيث أنها قدمت لأول مرة مفهوم التكامل بين برامج الإدارة، وأكدت على أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وهكذا تم الانتقال من مفهوم جودة المنتج إلى مفهوم جودة النظام والقائم أساسه على منع وقوع الأخطاء.

4.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1970- إلى يومنا هذا):

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، وهو يعتبر من الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث يساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، حيث يتضمن بالإضافة إلى جودة المنتج؛ جودة العمليات ككل.

يقوم هذا النظام على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها الإدارة (المؤسسة) من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة إلى أنماط التفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة المورد البشري بتحريك مواهبه وقدراته بهدف التحسين المستمر، وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

¹ GAGNON Dominique et autres, **L'entreprise**, Gaëtan Morin éditeur, Paris, 2^{ème} édition, 2000, P 289.

² Guilbert STORA, **La qualité totale dans l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 1986, P 24.

³ CABY. F et autres, **La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance**, economica, Paris, 2002, PP : 11-12.

2. تعريف الجودة:

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم المعاصرة التي ميزت الثورة الحديثة، وقد تم تطبيقه في جميع المؤسسات بمختلف قطاعاتها، إذ يعبر عن توجه عام سيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المؤسسات، وقد حاول العديد من المفكرين في مجال الإدارة تقديم تحديد مفهوم الجودة "QUALITY" التي يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS"، والتي تعني "طبيعة شيء ما"¹. أما قاموس أكسفورد فقد عرف الجودة بأنها: "درجة الامتياز"².

أما حديثاً؛ وبعد ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد أصبح مفهوم الجودة واسعاً ومتشعباً، وقد تعددت محاولات تعريف الجودة بين الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة، حيث أن تعريفها يختلف بحسب الخلفية التي ينطلق منها الكاتب³. منهم من ينظر إلى الجودة من زاوية المخرجات أو المنتج، ومنهم من ينظر إليها من زاوية العمليات، ومنهم من ينظر إليها من زاوية العرض، ومنهم من ينظر إليها من زاوية القيمة، ومنهم من ينظر إليها من زاوية الزبون.

✓ فيعرف جوزيف جوران الجودة بأنها: "الملائمة للاستخدام"⁴.

✓ وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار 50-120 x كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة؛ والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية"⁵.

✓ وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس ISO بأنها: "قدرة الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"⁶.

✓ أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (European Organization For Quality) فتزى أن: "الجودة مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"⁷.

✓ أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة؛ والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"⁸.

✓ أما فليب كروسي فيعرف الجودة بأنها: "التطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات، وهي تعتمد على صنع الأشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين"¹.

¹ KAMISKE. G. F et BRAUER. J. P, **Management de la qualité d'A à Z**, Masson, Paris, 1994, P 61.

² بسمان فيصل محبوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 103.

³ صالح بوعبد الله، **قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 92.

⁴ عبد النبي الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 29.

⁵ Jean Marie Chatelet, **Méthodes Productique et qualité**, éditions marketing, S. A, Paris, 1996, P 12.

⁶ Norme International, **ISO 9000-2000 systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire**, ISO, Suisse, 2000, P 7.

⁷ مجيد سوسن شاكر، الزبادات محمد عواد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 114.

⁸ PH. Kotler et B. Debois, **Marketing Management**, Public union, Paris, 10^{ème} édition, 2000, P 80.

- ✓ ويعرفها ديمينغ بأنها: " التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع الأنشطة والتخفيض المستمر للخائر والتكاليف"².
- ✓ وقد عرفها إيشيكاوا بأنها: " درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه"³.
- ✓ أما جايندر فيعرفها بأنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته"⁴.
- ✓ كما عرفها كل من المعهد الوطني الأمريكي للتقييس (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: " المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما؛ والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة"⁵.
- ✓ أما المهندس الياباني تاكوشي فيعبر عن الجودة بأنها: " مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها؛ والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، تتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث، الضجيج وغيرها"⁶.
- ✓ وقد عرف فيجناوم الجودة بأنها: " ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة؛ والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورجباته"⁷.
- ✓ كما تعرف الجودة بأنها " تقديم منتج خال من الأخطاء، يلي توقعات مستخدميه"⁸.
- ✓ وتعرف الجودة من قبل عمر وصفي عقيلي على أنها: " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورجبات عملائها؛ بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما"⁹.
- ✓ كما قام "كارفن" (Garvin) عام 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة السابقة، وهذه المداخل هي:¹⁰

¹ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 528.

² M. Walton, **The Deming Management Methods**, Dodd Mead, New York, 1986, P 36.

³ خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مطبعة الأشقر، بغداد، الطبعة الأولى 2002، ص 7.

⁴ Norman Gaither, **Production and operations management**, The Dryden press, Florida, 1994, P 8.

⁵ James. R. Evans and James W. Dreon J. R, **Total quality: Management, organization and strategy**, South western publishing company, Ohio, 3rd edition, 2003, PP: 09-10.

⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة الأيزو 9000 والأيزو 14000، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 19.

⁷ A. V. Feigenbaum, **Total quality control**, Mc Grow – Hill, New York, 3rd edition, 1991.

⁸ Christian Doucet, **La qualité**, Presses universitaires de France, Paris, 4^{ème} édition, 2013, P 5.

⁹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 17.

¹⁰ جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة

المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، المجلد

03، العدد 07، 2012، ص 44.

- ❖ **مدخل أساس المستعمل:** ويتبنى هذا المدخل تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة الذي سبق ذكره، ويتفق هذا المدخل مع نظرة رجال التسويق والزبائن، فبالنسبة لهم فإن الجودة العالية تعني أداء أفضل؛
- ❖ **مدخل التفوق أو المتسامي:** يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أفضل أداء وأدق صفات تشبع رغباته، وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجناوم للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك؛
- ❖ **مدخل يعتمد على المنتج:** بموجب هذا المدخل ننظر إلى الجودة بوصفها المتغير الدقيق والقابل للقياس، وهي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية؛
- ❖ **مدخل يعتمد على التصنيع:** من خلال هذا المدخل يتم تعريف الجودة بأنها صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: أعمل الشيء من أول مرة صحيح، وكذلك مفهوم المعيب الصقري لكروسي. يمتاز هذا المدخل بتحقيق وقياس الجودة المستهدفة بأقل تكلفة للجودة المطلوبة؛
- ❖ **مدخل يعتمد على القيمة:** يرتبط تعريف الجودة، بحيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار، وكذلك مدى مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف، فالزبون يعبر عن الجودة بدرجة التمايز بالسعر المعقول ويحقق السيطرة على معيياته بالتكلفة المعقولة.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب توفرها في المنتج، والتي يتحدد من خلالها قدرة هذا المنتج على تلبية احتياجات المستهلك وإشباع حاجاته ورغباته.

3. محددات الجودة:

يرى البعض أن معنى الجودة يتوقف على زاوية النظر إليها، فتعدد المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج، التصنيع والتسويق، هذا الأمر يتطلب العمل على تحقيق الجودة في كل مرحلة من هذه المراحل، لذا فإن طبيعة الجودة المطلوبة تختلف وفقا لهذه المراحل، الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج وعموما ما أصطلح على تسميتها بجودة التصميم، الجودة المحققة خلال العملية الإنتاجية في حد ذاتها، وهي ما أصطلح على تسميتها بجودة الإنتاج، وأخيرا الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك، وهي ما تسمى بجودة الأداء¹.

¹كمال قاسي، متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: حالة مؤسسة توضيب الورق والطباعة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 09، 2009، ص 167.

1.3 جودة التصميم:

وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة. إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية واعتبارات التكاليف¹. فهي الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج وتوفر بعض الخصائص كالمواصفات الملموسة وغير الملموسة الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة.

لقد تناولت الفقرة (9-9) من المواصفة الدولية ISO 9000 جودة التصميم على النحو التالي:²

- اعتماد جودة المنتج بالدرجة الأولى على تصميمه؛ مما لم يتم تصميم الجودة في المنتج فإنه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع، حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتج يلي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسر منافس؛
- تخطيط وتطوير التصميم، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقاً لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم؛
- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكم، تعليمات وطرق التصنيع.

2.3 جودة المطابقة:

هي تلك الجودة المرتبطة بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية، تعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين هما:³

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة؛
- إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3.3 جودة الأداء:

يعبر عنها من خلال مدى حسن إدراك وقبول المنتج من طرف العميل عند استعماله. تعرف جودة الأداء بأنها: " احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية"⁴.

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 338.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص: 269-270.

³ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 9.

⁴ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 78.

تعتبر جودة التصميم عما يجب أن يكون عليه المنتج، في حين تعبر جودة الأداء عما هو عليه المنتج فعلا. وعليه يمكن القول إن جودة التصميم تعتبر من المحددات الأساسية لجودة الأداء؛ لأن قدرة المنتج على أداء الغرض من إنتاجه مرهون بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص وأساليب الإنتاج المرتبطة بالمنتج.

4. أبعاد الجودة:

تختلف أبعاد جودة الخدمة عن أبعاد جودة السلعة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل منهما.

1.4 أبعاد جودة الخدمة:

في البداية كانت الأبحاث تركز على جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد، فقد ركز "براسورامان" وآخرون (Parasuraman et al) عام 1985 على عشرة أبعاد وهي: الملموسية، الموثوقية، سرعة الاستجابة، القدرة على التفاهم ومعرفة العملاء، الوصول، الاتصال، المصدقية، الأمن، الكفاءة، الجمالة. وفي نهاية المطاف تم دمجها في خمسة أبعاد أساسية. ويرى براسورامان وآخرون أن الخدمة مهما كانت وبغض النظر عن نوع العملاء، فإنها تستخدم خمسة معايير أساسية تغطي جميع أبعاد الخدمة، وقد عبر عن ذلك بـ 22 عبارة تم توزيعها على خمسة أبعاد كما يلي:¹

- الملموسية: وتشمل المرافق المادية، المعدات ومظهر العاملين؛
- الموثوقية: هي قدرة الموظفين أو المؤسسة على أداء الخدمة بثقة عالية ودقة كبيرة وفي الوقت المناسب؛
- الاستجابة: هي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب أو الاستعداد لمساعدة العملاء؛
- الضمان: المعرفة بمختلف الخصائص للخدمة ونقل الحقيقة والقدرة على الجمالة والمعاملة اللطيفة واجتذاب الزبائن من شأنها نقل الثقة للعملاء مما يساعد على ضمان جودة الخدمة؛
- التعاطف: من المهم جدا توفير الاهتمام اللازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات، وهذا ما يترك انطباع لدى الفرد أو العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية حاجياته.

2.4 أبعاد جودة السلعة:

تباينت آراء المختصين في تحديد أبعاد جودة السلعة، إلا أننا سنحاول التركيز على الأبعاد المشتركة فيما بينهم:

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
- المظهر: خصائص المنتج الثانوية، وتمثل الصفات المضافة مثل جهاز التحكم عن بعد؛
- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة، جودة العمل؛
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛

¹ ربيع المسعود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 6-7.

- المتانة: يعكس هذا البعد العمر التشغيلي للمنتج بما فيه وقت الإصلاحات؛
- الخدمات المقدمة: حل المشاكل والاهتمام بالشكاوى، بالإضافة إلى سهولة الإصلاح؛
- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون، مثل مجاملة البائع للزبون؛
- الجمالية: الخصائص الحسية، مثل التشطيبات النهائية؛
- السمعة: الأداء السابق والعناصر غير الملموسة الأخرى، كأن يكون المنتج من أفضل المنتجات في السوق.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي لاقت الاهتمام الكبير كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، حتى أنها وصفت بالموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

✓ عرفها معهد الإدارة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها: "تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستفيدين من منتجات المؤسسة وخدماتها، وهي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال من الجودة"¹.

✓ ويعرفها Josef JABLONSKI بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل"².

✓ وتعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة؛ التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة"³.

✓ ويعرفها Cole بأنها: "نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل"⁴.

¹ أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 30.

² Shegeru MIZUNO, La maitrise pleine et entière de la qualité, Economica, Paris, 1990, P 08.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 74.

⁴ Vincent LABOUCHEIX, Traité de la Qualité Totale, Dunod, Paris, 1991, P 24.

- ✓ ويعرفها Philip CROSBY إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كم أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتُحل منها أمراً ممكناً¹.
- ✓ أما ستيفن كوهين ورونالد براند، فقد عرفا مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك بتجزئة مفرداته على النحو التالي:²
- الشاملة: وتتضمن البحث عن الجودة في كل جوانب العمل، بدءاً من تحديد احتياجات العميل، وانتهاءً بالتقويم لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا؛
- الجودة: تعني تلبية وتجاوز توقعات العميل؛
- إدارة: تعني التطور والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- ✓ ويعرفها POTIE Christian بأنها: " فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن، الموردین، العمال، الشركاء والمجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وبيئتها"³.
- ✓ وهي أيضاً: " تفاعل المتدخلات والأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة المخرجات"⁴.
- ✓ كما تعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها: " الاستعمال لطرق كمية وموارد بشرية من أجل تسيير وتحسين المنتجات والخدمات للمؤسسة، وطرق العمل التي يتم إعدادها، والتركيز على حاجيات الزبون"⁵.
- ✓ كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نموذج إدارة يتضمن تغيير شامل للمؤسسة، لا يمكن اختصارها إلى مجرد إقرار بعض الأدوات ومناهج العمل بالفرق"⁶.
- ✓ وهناك من عرفها بأنها: " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط، تنفيذ ومتابعة وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المؤسسة"⁷.

¹ Robert FEY, Jean Marie GOGUE, **La maitrise de la Qualité**, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, P 31.

² إسماعيل محمد عبد الرحمان، الرقابة الإحصائية على العمليات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2006، ص 21.

³ POTIE, M. Christian, **La Qualité**, La Revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, Algérie, N°09, Mai 1999, P 23.

⁴ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 495.

⁵ Jean BRILMAN, **Meilleures Pratique de Management**, édition d'Organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2000, P 217.

⁶ Claude Yves BERNARD, **Le Management par la Qualité Totale**, AFNOR, France, 2000, P 41.

⁷ أحمد البداح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 09، المجلد الخامس، 2012، ص 187.

✓ وعرفت أيضا بأنها: " الجودة في كل شيء وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل، وبحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة"¹.

مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هو مدخل يركز على الجودة ويقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة، يهدف إلى النجاح طويل الأجل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

كما يعتبر فلسفة إدارية حديثة ترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر، تعتمد على مشاركة جميع العاملين من خلال الحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الموارد البشرية، ونظم وإجراءات العمل بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وفي المخرجات باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل وتحديد أماكن الخلل.

إن مفهوم الجودة انتقل من اكتشاف الخطأ إلى منعه من الحدوث، ومن الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالزبون، أي من الإدارة التقليدية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولتوضيح أكثر للفروق بينهما، فإن الجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 11.

الجدول رقم (05): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير، المدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على، فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 68-70.

2. إدارة الجودة الشاملة في الشريعة الإسلامية:

لقد دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:¹

❖ **مبدأ الشورى:** دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (سورة آل عمران، الآية 159). فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة؛

❖ **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ (سورة المائدة، الآية 02). فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؛

❖ **مبدأ إتقان العمل:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم لقوله صلى الله عليه وسلم: ((إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ)). (رواه البيهقي).

❖ **مبدأ الرقابة الإسلامية:** مهما كانت الرقابة، ذاتية أو خارجية فهي تهدف إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية. إن الرقابة الذاتية لدى المسلم المنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾ (سورة المدثر، الآية 38).

ونستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الإدارة الإسلامية على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات المختلفة. كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص: 24-25.

3. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية تحسين الجودة، ولقد تفهمت الإدارة في معظم المؤسسات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي، وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة المداخل الإدارية المتاحة للمؤسسة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية¹. عموماً يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:²

- إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- إن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل؛
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل؛
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتاجاتها وأهدافها؛
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000؛
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين؛
- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق؛
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة؛
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية؛
- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة.

¹ محمد البكري سونيا، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 48.

² أعمار عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص ص: 43-

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- حظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الشديد، ووجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة تطبقها¹. وعليه تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:²
- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتفال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة؛
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة؛
 - تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك؛
 - زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز؛
 - المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل؛
 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛
 - تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضائه بأعلى درجة ممكنة؛
 - إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل؛
 - ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المنظمة.
- كما يمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:
- زيادة الربحية، ويتحقق ذلك من خلال تقليل الأخطاء وتفادي إعادة الأعمال؛
 - تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب المستهلك، بسعر جيد وفي الوقت المناسب؛
 - المحافظة على حيوية المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عملية التحسين المستمر، التدريب والتعلم؛

¹عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص 195.

²أياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية)، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 09، العدد 02، 2005، ص 189،

- كسب رضا المجتمع، ويتحقق ذلك من خلال تلبية حاجات ورغبات أفراد وإشباعها، والمحافظة على البيئة.
- تخفيض معدل دوران العمل، ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي والتحفيز المادي والمعنوي؛
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والاعتماد على الحقائق والتغذية العكسية؛
- توسيع أفاق القيادة الإدارية العليا، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي.

وعليه من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة لتحقيق نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة في الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية، وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقا.

المطلب الثالث: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور، كما ساهمت أفكارهم في دفع تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبلورة فلسفة حديثة لها. من بين هؤلاء نذكر:

1. إسهامات إدوارد ديمينغ:

ولد ديمينغ في 14 أكتوبر عام 1900 في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت وفاته في ديسمبر عام 1993. درس في جامعة " ويومينغ " (Wyoming) وتخرج منها مهندسا عام 1922. واصل دراسته وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل.

عمل كاستشاري جودة للعديد من المصانع والهيئات الأمريكية، وكان يمتنع عن العمل مع الإدارات التي لا تعطي دعما لإدارة الجودة، وهو صاحب فكر ثوري في موضوع الجودة، فهو القائل " لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا "، ويقصد بذلك فكر جديد في إدارة المنظمات الإنتاجية¹. وهو القائل أيضا " إذا أريد لي أن أخلص رسالتي للإدارة في عدة كلمات، فإني أقول إنها جميعا تتعلق بأن نعمل على تخفيض الاختلافات "2. تمحورت أهم أفكاره في:

¹ عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 11.

² خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص 77.

1.1 المبادئ الأربعة عشر:

أكد ديمنغ على عدد من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال نقاطه الأربعة عشر والمتمثلة فيما يلي:¹

- 1) وضع هدف ثابت للمؤسسة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات؛
- 2) تبني الفلسفة الجديدة للإدارة والالتزام بالتغيير بإرادة نافذة؛
- 3) العمل على ألا تتطلب جودة المنتجات إلا الحد الأدنى من التفتيش، لذا يجب إدماج الجودة في المنتجات منذ مراحل تصميمها؛
- 4) التخلي عن ممارسات الشراء المعتمدة على أساس أدنى الأسعار الممكنة، إذ يجب تركيز الاهتمام على تخفيض التكلفة الكلية، تخفيض عدد الموردين حسب الصنف إلى أدنى حد ممكن وإقامة علاقات طويلة الأجل قائمة على الولاء والثقة المتبادلة؛
- 5) التحسين المستمر لكل عمليات التخطيط، الإنتاج والخدمة، وهذا سيؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- 6) إقرار التعليم الدائم لجميع أفراد المؤسسة؛
- 7) إدخال أساليب القيادة الحديثة، التي تهدف إلى مساعدة أفراد المؤسسة على القيام بمهامهم بشكل أفضل؛
- 8) العمل على إبعاد الخوف، حتى يستطيع كل فرد العمل بصفة فعالة لصالح المؤسسة؛
- 9) إزالة الحواجز التنظيمية بين أقسام المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي؛
- 10) إزالة الشعارات والأهداف التي تطلب من الأفراد الوصول إلى الخطأ الصفرى، ورفع مستوى الإنتاجية؛
- 11) إلغاء حصص الإنتاج الرقمية، أسلوب الإدارة بالأهداف، وأي شكل من أشكال الإدارة بالأرقام؛
- 12) إزالة كل العوائق التي من شأنها أن تحرم الإطارات والعمال من اعتزازهم وفخرهم بعملهم؛
- 13) إرساء برنامج ديناميكي للتدريب والتحسين الفردي؛
- 14) تشجيع جميع أفراد المؤسسة للقيام بالتحول والتغيير.

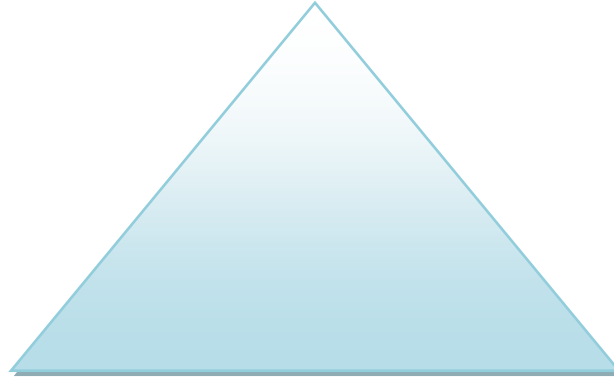
من خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمنغ خطة عمل متوالية حسب ترتيب هذه المبادئ، وقد مثلها ب " مثلث ديمنغ " الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ يحي برويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008-2009، ص ص: 29-

الشكل رقم (07): مثلث ديمينغ

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين

(المبادئ: 1، 2، 14)



تحسين العلاقات الداخلية

(المبادئ: 4، 7، 8، 9، 10، 11، 12)

تطبيق المنهج الإحصائي

(المبادئ: 3، 5، 6، 13)

المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 13.

وأوضح ديمينغ أن العمل على وضع هذه المبادئ الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي يستلزم من المؤسسات أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات على العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية، خاصة ما تعلق منها بوضع الأهداف، تصميم الحوافز، أساليب التعامل مع الموردين والتدريب. وعليه هذه التغييرات ستمكن المؤسسة من تحقيق التميز في جودة منتجاتها، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مزاياها التنافسية وقدراتها على مواجهة المؤسسات المنافسة لها¹.

2.1 أمراض ديمينغ القاتلة:

ذكر ديمينغ أن هناك عدداً من الأمراض القاتلة يتعين الانتباه لها وتحاشيها، ويقصد بالأمراض القاتلة تلك النقائص الخاصة بالنقاط الأربعة عشر، والتي قد تعوق تحقيق أهداف الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المعضلات في:²

- 1) عدم وجود استقرار وثبات في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف؛
- 2) التركيز على الأرباح قصيرة الأجل؛
- 3) التركيز على التقييم الرقمي لأداء الأفراد وتهديدهم بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام؛

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 1996، ص 28.

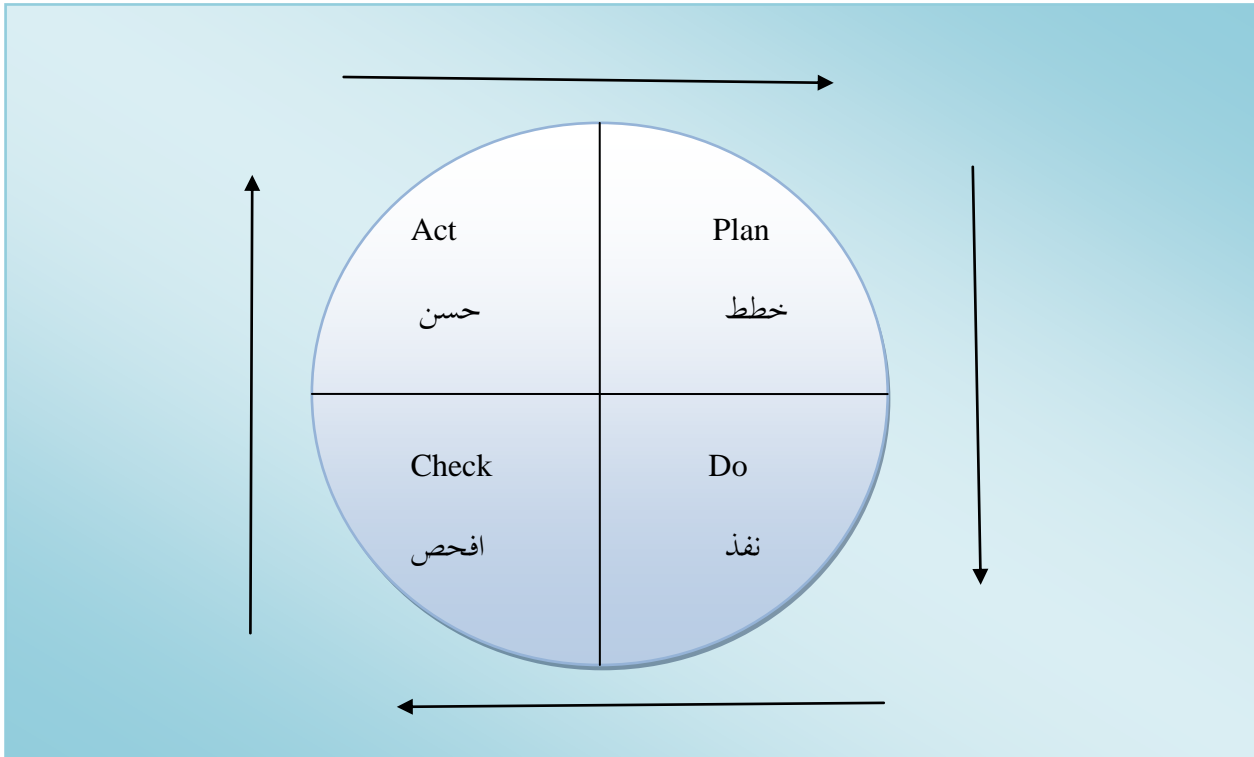
² ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 38.

- 4) التغيير المستمر في القيادة الإدارية؛
- 5) أن تدار وتوجه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط، كزيادة كمية الإنتاج مثلاً؛
- 6) عدم بناء نظام الجودة في المنتجات أو الخدمات في أول خطوة؛
- 7) الارتفاع المستمر للتكاليف.

3.1 عجلة ديمينغ:

أطلق ديمينغ من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية التي أطلق عليها "عجلة ديمينغ"، وهي تخص المبدأ الخامس من مبادئ ديمينغ الأربعة عشر السابقة الذكر، والمتمثل في التحسين المستمر لمنتجات وعمليات المؤسسة، ويرتكز هذا المبدأ على ما يسمى "دورة PDCA"، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): عجلة ديمينغ



المصدر: ربيع المسعود، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يتضح من خلال هذه العجلة بأن تطوير أي نشاط بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط (Plan, Do, Check, Act)، وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقا لهذا المستوى من الاستراتيجية¹.

كما أكد ديمينغ على أهمية معرفة علم الإحصاء وخاصة الطرق الإحصائية البسيطة التي تساعد صانع القرار في اتخاذ المسار الأمثل، وتحديد أنواع الانحرافات خلال العملية الإنتاجية.

توصل ديمينغ أيضا إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية، سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل في عمله إلا نسبة 15% من الأخطاء، وأسمائها مبدأ (15-85). إن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس، وليس التركيز على خطأ العامل، لأن مسؤولية العامل لا تتعدى 15% فقط، وبالتالي لا داعي للحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بنظام، ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها².

لم يهتم الأمريكيان بنظريات وأفكار ديمينغ، وصادف أن طلبته الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة في صناعتها.

صار يعرف بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينغ من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، ولذلك خصصت الحكومة اليابانية جائزة جودة خاصة باسمه عرفت بـ " جائزة ديمينغ "، تمنح بشكل سنوي للمنظمات التي تتميز في تطبيق برامج الجودة. وتم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطورية تكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية. ولكنه لم يشتهر في الولايات المتحدة الأمريكية إلا عام 1980.

2. إسهامات جوزيف جوران:

ولد جوران عام 1904 وهو أمريكي من أصل روماني، نزح والده إلى أمريكا ولم يكن قد بلغ عامه الأول، تعليمه الأساسي كان في الهندسة الكهربائية والقانون. عمل أستاذا بجامعة نيويورك، كلف هو الآخر عام 1950 بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية.

قدم جوزيف جوران مساهمة كبيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديرا لمساهمته الفعالة، وقد ركز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)،

¹ رياض رشاد البنا، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر التربوي العشرون حول التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، 20-21 يناير 2006، ص 6.

² توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 21.

وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، ولذا فهو يرى أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتكسب رضاهم بالإضافة إلى عدم احتوائها على العيوب أو النقائص.

واللافت أن جوران لم يستخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة في كتابه " كتيب ضبط الجودة "، أو في كتاب " جوران حول التخطيط لتحقيق الجودة "، أما في كتاب " تاريخ الإدارة المعنية بالجودة "، فإنه يشرح إدارة الجودة الشاملة في أقل من صفحة واحدة، معتبرا أن " المعايير المستخدمة للحكم على التطبيقات في ما يتعلق بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية " تقدم التعريف الأفضل لإدارة الجودة الشاملة¹.

1.2 فلسفة جوران حول الجودة:

قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشرة نقاط كما يلي:²

- 1) رفع درجة الوعي لدى الأفراد بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها؛
- 2) تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين؛
- 3) الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال عدد من الإجراءات، على سبيل المثال: تكوين مجلس الجودة، تحديد المشكلات، اختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين للجودة؛
- 4) الاهتمام بعملية التدريب؛
- 5) الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشاكلها؛
- 6) الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة؛
- 7) تشجيع الأفراد وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة؛
- 8) الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛
- 9) الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني؛
- 10) الاهتمام بعملية التوسع، وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءا لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.

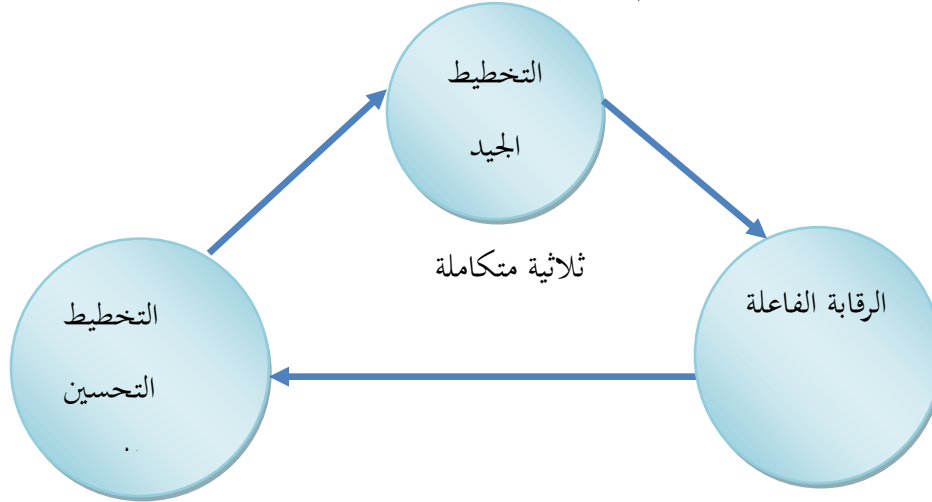
¹ أنجيل مارتينيز لورينتي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: جذور المصطلح وتطوره، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة MCB، المجلد 10، العدد 05، 1998، ص 388.

² صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، المجلد الثاني، ص 163.

2.2 ثلاثية جوران للجودة:

لقد ترجم جوران أفكاره في شكل أطلق عليه " ثلاثية عمليات الإدارة لجوران "، أو " ثلاثية الجودة"، وتتضمن هذه الثلاثية: تخطيط الجودة، تحسين الجودة ومراقبة الجودة¹. والشكل الموالي يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوران:

الشكل رقم (09): ثلاثية جوران لإدارة الجودة



المصدر: منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 88.

حسب جوران تتضمن كل عملية من ثلاثية إدارة الجودة ما يلي:

(1) تخطيط الجودة: إن تخطيط الجودة هو نشاط يهدف إلى:²

- تعديل الخدمات اللازمة لإشباع رغبات العملاء وإرضائها؛
- تجنب الأخطار والعيوب المكلفة؛
- تحقيق التشغيل الأمثل للمنظمة؛
- توفير فرص المشاركة الفعالة للأفراد.

وتقسم هذه الخطوة إلى عدة مراحل هي:³

- تحديد المستهلكين أو المستفيدين؛
- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك أو المستفيد؛

¹ منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات المواثمة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية الأيزو 9000 والأيزو 14000: دراسة حالة في معمل سميت طاسلوجة في السليمانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، دهبوك، 2011، ص 53.

² جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 17.

³ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، المجلد 17، العدد 02، نوفمبر 2011، ص 09.

- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص؛
 - تمويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.
- 2) مراقبة الجودة:** يعرف جوران الرقابة على الجودة على أنها: " العملية التنظيمية المعدلة؛ التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة، المقارنة مع المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود تباين أو اختلاف"¹.

ويرى جوران أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب والمشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليص أثارها ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن:

- تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية)؛
 - تقييم الأداء الفعلي (المحقق) للعمل؛
 - البحث عن الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية؛
 - تصحيح هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 3) تحسين الجودة:** يرى جوران أن عمليات التحسين لا تنتهي، بل تستمر في جميع نواحي الإنتاج، وتنفذ لمختلف فئات المستفيدين الذين قسمهم إلى قسمين، داخلي وخارجي كما يلي:²
- **المستهلكون أو المستفيدون الداخليون:** وهم المستهلكون الذين يتلقون منتجات بعض الإدارات، وهم من إدارات أخرى تابعة للمؤسسة نفسها، يتمثلون في العاملين داخل المؤسسة؛
 - **المستهلكون أو المستفيدون الخارجيون:** وهم العملاء الذين يقومون بشراء المنتج أو الاستفادة منه، أو يتأثر به، وهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة، يتمثلون في العملاء الذين يشترون منتجات المؤسسة (الزبائن).
- 3. إسهامات فليب كروسي:**

ولد فليب كروسي عام 1926 بالولايات المتحدة الأمريكية، بدأ حياته العملية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة ITT الأمريكية، وتدرج في عدة مناصب فيها حتى وصل إلى منصب نائب المدير، وشغل هذا المنصب لمدة 14 سنة. أسس كروسي مؤسسة باسمه سنة 1979 لتقديم الاستشارات في الجودة. له كتابين شهيرين في الجودة، الأول بعنوان "Quality is free" أي (الجودة مجانية)، والثاني بعنوان "Quality without tears" أي (الجودة بدون خوف). يعد كروسي صاحب فكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية "Zero defects"، تلخصت أهم أفكاره حول الجودة فيما يلي:

¹ يحي بروقات عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

1.3. منهج كروسبي للجودة:

يتكون منهج كروسبي للجودة من أربعة عشر نقطة وهي:¹

- 1) التزام ودعم الإدارة العليا: لا بد من ضرورة اهتمام الإدارة بالجودة والحاجة إليها، وإيصال ذلك لجميع العاملين في المنظمة؛
- 2) فرق تحسين الجودة: تتكون هذه الفرق من رؤساء الإدارات، للحث على التحسين في إداراتهم والمنظمة ككل؛
- 3) مقاييس الجودة: أي إنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط، للتمكن من تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية، وأين تقع مشاكل الجودة؛
- 4) تكلفة الجودة: وذلك بتقدير تكلفة الجودة، وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية؛
- 5) الانتباه للجودة: وذلك برفع درجة إدراك أهمية الجودة، والاهتمام الشخصي بها من طرف الجميع؛
- 6) القرارات التصحيحية: وذلك باتخاذ قرار التصحيح وحل مشاكل التحسين؛
- 7) تخطيط العيب الصفري: وذلك بتهيئة مناخ بالمنظمة، ويؤكد على عدم وجود معيب في المنتج، وذلك بإنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح وفقا لرؤيتها، للوصول إلى المعيب الصفري من أول مرة؛
- 8) تدريب المشرفين: يجب أن يتم تدريب جميع المستويات الإدارية، للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة؛
- 9) يوم للمعيب الصفري: وذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي، لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير؛
- 10) تشجيع الابتكار: أي تشجيع الأفكار على الابتكار داخل المنظمة؛
- 11) تشجيع الاتصال بالإدارة: وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة، لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها، وذلك بإبلاغهم الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين؛
- 12) العرفان بالجهود المبذولة: وذلك بمكافأة وتحفيز من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة؛
- 13) تأسيس مجلس الجودة: يتكون المجلس من الرؤساء والمهنيين، ويقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، ويجتمع بصفة منتظمة؛
- 14) كررها ثانية: أي تكرير الخطوات من (01) إلى (13)، من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة لتعطي انطباعا بأن برنامج الجودة لا ينتهي.

¹<http://aichouni.tripod.com/indexara.htm/> Consulté le : 14/06/2014.

2.3. فكرة العيوب الصفرية (Zero defects):

إن كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية في الصناعة (صناعة بلا عيوب)، وهو يختلف عن فكرة المستويات المقبولة من الأخطاء في الجودة، والتي تقبل بوضع هدف 95% أو 98% بدون عيوب وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل¹.

3.3. أسس نموذج كروسبي:

لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر السابقة الذكر، أطلق عليها اسم "مسلمات إدارة الجودة"، تتلخص في الآتي:²

(1) تعرف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، وتعتبر المواصفات وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، ويجب احترامها بشكل صارم؛

(2) إن منع حدوث الأخطاء هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة، ولتحقيق ذلك يجب تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم دراسة واكتشاف احتمالات الخطأ التي يمكن أن تظهر في النظام، والعمل على منع حدوثها، أي أن نظام تحقيق الجودة، هي الجودة الوقائية وليست التقييمية؛

(3) معيار الأداء هو المعيب الصفرية أي منتج بلا عيوب، ويعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالأفراد يقبلون هذا المبدأ في حياتهم الخاصة، لكنهم لا يقبلونه في بيئة عملهم، لأنهم يحاسبون على نتيجة عملهم؛

(4) إن مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة، وهو مقدار التكاليف التي تدفعها المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة، وإذا تحققت جودة المطابقة، فإن تلك التكلفة سوف تختفي تماما، ولذلك أطلق عليها "Quality is free".

كما أوضح كروسبي أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تولي تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون³.

¹قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، المجلد الثاني، ص 230.

²محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 28.

³محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر، الأردن، 2005، ص 46.

4. إسهامات أرمنند فيجيباوم:

أمريكي، ولد عام 1920، التحق بعمله في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944، وبعدها عمل أستاذ بجامعة "ماساشوتس" التكنولوجية، حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة. في عام 1951 قام فيجيباوم بتأليف كتابه "Total Quality Control"، وكان بذلك أول من استخدم كلمة (شاملة)، وقد تركزت أفكاره الأساسية فيما يأتي:¹

1.4. كلف الجودة:

إسهام فيجيباوم الأساسي هو تحديده لكلف الجودة التي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي (الوقاية، التقييم والفشل)، وقد ألزم الغدارة بما يأتي:

- الالتزام بتحسين الجودة؛
- التأكيد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة، وهو ما يتفق به مع جوران؛
- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة؛
- إمكانية إدارة هدي الجودة والكلفة بوصفهما هدفين متكاملين.

2.4. الجودة الموجهة نحو المستهلك:

يؤكد فيجيباوم أهمية التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة نحو الزبون، إذ تفهم الجودة على أساس ما يريده الزبون، وليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق، الأمر الذي تطور فيما بعد إلى ما أطلق عليه (تصنيف خصائص الجودة للمنتج والعملية الموجهة نحو استعمالات المستهلك)، ذلك أن الغرض الأساسي منه هو التعبير الكمي عن متطلبات الزبون، ليس على مستوى التحسين فقط، ولكن على مستوى اختيار عمليات الإنتاج ومواصفات المجهزين أيضا باتجاه الوصول إلى تصميم مبسط للمنتج بواسطة الحاسوب والأتمتة ذات الإنتاجية العالية، التي تتم إعادة توجيهها لتحقيق هدي الإنتاجية والجودة معا. وهو ما يطلق عليه حاليا بتقنية بناء دالة الجودة أو نشر وظيفة الجودة.

3.4. المنافسة المعتمدة على الجودة:

- أكد أن المنافسة المعتمدة على الجودة تبرز في اتجاهين أساسيين هما الجودة والإنتاجية؛
- اعتماد هدف جعل القيادة في مجال الجودة هدفا استراتيجيا، ويعبر عن ذلك الدعم الإداري اللا محدود لسياسة بيع المنتجات المطابقة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم؛
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن في إطار توجه جديد أسماه صناعة الجودة الشاملة؛

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 224-

- أكد أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في الكلف، ويمنح هذا المنظمة ثقة كبيرة في مجال التخطيط لاستراتيجيات مواجهة ظروف عدم التأكد التي تتسم بها الأسواق المعاصرة؛
- إن تطبيق مبدأ ما يريده الزبون تجاوز المنطقة أو الدولة ليصبح عالميا، وأصبحت مجموعة من الشركات متميزة في الجودة وقائدة في السوق بواسطة نظم الجودة لأسباب عديدة منها:
- إن الزبون يشترى توقع الجودة والأداء والمعلوية المعتمد عليها؛
- الدور البارز لبرامج تحسين الجودة في تحسين الإنتاجية؛
- التحسينات في مجال كلف الجودة.

5. إسهامات كاورو إيشيكاوا:

ولد إيشيكاوا في اليابان سنة 1915، وهو أحد الرواد المهتمين بالجودة. تخرج من جامعة طوكيو عام 1939 تخصص كيميائ تطبيقية، كان عضوا في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وكذلك أستاذا في جامعة طوكيو.

في عام 1952 حصل على جائزة ديمنج للجودة تكريما له على إسهاماته في مجال الجودة. له عدة مراجع علمية في موضوعات الجودة، مثل ذلك كتاب " كيف تطبق أنشطة دائرة مراقبة الجودة"، وفيه دعا الغدارة العليا والوسطى أن تكون بمثابة اتحاد الآباء والمدرسين لدوائر رقابة الجودة. بالإضافة إلى كتاب "المرشد إلى رقابة الجودة"، الذي ترجم إلى الإنجليزية وأصبح عنصرا أساسيا في البرامج التدريبية للجودة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. من أهم إسهاماته:

1.5. التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة:

حيث تركز هذه الفكرة على النقاط التالية:¹

- وضع الجودة على قائمة الأولويات والتركيز على الربحية على المدى الطويل؛
- يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على العميل في كل عمليات الإنتاج؛
- إقامة علاقات متينة بين العميل والمورد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمؤسسة؛
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة؛
- يجب أن يعنى بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى مستوى آخر، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة؛

¹Bernard MONTEIL, Cercles de Qualité et de Progrès pour une Nouvelle Compétitivité, éditions d'Organisation, Paris, 1993, P 112.

- إدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمؤسسة.

2.5. حلقات الجودة:

يعتبر إيشيكاوا مبتكر حلقات الجودة، والتي يعتبرها جزءاً مكملاً لمنهج إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنهما يهدفان إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل¹.

عرف إيشيكاوا حلقات الجودة بأنها: " مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية، وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد تتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهرياً، غالباً ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي، يهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم، من أجل تطوير الأداء وتحسينه، مراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات البشرية"².

3.5. اقتراح مخطط عظمة السمكة:

اقترح إيشيكاوا مخطط عظمة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوى المستفيدين (الزبائن) عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها مع بعض، وساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة³.

4.5 تصنيف الأدوات الإحصائية للجودة:

قام إيشيكاوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات، وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:⁴

- المجموعة الأولى: هي الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المؤسسة من أجل تقييم مشاكل تقييم مشاكل الجودة. في هذا المجال نذكر التقنيات السبع الأساسية للجودة التي طورها إيشيكاوا عام 1972، والتي كانت حجر الزاوية في تطوير وتحسين العمليات في الصناعات اليابانية منذ بداية السبعينيات، والتي

¹ مبارك داوود سليمان، علي عبد الله الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا-كابو)، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 07.

² مور عبد وليام، مور هريت، حلقات الجودة تغير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 169.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴ أمجد خليفة، علماء الجودة: كاورو إيشيكاوا (1915-1989)، مجلة عالم الجودة، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، العدد 04، يناير 2012، ص 59.

ترتب عليها تقديم المنتجات اليابانية بأحسن جودة وأقل الأسعار مما مكنها من غزو الأسواق الأمريكية واليابانية خلال السبعينات والثمانينات¹.

تتمثل هذه الأدوات في مخطط السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات وأدوات الفحص أو الاختبار، سيتم التطرق إلى هذه الأدوات بالتفصيل لاحقاً.

- **المجموعة الثانية:** تتمثل في الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة، تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

- **المجموعة الثالثة:** تتمثل في الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدم من قبل خبراء الجودة والمستشارين، وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

6. إسهامات جينيشي تاجوشي:

هو عالم ياباني، عمل مستشاراً لعدد من المنظمات الكبرى مثل فورد، (A.B.M)، لمساعدتهم على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية.

حقق تاجوشي نجاحاً كبيراً في حركة الجودة في اليابان من خلال استخدامه الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما جعله حائزاً على جائزة ديمغ في مجال الجودة في اليابان عام 1960. وقد كان ينظر تاجوشي إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، حيث تركز عمله على استخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة جودة تصميم المنتج².

وضع تاجوشي نظرية شهيرة سميت بـ "دالة الخسارة" لقياس خسارة المجتمع، والتي قال فيها إن الخسارة لا تأتي فقط من إنتاج منتج معيب، ولكن تأتي أيضاً من أي منتج تكون مواصفاته بعيدة عن الهدف، حتى لو كانت داخل التفاوت المسموح. وهو أول من ربط بين التفاوتات الهندسية ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج.

ولتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوشي نفترض المثال التالي المتعلق بشركة إنتاج ورق التصوير³:

- الوزن المثالي: 80 غرام؛

- الانحرافات المقبولة: ± 4 غرام.

¹ محمد أحمد عيشوني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 07.

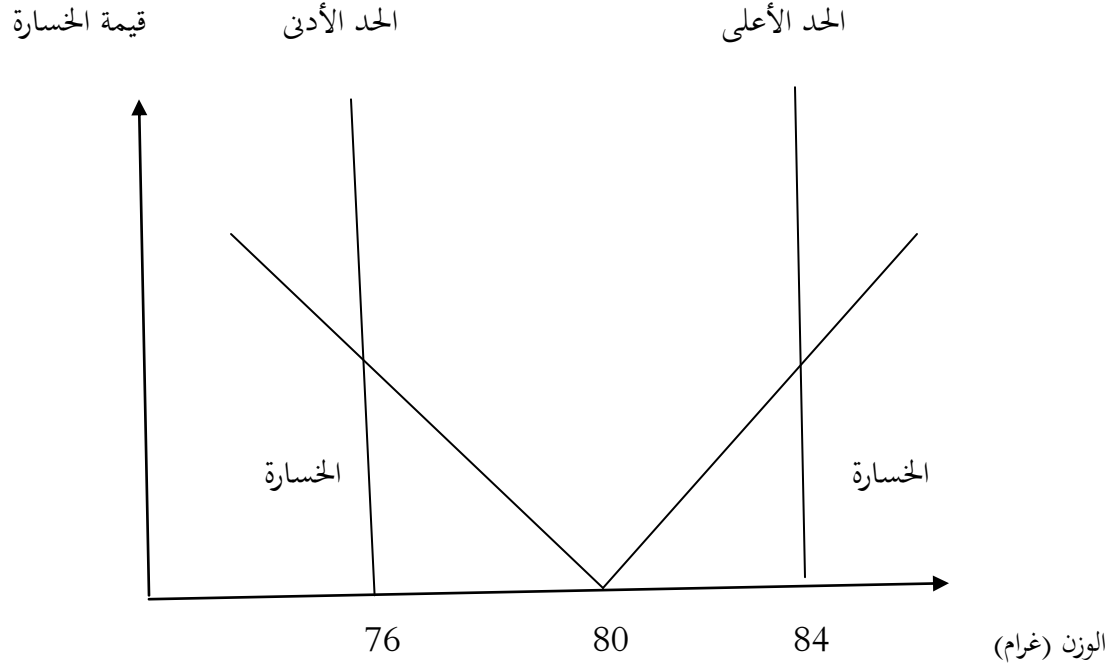
² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2009، ص 91.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 177-178.

الطريقة التقليدية تركز على أن أي ورقة تنتج بوزن ما بين 84 غرام إلى 76 غرام هي منتج جيد. ولكن طريقة تاجوشي تركز على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن المثالي. وإن كان هناك أي انحرافات فهو يركز على تقليل هذه الانحرافات إلى أقل قدر ممكن.

وهذا ما يعني أن الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (10): دالة الخسارة لتاجوشي



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

يلاحظ من الشكل أعلاه، أن خسارة المجتمع تكون أكبر كلما انحرف الإنتاج عن وزن 80 غرام والعكس بالعكس، فكلما اقترب الإنتاج من الوزن المثالي أي 80 غرام قلت خسارة المجتمع والتكاليف التي تكبدها، وذلك بغض النظر عن الحدود الدنيا والعليا للانحرافات المقبولة للمنظمة المنتجة.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة من بيئة إلى أخرى، وتختلف باختلاف وجهات نظر كاتبها واختلاف ثقافة المنظمة وسياساتها بالإضافة إلى أن المعايير التي تتبناها الدول تختلف من دولة إلى أخرى لمنح جوائز تعتمد على تلك الدولة في مجال الجودة كما سنلاحظه لاحقاً.

ويرى لعلى بوكميش أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة، تتمثل في:

1) دعم وتأيد الإدارة العليا: يتطلب على الإدارة العليا أن تعمل على نشر الوعي بالجودة داخل المؤسسة وخارجها وعلى تحديد الطرق والوسائل التي تستخدمها لترسيخ مفاهيم الجودة وأسسها داخل المنظمة؛ ولا يكون ذلك إلا من خلال تحديد سياسات تدعم العمل الجماعي، روح الفريق وسهولة التواصل بين الإدارات والأقسام.

إن التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ينتج من إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المؤسسة من مزايا عديدة نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. أما البعض الآخر فيرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، يخص حاضر ومستقبل المؤسسة. كما يظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها.

2) التركيز على الزبون: يصنف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين:

أ) العميل الداخلي: هو العميل الذي يوجد داخل المؤسسة، فهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل مثلاً، فإن كل مرحلة تمثل عميلاً داخلياً للمرحلة التي قبلها، وكل قسم يمثل عميلاً داخلياً للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع، ففي كل مرحلة أو قسم هناك مدخلات وعمليات ومخرجات.

ب) العميل الخارجي: هو العميل الذي يوجد خارج المؤسسة؛ فهو الذي يقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، كما يصنف العملاء الخارجيون في هذا المجال إلى نوعين:

- المستهلك الصناعي: وهو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس لغرض الاستهلاك، وإنما لغرض استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.
- المستهلك النهائي: وهو الذي تكون غايته من شراء المنتج هي الاستعمال أو الاستهلاك سواء استعمله بنفسه أو اشتراه لغيره كي يستعمله. يتم تركيز نشاطات التسويق في هذه الحالة على اتخاذ قرار الشراء أكثر من تركيزها على مستخدم المنتج. أما في إدارة الجودة الشاملة فيتم التركيز أساساً على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج. حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية هذه الحاجات والرغبات ليتم الوصول إلى رضا المستهلك. إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن تستمر عملية وصول المعلومات عن العميل؛ ابتداءً من تحديد احتياجاته ورغباته وتوقعاته، وصولاً إلى معرفة مدى رضاه أو عدم رضاه عن المنتج، أي أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من المستخدم النهائي للمنتج وتنتهي به.

3) التدريب على الجودة: التدريب هو مدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة؛ لأنه يعد أحسن الطرق لتطوير الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل¹. فالتدريب له مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:²

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب؛
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

4) التركيز على العمليات: لا تتمركز الجودة في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة فقط، وإنما تتعدى ذلك إذ يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات الإدارة. وفي هذا الصدد يرى Ellen & Chaffee أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة. فأسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب يسمح بالحصول على منتج خالي من الأخطاء والحصول على أشياء صحيحة من أول مرة تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات العملية. ويعتمد هذا المبدأ على فلسفة المنع والوقاية من الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد وقوعها، وهذا ما عبر عنه كروسبي بالأخطاء الصفرية أو الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة.

5) فرق العمل: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، وإشراكهم كفريق عمل في المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة، وهذا يسهم في تقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الجودة، على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها، وأن تكون فرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا³.

6) التحسين المستمر: حيث يتفق فلاسفة الجودة الثلاث: ديمنج، كروسبي وجوران على اعتقاد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، حيث يؤكد ديمنج على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من أجل تحسين نظم إدارة الجودة الشاملة. وتأتي النقطة الرابعة عشر والأخيرة في برنامج كروسبي لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاثة عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبث ان تصل إلى نهايتها حتى تبدأ من جديد. أما جوران فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على استمرارية دائرة تخطيط، رقابة وتحسين الجودة⁴.

¹ يوسف حجم سلطان الطائي، إنعام عبد الزهرة متعب، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones: دراسة تطبيقية في معمل نسج الحلة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، 2007، ص 181.

² بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر ببسكرة - الجزائر-، دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 18، 2014، ص 188.

³ يوسف محمد طاهر القماطي، علي محمد الطاهر الهاشمي، العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 18، 2014، ص 90.

⁴ بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 16، العدد 01، 2015، ص 20.

والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يظهر من خلال قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يعمل باستمرار على تحقيق رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

7) الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات: إن جودة القرار ودقته يتوقفان على المعلومات المتوفرة ونوعيتها، حيث أن المعلومات هي مادة العمل الإداري، وعلى مدى سلامتها وتنظيمها وتحليلها يتوقف النجاح في الإدارة وفي نوعية القرارات التي تتخذ، وهذا ما لا يمكن تحقيقه بدون الإشراف الفعال لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من عاملين ومستهلكين وغيرهم. فمشاركة كل هذه الأطراف مع توافر نظم معلومات فعالة سيوفر القدر الكافي من المعلومات المتصفا بالدقة والشمول والتوقيت المناسب، ومن ثم سيزيد من كفاءة اتخاذ القرارات وفعاليتها¹.

8) التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من المرتكزات المهمة والأساسية التي تقتضيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

تتحلى أهمية التغذية العكسية في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وإقامتها على أسس سليمة بناء على البيانات الصحيحة التي توفرها، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال السعي المستمر لتصويب الأخطاء، وتقويم الانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية². ومن أساليب عملية التغذية العكسية ما يلي³:

- اللقاءات المباشرة مع العملاء، والتعرف على معايير الجودة كما يراها العملاء؛
- استخدام الدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة؛
- قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء؛
- ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة في السوق المحلي والعالمي؛
- جعل التغذية العكسية مستمرة وبشكل تكون فيه جزءا من النشاط اليومي وعدم اقتصرها على مناسبات معينة.

¹ عبد اللطيف مصلح محمد، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 16، 2014، ص ص: 14-15.

² لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 04، يناير 2014، ص ص: 47-48.

يمكننا القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشكل فلسفة الجودة وبناءاً تنظيمياً يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً اجتماعياً وفنياً يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة، وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد، ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة¹.

المطلب الخامس: جوائز إدارة الجودة الشاملة العالمية

هناك عدة جوائز في العالم تهدف جميعها إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة والسعي نحو التميز. تعتمد هذه الجوائز على تقييم أداء المؤسسات وفق معايير محددة مسبقاً. وقد تنظم على مستوى عالمي، إقليمي أو محلي.

1. جائزة ديمينغ:

هي من أقدم الجوائز أنشأت سنة 1951 من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بهدف الاحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمها ديمينغ للصناعة اليابانية. تتكون هذه الجائزة من خمس فئات هي:²

- جائزة ديمينغ للأفراد؛
- جائزة تطبيقات ديمينغ؛
- جائزة تطبيقات ديمينغ للمؤسسات الصغيرة؛
- جائزة ديمينغ للأقسام؛
- جائزة ضبط الجودة للمصانع.

في سنة 1984 فسخ المجال للمؤسسات غير اليابانية للترشيح لنيل الفئات الثانية، الثالثة والرابعة دون الفئة الأولى والأخيرة حيث بقيتا مقصورتين على الأفراد والمصانع اليابانية فقط. حيث أن جائزة ديمينغ للأفراد تمنح سنوياً إلى الأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة أو الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

¹عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2016، ص 11.

²محمد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 115.

أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمنغ للمنظمات وللوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في هذا المجال. ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنغ بما يلي:¹

- السياسات: سياسات الجودة ومراقبة الجودة، طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط؛
- التنظيم وإدارة التنظيم: وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان، استخدام العاملين وحلقات الجودة؛
- التعليم والنشر: برامج التعليم ونتائجه، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية ونظام اقتراح أساليب التحسينات؛
- جمع واستخدام معلومات الجودة: جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، سرعة إيصال المعلومات (الحاسوب) ومعالجة البيانات؛
- التحليل: اختيار المشاكل الرئيسية، استخدام الأساليب الإحصائية، ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة، تحليل العمليات واستخدام نتائج التحليل؛
- المعايير: توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها، محتويات المعايير واستخدامها؛
- المراقبة: أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة وأنشطة الرقابة؛
- تأكيد الجودة: إجراءات تطوير المنتج، رضا العميل، تصميم العمليات وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي؛
- النتائج: قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة للجودة، الخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والسلامة والبيئة؛
- التخطيط للمستقبل: دقة الخطط الموضوعية، معالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل.

2. جائزة مالكولم بالدريج:

تأسست هذه الجائزة عام 1987 من طرف الكونغرس الأمريكي في عهد الرئيس رونالد ريغان كجائزة وطنية، تمنح للمؤسسات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة. كانت تمنح هذه الجائزة سنويا إلى ثلاث فئات هي: المصانع، الخدمات والمشروعات الصغيرة. بحيث تمنح

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 292-294.

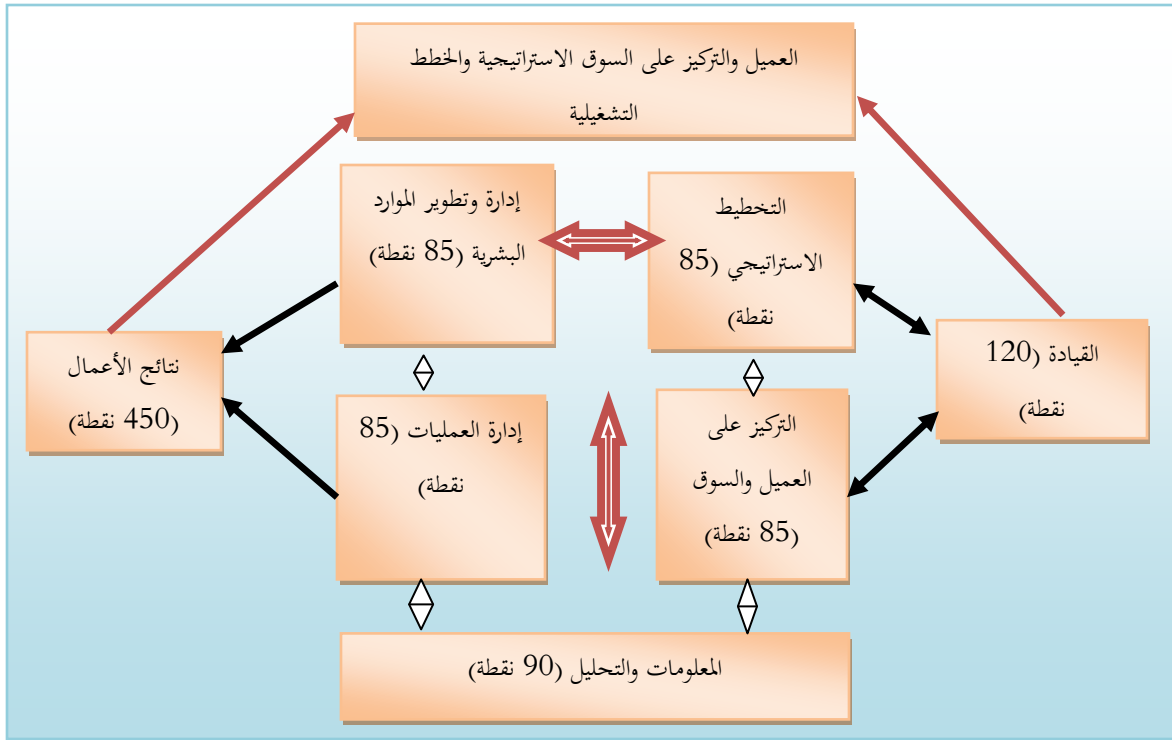
جائزتان في كل مجال. ولكن في سنة 2000 تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية.

الجهات المسؤولة عنها هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية (NIST) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ). تهدف جائزة مالكولم بالدريج إلى تحقيق ما يأتي:¹

- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- تحديد سبل تحقيق الجودة؛
- وضع أسس إرشادية للتقويم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛
- الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

تعتمد الجائزة على سبعة معايير. يعطى لكل معيار وزنا معيناً تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا العنصر وعدد النقاط التي تخصص لكل عنصر فرعي. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (11): الإطار العام (العناصر الرئيسية) لجائزة مالكولم بالدريج الدولية للجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 364.

¹ علي حميد عبد الله، برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية في وزارات الدولة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة سانت كليمنتس العالمية، دهوك، 2011، ص 147.

توزع معايير الجائزة على النحو التالي:¹

- **معيار القيادة (120 نقطة):** يتم التركيز في هذا المعيار على مدى توفر رؤية قيادية لإدارة المؤسسة، وكذا مدى سعي هذه الأخيرة إلى إيجاد قيم مشتركة والمحافظة عليها وكذلك توجيه العاملين نحو بلوغ الأهداف المسطرة. بالإضافة إلى مدى تحلي إدارة المؤسسة بالبعد المجتمعي أثناء قيادتها للمؤسسة وذلك خدمة للمجتمع الذي تتواجد فيه.
 - **معيار التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):** حيث يتم التركيز على كيفية وضع المؤسسة لاستراتيجياتها، وتحديد أهدافها ورسمها لخططها، وأيضا طرق تنفيذها لهذه الاستراتيجيات والخطط.
 - **معيار التركيز على العميل (85 نقطة):** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المؤسسة بتحديد متطلبات وتوقعات العملاء والسوق على المدى القريب والبعيد، وما إذا كانت المؤسسة قد عملت على تقوية العلاقات مع العملاء وحددت مدى رضاهم.
 - **معيار إدارة القياس والتحليل والمعرفة (90 نقطة):** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية اختيار، جمع، تحليل وإدارة المؤسسة للبيانات والمعلومات من أجل دعم وتحسين أدائها الشامل.
 - **معيار التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة):** وفقا لهذا المعيار يتم فحص كيفية تطوير المؤسسة لمواردها البشرية من أجل الانتفاع من كافة إمكانياتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
 - **معيار إدارة العمليات (85 نقطة):** من خلال هذا المعيار يتم قياس كيفية تصميم وتسيير وتحسين المؤسسة لأنظمة عملها وذلك خدمة لعملائها وتحقيق المستوى المرجو من الأداء.
 - **معيار قياس نتائج الأعمال (450 نقطة):** وفقا لهذا المعيار يتم فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، ومدى تحقق أهداف المؤسسة وتحسن مستويات أدائها.
- وتقديرا لأهمية ومكانة الجائزة في تطور الاقتصاد الأمريكي؛ يقوم الرئيس الأمريكي سنويا بإعلان نتائج الجودة.

3. الجائزة الأوروبية للجودة:

استنادا إلى الأفكار الرئيسية التي قامت عليها كل من جائزة إدوارد ديمنغ التي تمنح في اليابان، وجائزة بالدريج الأمريكية، تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز وجائزته سنة 1991. وذلك بالتعاون بين ثلاث جهات أوروبية هي:

- ممثل دول المجموعة الأوروبية؛

¹ مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص ص: 321-322.

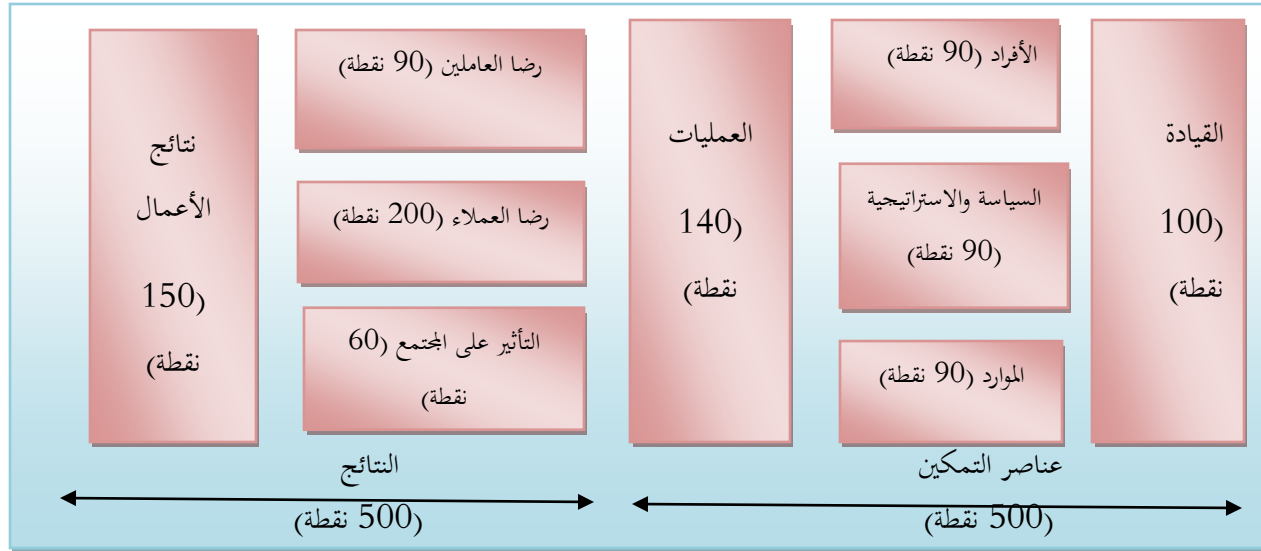
- المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة؛
- المنظمة الأوربية للجودة.

تدعم هذه الجائزة من قبل الاتحاد الأوربي وهي مفتوحة وليست محددة بمحل معين، يعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوربية، حيث تمنح جائزته إلى أربع فئات، وهي كالتالي:

- المؤسسات الكبيرة؛
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات؛
- مؤسسات القطاع العام؛
- المؤسسات المتوسطة الصغيرة.

والجائزة مبنية على تسعة معايير، صنفتم إلى مجموعتين رئيسيتين، المجموعة الأولى تضم خمسة معايير تمثل المسببات (العناصر المساعدة أو عناصر التمكين)، والمجموعة الثانية تضم أربع معايير تمثل النتائج، تحتوي معايير المسببات على ما تفعله المؤسسة ومعايير النتائج على ما تحققه المؤسسة بفعل المسببات، رد فعل النتائج تساعد على تحسين المسببات¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الإطار العام للجائزة الأوربية للجودة



المصدر: محمود الوادي، رعد عبد الله الطائي، ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأهلية، الأردن، 2003، ص 32.

¹ حاتم علي العائدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2009، ص 8.

يمكن توضيح المجموعتين كما يلي:¹

- أ) المجموعة الأولى: المسببات (العناصر المساعدة أو عناصر التمكين) وتشمل:
- القيادة: التميز هو قيادة طموحة ولها رؤية ثاقبة بالإضافة إلى ضرورة ثبات الأهداف.
 - الأفراد: التميز هو زيادة مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم وإنتاجهم في العمل.
 - السياسة والاستراتيجية: يعبر هذا المعيار عن الرؤيا القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه.
 - الشراكة والموارد: التميز عبارة عن إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة على هذه الشراكات.
 - العمليات: المقصود بالتميز إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق.

ب) المجموعة الثانية: النتائج وتشمل:

- النتائج المتعلقة بالأفراد: يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين والعاملين والموردين.
- النتائج المتعلقة بالعملاء: التميز هو تحقيق رضا العملاء عن المنظمة والمجتمع.
- النتائج المتعلقة بالمجتمع: التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها.
- نتائج الأداء الرئيسية: تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج.

لقد تم ربط عناصر النموذج التسعة في إطار منطقي ومتتابع يمكن الممارسين في وضع برنامج الجودة موضع التنفيذ. حيث يبدأ بعنصر القيادة والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ممارسات كل من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات، والسياسات وإدارة الموارد التي يمكن إتاحتها بالمنظمة، ثم بعد ذلك مجموعة العمليات التي تتم في كل الممارسات اليومية لتحفيز النتائج المتميزة لتحقيق رضا العاملين ورضا العملاء، وتأثيره على المجتمع، والتي من شأنها أن تنعكس بصورة مباشرة على الهدف النهائي للمنظمات والذي يتمثل في النمو والربحية².

يتم تصنيف المؤسسات وفق سلم التميز إلى ثلاث مستويات، وهي كما ذكرت في تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية:

أ) ملتزمون بالتميز: 200-399 نقطة؛

ب) معروفون بالتميز: 400-599 نقطة؛

ت) التميز العالمي: 600-1000 نقطة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 299-300.

² محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 191.

منطق الرادار (RADAR) في النموذج الأوربي للتميز: يقدم منهج الرادار نهجا منظما لمراجعة أداء أي مؤسسة، كما يسهم أيضا في آلية تسجيل النقاط الخاصة بجائزة التميز، وخطط المراجعة والتقييم الأخرى، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات. يعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة إلى:

- أ) تحديد النتائج التي تسعى إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها؛
 - ب) الإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حاليا وفي المستقبل؛
 - ت) الحرص على تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ الجيد؛
 - ث) تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة استنادا إلى مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعليم المستمر.
- 4. جائزة سنغافورة للجودة:**

أنشأت جائزة سنغافورة للجودة سنة 1994، بالاستناد إلى نموذج بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوربي. يبنى هذا النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج بالدريج الوطني الأمريكي التي سبق الإشارة إليها، وقد أضاف نموذج التميز السنغافوري مفهوم التركيز على المعرفة، وذلك بهدف الحصول على المعرفة والتقنية الحديثة التي تحتاج إليها المؤسسة. تستند جائزة الجودة السنغافورية على المعايير السبعة للنموذج، والتي تقاس من خلال توزيع (1000 نقطة) على معايير النموذج الرئيسية التالية:

- معيار القيادة (120 نقطة)؛
- معيار التخطيط (80 نقطة)؛
- معيار المعلومات (80 نقطة)؛
- معيار الموارد البشرية (110 نقطة)؛
- معيار العمليات (100 نقطة)؛
- معيار المتعاملين (110 نقطة)؛
- معيار النتائج الشاملة (400 نقطة).

5. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تهدف هذه الجائزة إلى تعزيز التنافسية عند المؤسسات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز. تمنح مرة كل سنتين، إلى خمسة فئات محددة:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفا)؛

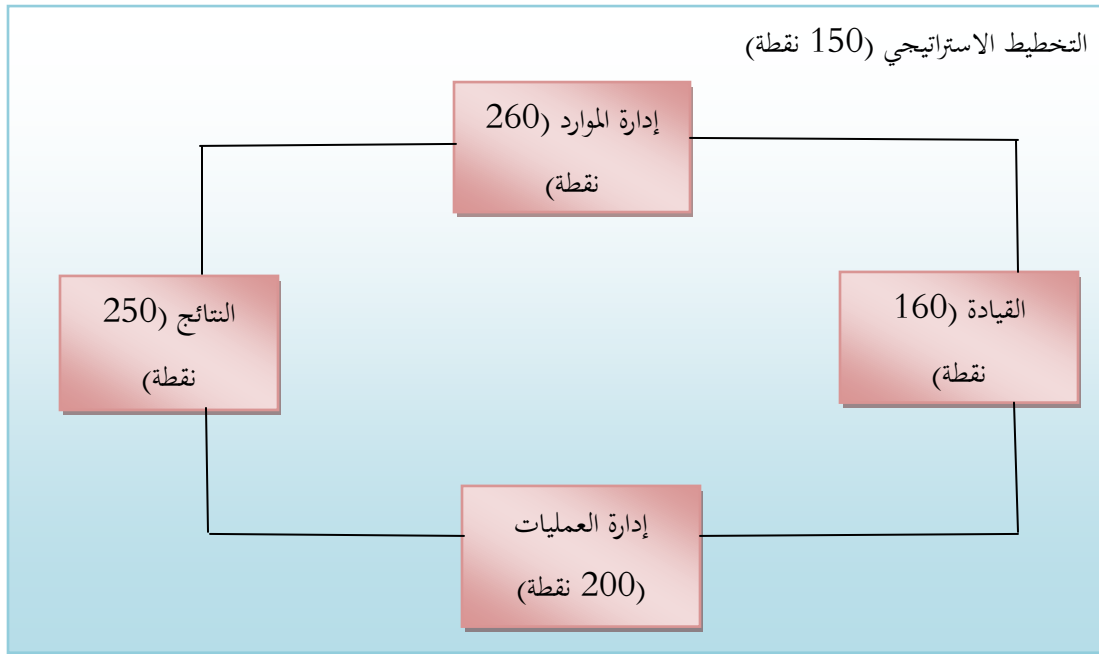
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل موظفيها عن 100 موظف)؛
- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

ومن حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة ما عدا مؤسسات التبغ والكحول، المؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، الدوائر الحكومية والمؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية. للجائزة خمسة معايير رئيسية موزعة على 1000 نقطة كما يلي: ¹

- معيار القيادة (150 نقطة)؛
- معيار التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة)؛
- إدارة الموارد (250 نقطة)؛
- إدارة العمليات (200 نقطة)؛
- النتائج (250 نقطة).

ويوضح الشكل التالي عناصر التقييم الخمسة الرئيسية في نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

الشكل رقم (13): الإطار العام (العناصر الرئيسية) لجائزة عبد الله الثاني للتميز



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 379.

¹ بورغدة نور الهدى، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS)، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص 69.

يقوم نظام العلامات على تقارير اشتراك المشاركين في الجائزة على أساس أربع أبعاد يطلق عليها المعايير الفرعية وهي:¹

أ) التطبيق: مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا على ملائمة الوسائل المستخدمة وفعاليتها في هذا المجال.
ب) المشاركة: مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والزبائن والملاك والموردين والمجتمع المحلي بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها.

ت) الاتصال: طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى العاملين في المؤسسة.
ث) التحسين المستمر: كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المؤسسة فيما يتعلق بكافة متطلبات المعايير ومجالاتها.

6. جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

أنشأت هذه الجائزة بموجب خطاب الملك عبد العزيز رقم 7/ب/18670 بتاريخ 27 نوفمبر 1420هـ؛ بهدف تكريم أفضل المؤسسات ذات الأداء المتميز وتحفيز المؤسسات الأخرى على الاستفادة من هذه المعايير لتقييم ورفع مستوى أدائها، مما سيرفع روح المنافسة الإيجابية بين المؤسسات في القطاعات المختلفة ويضع آلية عالمية للتطوير الشامل والمقارنة العالمية.

7. جائزة دبي للجودة:

تم تأسيسه من قبل دائرة دبي للتنمية الاقتصادية سنة 1994، وذلك بهدف تحسين مستوى أداء المؤسسات في دبي وتعزيز التجارة الداخلية والخارجية. تمنح الجائزة في جميع قطاعات المؤسسات التي تحافظ على أفضل الممارسات، كل في مجال تخصصه، وقد كانت سببا في نجاح القطاع الخاص على تحقيق معايير الجودة أعلى.

وبالتدقيق في نماذج الجوائز المختلفة المذكورة سابقا يتضح لنا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من هذه النماذج، وما هذه النماذج من الجوائز إلا نماذج تساهم في تقييم المؤسسات لأعمالها، أي أنها مرحلة أولية أو جزئية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014-2015، ص 45.

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة التي حظيت بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة؛ باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة الذي يستهدف مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها. حيث يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المؤسسة نحو الجودة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من التطبيقات التي تساعد المؤسسة على إنتاج وتوريد سلع وخدمات ذات جودة مرضية، وتعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:¹

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤولياتها اتجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما يدور في المحيط الخارجي؛
- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلكين، لأن العادات والسلوكيات للمجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمنظمة؛
- التأكيد على تعاون كافة الأقسام داخل المنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة؛
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات في حل الأزمات أو تجنبها ورسم الأفق المستقبلية؛
- إعطاء الموظف السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط دون التدخل من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛
- القيام بالتدريب المستمر لأن مختلف العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل؛
- النظر إلى عملية تحسين وتطوير الجودة على أنها عملية مستمرة.

المطلب الثاني: التغييرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشير بعض الدراسات إلى أن معدلات الفشل في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتعدى 75%، وذلك بسبب عدم قيام المنظمات بالتغيير التنظيمي الملائم لها، والذي يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.²

¹ حمر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المعرفة وتفعيل إدارة الجودة والتنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 05.

² حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 261.

من التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نذكر ما يلي:

1. الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة، وتشمل ثقافة المنظمة عدة أشكال منها قواعد العمل، قيم العم، أسلوب التعامل اليومي بين العاملين، التركيز على العميل واحترام الآخرين¹. إن مفهوم الثقافة التنظيمية يأخذ خصائص التنظيم الإداري من جهة، وخصائص الثقافة من جهة أخرى، حيث يركز على النقاط التالية:²

- نظام مشترك من القيم والمعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات بين أعضاء المؤسسة الواحدة يتميز بأنه ثابت نسبياً؛
 - إطار معرفي من الاتجاهات والمعتقدات التي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد؛
 - نموذج تنظيمي حيث يضع إطار عام لسلوك الأفراد داخل المؤسسة ويوجهه، ويحدد العلاقة بين أفرادها، ويتم وفقه توزيع المهام ومتابعتها بغية الوصول للأهداف المطلوبة؛
 - أداة لحل المشكلات، فهي تستعمل من أجل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي؛
 - لها طابع خاص يعبر عن اتجاهات العمل داخل المؤسسة، ويمنحها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك العاملين من خلال تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية يمكن تعلمها من طرف العاملين ويمكن أن تورث لهم.
- تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة من حولها، فكلما كانت المؤسسة وقيمتها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المؤسسة على التغيير واستعداداتها للتطوير.

¹ عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفهسي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 5/4 أفريل 2012، ص 162.

² سامية بنت عيضة عبد الله السواط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 17.

إن إدخال أي مبدأ حديث في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات وقيم العاملين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

تتمثل الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في:¹

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛
- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة؛
- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالعاملين؛
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي؛
- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين؛
- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء؛
- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ؛
- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين، وأن يكون إرضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين؛
- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات، فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد؛
- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها، والبدء من جديد مع الاستفادة من الأخطاء؛
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية؛
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

2. الهيكل التنظيمي:

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك التصميم الذي يحدد الترتيب الداخلي للمؤسسة، حيث يحدد المستويات التنظيمية، الوحدات الرئيسية والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، بالإضافة إلى تحديد أساليب الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2011، ص ص: 169-170.

يهتم نظام إدارة الجودة الشاملة بالتحديد الشامل للهيكल التنظيمي، توزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين والعمال، وتحديد الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة والتأكيد على أن المنتج قد تم فحصه، وأنها تراعي متطلبات الجودة المطلوبة.

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من المشاكل وتعقيد وبطء في عمل المنظمة عموماً حيث أنه:¹

- يضع حواجز بين الوحدات الإدارية للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص؛
- النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية بسبب التخصص الضيق؛
- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة؛
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن القاعدة؛
- ضعف التنسيق؛
- مركزية السلطة.

ولهذا جاءت إدارة الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بمياكل تنظيمية أفقية:²

- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في أن واحد؛
- يحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات، ويعني أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة، كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة؛
- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات؛
- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي؛

¹ حسام الكيالي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، ورقة بحثية مقدمة في الدورة التكوينية، الجمع العربي للإدارة المعرفية ومجموعة طلال أبو غزالة للتدريب المهني، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 26-27.

² محمد الصبري، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 171-172.

- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين، الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم، وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.

3. إعادة هندسة العمليات:

تعتبر إعادة هندسة العمليات عن إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات، بهدف تحقيق نتائج أحسن في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة، الجودة، التكلفة وسرعة إنجاز العمل.

بعبارة أخرى تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسات لتناسب مع متطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة، وتخفيض التكلفة، وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة. كما تساعد إعادة هندسة العمليات في توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم وميولاتهم والعمل على إشباع رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات من أجل تحقيق هذا الغرض.

تتطلب الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات حيث:¹

- البدء من الصفر؛
- لا مجال للترميم أو الإصلاح؛
- ضرورة دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل؛
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛
- تبني أسلوب حلقات الجودة.

4. الأنظمة والسياسات:

■ الأنظمة: يعرف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبين النظام الذي يضمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"².

¹ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002، ص 17.

كما يمكن تعريف النظام كذلك على أنه " التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها ويقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم"¹.

وهناك من يعرفه بأنه " مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها بعضا وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من أجل تحقيق هدف معين"². يمكن القول إن النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة والمترابطة فيما بينها، والتي تعمل على تحقيق هدف معين.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة ضرورة جعل النظام أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق، وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة³.

■ **السياسات:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقا يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام⁴.

5. النمط القيادي:

تتمثل القيادة في قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. وعليه تشتمل القيادة على مجموعة من الخصائص منها:

- القيادة ليست مجرد سمة أو صفة يمتلكها الفرد، بل هي أشمل من ذلك، أي أنها تبادل يحدث بين القائد ومرؤوسيه، وهذا يعني أن القائد يؤثر ويتأثر بالمرؤوسين؛
- القيادة عملية تجري في محيط معين، وبالتالي فهي تتأثر بالبيئة الاقتصادية، السياسية والثقافية وغيرها؛
- القيادة تنحصر في التأثير على مجموعة أو على الأفراد الذين يشتركون في هدف معين يسعون لتحقيقه.

تكتسي عملية لقيادة أهمية كبيرة في أي مؤسسة، كون القيادة تتمثل هي رأس الهرم، وتتعدد أشكالها، وبالتالي تعمل على ترشيد وتدعيم وتقويم العمل الجماعي من خلال تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد والجماعات وتنمية قدراتهم ومعارفهم، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الرئيسي في تحسين الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات ذات جودة.

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 30.

² منال الكردي، جلال العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 49.

³ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴ المرجع نفسه، ص 175.

إن استخدام النمط القيادي المناسب يمكن القائد الإداري من غرس روح التآلف بين العاملين، وهذا ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة في وقت أقصر، وبتكلفة وجهد أقل، كما أنه يدعم التحسين المستمر للأداء الفردي والجماعي، وهذا ما يمكن من إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يسمى بالإدارة المرئية. حيث يعتبر هذا الأسلوب الإداري وليد التجربة اليابانية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة استناداً إلى تقنيات التواصل المرئي بين الإدارة والعاملين لبلوغ الرؤى والأهداف العامة.

تدعى الإدارة المرئية في اليابان " جمبا كايزن" (Gemba Kaizen)، وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب يستمد قيمته من أرض الواقع¹.

تتمثل أهداف الإدارة المرئية في:²

- تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد وزيادة ولائه للمؤسسة والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المؤسسة؛
- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها؛
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها؛
- تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية؛
- تحقيق مستويات أداء أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساس من تطبيق الإدارة المرئية؛
- كسب رضا المستفيد، إذ أن هناك قيم أساسية للإدارة المرئية لا بد من توفرها في أي مؤسسة تعمل على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها وتطبيق استراتيجيات لتطوير وتقييم أداء العمل؛
- تحسين معنويات موظفي المؤسسة والتي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية، مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج ومستوى أداء فاعل في العمل.

¹ هاشم فوزي العبادي، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 3، 2007، ص 90.

² واحد بن مطر الهذلي، إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 18.

6. أسلوب تنفيذ العمل:

إن فلسفة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية. يتجسد أسلوب العمل الجماعي من خلال التشكيلات التنظيمية التالية:

➤ **فرق العمل:** يتمثل الفريق في مجموعة من الأفراد مستقلين في أنشطتهم، ينتمون إلى نظام اجتماعي متكامل، مثل مؤسسة وغيرها، لهم أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها.

تتحلى أهمية فرق العمل في المؤسسات من خلال تكامل صفاتها، فهي عبارة عن قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساعد المؤسسة على استيعاب التغيرات الحاصلة والتعامل مع التقنيات والأساليب الحديثة في الأداء، والتصدي إلى العوائق التي تعيق أنشطة المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني ركائز الجودة في الأداء. حيث أن فرق العمل الفاعلة تعمل إلى تقوية المؤسسة، وعليه فإن تطوير فرق العمل يبقى مطلباً حقيقياً لكل المؤسسات التي تسعى دائماً إلى النجاح والتميز.

➤ **حلقات الجودة:** يجب إشراك العاملين المتميزين في تطوير العمل، وحل مشكلاته، ولهذا جاءت فكرة حلقات الجودة. وتعد حلقات الجودة وسيلة من وسائل التنظيم الاختياري، تهدف إلى التغيير والتطوير من خلال المناقشات والمقترحات التي يطرحها المشاركون في حلقة البحث، وأعضاء حلقة الجودة هم غالباً من المتطوعين، وعددهم وسطياً من (6-12) مخططاً يرأسهم مدير الوحدة أو رئيس القسم، وأحياناً أحد أعضاء الحلقة، ويقترح ان تجتمع الحلقة مرة واحدة في الأسبوع، وفي اجتماعها تناقش وتحلل مشاكل المؤسسة، ووسائل رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطرح المقترحات والحلول للأوضاع المستجدة في العمل.

➤ **جماعات العمل:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج السلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحرراً وليس ثابتاً¹.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه من قبل جميع الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق إدارة الجودة

¹ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الشاملة في المؤسسة. وحسب ما يرى "جوزيف جابلونسكي" ومجموعة أخرى من الباحثين أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هي:¹

المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد)، المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط)، المرحلة الثانية (مرحلة التقييم)، المرحلة الثالثة (مرحلة التطبيق)، المرحلة الرابعة (مرحلة تبادل ونشر الخبرات). وسيتم فيما يلي شرح كل مرحلة من هذه المراحل:

1. مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة². يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:³

- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه؛
- تشكيل مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسئولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير؛
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين؛
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛
- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

¹ ريملة لعمور، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية والتطبيق، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 17، 2012، ص 76.

² صفوان حامد أبو الريش، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، يناير 2014، ص 326.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 138-139.

2. مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة "ديمغ" المعروفة PDCA. إن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:¹

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف؛
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة؛ وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً؛
 - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات؛
 - وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛
 - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف؛
 - اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
 - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق؛
 - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛
 - تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:
- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية؛
 - تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل؛
 - تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 215-216.

3. مرحلة التقييم:

تنطلق هذه المرحلة من التقويم الذاتي بمعرفة قناعات الأفراد بدرجة التحسين الحاصلة في المنظمة، بإدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ثم تقدير الوضع الحالي للمنظمة وتقدير الوضع الثقافي لها، وهل هناك مواءمة بين ثقافة المنظمة وتوجهات الأفراد وتأثير ذلك على تحقيق الهدف¹.

تشمل هذه المرحلة مسحاً شاملاً لعملاء المنظمة، واعتماداً كبيراً على التغذية العكسية لعملية التدريب الجارية، حتى نرى مدى مساهمتها للتحسين.

4. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر².

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

يتم خلال هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق هذا النظام والاستفادة منها. حيث يدعى جميع وحدات المؤسسة والفروع والمؤسسات التابعة، كما يدعى جميع المتعاملين مع المنظمة من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة.

وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة لاطلاعها على نتائج إدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم مجلس الإدارة بإيجاد فرصة منطقية لهذه الدعوة، ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بتلك المؤسسات.

كما يتم دعوة الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن معطيات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون معاونتهم.

ويخصص يوم يدعى "يوم الموردين" يتم فيه الاتصال المزدوج الاتجاه بينهم وبين المسؤولين في المؤسسة لمناقشة النتائج التي قد تسفر عن اقتناعهم بتبني مشروع إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم³.

¹ عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 718

² لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة الأولى، العدد 06، فبراير 1994، ص 08.

المطلب الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على مجموعة من الأدوات، نذكر من أهمها ما يلي:

1. **العصف الذهني:** هي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، ويتم ذلك وفق سلسلة خطوات أو إجراءات تهدف وتشجع الإبداع وهي:¹
 - يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة؛
 - الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع؛
 - بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة، يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء حلقة الجودة؛
 - يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الحلقة؛
 - يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها. وهذه الخطوة تمثل مرحلة التقييم، ولكي تكون قاعات الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقييم أو النقد لأي فكرة لا يكون مسموحا به خلال مرحلة الحصول على الأفكار، لأن ذلك قد يؤثر على اقتراح أفكار جديدة أو الخوف من أن تظهر أو تكون هذه الفكرة غير جيدة.
2. **خرائط ضبط الجودة:** تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم، فهذا يعني أن تغيرا ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.²
3. **أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب-الأثر):** وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950، يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. يتم تكوين هذا المخطط باتباع الخطوات التالية:³
 - تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم السمكة؛
 - تحديد المجالات أو الأصناف التي تجدد أسباب المشكلة جذورها فيها، بصفة عامة هناك خمسة مجالات والتي يطلق عليها "les cinq M"، وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل، وتسجل على المخطط.
 - البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة، وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم ت يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص ص: 139-140.

² فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ المرجع نفسه، ص 60.

4. قائمة المراجعة: تمتاز هذه الأداة بسهولة الفهم والتطبيق، ويمكن إنجاز مضمونها من خلال الإجابة عن السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث مشكلة معينة خلال فترة زمنية محددة؟ وذلك من خلال جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة في صورة أرقام أو أحداث أو صفات وبصورة محددة وثابتة. ويساهم في تنظيم تلك البيانات تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة. ويمكن تطبيق أسلوب قائمة المراجعة بإتباع الخطوات العملية التالية:¹

- تحديد الموضوع المراد دراسته بدقة، ويراعى في ذلك تحديد الفترة الزمنية وتحديد الموظفين للقيام بهذه المهمة وكيفية تطبيق هذه الأداة وعملية المتابعة؛
 - تصميم نموذج لقائمة المراجعة بطريقة يسهل بموجبها تفرغ البيانات؛
 - التدريب اللازم للموظفين المعنيين للقيام بهذه العملية؛
 - البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.
- وعليه فإن استخدامات قائمة المراجعة تنطبق على العديد من النشاطات وتدون تغيراتها، كعدد شكاوى العملاء وأنواعها خلال اليوم أو الأسبوع أو غيره، وعدد حالات الأعطال للآلات خلال فترة معينة إلى غيره من الاستعمالات.

5. **مخطط باريتو:** يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب. ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً. ويمكن رسم تحليل باريتو من خلال إتباع الخطوات التالية:²

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة؛
- حساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة؛
- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب؛
- ترتيب الأسباب وفقاً للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
- رسم المحور الأفقي (X) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (Y) لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية؛
- وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الأخطاء على المحور الرأسي، ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على خط موازي للمحور الرأسي؛
- رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأعلى إلى التكرار الأقل متوجهاً من اليسار إلى اليمين؛

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 262-263.

- وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط مع بعضها.
- 6. **مخطط التدفق:** هو مخطط يتم من خلاله توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، حيث يتم استخدام المخططات بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر وغيرها. حيث يمكن من خلالها التعرف بشكل واضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة. يمكن استخدام مخطط التدفق على النحو التالي:¹
 - تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية؛
 - وضع هذه الأنشطة أو العمليات في شكل متتالي وعلى لوحة أوراق كبيرة؛
 - بدء العمل من خلال التابع الذي سبق تحديده من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات؛
 - الصياغة النهائية لتتابع العمليات والأنشطة، وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات؛
 - الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات والأنشطة في شكل مخطط.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات فيما يلي:²
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب؛
 - إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب؛
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها ببعض؛
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

¹ فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 163.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 237-238.

وعلى الرغم من النجاح الذي حققته أغلب المؤسسات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك أخطاء شائعة ترتكبها المؤسسات أحيانا في مجال التطبيق مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية لهذا التطبيق، ومن هذه الأخطاء نذكر:¹

- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى؛
- إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها؛
- عدم التقدير الكافي بأهمية العنصر البشري؛
- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم؛
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسة لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة؛
- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة؛
- التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة؛
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين؛
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر منها، وقد يعزى السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. من جهة أخرى قد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

¹ وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات - قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2014، ص 17.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000

كثيرا ما يحدث غموض وتداخل بين المواصفات الدولية لأنظمة الجودة (الأيزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة، وذلك من حيث العلاقة بينهما، نقاط الاختلاف والاتفاق الموجودة بينهما، وأيهما الأسبق إلى التطبيق. وعليه سيكون هذا المبحث كمحاولة لتوضيح العلاقة بين المواصفات الدولية لأنظمة الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الأيزو: النشأة والتعريف

1. نشأة سلسلة المواصفات العالمية للجودة الأيزو 9000:

يعود تاريخ تبني المواصفات لأنظمة الجودة إلى سنة 1959؛ حينما أطلقت وزارة الدفاع الأمريكية برنامج إدارة الجودة تحت اسم MIL-Q-9858، أستخدم هذا النموذج في مجالي الفضاء والدفاع في الولايات المتحدة.

وفي سنة 1979، تم التوجه بنظام الجودة إلى المجال التجاري حين قدم المعهد البريطاني للمواصفات BSI أول مواصفة تجارية لأنظمة الجودة، والتي أصبحت تعرف بـ BS 5750. تقدمت إحدى وحدات صناعة الإسمنت الإنجليزية للحصول على هذه المواصفة ونجحت في ذلك في نفس السنة. في حين تطلب من دول العالم 10 سنوات أخرى حتى تستفيد من التجربة البريطانية.

وفي سنة 1987، برزت أول مواصفة ISO 9000 إلى الوجود مرتكزة على غالبية مواصفات شقيقتها البريطانية BS 575، ولقد فازت باحترام الاتحاد الأوربي عندما أدرجت مواصفة ISO تحت اسم EN 29000. وبنهاية ثمانينات القرن الماضي كانت المواصفة قد وصلت إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية.

تم لأول مرة مراجعة المواصفة سنة 1994، وكان متضمنا لـ: ISO 9001 كمواصفات أساسية، ISO 9002 ويتضمن مشاكل التصميم، ISO 9003 ويتضمن طرق الفحص والمراقبة، وهذه المجموعة أريد لها أن تكون قادرة على التأقلم مع جميع المنظمات باختلاف الأحجام والتخصصات.

وفي سنة 2000 تم اختزال معايير 9002 و9003 ووضع ضمن نسخة واحدة هي ISO 9001، وأصبح للأيزو عائلة جديدة وهي: ISO 9000، ISO 9004، ISO 9001: 2000.

وفي سنة 2008، قامت المنظمة بمراجعة دورية لنسخة ISO 9001: 2000 فقط، لكن التغييرات التي طرأت كانت سطحية إلا فيما يتعلق بتلك المعايير المتعلقة بالبيئة أي ISO 14001.

وفي سنة 2015، قامت المنظمة بمراجعة نسخة ISO 9001: 2008، تمثلت أهم التعديلات التي طرأت على المواصفة في:¹

¹<https://www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf/> Consulté le: 16/02/2016.

- الهيكل العام للمواصفة؛
- التفكير المبني على المخاطر؛
- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا؛
- تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة؛
- تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة؛
- مرونة كبيرة في التوثيق.

والجدول الموالي يوضح التطور التاريخي لمواصفات أنظمة إدارة الجودة بالتفصيل.

الجدول رقم (06): التطور التاريخي لمواصفات أنظمة إدارة الجودة

السنة	المواصفات القياسية	الاعتماد
1959	MIL-Q-9858 متطلبات برنامج الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأمريكية DOD
1963	MIL-Q-9857A	لأغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأمريكية
1968	AQAP-1 متطلبات نظام ضبط الجودة الصناعي لبرنامج الحلفاء أو منشورات لتأكيد الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لحلف الناتو NATO
1968	C-1 مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1970	DEF-STAN 05-08 المواصفة العسكرية البريطانية على غرار AQAP-1	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1971	ANSI Z-18 مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1972	BS3891 دليل تأكيد الجودة	دليل للشركات التي ترغب في تأسيس الجودة
1973	سلسلة المواصفات DEF-STAN 05-21,24,29 بالاعتماد على DEF-STAN 05-08 البريطانية	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1974	BSI 5179 بثلاثة أجزاء 1,2,3 PART متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية	مواصفات لأنظمة تأكيد الجودة موجهة للاعتمادات الصناعية والتجارية

1979	ANSI/ASQC ZI.15 أدلة أساسية لأنظمة الجودة	تحديد العناصر الأساسية المطلوبة لتقويم أنظمة الجودة في الصناعات الإنتاجية
1979	تم تشكيل اللجنة الفنية ISO/TC 179	إعداد مسودات مواصفات خاصة بتأكيد الجودة وإدارتها
1981	تم نشر الدليل الخاص بالمواصفة BSI5750	المساعدة على فهم المواصفة BSI5750 وتطبيقها
1985	قيام اللجنة الفنية ISO/TC 176 بإصدار سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 للمناقشة	
1987	أصدرت منظمة ISO سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000	توحيد المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة لتسهيل التبادل التجاري الدولي
1989	تبنت المجموعة الأوروبية متطلبات ISO 9000 أساسا لتقويم المجهزين	اعتماد ISO 9000 أساسا لتقويم المطابقة
1994	إعادة نشر تنقيح المواصفات ISO (9000,9001,9002,9003,9004)	قيام منظمة ISO بالتعديلات الدورية (5-7) سنوات لتضمين المواصفات المنشورة والتطورات الحاصلة
2000	إعادة إصدار المواصفتين ISO 9000,9001	تعديل دوري لمواكبة التطورات وفقا لفلسفة إدارة الجودة
2008	إصدار المواصفة ISO 9001	تعديل دوري
2015	مراجعة المواصفة ISO 9001	تعديل دوري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الأيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 51-52.

2. تعريف نظام إدارة الجودة الأيزو 9000:

1.2 منظمة الأيزو:

أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف/ سويسرا مقرا لها، وتهدف إلى:¹

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص: 95-96.

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والاقتصاد؛
 - تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات)، التجارة والاتصالات؛
 - رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي؛
 - الأيزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، غايتها عما تم ذكره، إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة، والعلماء، والباحثين العلميين والمخترعين، والتقنيين والاقتصاديين في العالم.
- ينضوي تحت عضوية منظمة الأيزو هيئات التقييس الدولية لبلدان العالم المختلفة. تستعين المنظمة بخبراء منسبين من قطاعات مختلفة من أجل تطوير ما تم إصداره من مواصفات دولية. يتم إعداد هذه المواصفات الدولية من خلال لجان فنية TC (Technical Committees) تشكل لهذا الغرض، ولجان فرعية SC (Sub Committees) لتنفيذ مهام تحددها اللجان الفرعية؛ ويحق لها تشكيل مجموعات عمل TG (Task Groups) لتنفيذ مهام خاصة. تضطلع اللجنة الفنية (ISO/TC/176) بمسؤولية إعداد وتهيئة عائلة المواصفات الدولية (ISO 9000)، وفي مقدمتها إعداد المواصفة (ISO 9000) وتطويرها بالاشتراك مع اللجنة الفرعية (SC 2). يعرض أعضاء المنظمة (الهيئات) مسودة المواصفات الدولية التي أعدت من قبل اللجان الفنية للتصويت وتجاز للنشر على أنها مواصفات دولية بعد مصادقة ما لا يقل عن 75% من الأعضاء¹.

2.2 مواصفة قياسية:

وثيقة توضع بإجماع الآراء وتعتمدها جهة ما معترف بها، تقدم للاستخدام العام والمتكرر خطوطاً عامة أساسية أو خصائص لأنشطة أو نتائجها. تهدف إلى تحقيق الدرجة المثلى من النظام في سياق ما محدد. وتكون المواصفة القياسية إما دولية، أو إقليمية، أو وطنية².

- ✓ مواصفة قياسية دولية: مواصفة قياسية تعتمدها هيئة دولية للتقييس للمواصفات القياسية وتطرح للتداول العام.
- ✓ مواصفة قياسية إقليمية: مواصفة تعتمدها هيئة تقييس إقليمية للمواصفات القياسية وتطرح للتداول العام.
- ✓ مواصفة قياسية وطنية: مواصفة تعتمدها جهة تقييس وطنية وتطرح للتداول العام.

¹ إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، عبد نايف حسين القرغولي، تشخيص وتقييم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001: 2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 8، العدد 1، 2006، ص ص: 26-27.

² هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تبنى المواصفات القياسية الدولية كمواصفات قياسية إقليمية أو وطنية، الجزء الأول: تبنى المواصفات الدولية (دليل الأيزو رقم 2005/21)، التاريخ 2005/09/21، ص ص: 6-7.

3.2 الأيزو 9000:

✓ يعرف الأيزو 9000 بأنه " عبارة عن سلسلة من معايير توكيد الجودة طورت عن طريق المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس"¹.

✓ ويعرف الأيزو 9000 بأنه " عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء"².

يتمثل الأيزو 9000 في سلسلة من المواصفات القياسية التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، تعنى بنظام إدارة الجودة في المؤسسات.

المطلب الثاني: مكونات سلسلة الأيزو 9000، أهميتها وفوائدها

1. مكونات سلسلة الأيزو 9000:

تهدف المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 إلى تعزيز رضا الزبون عن المنظمة، ضمان جودة المنتج وضمن المطابقة مع متطلباته والمتطلبات التنظيمية المطبقة، العمل على التحسين المستمر وتقديم دليل على قدرة المنظمة على توفير منتج يلبي متطلبات الزبون والانسجام مع أنظمة الإدارة البيئية وتمكين المنظمة من جعل نظام إدارة الجودة فيها متوازياً أو متكاملًا مع متطلبات الأنظمة الإدارية الأخرى ذات الصلة. إن عائلة المواصفات العالمية ISO 9000 تتكون من جميع المواصفات التي تم نشرها بعد التعديل الأخير نهاية سنة 2015 من طرف اللجنة الفنية (ISO/TC176) وهي تتألف من:

أ) المواصفة القياسية (ISO 9000): إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الأيزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الأيزو³. فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو.

¹ رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة؟، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، الطبعة الأولى، 2001، ص 97.

² فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ Gilles Barouch, **Révolution des pratiques managériales, le changement par la qualité**, Afnor éditions, Paris, 2013, P 95.

ب) المواصفة القياسية (ISO 9001): تتضمن متطلبات نظام إدارة الجودة للمنظمة. أحر إصدار لهذه المواصفة القياسية هو ISO 9001:2015 والتي تستخدم منهجية العمليات والتي تتضمن (خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار) والتفكير المبني على المخاطر¹.

✓ **منهجية العمليات:** تشجع المواصفة ISO 9001:2015 باعتماد منهجية العمليات وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة؛ لتعزيز رضا العملاء عن طريق تلبية متطلباتهم. البند (4.4) من هذه المواصفة الدولية يتضمن متطلبات محددة تعتبر أساسية لاعتماد منهجية العمليات.

إن فهم وإدارة العمليات المتداخلة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة. هذه المنهجية تمكن المنظمة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بوجه عام.

تقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً وإدارة العمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. إن إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها باستخدام منهجية (خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار) مع التركيز العام على " التفكير على أساس تقييم المخاطر " الذي يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها. عند استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة، فإن ذلك يضمن:

- فهم واستمرارية تلبية المتطلبات؛

- النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة؛

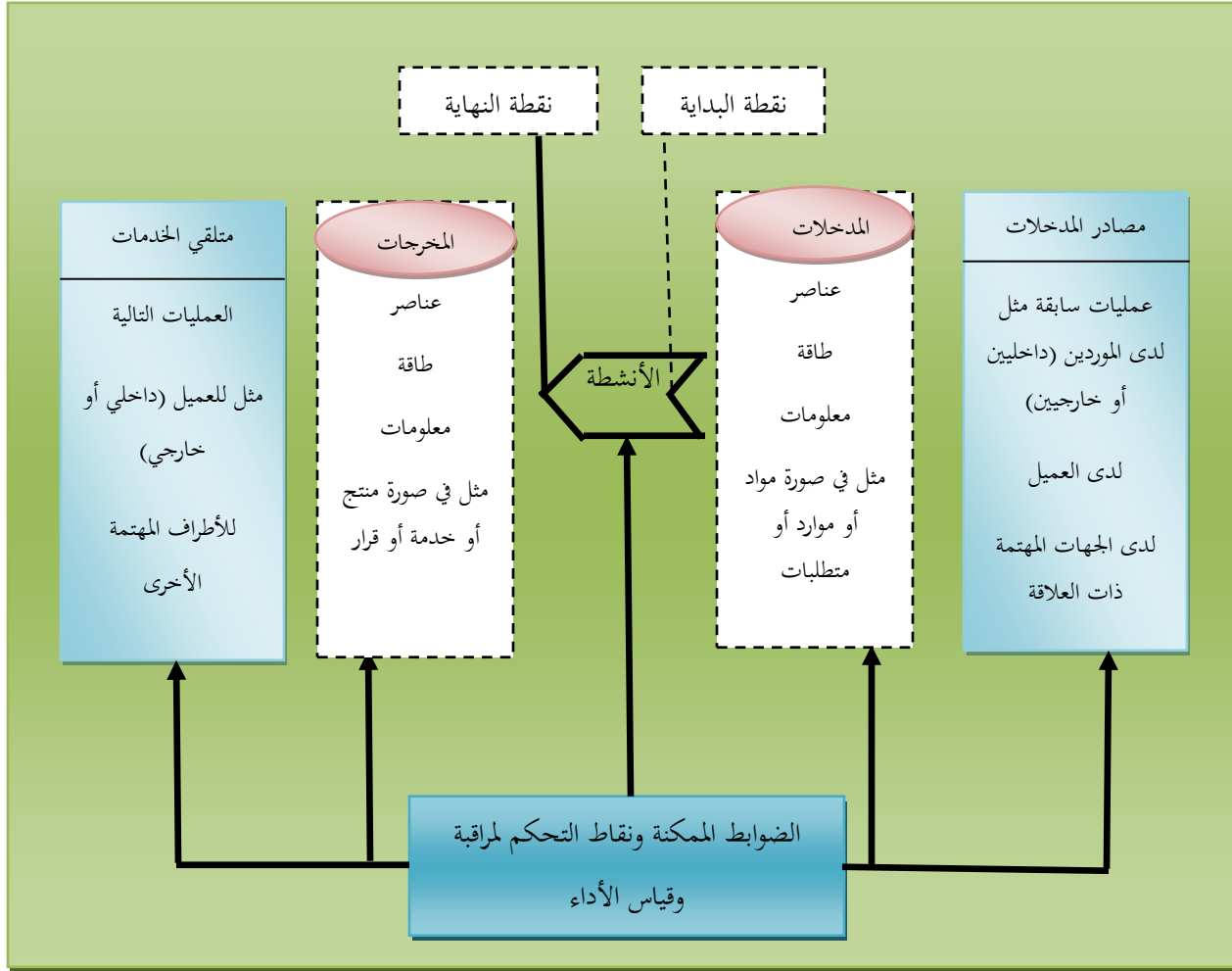
- تحقيق أداء فعال للعمليات؛

- تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات.

والشكل الموالي يعطي تمثيلاً تخطيطياً لأية عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها ورصد وقياس نقاط التفتيش الضرورية للتحكم الخاصة بكل عملية والتي تختلف تبعاً للمخاطر ذات الصلة.

¹ <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%202015%20English%20-%20Arabic.pdf>/Consulté le : 12/01/2016.

الشكل رقم (14): تمثيل تخطيطي لعناصر عملية واحدة حسب المواصفة الدولية ISO 9001:2015



Source : <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%20202015%20English%20-%20Arabic.pdf>/Consulté le : 12/01/2016.

- ✓ دائرة (خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار): يمكن أن تطبق هذه المنهجية على جميع العمليات، وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل. وتتلخص فيما يلي:
- خطط: أي وضع أهداف النظام وعملياته، والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة وتحديد والتعامل مع المخاطر والفرص.
 - نفذ: أي تنفيذ ما تم تخطيطه.
 - افحص: أي رصد (وحيثما ينطبق ذلك) قياس العمليات والخدمات والمنتجات الناتجة ومدى تطابقها مع السياسات والأهداف والمتطلبات وعمل تقرير نتيجة الرصد.
 - اتخذ القرار: أي اتخاذ إجراءات أداء العمليات حسب الضرورة.

✓ التفكير المبني على المخاطر: يمكن المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة.

استمرار تلبية المتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات بشكل تحديا للمنظمات في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة. ولتحقيق هذا الهدف تجد المنظمة من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.

ت) المواصفة القياسية (ISO 9004): المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بإرشادات لتحسين الأداء، وهي تقدم إرشادات لمجموعة من أهداف نظام إدارة الجودة وخاصة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة العام والكفاية والفاعلية، وهي ليست معدة للحصول على الشهادة أو للأغراض التعاقدية.

ث) المواصفات القياسية (ISO 19011): تدقيق أنظمة إدارة الجودة وأنظمة إدارة البيئة، وهي تتضمن إرشادات بخصوص التدقيق، ومعايير تأهيل المدققين، وبرامج لكل من أنظمة إدارة الجودة وأنظمة الإدارة البيئية¹.

2. أهمية سلسلة الأيزو 9000:

تكمُن أهمية سلسلة الأيزو 9000 في النقاط التالية:²

✓ تجعل المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوية الحق في الأسواق، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن الأخرى، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الأيزو 9000، ولذلك سوف يتوقع العملاء في النهاية أن المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها التي لم تحصل على الشهادة سوف تسعى للحصول عليها؛

✓ تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها؛

✓ تسهيل التبادل التجاري وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم؛

✓ تعتبر الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، إلا أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء، فهي تقوم بتوثيق كامل لأداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين.

¹ طاهر رجب قدار، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة بعنوان الجودة والتقوم الذاتي، مديرية الجودة والاعتمادية، كلية الهندسة الكيميائية والبترونية، جامعة البعث، سوريا، 2015/06/08، ص ص: 10-09.

² أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 273-274.

3. فوائد الحصول على شهادة الجودة الأيزو 9000:

تحقق شهادة الحصول على الجودة الفوائد التالية:¹

- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية، وذلك بتحسين صورتها لدى العميل من خلال اهتمامها بصورة المؤسسة، احتلالها مساحة كبيرة في ذهنه، إظهارها بمظهر من يضع الجودة في أعلى اهتماماته وأولوياته، كما تجعل المؤسسة في وضع تنافسي أفضل أمام المؤسسات الأخرى؛
- تحسين العمليات والإجراءات مما يؤدي إلى تحقيق المواصفات المطلوبة بتكاليف أقل؛
- الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير ثقافة المؤسسة نحو الأفضل وبما يتلاءم مع متطلبات الجودة؛
- إقامة علاقات قوية مع المستفيدين وجذب مستفيدين جدد؛
- خلق مشاعر الثقة بالنفس والتفاخر لدى العاملين في المؤسسة بمستوى الجودة الذي بلغته المؤسسة؛
- تطوير وسائل الاتصال سواء الداخلية أو الخارجية؛
- تنامي رغبة العملاء في التعاقد مع المؤسسة بعد أن تكون قد حصلت على شهادة الجودة؛
- زيادة عائدات المؤسسة من خلال تقليل نسبة التالف والمعيب في الإنتاج؛
- التقارب النسبي بين ظروف العمل في المؤسسات التي اعتمدت معايير موحدة للجودة؛
- نقل التجارب الناجحة للشركات والمؤسسات الناشئة من خلال خبرات المؤسسة المتقدمة الكبيرة التي أخذت بمبادئ الجودة في تطوير مهارات العاملين بما يؤدي إلى تحسين قدرات القوى البشرية لديها؛
- تصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها من خلال تطبيق نظام الجودة؛
- خلق إجراءات تحدد نظام لتأطير المسؤوليات الإدارية والصلاحيات والمحاسبة على الأخطاء الناشئة؛
- تساعد على إقامة قاعدة إحصائية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- إيجادها نظام رقابة وتفتيش يساعد على التحقيق من تطبيق شروط الجودة التي تلي رغبات العملاء والمستفيدين.

المطلب الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015

ركز نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015 على مجموعة من المبادئ من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات وتوقعات العميل وذلك في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وهذه المبادئ الرئيسية عددها سبعة وهي كما يلي:²

أ) التركيز على العميل: المحور الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 107-108.

² <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%202015%20English%20-%20Arabic.pdf/> Consulté le : 12/01/2016.

يتحقق النجاح للمنظمة عندما تجذب إليها وتحتفظ بثقة العملاء، والأطراف المهتمة الذين تعتمد عليهم. كل جانب من جوانب التفاعل مع العميل توفر فرصة لخلق المزيد من القيم التي يشعر بها العميل. إن فهم احتياجات العميل والأطراف المهتمة الحالية والمستقبلية يساهم في النجاح المستمر للمنظمة.

(ب) القيادة: القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه، ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق الجودة للمنظمة.

خلق وحدة الهدف والاتجاه ومشاركة العاملين تمكن المنظمة من مواءمة استراتيجيتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

(ت) مشاركة العاملين: إنه لمن الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكنين ومشاركين في تقديم قيمة. إن العاملين الأكفاء والممكنين والمشاركين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة. لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات واحترامهم كأفراد. التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

(ث) منهجية العمليات: يتم تحقيق نتائج متوافقة ومتوقعة وأكثر فعالية وكفاءة عند فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك.

يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والموارد والضوابط والتفاعلات بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها.

إن العمل بمبدأ منهجية العمليات يمكن المنظمة من خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، نتائج مرضية مع إمكانية التنبؤ بها، وزيادة فرص التحسين¹.

(ج) التحسين: المنظمات الناجحة تركز دائما وباستمرار على التحسين. يعتبر التحسين أساسيا للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لتتفاعل مع الظروف المتغيرة داخليا وخارجيا وخلق فرص جديدة.

(ح) اتخاذ القرارات المبني على الحقائق: القرارات المبنية على تحليل وتقييم البيانات غالبا يؤدي إلى النتائج المرجوة. صنع القرار قد يكون عملية معقدة ودائما ما تحتوي تلك العملية على قدر من اللايقين. إنها دائما تحوي أنواع متعددة من مصادر المدخلات علاوة تفسيراتها التي يمكن أن تكون تقديرية. إنه لمن المهم فهم علاقة السبب وأثره وكذلك العواقب المحتملة غير المقصودة. إن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات يؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ.

¹Gilles Barouch, **Le guide du client satisfait, le management des processus pas à pas**, Afnor éditions et éditions livres à vivre, Paris, 2012, P 6.

(خ) إدارة العلاقات: تدير المنظمات علاقاتها مع الأطراف المهمة كالموردين لتحقيق النجاح المستدام. الأطراف المهمة تؤثر في أداء المنظمة. وغالبا ما يتحقق النجاح المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المهمة لتحسين أثرها على الأداء. إن إدارة العلاقات مع شبكة الموردين والشركاء، غالبا ما تكون ذات أهمية خاصة.

المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للحصول على شهادة الأيزو

1. مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000:

عموما يمكن تلخيص مراحل الحصول على شهادة الأيزو في المراحل الثلاث التالية:¹

(أ) مرحلة ما قبل التسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو 9000 وتشمل هذه المرحلة:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود على ذلك؛
- أن تنقل الإدارة العليا هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاتماعات، النشرات والدورات التكوينية؛
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الأيزو؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو؛
- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو؛
- يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة؛
- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الأيزو؛
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ هذا؟؛
- اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الأيزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة؛
- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف؛
- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما وردت في مواصفة الأيزو؛
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين واطلاعهم على العملية بشفافية، وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الأيزو؛
- تطبيق نظام الجودة كما هو محقق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو؛

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 261-265.

- مراجعة نظام الجودة الأيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولي من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

(ب) مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة: وفق هذه المرحلة تقوم الشركة بالأعمال التالية:

- اختيار المسجل، أي اختيار الجهة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة؛ على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية؛
- ملء نموذج طلب التسجيل، والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل، ومن هذه المعلومات: اسم الشركة وشكلها القانوني، نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة، خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها، مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة وغيرها؛
- قبول عملية التقييم، حيث بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها؛
- التخطيط والإعداد للمراجعة؛
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛
- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة.

(ت) مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد الحصول على شهادة الأيزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات الأيزو، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، فمن المهم الحصول على الشهادة، ولكن من الأهم هو المحافظة عليها حتى لا تفقد ثقة المتعاملين معها وزبائنهم.

بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة، يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد وأكبر وأشمل، لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة.

وهناك من يرى أنه حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة الأيزو عليها المرور بالمراحل التالية:¹

(أ) طلب الحصول على الشهادة؛

(ب) عرض أو تقديم الشهادة؛

(ت) تنظيم مراجعة أولية؛

(ث) دراسة الوثائق المستلمة؛

¹ فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص: 35-40.

- (ج) وضع برنامج المراجعة؛
- (ح) تنفيذ المراجعة الأولية في المنظمة؛
- (خ) تقرير المراجعة؛
- (د) رد المنظمة على تقرير الانحرافات؛
- (ذ) قرار لجنة منح الشهادات؛
- (ر) مراجعة المتابعة؛
- (ز) المراجعة التكميلية أو الإضافية؛
- (س) التجديد.

2. أسباب فشل المؤسسات في جني ثمار تطبيق ISO 9000:

إن فشل المؤسسة في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000 لا يعود إلى عدم ملائمتها، ولكن إلى عدم استعداد المؤسسة أو عدم قدرتها على تطبيقه بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى الفشل في التطبيق:¹

- غياب التزام الإدارة العليا نحو النظام؛
- الاستعجال في الحصول على الشهادة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التدريب الكافي للعاملين وبالتالي عدم التطبيق المتقن؛
- استخدام الإدارة العليا للمؤسسة نظام الجودة وشهادة الأيزو كوسيلة للتهرب من مسؤوليتها اتجاه الجودة؛
- ارتكاب بعض المؤسسات أخطاء فادحة عندما تقوم بتوثيق أنشطتها وإجراءات تنفيذ أعمالها دون تفحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الأيزو 9000

1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000:

يمكن تحديد الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000 في النقاط التالية:²

- بالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، في حين أن جميع

¹ فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 58.

² فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 91-94.

- المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة؛
- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم؛
 - جميع المنظمات المتحصلة على شهادة الأيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة، فنموذجها خاص بها ولها حرية التصرف؛
 - يمكن اعتبار نظام الجودة الأيزو كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة، ونخص هنا سلسلة الأيزو لسنة 2000 إذ أنها تختلف عن سلاسل تأكيد الجودة لسنتي 1987 و1994، وبالتالي يمكن للمنظمة الحصول على شهادة أيزو لسنة 2000 دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الأيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الاتجاهات، الحوافز، كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين، في حين أن نظام الأيزو لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته؛
 - وإذا تحدثنا عن التكلفة، فإن تطبيق نموذج أيزو بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر والتبذير في المنظمة على عكس إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بتدنية التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة الداخلية؛
 - من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة الأيزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون، فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراساتها الميدانية واتصالها المباشر بعملاء الزبائن، وبالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.

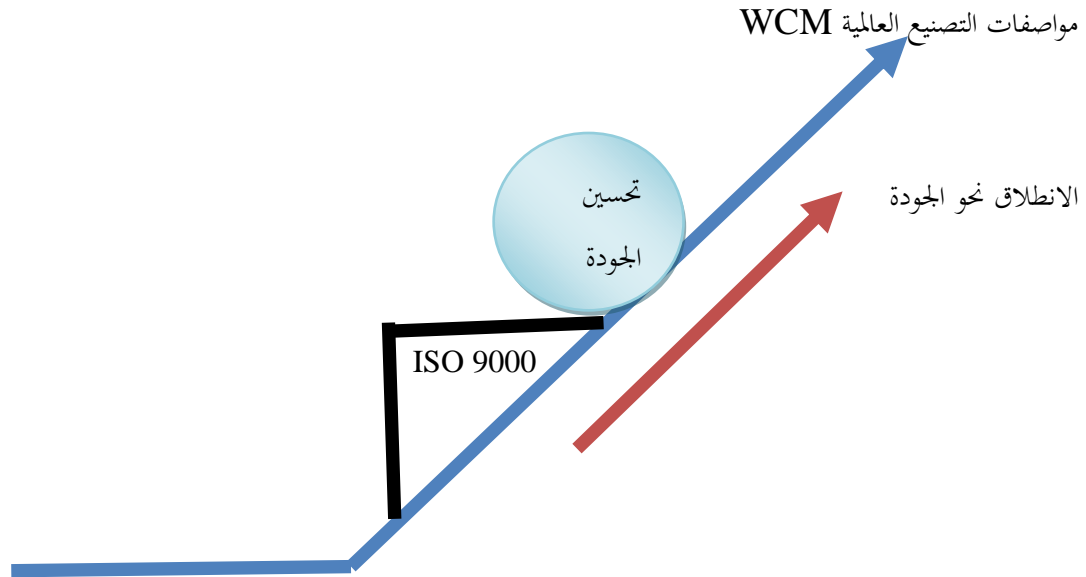
2. علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو 9000:

تعتبر الأيزو 9000 مواصفة محددة متفق عليها دولياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكملة لتوجه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة. وترتبط معايير الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:¹

- إن المواصفات القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافاً للأيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء؛
- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو؛
- إن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسن إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.

ترتبط إدارة الجودة الشاملة باستمرار التحسين الذي لا ينتهي، والذي يمكن تشبيهه بعجلة تصعد مرتفعاً، بينما تكمن فعالية الأيزو في كفاءته لمنع هذه العجلة من الانحدار والتراجع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (15): علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، أيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008، ص

لا يمكن اعتبار الأيزو بديلا لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر فلسفة عمل واستراتيجية، في حين إن الأيزو يتمثل في مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف إلى إنجاز وثائق الجودة كافة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح الانحرافات كافة، إذن يمكن القول إن مواصفات الأيزو تمثل قاعدة أساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

لقد عرفت مفاهيم الجودة مراحل عديدة حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، كعلم قائم بذاته له أسس ومبادئ يقوم عليها. فمن خلال الإسهامات التي قدمها علماء ومفكرين في مجال الجودة، والتي بدأت مع بدايات القرن العشرين وتطورت بعد الحرب العالمية الثانية. وكنتيجة للنجاحات التي حققتها اليابان بفضل الإسهامات التي قدمها العلماء في ذلك العصر، اهتمت الدول المتقدمة هي الأخرى بالجودة.

من الأمور الهامة في تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب المفهوم، يجب أن يصبح جزءا وحلقة في عملية الإدارة التقليدية من أسفل الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار.

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، تتمثل هذه الأخيرة في دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات وأخيرا التغذية العكسية. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم وناجح يتطلب معرفة مختلف المراحل التي يجب إتباعها، والتي تتمثل في الإعداد، التخطيط، التقييم، التطبيق، تبادل ونشر الخبرات، لأن ذلك يساعد في التطبيق الفعال لها.

يتمثل الأيزو 9000 في سلسلة من المواصفات القياسية التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، تعنى بنظام إدارة الجودة في المؤسسات، وهي تمثل قاعدة أساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

دور تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة

الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت نفسه، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل، فإنها بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغيير التي تشهده بيئاتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد، ومن أهم تلك الموارد هي الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنظمة التسيير المعاصرة، ومن أهمها نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي تساعد على إنجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجاراة المنافسين.

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة في ظل الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة، كما تشكل المعرفة رأس المال الثقافي للمؤسسة، أي أن قدرتها على خلق واكتساب ونشر المعرفة بشكل مستمر عبر مستوياتها المختلفة يعد مصدر حيوي لضمان تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.

سنحاول في هذا الفصل التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسات، وأهم العوامل المؤثرة في بنائها وتعزيزها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة؛

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادر بنائها؛

المبحث الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره " نظام أعمال جديد " سمته الأساسية هي التنافسية؛ هذه الأخيرة التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، فأصبح ينظر إليها في أشكالها التنظيمية المتنوعة بوصفها عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة والنجاح والفعالية، وعليه دعت الحاجة إلى ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر.

المطلب الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

1. مفهوم المنافسة:

1.1 تعريف المنافسة:

يعد مصطلح المنافسة من بين المصطلحات التي شاع استخدامها وتداولها في أيامنا الراهنة، فهذا المفهوم يعد بعدا يستحيل استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها مع محيطها، كما أصبح جوهر القضايا الحالية وانشغالا من الانشغالات المعاصرة التي لا يمكن التغاضي عنها¹. ويرى الاقتصادي " كلارك " أن المنافسة تعتبر إحدى الركائز التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات، الأسعار وهوامش الربح المحتملة على فعاليات المشاريع الخاصة.

تعرف المنافسة على أنها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"².

وتعرف أيضا على أنها: " الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق في الترويج والإعلان وخدمات ما بعد البيع"³.

كما تعرف على أنها: " تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات"⁴.

¹ جياوي نعيمة، دور نظام "أ.ب.س" بالتكامل مع نظام "جيت" في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدية، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 15.

² فريد النجار، المنافسة والتطبيق الترويجي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

³ شارل هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 116.

⁴ Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith, **Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage**, oxford university press, New York, 2006, P 8.

تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة. فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع.

ومنه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجات أو تستعمل نفس الموارد.

2.1 أنواع المنافسة:

تعتبر المنافسة حالة المزاومة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كان في السوق المحلية أو في السوق العالمية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق. فقد أدت الاقتصاديات الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجملها في الأشكال التالية:¹

❖ المنافسة الكاملة (التامة): يتميز سوق المنافسة التامة ب:

- وجود عدد كبير من المؤسسات، كل منها تقدم جزءا من ضئلا من الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن دخول خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي؛
- تجانس المنتجات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن المنتجات المقدمة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق يتحدد عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب؛
- حرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود حواجز أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المؤسسات من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.

❖ المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة): تتميز ب:

- وجود عدد كبير من المؤسسات تقدم منتجات متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن المنتجات المتعامل بها في المنافسة الاحتكارية هي منتجات بعضها بديل للأخر ولكنه بديل غير تام؛
- وجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار؛
- الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن، إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل بسهولة منه في حالة المنافسة الكاملة؛

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 74.

- يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها المنتجات وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

❖ احتكار القلة: يتميز سوق احتكار القلة ب:¹

- قلة عدد المؤسسات المتنافسة، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المؤسسات، وهذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة *Interdépendance mutuelle*، وهذا يعني أن المؤسسة في احتكار القلة عليها أن تقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المؤسسات الأخرى حين تقوم باتخاذ قرار ما كرفع السعر أو تخفيضه؛

- تتميز المنتجات في سوق القلة بالتشابه (مثل صناعة السيارات)، أو التمايز مثل (صناعة الصابون أو السيارات)، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام بعملية الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المؤسسات.

❖ الاحتكار الكامل: يتميز ب:

- وجود مؤسسة واحدة فقط، تتميز السلعة التي تقدمها بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تمثل السوق كله، ومن خلال سيطرتها على السوق يمكنها التحكم في الأسعار؛

- وجود صعوبات وموانع (قانونية، تكنولوجية، مالية،... إلخ) تمنع مؤسسات أخرى من الدخول إلى السوق.

2. مفهوم التنافسية:

1.2 أسباب الاهتمام بالتنافسية: تزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتغيرات الحاصلة في كافة الأصعدة البشرية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية والعلمية كما يلي:²

- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف جوانبه الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية. مثل تطور نظريات النمو والتجارة، التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، ظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضا عن المنافسة؛

- التطورات على المستوى العلمي والتقني، ولم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة؛

- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج، الحوكمة، المشاركة ومنظومة القيم؛

- يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى فقد أوضح آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص،

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

² <http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf> / Consulté le: 24/08/2014.

والتخصص يعتمد على اتساع السوق، وأن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات كما سبق الإشارة، ومن أهم الأسباب أيضا نجد:¹

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الخارجية؛
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات؛
- الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

2.2 تعريف التنافسية: يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية يتم

الحديث عليها دوما على المستوى الدولي، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى، تركز في تعريفها للتنافسية على حالة التجارة الخارجية للدول فقط؛
- المجموعة الثانية، تركز على حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشة للأفراد؛
- المجموعة الثالثة، تركز على مستويات المعيشة للأفراد فقط.

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة أو قطاع نشاط أو دول. وهكذا يمكن تعريف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى الاقتصاد الجزئي، حيث يمكن تعريف التنافسية على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية حيث أن أحدهما يؤدي إلى الأخر.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 103.

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة: يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل¹.

تعرف التنافسية على مستوى الدولة على أنها " الجاذبية التي يتمتع بها اقتصاد البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض (عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر)، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري)"².

وعرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 على أنها: " القدرة على التحسين المستمر لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي، وتغطي التنافسية مجالاً واسعاً من العوامل، ومنها مجمل السياسات الاقتصادية"³.

ثانياً: التنافسية على مستوى قطاع النشاط: عند الحديث عن قطاع نشاط معين، فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي⁴.

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها: " قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالمية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها"⁵.

وتقاس تنافسية مستوى القطاع الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

- الجودة الأفضل؛
- قدرة المنتجات على إشباع حاجات الأفراد؛
- التكنولوجيا المستعملة وخدمات ما بعد البيع؛
- الربحية القطاع الإجمالية؛
- الميزان التجاري للقطاع؛
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

¹ Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises**, harmattan, France, 2005, p41.

² حباينة محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 22.

³ <http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf> / Consulté le: 24/08/2014.

⁴ Rachid Benaibouche, **La nouvelle technique de gestion**, Casbah édition, Algérie, 2001, P11.

⁵ <http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf> / Consulté le: 24/08/2014.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق القطاع على مستويات ربحية وأفاق متسعة، وتشكل معها نمطاً وشكلاً من أشكال التجانس والتوافق والانسجام، وهو ما يتيح تألقاً وازدهاراً على مستوى القطاع ككل.

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسة حول قدرتها على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتقديم سلع وخدمات ذات جودة تستطيع من خلالها الدخول إلى الأسواق الدولية. وتعرف التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع ابتكار وتحديد"¹.

ويمكن القول أن: " المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ على مستواها باستمرار وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي، وتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"².

وهناك تعريف للتنافسية مفاده أن: " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافين الآخرين"³.

ومما سبق يمكن القول إن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ تطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

3.2 أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في كونها:

- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية النتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار؛
- تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

كما أن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 16.

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38..

الكبيرة، حيث تعطي المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي¹.

4.2 أهداف التنافسية:

- تهدف التنافسية بالنسبة للمؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:²
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
 - التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
 - الحصول على نمط مفيد من الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

5.2 أنواع التنافسية:

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين عدة أنواع كما يلي:

أولاً: التنافسية حسب معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية كما يلي:³

- التنافسية السعرية: تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن سعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية؛
- التنافسية غير السعرية: تنقسم إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقانية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي:
- التنافسية النوعية: تعتمد على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة؛
- التنافسية التقانية: تعتمد على الصناعات عالية التقانة ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ثانياً: التنافسية الظرفية (الجارية) والتنافسية المستدامة (الكامنة): يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (2000) بين التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة، حيث:

¹ يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 26.

² صلاح شنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص ص: 130-132.

³ <http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf> / Consulté le: 24/08/2014.

- **التنافسية الظرفية:** يهتم هذا النوع من التنافسية على مستوى التنافسية الحالي، بيئة الأعمال وأنشطة المؤسسات واستراتيجياتها، فهي تركز على عمليات مثل التكلفة، النوعية والحصة السوقية وغيرها؛
 - **التنافسية المستدامة:** يهتم هذا النوع من التنافسية بالعوامل التي تساهم في الرفع من مستوى التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع التكنولوجي، تحتوي على عمليات مثل التعلم، رأس المال البشري والإنتاجية، البحث والتطوير، الإبداع، الوضع المؤسسي وقوى السوق.
- 3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات:**

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة. وبتبسيط شديد، فإن المؤسسة قليلة الربحية هي مؤسسة ليست تنافسية. وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق. وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تنبدد. وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً¹.

وعليه يمكن القول إن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة تتضمن كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية وحصتها السوقية.

- **الربحية:** تعتبر الربحية مؤشراً كافياً لقياس تنافسية المؤسسة الحالية، ومن أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، يجب أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار.
- **تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً لقياس تنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.
- **الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.
- **الحصة السوقية:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بقيود اتجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 10.

التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

هناك بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسات والتي بينتها دراسات لمؤسسات عديدة، نذكر منها:

- في أغلب الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط، فإن التنافسية لا تركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛
- تستطيع المؤسسات تحسين أداءها عن طريق التقليد والإبداع، وأن الوصفة الجيدة لمؤسسة معينة يمكن أن تعطي نتائج جيدة لدى مؤسسات أخرى من خارج بلدها، وأفضل مثال على ذلك التجارب اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية وتعمل بها؛
- المؤسسة التي تعتمد على تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية تكون في وضع هش اتجاه منافسة المؤسسات الأخرى إذا ما استطاعت هذه المؤسسات الحصول على عوامل إنتاج أكثر رخصا؛
- من المهم معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة يتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على الجودة والتكاليف والتطلع إلى المدى الطويل أكثر من المدى القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتدريب والتأهيل وتغيير النظرة إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.

المطلب الثاني: تشخيص بيئة المؤسسة

تمثل الربحية، البقاء والاستمرار هدفا رئيسيا لأي مؤسسة، فمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لتغييراتها¹.

يعرف تشخيص بيئة المؤسسة بأنه: " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف. وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص وتهديدات. وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"².

فالتشخيص يكتسي أهمية بالغة كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.

¹ تأت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 246.

² A. Martinet, **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, Paris, 1994, P 27.

1. تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف البيئة الخارجية بأنها: " مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات نسبية مركبة، أي أنها مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها، وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة"¹.

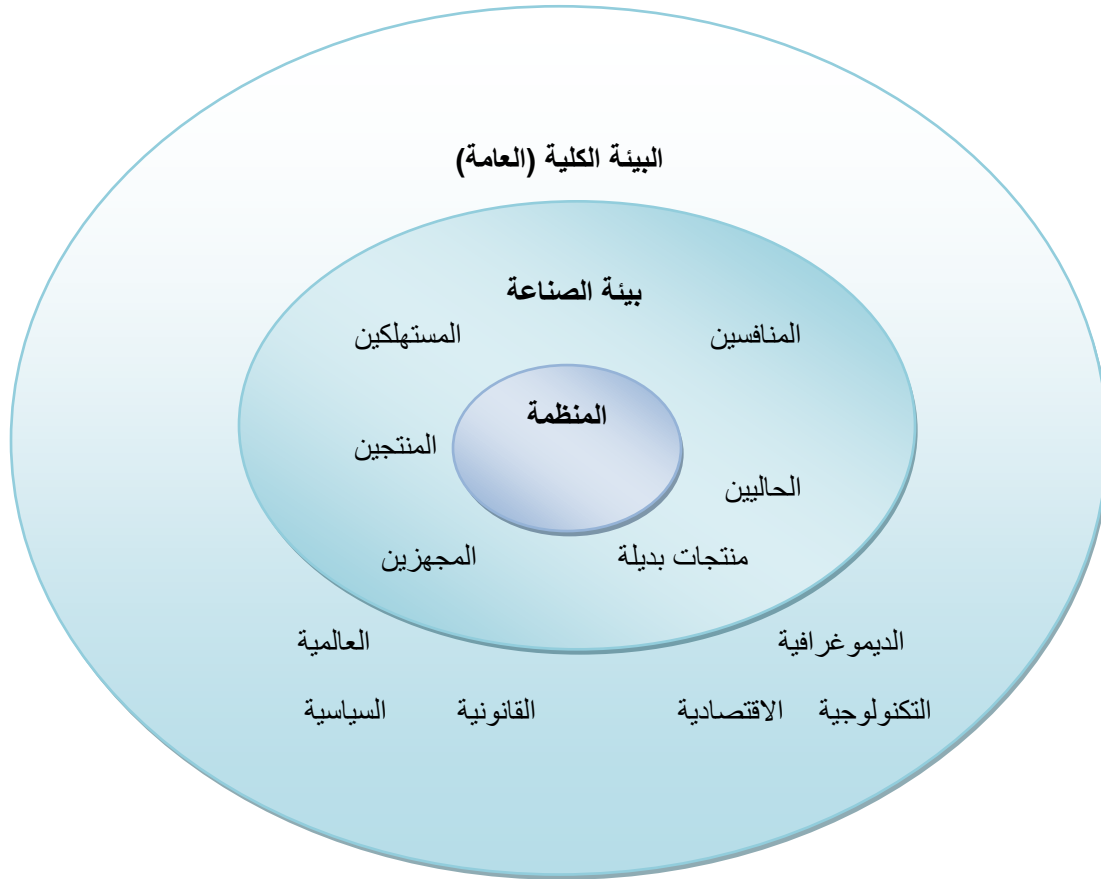
والمقصود بتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة هو رصد ما يحدث في هذه البيئة من تغيرات إيجابية أي فرص، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

تمثل الفرص مجموعة من العوامل الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية التي يجب على المؤسسة استغلالها مما قد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. في حين تمثل التهديدات مجموعة من العوامل السلبية الموجودة في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة وتحقيق أهدافها.

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات. ويمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى نوعين أساسيين هما البيئة العامة والبيئة الخاصة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص ص: 41-42.

الشكل (16): البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2013، ص 86.

1.1. البيئة العامة (البيئة الكلية):

تمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تحدث وتتغير خارجها مما يؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها. هذه المتغيرات لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، بل يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على قدرتها في إيجاد الموازنة بين أنشطتها وبينها، وعليه يجب على المؤسسة التفاعل والتكيف مع بيئتها الخارجية، ولذلك يجب تشخيص عناصر هذه البيئة.

يقصد بتشخيص البيئة الخارجية العامة بأنها: " تلك العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمتابعة تأثير العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة على المؤسسة"¹. ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

¹P. Charpentier, Organisation et Gestion de L'entreprise, éditions Nathan, France, 2004, P 58.

- تحديد فرص الاستقرار والنمو؛
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة إتباعها؛
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة.

ومن أمثلة العوامل والمتغيرات التي تشكل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة نذكر ما يلي:

- **العوامل الاقتصادية:** معدلات التضخم، الرقابة على الأجور والأسعار، مستوى دخل الفرد، طبيعة المنافسة، السياسات المالية،... إلخ؛
- **العوامل التكنولوجية:** البنية التحتية للاتصالات، التجارة الإلكترونية، براءات الاختراع، إنفاق الحكومة على البحث والتطوير، التطورات في مجال النقل التكنولوجي من المعامل إلى الأسواق،... إلخ؛
- **العوامل السياسية والقانونية:** قوانين الضرائب، قوانين تنظيم التجارة الخارجية، قوانين حماية البيئة، قوانين العمل، النظام السياسي المطبق، درجة الحرية الديمقراطية،... إلخ؛
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** التغير في نمط الحياة، معدلات النمو السكاني، التوزيع العمراني للسكان، اللغات الوطنية والأجنبية، توقعات عن المسارات الوظيفية،... إلخ.

2.1. البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

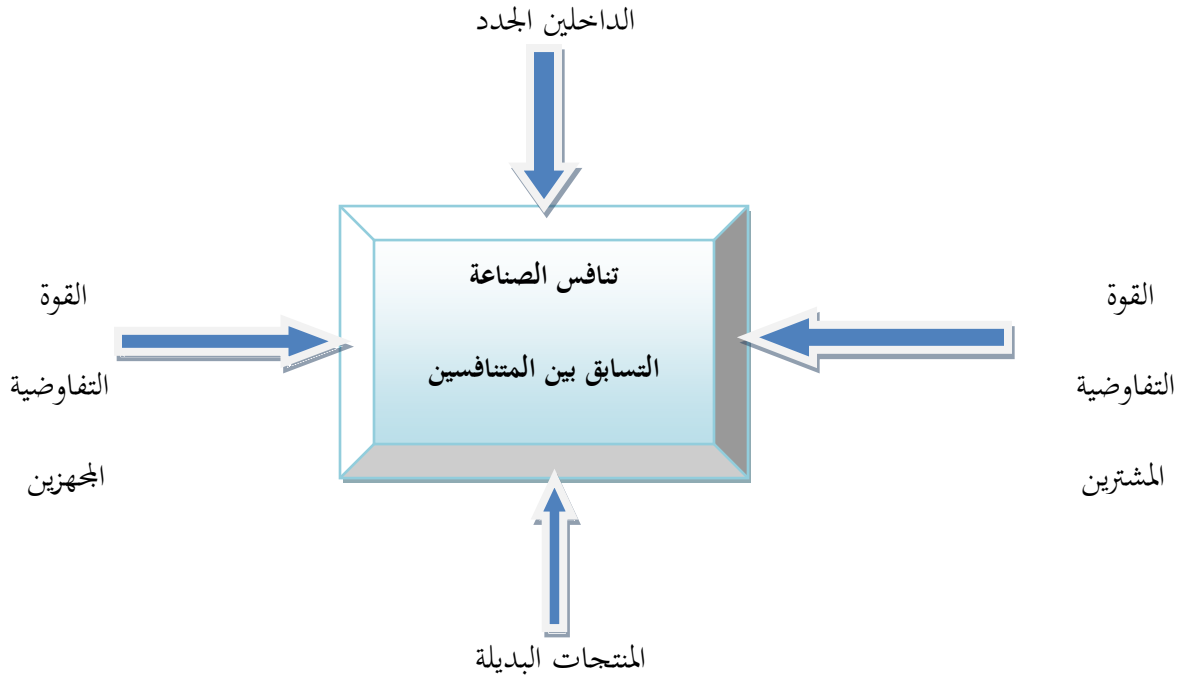
تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، وتسمى أيضا بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. فعلى المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها.

وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Michel PORTER كما يوضحه الشكل الموالي إطارا هاما لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة وتتضمن¹:

- ثلاثة مصادر للمنافسة الرئيسية: وهي منافسة المنتجات البديلة، منافسة الداخلون الجدد ومنافسة المنافسين الحاليين في السوق؛
- مصدرين للمنافسة الأفقية: وهما القوة التفاوضية للمشتريين والقوة التفاوضية للموردين.

¹ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص: 85-86.

الشكل (17): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

● **المنافسين الحاليين في السوق:** يشير مفهوم المنافسة كما سبق الإشارة إليه في المطلب السابق إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع وغيرها، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات، وبذلك فهي تشكل تحديًا قويًا للربحية¹. ومن أهم محددات هذه المنافسة:²

- **نمو الصناعة:** فكلما كانت نسبة النمو أكبر، زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود؛
- **التكاليف الثابتة:** فارتفاع التكاليف الثابتة يعني ارتفاع نقطة تعادل المؤسسة، وتقارن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛

¹ روبرت بيتس، دافيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 156.

² عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 202.

- تمييز المنتج: حيث يتدخل المنتج بخصائصه أثناء المنافسة الدائرة في القطاع، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها، لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكم السعري في تلك الحالات؛
 - درجة التمركز والتوازن بين المنافسين: حيث أن الأسواق التي تتميز باحتكار القلة أفضل للمؤسسات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلا، وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الاستراتيجي أسهل؛
 - الرفع من الطاقة الإنتاجية: تفضل الكثير من المؤسسات تشغيل طاقتها الإنتاجية بأقصى طاقة ممكنة حتى تحق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض ربحية الصناعة ككل؛
 - مركز العلامة في السوق: تشكل العلامة أساسا قويا لتمييز المنتج، لذلك فبعض المؤسسات تبذل جهودا كبيرة لترسيخ علامتها، في حين يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المؤسسات متميزة المنتجات؛
 - تكاليف التحول: كلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسات أخرى، زادت شدة وحدة المنافسة، لذلك تتبع المؤسسات استراتيجيات هادفة لإعاقة عمليات التحول؛
 - حواجز الخروج والمخاطر الاستراتيجية: تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد مسببات مخاطر عديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، وصعوبة الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين، كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى اجتماعية، وكلها تمنع أو تؤخر قرارات الخروج.
 - المنافسون الجدد: يمثلون المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة على المنافسة إذا أرادت ذلك. يعتبر دخول منافسين جدد تهديدا لربحية المؤسسات الحالية، لأنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة، أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها السوقية، ومن جهة أخرى كلما انخفض احتمال دخول منافسين جدد استطاعت المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق مداخيل أكبر.
- يتوقف دخول المنافسين الجدد إلى السوق على عدة اعتبارات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- اقتصاديات الحجم، تلزم المنافسون الداخلون الجدد على استراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف؛
 - تميز المؤسسة، فهو قادر على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشهار، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد؛
 - الاحتياج الكثيف لرأس المال الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة، ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق؛

¹ Gérard Garibaldi, **Stratégie Concurrentielle : choisir et gagner**, édition d'Organisation, Paris, 1994, P121.

- تكاليف التحول، حيث يحتاج الداخولون الجدد للسوق إلى تكاليف التحول أو الانتقال من مورد لأخر حسب مخططه الكمي أو النوعي؛
- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة؛
- الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع؛
- سياسة الحكومة والتي تساند أو تعيق الدخول إلى السوق.
- **المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى، بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك. يمكن لهذه القوة أن تؤثر على ربحية الصناعة، حيث أن البدائل المتاحة تشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما، وهذا يؤثر بدوره على ربحيتها. حسب Porter، يجب على مؤسسات القطاع أن تولي مراقبة أكبر للمنتجات التالية:
 - المنتجات التي يتجه فيها السعر أو الأداء نحو التحسين مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛
 - منتجات القطاعات التي تتميز بأرباح عالية.
 يزيد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:
 - قدرة هذه المنتجات على إشباع حاجات ورغبات زبائن الصناعة بطريقة أرخص وأفضل؛
 - غياب المعرفة لدى الزبون التي يستطيع من خلالها المقارنة بين سعر وجود المنتج البديل وبين سعر وجود المنتج الأصلي؛
 - عدم تخوف العميل لتكلفة التحول بخصوص شراء المنتج البديل؛
 - إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد وعدم إمكانية تعديل منتجات الصناعة بسبب ضعف الإمكانيات المادية والآلات وعدم إمكانية إنتاج منتج آخر.
- **القوة التفاوضية للمشتريين:** قد يكون المشترون عبارة عن مستهلكين نهائيين لمنتجات المؤسسة، كما قد يكونوا مؤسسات توزع منتجات هذه الأخيرة على المستهلكين النهائيين كتجار الجملة والتجزئة. ويمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، فإذا كانت قوتهم التفاوضية قوية، كأن يكونوا في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة أو تلقي خدمات بصورة أفضل، فهذا يترتب عنه ارتفاع في التكاليف التشغيلية. أما إذا كانت قوتهم التفاوضية تتسم بالضعف فهذا يساعد المؤسسة على الرفع من أسعارها وتحقيق أرباح أكبر. ويمكن للمشتريين أن يكونوا أكثر قوة في التفاوض في حالات عديدة أهمها:
 - عندما تكون مشترياتهم تمثل نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة البائعة؛
 - توفر عدد كبير من المؤسسات البائعة مقارنة بعدد المشتريين؛
 - في حالة امتلاك العميل معلومات كافية عن عمليات المؤسسة في الأسواق، التكلفة، الطلب وغيرها؛

- إذا كان لدى المؤسسات البائعة القدرة على التكامل الخلفي، أي قدرتها على إنتاج كل أو بعض ما يحتاجون إليه.
- **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على رفع أسعار المواد الأولية المشتراة منهم أو تخفيض نوعيتها، وهذا ما يؤدي إلى تقليص ربحية المؤسسة.

يشكل الموردون تهديدا حقيقيا للمؤسسة إذا توفر ما يلي:¹

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يبيعه الموردون مع أهميته بالنسبة للمؤسسة؛
- إذا كانت الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عميلا مهما لهم، وبالتالي لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعي للمؤسسة؛
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر؛
- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المؤسسة؛
- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

لقد وجهت العديد من الانتقادات إلى تحليل القوى التنافسية الخمس ل Porter أهمها اعتبار الحكومة دورا ثانويا وإعطاء الأولوية للتكيف وأن الحدود تمثل مشكلا. إضافة إلى أن نموذجها كان يتعلق بمؤسسات العالم المتقدم، وهو ما أدى إلى ظهور نموذج أوستن (Austin) لتحليل الصناعة في مؤسسات الدول النامية، والذي أضاف فيه تعديلين هما: تصرفات الحكومة باعتبارها قوة مؤثرة بشكل كبير، والعوامل البيئية التي تؤثر بشكل مهم في هيكل الصناعة.²

2. تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة:

كما تقوم المؤسسة بتشخيص بيئتها الخارجية بهدف معرفة الفرص المتاحة في هذه البيئة واستغلالها في تحقيق أهدافها، وأيضا الوقوف على التهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا عليها، فهي تقوم أيضا بتشخيص بيئتها الداخلية. تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها: " مجموعة العوامل الاجتماعية والفسولوجية داخل المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار"³.

يعني تشخيص البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء واستنتاج نقاط القوة ونقاط الضعف داخلها.

¹ Michel Kalika et autres, **Management Stratégique et Organisation**, Vuibert, Paris, 1999, P64.

² عظيمي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³ كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 148.

تشير نقاط القوة إلى مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تساعد المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، بينما تشير نقاط الضعف إلى أوجه القصور والخلل في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات، لعل أهمها: أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب التحليل الوظيفي.

1.2. أسلوب تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر أسلوب تحليل سلسلة القيمة نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومعرفة نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة¹.

وفقا لهذا الأسلوب، فإن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

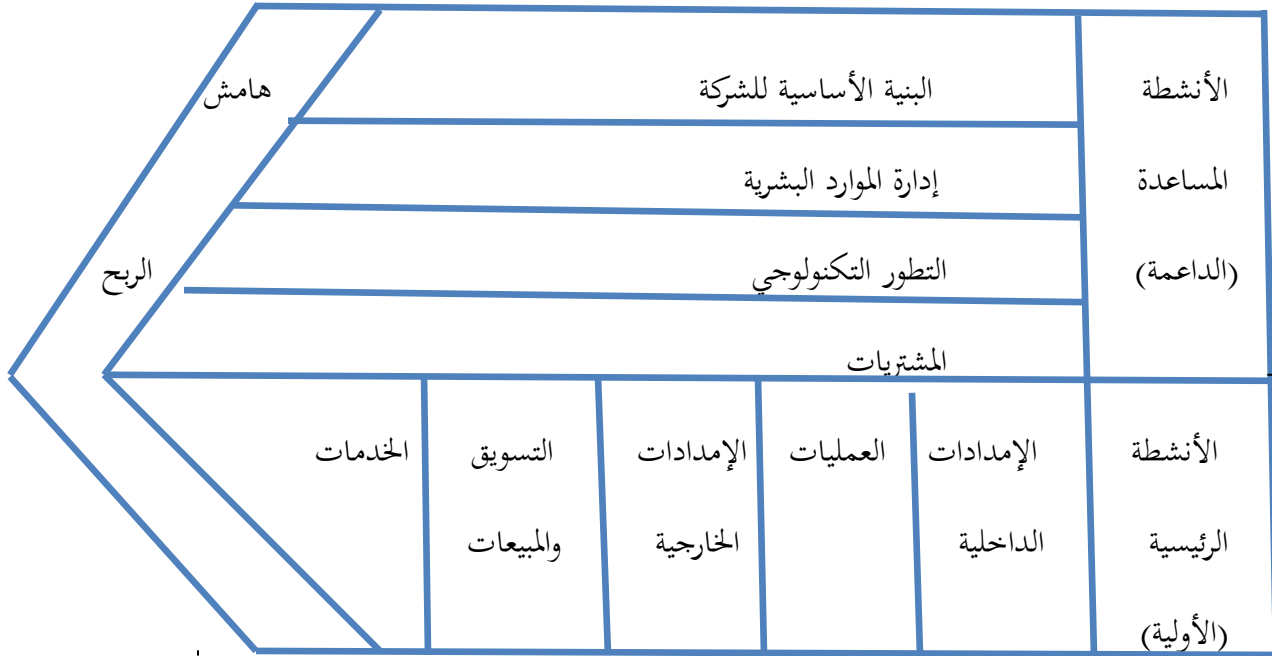
إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:²

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
 - تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
 - تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
 - التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
 - التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.
- حسب Porter فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتناسقة، والتي تسعى في مجموعها لتقدم قيمة للزبون، حيث تقسم الأنشطة التي تتألف منها هذه السلسلة إلى مجموعتين، الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة لها كما يوضح الشكل التالي:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، الأردن، 2002، ص 87.

² عبد الله بلوناس، بوزيدي لجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 12.

الشكل (18): تحليل سلسلة القيمة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

1) **الأنشطة الأولية (الرئيسية):** وهي تلك الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بإنشاء القيمة في المنتج بالنسبة للزبون، وهي التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسليمه للزبون، وكذا خدمات ما بعد البيع، وهي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج إلى الزبون. وقد قام Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:¹

1.1 **الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام، تنظيم، تخزين وإيصال عناصر المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجيستية، وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات العملية الإنتاجية؛

2.1 **الإنتاج:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة والرقابة على الجودة؛

3.1 **الإمدادات الخارجية:** تشمل النشاطات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المنتجات إلى الموزعين أو المستهلكين النهائيين؛

4.1 **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التي تدفع المستهلك وتحفزه على شراء منتجات المؤسسة، وتشمل كل من الإشهار، القوة البيعية، اختيار منافذ التوزيع والعلاقات مع الموزعين... إلخ؛

¹Richard Soparnot, Samuel Grandval, **Concepts et cas en management stratégique**, Lavoisier, Paris, 2005, P 53.

5.1 الخدمات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه، وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع من إصلاح، صيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها¹.

2) الأنشطة الداعمة(المساعدة): وهي بدورها أنشطة منشئة للقيمة، تعمل على مساعدة الأنشطة الأولية، حيث بدونها لا يمكن لها إتمام أعمالها كما ينبغي، فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية. تصنف الأنشطة الداعمة إلى ما يلي:

1.2 البنية التحتية للمؤسسة: تتمثل في كل المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، كالخطيط، الإدارة المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، الأمن الصناعي، الرقابة على الجودة وغيرها؛

2.2 إدارة الموارد البشرية: وهي تشمل الأنشطة التي تتعلق بمسار العامل داخل المؤسسة، تتضمن أنشطة الاختيار، التوظيف، التدريب، التحفيز، الترقية، تقييم الأداء وغيرها²؛

3.2 التطور التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، المعرفة الفنية، الإجراءات التكنولوجية والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة، ومثال على ذلك تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق؛

4.2 المشتريات: وتتعلم بالأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء أو مواد نصف مصنعة، أجزاء تامة الصنع والتي تحتاجها العملية الإنتاجية.

تكمن أهمية تحليل سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة في:

- تحليل كل نشاط من أنشطة القيمة يؤدي إلى معرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لا سيما ما يتعلق بالتكلفة والتمايز؛
- تسهم في الإبقاء على الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة، واستبعاد تلك الأنشطة ذات الإسهام الضعيف في هذا المجال.

2.2 أسلوب التحليل الوظيفي:

يقوم هذا الأسلوب على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ومواطن الضعف ومعالجتها. يبين الجدول التالي أهم العناصر الواجب دراستها عند تحليل بعض وظائف المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 319.

² Kamel Hamdi, **Comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, Imprimerie Beka, Algérie, 1995, P89.

الجدول رقم (07): العناصر الرئيسية لتحليل الوظيفي

العناصر الواجب دراستها	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة الإنتاج؛ - المزايا والعيوب التقنية للمنتج؛ - فعالية أنظمة الرقابة على المخزون؛ - كفاءة أنظمة صيانة المعدات والآلات الإنتاجية؛ - توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية؛ - توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛ - كفاءة مكاتب وأجهزة الإنتاج الإدارية؛ - فعالية نظام التكامل الرأسي في المؤسسة؛ - انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها. 	وظيفة الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - المعطيات الناتجة عن بحوث التسويق؛ - نتائج بحوث المستهلك؛ - نتائج بحوث المنتج؛ - نتائج بحوث التوزيع؛ - نتائج بحوث الترويج. 	وظيفة التسويق
<ul style="list-style-type: none"> - التحليل الرأسي ويعني تحديد نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى إجمالي المجموعة التي ينتمي إليها لفترة زمنية واحدة؛ - التحليل الأفقي ويعني متابعة عنصر واحد من عناصر القائمة المالية على مدار فترات زمنية متتالية وذلك لتحديد اتجاهه أو التغير الحاصل فيه؛ - السيولة؛ - الربحية؛ - الكفاءة التشغيلية. 	الوظيفة المالية

وظيفة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛ - مستويات الأجور، الحوافز والمكافآت؛ - الظروف المادية والمعنوية للعمل؛ - نقابات العمال والاتحادات؛ - مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين؛ - درجة ولاء العاملين في المؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم لتحقيق أهدافها؛ - مستوى المهارات الفنية، التقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة؛ - مزايا وعيوب البرامج التطويرية والتدريبية للعمال.
-----------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 138-139.

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

1. الميزة التنافسية: النشأة والتعريف:

يعد مصطلح التنافسية (La compétitivité)، وكذا مصطلح المنافسة (La concurrence) كما سبق الإشارة إليهما من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية. كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة المطلقة (L'avantage absolu) لأدم سميث (A. Smith)-المبنية على فكرة توفر عوامل اقتصادية نادرة لدى بعض الدول كمواد خام نادرة، يد عاملة متخصصة ماهرة،...-، والميزة النسبية (L'avantage comparatif) لدافيد ريكاردو (D. Ricardo)-المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، وبين مفهوم الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، الجودة، التدريب، البحث والتطوير، المعرفة، الكفاءات والمحافظة على البيئة وغيرها¹.

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية، وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره. فمن خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "Chamberlin, 1939"، ثم إلى "Selznick, 1959" الذي ربط بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف "Schendel & Hofer" الميزة التنافسية على أنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 03.

تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "Porter, 1985 & Day, 1984" الجيل الثاني من الصناعة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹.

يرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بذلك الزيادة في السعر الأعلى². بمعنى آخر تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع³.

هناك عدة تعاريف أعطيت للميزة التنافسية من قبل عدة باحثين، مفكرين ورجال الإدارة، نذكر من أهمها:

- ✓ عرفها Igor Ansoff بأنها: " خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بشائية منتج-سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"⁴.
- ✓ وعرفها Alderson بأنها: " تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"⁵.
- ✓ وعرفها Giorgio Pellicelli بأنها: " قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بمنافسيها، ومن وجهة نظر مستهلكيها"⁶.
- ✓ وعرفها أيضاً حسين عجلان بأنها: " خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين"⁷.
- ✓ كما عرفها طلعت أسعد بأنها: " كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل"⁸.

¹ حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, P08.,

³ فوزية بنت علي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013-2014، ص 12.

⁴ Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and The Industry Advantage Period: Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Garbler Edition Wissenschaft, 1STed, 2008, P10.

⁵ ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة "أش.بي" في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 09، 2013، ص 06.

⁶ Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'Entreprise**, Boeck et Lancier, Bruxelles, 1^{ère} édition, 2007, P211.

⁷ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 63.

⁸ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه القرن 21؟، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 190.

- ✓ أما R. Durand فعرفها على أنها: " المصدر الذي يحقق للمؤسسة أرباحاً أعلى من منافسيها"¹.
- ✓ ويرى P. Kotler أن الميزة التنافسية هي: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"².
- ✓ كما يرى الخضير أن الميزة التنافسية هي: " نتاج استعمال الإنسان لمواهبه وقدراته على الإبداع والابتكار وإيجاده للحل البديل واكتشافه للجديد"³.
- ✓ أما Barney فيرى أن: " المؤسسة تملك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"⁴.
- ✓ وعرفها مرسي خليل بأنها: " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو استراتيجية التميز، وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى"⁵.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية هي ذلك الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها بين منافسيها من خلال أنشطتها بشكل مميز وفعال، وتقدم منافع قيمة لربائنها لا يستطيع تقديمها منافسوها.
2. خصائص، أهمية وأهداف خلق الميزة التنافسية:
- 1.2. خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، وهذا يعني أن تحقق المؤسسة الميزة التنافسية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، فما يعد ميزة اليوم لا يكون كذلك غداً، وما يشكل ميزة تنافسية لمؤسسة معينة قد لا يكون كذلك لقطاع الأعمال عامة إلا إذا تم إدراك تلك الميزة وتوجهها باتجاه حركة استراتيجية هادفة⁶؛
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹ Rudolph Durand, **Guide du Management Stratégique 99 Concepts Clés**, Dunod, Paris, 2003, P18.

² Philip Kotler, et autres, **Le Marketing Management**, Pearson édition, Paris, 11^{ème} éd, 2004, P265.

³ محمد أحمد الخضير، **صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج على أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي الاقتصادي المعاصر**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 23.

⁴ Jay, B. Barney, Delwing, N. Clark, **Resource Based Theory and Creating Sustaining Competitive Advantage**, Oxford, University Press, New York, 2007, P24.

⁵ نبيل مرسي خليل، **الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 21.

⁶ محمود علي الروسان، **العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 139.

- متناسبة مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير والطويل.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة، فقد تم إضافة بعض الخصائص الأخرى للميزة التنافسية والتي تتمثل في:¹
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛
- أن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها.²

2.2 أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين. كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الاستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوافرة لديها، وذلك لأن الاستراتيجية القوية الأساسية هي التي تدرك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة لتعمل في حدودها.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفا أساسيا من أهداف المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.³

3.2 أهداف الميزة التنافسية وأسباب تنميتها:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نذكر ما يلي:⁴

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Apple التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 82.

² سامية لحو، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 69.

³ خليفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 02، 2011، ص 154.

⁴ <http://www.google.fr/search/Consulté le: 15/12/2014>.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
- إن ضمان النمو، الاستمرار والبقاء في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، ولذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق، وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات نذكر ما يلي:¹

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... إلخ؛
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار، وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي... إلخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عن خلق ميزة تنافسية جديدة؛
- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات، مثل العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج،... إلخ؛
- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية، مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق،... إلخ.
- **التغييرات في الصناعات التكميلية:** فالتغير السلبي أو الإيجابي في الصناعة الرئيسية ينسحب بنفس التأثير على الصناعة التكميلية. فالتطور في نوعية مكملات الصناعة الرئيسية يمكن أن يساهم في إكساب المؤسسة الأم مزايا تنافسية على مستوى الجودة والأسعار. لذا فإن التطورات الاقتصادية وغيرها في الصناعات القريبة يمكن أن تحدث تغييرات ملحوظة وتحول في مصدر الميزة التنافسية في صناعة أخرى.²

¹قويدر لوزية، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007، ص: 10-11.

²طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، سلسلة الكتب الدورية (3)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2011، ص: 278.

3. أبعاد الميزة التنافسية:

لم تحظ أبعاد ومقاييس الميزة التنافسية باتفاق الأدبيات والدراسات ذات الصلة. إلا أن هناك اتفاقا ملحوظا حول مضامين تلك الأبعاد وجوهرها وإن اختلف عددها. تتمثل أهم أبعاد الميزة التنافسية والتي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة في العناصر التالية:¹

1.3. التكلفة الأقل: يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبني على انخفاض كلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة، ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف.²

2.3. الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

3.3. الإبداع: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 72-73.

² محمود علي الروسان، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 142.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادر بنائها

تعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأتها، فالمؤسسات تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملائها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة. وعليه تحاول المؤسسات أن تجد لنفسها موقعا منفردا ومختلفا عن المنافسين الآخرين، وتسعى بذلك جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها، وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

1. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى شكلين أساسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز:¹

1.1 ميزة التكلفة الأقل: وتعني تقديم منتجات ذات جودة مماثلة أو أفضل منها لمنتجات المنافسين، ولكن بسعر أقل، أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

تنتج التكاليف المنخفضة من الابتكارات في تصميم المنتج، وتقنية العملية التي تقلل تكاليف الإنتاج، ومن الكفاءات المكتسبة من خلال الانتباه شديد التدقيق للعمليات². فقد تبنت الشركات اليابانية الكثير من ابتكارات المنتج، وتقنيات العملية التي طورت في الولايات المتحدة، وأدخلت تقنيات على التصميمات، وعمليات التصنيع لتنتج منتجات مرتفعة الجودة بتكاليف منخفضة، مما ينتج عنها حصص سوق أكبر.

2.1 ميزة التمايز: وهي تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات وخدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك. على سبيل المثال، كان نموذج البيع المباشر لشركة "Dell" الأول من نوعه في صناعة الحاسوب، واستمر في كونه مصدرا أساسيا لنجاح الشركة.

وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق هذه الميزة يجب عليها أن تستند إلى عوامل التفرد، ومن بينها التعلم وأثاره، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها،

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 179

² جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة، والتنظيم والاستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 489.

فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل. مثال ذلك، قلد المنافسون موقع الويب الخاص بشركة "Dell" تقليدا في غاية الدقة، لكنهم واجهوا صعوبة أكبر كثيرا في تقليد أنشطة الدعم - المشتريات، الجدولة والإمدادات- التي بنت الشركة حولها نموذجها المباشر على مدار عدة عقود زمنية.

2. محددات الميزة التنافسية:

تتحد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس¹.

1.2 حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها. وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبنى، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا مرحلة الضرورة.

● **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لأنها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي. تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحتض به من قبل عدد متزايد من العملاء من خلال الأنشطة التسويقية وخصوصا الترويج.

إن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين؛

● **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة خلال هذه المرحلة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، وذلك بسبب تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

● **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قد استطاعوا تقليد ميزة المؤسسة ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، وبالتالي، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات. وهذا الوضع يتطلب من المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى يمكنها البقاء والاستمرار في السوق؛

● **مرحلة الضرورة:** تدعي الحاجة في هذه المرحلة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو بناء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التطوير أو بناء ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يصبح من الصعب عليها الرجوع إلى التنافس من جديد.

¹ بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحوز على ميزة تنافسية إلى الأبد، وعليه يجب تتبع دورة حياة الميزة، ومعرفة متى يتطلب إجراء التحسين أو التطوير أو بناء ميزة جديدة.

2.2 نطاق التنافس: يمثل نطاق التنافس درجة توسع أنشطة وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف الوصول إليها. يمكن لنطاق التنافس الواسع يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم. كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي (درجة التكامل الأمامي)، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة (قطاع النشاط)، وفيما يلي شرح لكل منها:²

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
- **النطاق الرأسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز؛
- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ العيبار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 115.

² حباينية محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة¹.

المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1. مصادر بناء الميزة التنافسية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها وأبعادها، وهذا ما أدى إلى تعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة، خاصة أنها أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما على مجموعة متكاملة من المصادر لضمان تحقيق ميزة تنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه جهودها لتعزيزها. يمكن التمييز بين ثلاث مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني بالإضافة إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسة.

1.1 التفكير الاستراتيجي:

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، كتغيير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع².

فالتفكير الاستراتيجي يعتبر من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس التي تستند عليها بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها. وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة.

يرى Porter أن هناك ثلاثة أسس مختلفة هي: القيادة في التكلفة، التميز والتركيز والتي أطلق عليها اسم الاستراتيجيات التنافسية (الاستراتيجيات العامة)، وهي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، حيث يمكن للمؤسسة اختيار أحدها أو أكثر حسب ظروف المنافسة السائدة في قطاع الصناعة. وسيتم التطرق إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية بالتفصيل في المطلب الموالي.

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص 26.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

2.1 الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. تتمتع بعض الدول بموارد طبيعية وفيرة، أو يد عاملة رخيصة، أو تنوع تركيبة الطلب الداخلي وغيرها، الأمر الذي يجعل مؤسساتها متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى. ولهذا تفضل بعض المؤسسات نقل نشاطها إلى دول أخرى للاستفادة من المزايا التي تقدمها هذه الدول¹.

3.1 الموارد:

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية².

أول من استخدم مصطلح المورد في التحليل الاقتصادي هي Penrose سنة 1959، ويعرفها Wernfelt بأنها: " مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة"³. ويكون المورد أساسيا للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:⁴

- أن يكون المورد ذا قيمة تنافسية للمؤسسة؛
 - أن يتصف المورد بالندرة، وتأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛
 - لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛
 - لا تملك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.
- عموما يمكن التمييز بين نوعين من موارد المؤسسة، موارد ملموسة؛ وأخرى غير ملموسة. سنتطرق لكل منها بالتفصيل فيما يلي:

1.3.1 الموارد الملموسة: وتصنف إلى:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض معهم على أسعارها وجودتها، مواعيد تسليمها، توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

¹نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 117.

²سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة،

الجزائر، العدد 12، ماي 2007، ص 285.

⁴خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 344.

ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن، تأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها¹.

● **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة، إذ تعتمد عليها المؤسسة في خلق قيمة مضافة لعملائها وطلبك ن خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات. إن امتلاك المؤسسة لمعدات الإنتاج وحسن استعمالها وصيانتها يساعد في ضمان فعاليتها أطول فترة ممكنة، وهكذا تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها ويجعلها متميزة على غيرها.

● **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، فهي تسمح لها بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توزيعها في نطاق أكبر، كفتح قنوات توزيع جديدة. كما يمكن اعتبار الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم عامل يحفز على التعامل معها من قبل البنوك، الموردين، العملاء مثلا؛ من أجل خلق علاقات شراكة معها، وهذا ما يساعد على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ومواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

2.3.1 الموارد غير الملموسة: هي تلك الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا، حيث يصعب تحديدها لعدم وجود قاعدة متفق عليها، غير أنه يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، من أهمها:

❖ **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية لكسب حصص سوقية، من خلال الاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك. فالسعر المنخفض للمنتج لا يعتبر عنصرا محمدا لإقدام المستهلك على اقتناء ذلك المنتج، بل يتطلب الأمر تحسين نوعيته من خلال رفع جودته، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها من خلال عمليات البحث والتطوير².

إن الجودة الرديئة للمنتجات تؤثر على المؤسسات، وبخاصة في المجالات التالية:³

- فقدان العمل: فعادة تؤثر الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين، وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة أو ترك العمل؛
- المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: نعني تلك الأخطاء التي تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة؛

¹ بن علي أمينة، بوزيان العجال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33.

³ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012، ص 05.

- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، تكاليف إعادة الإنتاج، تكاليف الفحص، تكاليف النقل، تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

وقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار¹.

❖ **التكنولوجيا:** في ظل التطور التكنولوجي الكبير تزايد اهتمام المؤسسات بعامل التكنولوجيا باعتباره من أقوى العوامل الداخلية، فهو مورد داخلي قادر على تقديم القيمة للزبون، وإنشاء الميزة التنافسية. على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل². ولذلك وجب على المؤسسة الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيدها، ومن ثم توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية ألا وهو التكنولوجيا؛ عوض الهدف المتبع ألا وهو التكاليف والتميز.

❖ **المعلومات:** يعرف العالم الآن مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة مجالات عديدة، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ويعزى ذلك إلى التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذه التحديات فرضت على المؤسسات أن يكون لديها منهجاً في ظل عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات. لذلك يبرز دور وأهمية وجود نظام معلومات ليمثل سلاحاً للمؤسسات لمواجهة هذه التحديات؛ من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في الإبداع، تكوين المعرفة وتعزيز موقفها التنافسي³.

¹ مديحة بخوش، دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2013، ص 153.

² GIGET Marc, **La Dynamique Stratégique de l'Entreprise : Innovation, Croissance et Redéploiement à Partir de Compétence**, édition Dunod, Paris, 1998, P 44.

³ هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 481.

تعرف المعلومات بأنها: " بيانات لها صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض أو هدف محدد. حيث إن المعلومات يتم تطويرها، وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ولهدف الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش"¹.

وتعرف البيانات بأنها: " مجموعة من الحقائق غير المترابطة والمتفرقة التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة، والتي لا يستفاد منها إلا بعد معالجتها"².

وقد عرف Robert REIX نظام المعلومات بأنه: " مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... إلخ في المؤسسات"³.

أما H. LESCA و E. LESCA فيعرفان نظام المعلومات بأنه: " الحيشات التي من خلالها تتحرى المؤسسة أو تستعلم لتسيير عملياتها وتطويرها"⁴.

يبدو أن نظم المعلومات هي مفتاح الكثير من المشكلات التي يفرضها الوضع الراهن. فهو يركز على رصد، تحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية. فبجانب اهتمامها بهندسة العديد من عمليات المؤسسة كالعلاقات المرتبطة بتحسين فرق العمل وتحسين الإنتاجية. نجد أنها اهتمت أيضا بالعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة مثل دراسة أهداف وبدائل المنافسين، وأساليب التكنولوجيا التي يستخدمها هؤلاء المنافسين، حتى يمكن تحديد واستخدام تكنولوجيا المعلومات اللازمة لدعم جهود إعادة هندسة عمليات المؤسسة ودعم ميزتها التنافسية⁵.

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات، والقابليات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي والخارجي. إن نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الأدوار الأساسية التالية:⁶

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 126.

² علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003، ص 08.

³ Robert REIX, Systèmes d'Information et Management des Organisation, édition Vuibert, Paris, 4^{ème} éd, 2002, P 75.

⁴ Humbert LESCA, Elizabeth, Gestion de l'Information : Qualité de l'Information et Performance de l'Entreprise, édition Litec, Paris, 1995, P 11.

⁵ عيد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 02.

⁶ معراج هواري، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة RIST، المجلد 14، العدد 02، 2004، ص ص: 37-38.

- تحسين الكفاءة الإنتاجية: حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات. ومن أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب.
- المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل: حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات جديدة، خدمات جديدة، وطرق وأساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع. وهذا يعمل على استحداث فرصاً متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.
- بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية: وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات استراتيجية، تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة، المعتمدة على الحاسوب، في تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الأجهزة والبرامج المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات، وتعيين الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين.

إن هدف نظم المعلومات هو تحقيق غايتي الكفاءة بتوفير المعلومات بأقل كلفة ممكنة، والفاعلية بتوفير المعلومات الصحيحة واللائمة لاتخاذ القرارات¹.

❖ **اليقظة التنافسية:** تعرف اليقظة بأنها: " الاستعلام عن سلوك المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"². كما قد تعبر اليقظة عن مدى الحيلة التي توليها المؤسسة اتجاه عالمها المتغير³.

يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية... الخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الاستراتيجية إلا أن Gérard VERNA من جامعة Laval بين أن هناك أربع مكونات ثانوية لليقظة الاستراتيجية وهي: اليقظة التجارية (التسويقية)، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية واليقظة التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر كمورد لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ نبال يونس آل مراد، خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كلية طب الأسنان والتربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90، 2012، ص 226.

² Robert REIX, *op.cit.*, P56.

³ AITELHADJ. S, *L'Entreprise Face à La Mutation Technologique*, édition d'Organisation, Paris, 1993, P 89.

تعرف اليقظة التنافسية بأنها: " النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وكل سياساتهم، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات تصنف إلى كمية ونوعية"¹.

كما يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها: " النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة أدائهم الحالي واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية"².

ومن بين أهم النقاط التي يجب أن يركز عليها في اليقظة التنافسية ما يلي: تحديد نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسين، وذلك من خلال معرفة مورديهم، قنوات التوزيع الخاصة بهم، منتجاتهم الجديدة، تحركاتهم المحتملة وغيرها.

ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة:³

✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين، واكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛

✓ تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت؛

✓ زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة؛

✓ الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في السلع والخدمات؛

✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها؛

✓ المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

❖ **المرونة:** تعتبر المرونة أحد أهم الخصائص التنافسية التي يمكن للمؤسسة التميز من خلالها، فهي تخص مدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والمستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال.

تتمثل المرونة في قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تخص حاجات ورغبات الزبائن؛ ويكون ذلك من خلال تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومواجهة حجم الطلب من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المرونة التي تتميز على أساسها المؤسسة تتحقق على مستوى جوانب النظام الإنتاجي التاليين:

أولاً: مرونة الحجم: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة حجم الطلب وتغيراته؛ ولا يكون ذلك إلا عن طريق التحكم في عملية الإنتاج من خلال تسريع معدلاته أو تخفيضها حسب الطلب.

¹ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 10.

² SIMON. Y, JOFFER. P, Encyclopédie de Gestion, édition Économica, Paris, 2^{ème} édition, 1997, P 348.

³ العيبار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

ثانيا: مرونة مزيج المنتجات: وتمثل في قدرة مزيج المنتجات الذي تقدمه المؤسسة على مسايرة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التغيرات الحاصلة فيها؛ ويكون ذلك من خلال تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

❖ **المعرفة ومعرفة كيفية العمل:** خلال العقد الأخير وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، أدركت المؤسسات أن المعرفة هي المورد غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تملك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم¹.

تمثل المعرفة في الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن. إن تخليق المعرفة التنظيمية وهو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن²:

1. قدرة المؤسسة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المؤسسة من خبراتها وتعاملاتها؛
 2. نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المؤسسة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية، ومنه ثم العمل الإنتاجي في المؤسسة؛
 3. تضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة، المنتجات والخدمات التي تتعامل بها المؤسسة.
- يؤكد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن المعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في شتى المواقف، بشرط أن تراعي اتجاهات المجتمع. كما أن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية في الإدارة³.
- وتشير الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر إلى أن إدارة المؤسسات بحاجة إلى إدارة المعرفة والسعي إلى تطبيق المعرفة من خلال تحليل ودعم وصناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسة مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات المبدعة⁴.

¹ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد 01، يناير 2012، ص 32.

²www.abahe.co.uk/Consulté le : 13/06/2015.

³راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص ص: 511-512.

⁴أسعد حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق-دراسة تحليلية من منظور ريادي-، كتاب أبحاث المؤتمر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2014، ص 222.

تعرف إدارة المعرفة بأنها نظام إداري متكامل؛ يعنى بجمع وتنظيم المعرفة، ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بالتجديد والتطوير، وهذا ما يضمن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية.

اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات السريعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو العملية والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة. لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولا بد من فعل للإدارة الذي حولها عبر التطبيق إلى أداة للتنافس¹.

أما فيما يخص معرفة كيفية العمل فتتمثل في ثقافة الإتقان المتواجدة في المؤسسة، والتي يتم العمل بها في مختلف الأنشطة، الإنتاج، التنظيم، التسويق وغيرها من أجل إنتاج العمل المطلوب.

❖ **التكلفة:** تأثرت المؤسسات الاقتصادية على مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والصناعية نتيجة التقدم الهائل في أنظمة الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات وارتفاع حدة المنافسة بين كافة المؤسسات نتيجة اتجاه العديد من الدول نحو عولمة اقتصادياتها من خلال الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وكذلك عقد الاتفاقيات مع الدول الأخرى والتكتلات الاقتصادية العالمية، وقد فرض هذا التوجه العديد من التحديات أمام المنتجات من حيث مدى قدرتها على مواجهة ظروف المنافسة بالأسواق الداخلية والخارجية على حد سواء، وقد كان لهذه التحديات دوراً إيجابياً بأن جعلت المؤسسات تعمل جاهدة بكل الوسائل على مواجهة المنافسة التي فرضتها المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة، من خلال تخفيض تكاليف منتجاتها مع ضمان الاحتفاظ بتحقيق مستويات الجودة العالمية المطلوبة، وأن تسعى جاهدة لتصل إلى وضع الصدارة في مجال خفض التكاليف الخاصة بالإنتاج أو الخدمات لتحقيق ضمان الاستمرارية في السوق العالمي، وتحقيق معدلات ربحية مقبولة وكافية لبقائها واستمرارها².

¹ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 165.

² سامي محمد أحمد غنيمي، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية -دراسة تحليلية-، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد الأول، جانفي 2014، ص ص: 02-03.

وتؤكد الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية على أهمية التكاليف باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق مزايا تكاليفية تنافسية وأساساً قويا لبقاء المؤسسة واستمرارها، وفي هذا السياق تعددت أساليب تخفيض التكلفة بين أساليب تقليدية مثل معايير التكلفة والموازنات، وأساليب حديثة مثل سلاسل القيمة وأسلوب التكلفة¹.

❖ **الوقت:** يعتبر الوقت مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية، و يتم التعبير عنه من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في التسليم السريع، الوقت المحدد وسرعة التطور². تظهر أهمية الوقت في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:³

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزيون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ويكون التنافس بين المؤسسات على أساس اختصار الوقت في ابتكار وتقديم منتج جديد، في إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير⁴.

4.1 الموارد البشرية والكفاءات:

1.4.1 الموارد البشرية: أصبحت الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة نتيجة تحول العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات، فالعنصر البشري هو المورد التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.

إن ما تقدمه أي مؤسسة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو المعرفة التي تتوفر للمؤسسة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة

¹ سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريه، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص 182.

² مزهودة نور الدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيديا، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 6.

³ نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-المتطلبات والتوصيات-، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية 2، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص 7.

⁴ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 366.

المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات وأساس تفعيلها¹. ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:²

- ✓ استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها؛
- ✓ تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وهو موضوع دراستنا؛
- ✓ مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلاءم الجهد والعمل الذي يبذلونه؛
- ✓ تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

فالمراد البشرية تعتبر من أهم مقومات الميزة التنافسية إن لم تكن أهمها على الإطلاق، لأن كيفية تحكم المؤسسة بمواردها المختلفة (مادية، تنظيمية، معلومات، بشرية...) هي أن تكون تحت سيطرة القدرة العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشرية³. وسيتم التطرق بالتفصيل لدور الموارد البشرية وتنميتها في تحقيق الميزة التنافسية في المبحث الموالي.

2.4.1 الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. وقد عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنها: " مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها"⁴.

كما تعرف على أنها: " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد وتجميع وتجسيد الموارد المعرفية (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، وهي لا تظهر إلا أثناء العمل"⁵. وتصنف الكفاءات إلى: كفاءات فردية، وكفاءات جماعية حيث:

¹ زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 11.

² العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ محمد مولود غزيل، محمود بلال الوادي، الموارد البشرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 477.

⁴ Alain MEIGNANT, **Ressources Humaines, Déployer la Stratégie**, éditions Liaisons, Paris, 2000, P11.

⁵ سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 09، 2010، ص 48.

- **الكفاءات الفردية:** تعتبر معارف عملية تخص نشاط معين، وتمثل في معارف مشكلة يكتسبها الفرد عن طريق التدريب المستمر والتعلم، ومعارف أخرى يكتسبها الفرد في العمل عن طريق الممارسات كالخبرات، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافيته وهذا لا يتم إلا في إطار المؤسسة؛
- **الكفاءات الجماعية:** وتسمى أيضا الكفاءات المحورية، وهي تتمثل في الكفاءات الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تمكن هذه الكفاءات من إنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تعمل على تطويرها وتراكمها. ويعبر عن الكفاءات الجماعية بالعلاقة التالية:¹ الكفاءة الجماعية = الكفاءات الفردية + التعاون.

تساهم كل من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة، والتي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس الكفاءة بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، باعتبار المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات ما هي إلا عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، التنظيم (الإدارة) والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.²

وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة معينة، إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.³

حتى تساهم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي:

- إمكانية الدفاع عنها على المدى الطويل حتى تشكل حاجزا لدخول منافسين جدد؛
- أن تعمل على زيادة القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون مقارنة مع المنافسين؛
- أن تسمح بإمكانية الدخول إلى عدة أنشطة وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد فقط.

5.1 الإبداع: إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، والذي يشار إليه عادة بالإبداع، إذ يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى

¹ عبد المؤمن مزروقي، نور الدين شنوفي، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 02، 2015، ص 58.

² محمد قريشي، أهمية تشمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 124.

³ سملاي بحضبة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

حالة أفضل، وخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية¹.

يرى أغلب الباحثين أن هناك فرق بين الإبداع والابتكار، حيث اقترح Cuming أن الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبداع هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها².

كما يرى Cook إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين والتمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو، من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المالية³.

فالإبداع يعني التحديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وأن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج⁴.

إن الإبداع هو توليد وظهور فكرة أو منتج أو خدمة أو عمليات أو مخرجات أو سياسات، أو أدوات، أو أجهزة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المؤسسة بدعم من الإدارة العليا بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المؤسسة⁵. وعليه يقود تحديد أنواع الإبداع على أساس طبيعته إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية، يتجاوب كل نوع منها مع خصائص وأهداف محددة، وهذه الأنواع هي⁶:

- الإبداع في المنتج: ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه؛
- الإبداع في طرق الفن الإنتاجي: ويخص أساليب الإنتاج وجهازه؛

¹ حجاج عبد الرؤوف، صديقي مسعود، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 63.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 10.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 30.

⁴ بلال خلف السكارنه، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 17، ماي 2008، ص 89.

⁵ محمد زيدان سالم وآخرين، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02، 2011، ص 116.

⁶ نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، 2013، ص

- الإبداع التسويقي: ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات؛
- الإبداع التنظيمي: ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير.

يمثل الإبداع ميزة تنافسية؛ فالمؤسسة المبدعة يمكنها كسب حصة سوقية عالية نسبياً، غير أن الإبداع له تكاليف عالية؛ والتي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تتمكن من إيصال منتجها الجديد إلى السوق، وهذا قد يجعل المؤسسات المنافسة تسبقها إلى ذلك. إلا أن المؤسسة المبدعة حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الاحتكار، وهي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في اقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضج، تمثل هذه الحالات جوانب من اقتصاديات الإبداع من خلال العلاقة مع تكاليفه ومبيعاته وعوائده.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:¹

1.2 مصدر الميزة: يمكن ترتيب مصدر الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية في مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتعتبر سهلة التقليد والمحاكاة نسبياً؛
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العملية، وتميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، كما تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. وفي الغالب تكون المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار عن تلك المترتبة عن التمايز.

2.2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن تعدد مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة سيخلق صعوبة كبيرة للمنافسين في تقليدها، وهذا على عكس الاعتماد على ميزة واحدة فقط كميزة التكلفة المنخفضة.

¹ فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 79-80.

3.2 درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إنه من الضروري على المؤسسات في ظل اشتداد وشراسة المنافسة السعي إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة وتغيير المزايا القديمة قبل أن يقوم منافسوها بتقليدها ومحاكاتها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تسعى بعض المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر، فإن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية قدمها Porter، تتمثل في قيادة التكلفة، التميز والتركيز.

1. استراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إذا تمكنت من تخفيض تكلفتها مما يمكنها من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، وبالتالي تحقيق حجم أكبر من الربح. تتطلب هذه الاستراتيجية العمل على مراقبة التكاليف، استغلال منحنى الخبرة، تحديد الخدمات المرتبطة بالمنتجات وغيرها. إن ميزة التكلفة لا تعني أن يتم تقديم السلع والخدمات بأقل مستويات للتكلفة وإهمال جانب الجودة، وإنما أن تكون بتكلفة ذي أثر بالجودة، مما يجعل تلك السلع والخدمات جذابة في السوق حتى تضمن تحقيق عائدا مقبولا على الاستثمار.

لأجل ضمان نجاح هذه الاستراتيجية يجب توفر مجموعة من الشروط منها:¹

- وجود طلب مرن اتجاه السعر، أي أن تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة شراء المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتري؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.

هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة ذكرها بورتر، يمكن استخدامها لتحقيق هذه الاستراتيجية:²

- **منحنى التعلم:** وهذا بازياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وما له من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة... الخ.

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 52.

² فراحتة العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية - برج بوعريبيج -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 15، 2015، ص ص: 30-31.

- **استغلال الطاقة:** وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.
 - **تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها:** فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض التكاليف.
 - **غلة الحجم (وفورات اقتصاديات الحجم):** وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج، أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
 - **العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجية:** وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.
 - **درجة التكامل:** فلقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.
 - **التوقيت:** وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.
 - **الاختيارات الاستراتيجية:** وما لها من أثر على في الحالات التالية: قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري.
 - **مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات:** وما له من تحقيق الاستراتيجية، وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.
- من مزايا هذه الاستراتيجية، نذكر:
- التركيز على التكلفة المنخفضة مما يمكن من البيع بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي ضمان كسب حصة سوقية قوية؛
 - منع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من الدخول من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار.
- ومن عيوبها، نذكر:
- إمكانية المنظمات المنافسة في دحر أقل التكاليف عن طريق تقليده وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات أفضل؛
 - صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معروف في السوق؛
 - احتمالية المبالغة فيما إذا قلت التكاليف لجعل المنظمات مضطرة لتوسيع استخدام مواردها.

2. استراتيجية التميز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أساسي وهو التميز بطريقة فريدة تضمن التقدير من العملاء على غرار استراتيجية قيادة التكلفة. ولهذا التميز أوجه عديدة تمكن المؤسسة من الوصول إلى درجة معينة من التميز في المنتج الذي تقدمه.

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية توفر مجموعة من الشروط منها:¹

- انخفاض حساسية الزبون لارتفاع الأسعار؛
- إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره؛
- القدرة على متابعة احتياجات العميل ورغباته؛
- القدرة على التطوير والتجديد؛
- الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج وحماية عنصر التميز.

تتمثل أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة فيما يلي:²

- **التمييز على أساس الجودة:** الجودة عموماً تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة. وكلما كانت الجودة مرتفعة، كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء مرات، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة.
- **التمييز عن طريق مدة حياة المنتج:** الكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضاً لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقاً أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.
- **التمييز عن طريق تغليف المنتج:** تكمن أهمية الغلاف في إنشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:
- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه والحليب؛
- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛
- الغلاف يعمل على جذب المستهلك لإرادياً لشراء المنتج؛

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الشلف، العدد 10، جوان 2013، ص ص: 50.

- الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.
- التمييز عن طريق شبكة التوزيع: التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، حيث أن هناك بعض المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي، أي البيع على الشبكة العنكبوتية، وذلك بغرض التمييز عن باقي المنافسين.
- التمييز عن طريق صورة العلامة: لكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ومراسلاتها وفواتيرها، مثل اختيار مؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تمييز بها عن باقي المنافسين.

3. استراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.

في حين يشير Weelen وآخرون على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين، الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المنتج، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين¹.

يمكن للمؤسسة أن تستخدم مزيج من الاستراتيجيات التنافسية السابقة في نفس الوقت، فالاتجاهات الحديثة في هذا المجال تشير إلى أن التركيبة التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة غيرت من البدائل الاستراتيجية للمؤسسة وأخذت منحى جديد يمتاز بتنوع واسع، حيث لم يبقى خيار التمييز بالنوعية مرتبط بالأسعار العالية، فتكامل استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز يعني أن المنظمة تسعى إلى تحسين نوعية منتجاتها بتكاليف أقل².

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² أمين بن سعيد، زغدار أحمد، دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 06، المجلد الأول، 2013، ص: 14.

المبحث الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

لقد عرف الاهتمام بالموارد البشرية والميزة التنافسية نموا واضحا على المستوى العالمي، وبرزت أهميتها أكثر من الجانب الوظيفي، وذلك من حيث مدى فاعليتها وتأثيرها في ديناميكيات العملية الإدارية وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة؛ ومن أهمها نظام إدارة الجودة الشاملة. فقد ساهم هذا المدخل الحديث في إحداث تغييرات كبرى في الفكر الإداري، حيث تمثل الموارد البشرية القوة المحركة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمثل المؤسسة نظاما اجتماعيا مكون من أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالدوافع والسلوكيات والتفاعل بين العاملين في واقع العمل تكتسي أهمية كبيرة. فالعنصر البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة الشاملة، لذلك على مديري ومسيري المؤسسة الاعتماد على ما يلي:¹

- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير؛
- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة؛
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام؛
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ؛
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه؛
- المسؤولية لكل عضو في الفريق؛
- تحفيز العمال؛
- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه أهم عناصرها، فهو الذي سيتولى عملية القيادة وتنفيذ هذه المنهجية المسماة إدارة الجودة الشاملة². لذلك لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد

¹أعمر عزوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-50.

²عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص ص: 12-13.

البشرية باعتبارها الجهة المتخصصة بشؤون العاملين. فوجود إدارة موارد بشرية متطورة يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء والانتماء في نفوس العاملين نحو المؤسسة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الشأن هناك دروس مستفادة من شركة فلوريدا لإنتاج الطاقة والكهرباء، والدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة بالشركة، والمتمثل في:¹

- التأكد من أن جميع الفرق تعمل وفق السياسة المرسومة لضمان توافق الجهود المبذولة مع أهداف الشركة؛
- عدم تشكيل فرق مستقلة لتحسين الجودة، ومحاولة تصميمها بشكل متوازي، مع ملاحظة أبعاد مثل هذه الفرق بعيدا عن سلسلة الأوامر الرسمية؛
- عدم التعامل مع برنامج تحسين الجودة على أنه هدف في حد ذاته، وإنما وسيلة مستمرة ومنظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة والارتقاء بالفعالية؛
- التدريب يعد ضرورة لا غنى عنها، فبرنامج تحسين الجودة لا يحقق مستوى عال من النجاح إلا من خلال التدريب المستمر للموظفين؛
- إكساب العاملين المهارات اللازمة لتحليل وحل المشاكل؛
- ضرورة مراعاة اختيار عاملين جودة يملكون قيم ومبادئ تتفق مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة؛
- عدم التركيز دائما على زيادة الإنتاجية، بل الاهتمام بالجودة، فالجودة والإنتاجية مرتبطان ببعض؛
- التشجيع الدائم للموظفين، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، مع العلم بأنه ليس من الضروري أن تكون الحاجات المادية، بل ولكن قد تكون المعنوية، وعندما سئل الموظفون في شركة فلوريدا عن الحاجات الغير مشبعة لم يقولوا نقص في الأموال، ولكن أشاروا إلى ضرورة أخذ مقترحاتهم في الاعتبار، وأن يقدر المشرفون ما يبذلونه من جهد؛
- يجب على الإدارة العليا أن تأخذ في الحسبان تعديل المبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها الأساليب التقليدية كخطوة أولى.

2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

¹ عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 2016، ص ص: 16-17.

1.2 التغيير في أدوار العاملين:

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

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

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

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

2.2 التغيير في أداء العاملين:

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

أ) **التوظيف:** تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح برامج الجودة في المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين؛ حيث يجب على المؤسسات اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة 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 دورا هاما في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف.

ب) **التدريب:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة. وسيتم التطرق إلى التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة بالتفصيل لاحقا.

ت) **تقييم الأداء:** يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي؛ لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي:

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 81-82

الجدول رقم (08): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمددهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون من التغذية العكسية مستقبلاً.
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة، بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم؟	المدير والمشرف هم المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي والزلاء.

المصدر: فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 140-141.

ث) أنظمة التحفيز والمكافآت والتعويضات: من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة: فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة مثل:¹

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات؛
- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام؛
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ويعتبر نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة. في النظام التقليدي تعتمد نظم التعويض على الدفع مقابل أداء الفرد، فهي تعتمد على الأداء الفردي الذي يهيئ جوا تنافسيا

¹ رشيد منصورية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 196.

بين العاملين. وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بمختلف العمليات التي تهدف إلى إرضاء الزبائن والوفاء بواجباتهم ورغباتهم.

وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها، يجب ان تعكس مساهمة طرق الجودة في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها، وهذا وتأخذ أنظمة التعويضات التي قد تتبعها المنظمات ثلاثة أشكال هي:

- التعويضات على أساس الهدف، ويتم هذا النوع عندما يتحقق الهدف الذي يحقق فائدة للمنظمة؛
- التعويضات على أساس الأرباح التي تحققها المنظمة؛
- التعويضات على أساس المشاركة في الأهداف.

3.2 قسم الموارد البشرية:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة. ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب ألا تكون مصممة لتدعيم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تتبع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها. وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد على القسم على الدوام. ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي:¹

أ) زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقا لمعايير أكثر صرامة من ذي قبل؛

ب) زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر، وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ت) التدريب: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاما على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمدربين، كما ان طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية، وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

ث) علاقات العمل: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-85.

3. إدارة الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:

1.3 بالنسبة لمواصفات تأكيد الجودة الأيزو 9001 إصدار 2015:

يمكن إبراز مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل العام لمواصفة الأيزو 9001 إصدار 2015 ضمن العنصر (2-1-7)، وذلك كما يلي:¹

7. المساندة (الدعم)

1.7. الموارد

1.1.7. عام

2.1.7. الموارد البشرية (الأفراد): يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وللتشغيل وضبط العمليات بها.

3.1.7. البنية التحتية

4.1.7. البيئة لتشغيل العمليات

5.1.7. رصد وقياس الموارد

6.1.7. المعارف الخاصة بالمنظمة: يجب على المنظمة تحديد المعارف الضرورية لتشغيل عملياتها ولتحقيق تطابق المنتجات والخدمات. هذه المعارف يجب المحافظة عليها وجعلها متاحة بالقدر اللازم عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات. يجب ان تضع المنظمة في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول إلى أو اكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة.

2.7. الكفاءة: يجب على المنظمة أن:

أ) تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؛

ب) تتأكد من أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة؛

ت) تتخذ إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات؛

ث) تحتفظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة.

3.7. التوعية: يجب على المنظمة التأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها يجب أن يكونوا على وعي

ب:

أ) سياسة الجودة؛

¹<http://eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf/Consulté le 06/12/2016>.

(ب) أهداف الجودة ذات العلاقة بهم؛

(ت) مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء؛

(ث) الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة.

4.7. الاتصالات: يجب على المنظمة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة

وتشمل:

(أ) حول ماذا سيتم الاتصال؟

(ب) متى يتم الاتصال؟

(ت) مع من سيتم الاتصال؟

(ث) كيف سيتم الاتصال؟

(ج) من الذي يتصل؟

2.3 بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الأيزو 10011 إصدار 1991:

تتمثل مراجعة الجودة في عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في مؤسسة ما للتأكد من فعالية ومطابقة المعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذاك بهدف الفحص والتطوير.

تتم المواصفة ISO 10011 بالتحقق ما إذا كانت المؤسسة تطبق شروط معايير تأكيد الجودة، والتي تقدمت بطلب الحصول على شهادة الأيزو، أما من ناحية إدارة الموارد البشرية، فإن هذه المواصفة تقوم بمراجعة الجودة من خلال التكوين فقط وذلك بالاعتماد على الأسئلة التالية:

- هل تم تكوين جميع العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تكويننا مناسباً؟
- هل تم تعريف المسؤولين بتحديد الحاجات التكوينية؟
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتكوين المتخصص؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التكوين؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
- هل تتضمن أساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

3.3 بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الأيزو 17024 إصدار 2012:

من بين معايير تأكيد جودة المستخدمين المواصفة الأوربية EN 45013 والتي تم إصدارها سنة 1989 من طرف المنظمة الاوربية المشتركة للمعايير، ثم أصدرت بعدها المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفة ISO 17024 والتي تعتبر تعديلا للمواصفة EN 45013. آخر تعديل للمواصفة ISO 17024 كان سنة 2012، والهدف منها هو:¹

- التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد؛
- التأكد من مدى فعالية برامج التدريب؛
- التأكد من مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

4.3 بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الأيزو OHSAS18001 إصدار 2007:

وتعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها. هناك العديد من مزايا الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 نذكر منها ما يلي:²

- إرضاء العاملين والزيون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل؛
- توفير مواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها؛
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل؛
- الحفاظ على الأيدي العاملة والموارد الأخرى؛
- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجرح أو أي أضرار أخرى؛
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

4. تدريب الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

1.4 عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ترى إدارة الجودة الشاملة أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة، أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الإبداع والابتكار

¹ رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 195-196.

² المرجع نفسه، ص 196.

والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي¹. ومن ثم فإن هذه المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر بخطوات ومراحل يمكن حصرها فيما يلي:²

أ) التدريب التوضيحي: والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة.

ب) التدريب على أدوات الجودة: وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.

ت) التدريب على موضوعات خاصة: ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل).

ث) التدريب على فن القيادة: ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

حيث إن التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتضمن تلك العمليات ما يلي:³

- دراسة المناخ الخارجي وتحليله، وتبين فرص ومهارات النشاط التدريبي؛
- دراسة المناخ الداخلي للمنظمة وتحليله، وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة؛
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة؛
- تحديد أهداف التدريب الاستراتيجية والإجرائية؛
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل، واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته؛
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل؛
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة، وترجمتها إلى أهداف تدريبية؛
- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهتدات المحتملة؛

¹ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 133-134.

² مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 117-118.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 224-225.

- إعداد خطة للتدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية؛
- تطوير المنتجات التدريبية؛
- تخطيط الفعاليات والموارد التدريبية وتصميمها وتوقيتها.

هذه العمليات تمثل منهجا متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب، التزامًا بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على أدائها فرق متكاملة بالتعاون والمشاركة الفعالة من المستفيدين.

2.4 أهداف تدريب الجودة:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق عنصر الجودة من خلال وضع برامج تدريب خاصة بنظام الجودة في المستويات العليا، ثم تكليف كل مسؤول عن تدريب أتباعه في المستوى الأدنى منه في الهرم الوظيفي وهكذا دواليك حتى يتمكن كافة العاملين في جميع المستويات من اكتساب معارف تتلاءم والجودة. يسعى تدريب الجودة أساسًا إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:¹

أ) زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر؛

ب) تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة؛

ت) تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

وفي هذا المجال نشير إلى شركة Federal Expres والتي حصلت على جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة سنة 1990، وهذا بفضل تميزها الواضح في مجال خدمة العملاء وتحقيق رضاهم عن خدمات الشركة. ففي كل يوم تقوم الشركة بقياس مدى رضا العملاء عن خدماتها وفقا لمعايير جودة الخدمة العالمية، والتي تشمل التسليم في المواعيد المحددة، سلامة الطرود والمراسلات، القدرة على حل المشكلات بسرعة، أسلوب التعامل مع العملاء، مدى استجابة العاملين للاحتياجات الخاصة للعملاء، التعاطف وغيرها. وفي الحقيقة فإن التدريب يمثل أحد الأسلحة الهامة في تحقيق هدف هذه الشركة بأن تكون الأولى في العالم في مجال النقل السريع للطرود والمراسلات، حيث تقوم الشركة بإنفاق 3 % من موازنة مصروفاتها وهو ما يعادل 225 مليون دولار سنويا على التدريب، كما يعمل بجهاز التدريب نحو 900 موظف من قوة العمل بما البالغة 91000 موظف، يقدم خدماته لنحو 45000 موظف يتعاملون مباشرة مع العملاء

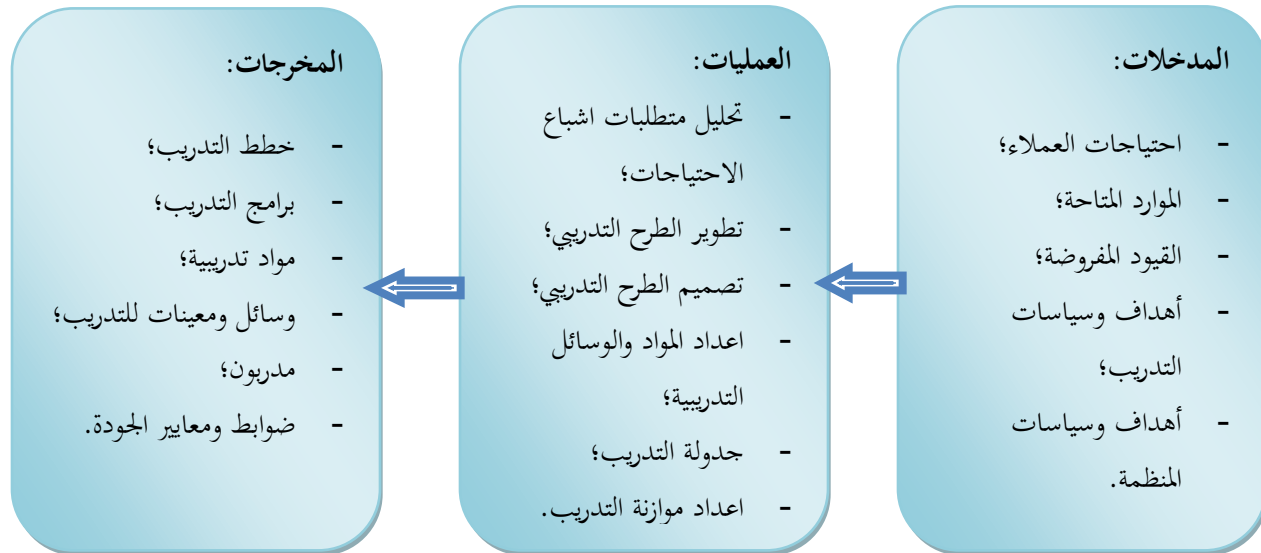
¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

أو في مجال النقل أو العمليات الأرضية حول العالم¹. ونظرا لأهمية التدريب في هذه الشركة، فإن موظف خدمة العملاء الجديد لابد أن يلتحق ببرنامج في مجال خدمة العملاء يستمر لمدة خمسة أسابيع قبل ممارسة العمل الفعلي، حيث يتم تعريف الموظف الجديد بمجالات خدمة العملاء ومتطلبات النجاح فيها ومهارات التعامل مع العملاء باستخدام أساليب تدريبية متقدمة مثل التدريب التفاعلي باستخدام الفيديو، نظام التدريب باستخدام الحاسب، بالإضافة إلى الأساليب التقليدية المعروفة.

3.4 تصميم برنامج التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لجعل التدريب أداة تؤهل الأفراد وتمكنهم من المساهمة في تحقيق مفهوم غدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، لابد أن يعتمد على مدخلات وعمليات عالية الجودة، فالتدريب كنظام مفتوح تتحدد مدخلاته من المحيط الخارجي، إذ يتشكل من عدة عمليات بدءا من تحليل المناخ الداخلي والخارجي ثم تحديد الأهداف والسياسات التدريبية ثم تحديد العملاء وتحديد احتياجاتهم ثم البدء في تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تلبية احتياجات العمليات، وعملية تصميم وإعداد خطط التدريب تعتبر أيضا نظاما فرعيا يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (19): نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة



المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم نهج إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 331.

4.4 المواصفة الدولية لجودة التدريب الأيزو 10015:

في منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لدليل محدد لضمان الجودة في التدريب، فبادرت المنظمة الدولية للتقييس ISO بوضع مسودة دليل مواصفة جودة مختصة بالتدريب، وبعد مناقشات مستمرة تم في شهر كانون أول سنة 1999 تبني المواصفة الدولية للتدريب ISO 10015 والتصديق عليها من قبل منظمة ISO وإعلان المعيار الرسمي النهائي، وتم تبني هذه المواصفة من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من أيلول سنة 2001.

تعتبر المواصفة الدولية ISO 10015 لتأكيد جودة التعليم والتدريب مواصفة فنية منفصلة لمساعدة المؤسسات على إدارة برامج وأنظمة التدريب وأداة للإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك. وتهدف هذه المواصفة إلى:¹

✓ مساعدة المؤسسات في متابعة وإدارة برامج وتعميم التدريب بما فيها:

- برامج التدريب التي لا تركز على تطوير إدارة المؤسسة؛
- المدراء غير المشمولين في وضع خطط التدريب؛
- المعايير الضعيفة في تطوير المدربين؛
- طرق انتقاء البرامج التدريبية؛
- المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعية.

✓ التأكد من أن أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في المؤسسات تحقق نتائج واضحة تعود على المؤسسة بالفوائد المرجوة من الاستثمار في التدريب؛

✓ مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم معرفته للموظفين من خلال برامج تدريبية.

لتحقيق المواصفة الدولية ISO 10015 لابد من تتبع الإجراءات التالية:

- أ) تحليل نقاط الضعف في الأداء؛
- ب) تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ت) تخطيط وتصميم نظام التدريب؛
- ث) توفير التدريب.

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 221-222.

5.4 حدود التدريب في تدعيم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة بمفهومها الحديث مصدر تميز المنظمة، إذ تلعب دورا كبيرا في تكوين القيمة المدركة للعميل، وبذلك هي تحظى بالكثير من الدعم والاهتمام، ويلعب التدريب في تحقيق ذلك دورا كبيرا إلا انه في بعض الأحيان تكون فعاليته ضعيفة في ذلك نتيجة للأسباب التالية:¹

- انخفاض جودة مدخلات التدريب؛
- عدم توجيه التدريب نحو تحقيق هدف رفع قدرات الأفراد على تحسين الجودة وعدم إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة؛
- عدم وجود الرغبة في تحسين الجودة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي معاصر لتحقيق الميزة التنافسية

1. الجودة كمورد غير ملموس للميزة التنافسية

من بين موارد الميزة التنافسية غير الملموسة الجودة، يتم اعتماد هذا المورد لسببين:²

- أنه أحد متطلبات المنافسة الحديثة؛
- أن الجودة حرجة بالنسبة للمؤسسة.

لقد أدى اشتداد المنافسة وتطور دور العميل إلى تطوير مفهوم الجودة ومستويات تطبيقها، وهكذا تحولت المؤسسات من المنظور التقليدي الذي يحرص الجودة في المستوى التشغيلي القائم على الفحص والرقابة، إلى المنظور الاستراتيجي للجودة كأسلوب للتميز.

ولقد استطاعت الشركات اليابانية من خلال هذه النظرة الاستراتيجية للجودة، ليس فقط معالجة تدني سمعة منتجاتها، وإنما أيضا التفوق في ميدان المنافسة على أساس التصنيع عالي المستوى، الذي من أبرز مقوماته وعناصر قوته الجودة

¹ نوري منير، قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² معارف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 12.

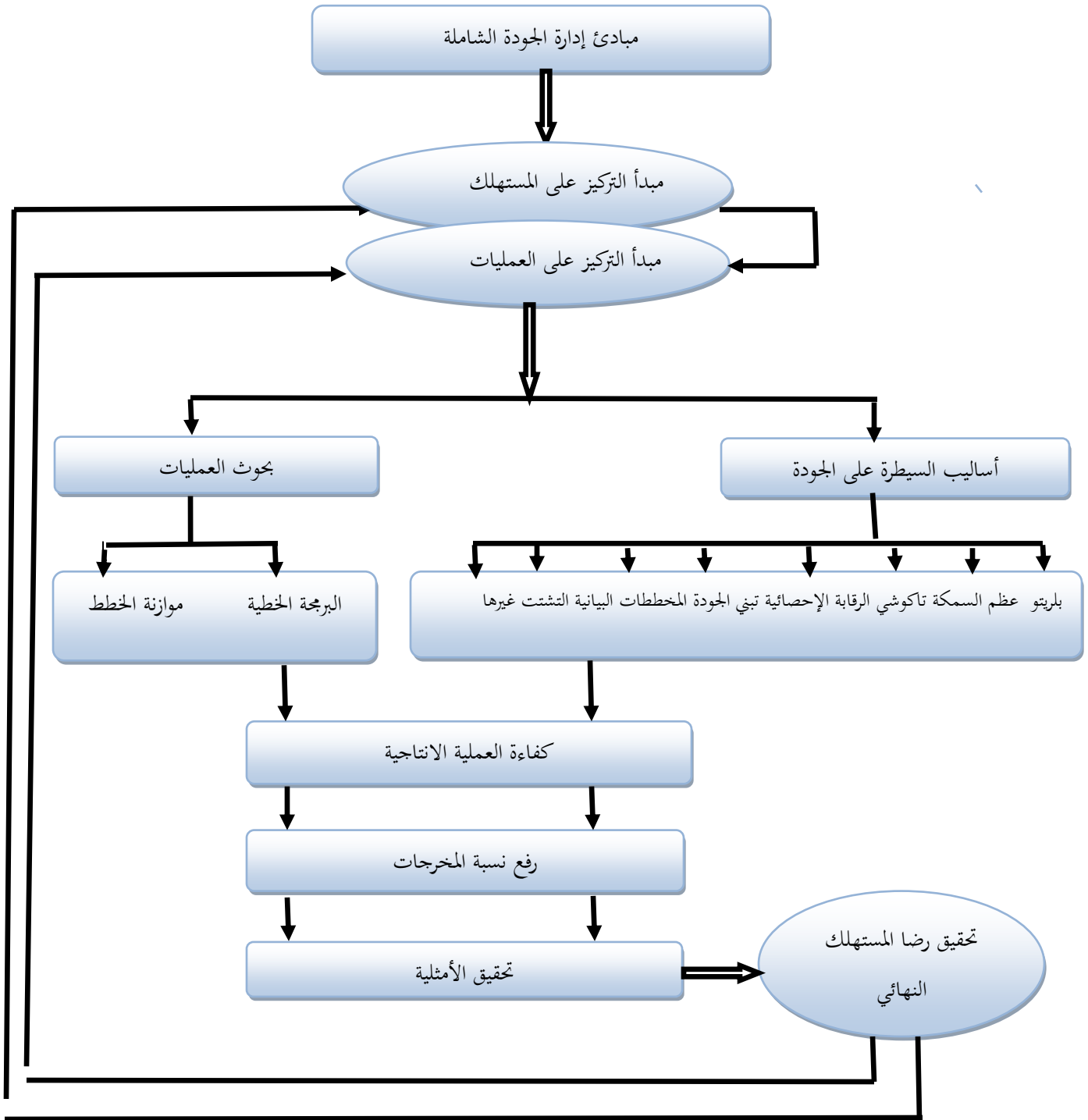
على المستوى العالمي. ونتج عن اهتمام اليابانيين بالجودة في مختلف جوانب المؤسسة، إلى ابتكارهم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتبرون الرواد الأوائل في تكريسها بالمؤسسات¹.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة كما سبق الإشارة سابقا على مجموعة من المبادئ تقودها لأن تكون قادرة على تلبية حاجات وتوقعات عملائها، بالإضافة إلى التميز والتفوق على منافسيها محليا ودوليا، وذلك بالاعتماد على مبادئ أساسيين لإدارة الجودة الشاملة، هما مبدأ التركيز على الزبون ومبدأ التركيز على العمليات كما في الشكل الموالي:

¹ قاسمي خضرة، بقراري عبلة، دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة: حالة مؤسسة المشروبات الغازية بسكرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11-10 نوفمبر 2009، ص 04.

الشكل (20): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق رضا المستهلك



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

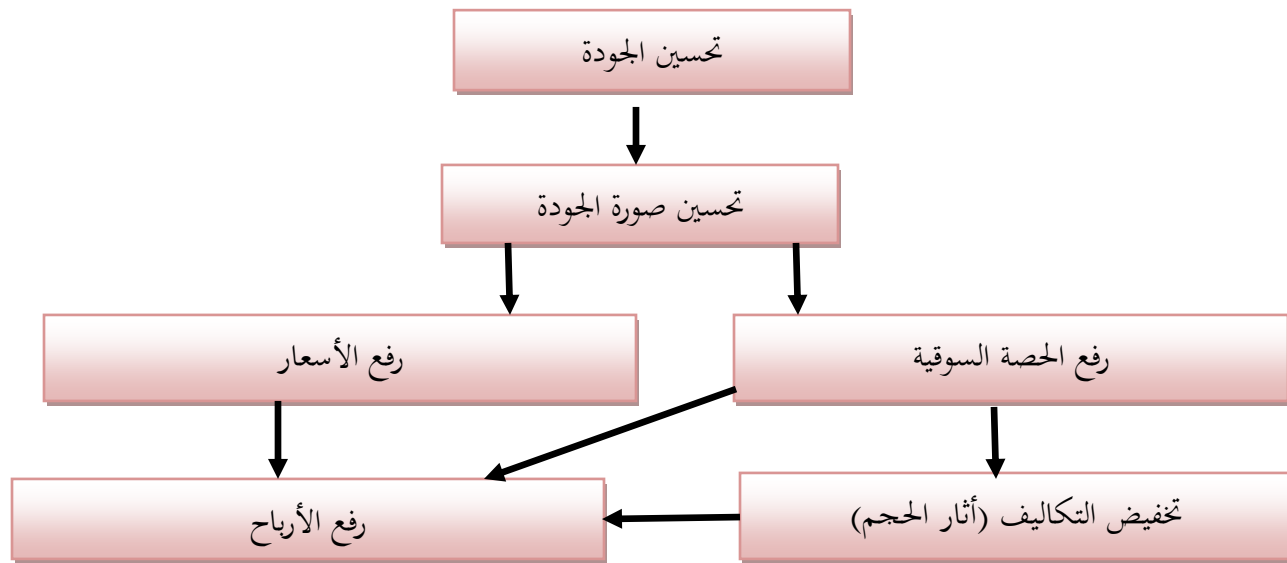
من خلال الشكل يظهر أن التركيز على المستهلك يعتبر أهم المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتبر المستهلك نقطة الانطلاق والنهاية لكل لمختلف الأنشطة فيها، إذ يبدأ النشاط من تحديد حاجات المستهلك ورغباته وينتهي بتقديم منتج يلبي تلك الحاجات والرغبات، وهكذا يتحقق رضاه عن المنتج.

وتعتبر الجودة القاعدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، وأنها مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق، كما أن لعناصر إدارة الجودة الشاملة بما فيها المبادئ، الأساليب والأهداف أهمية كبيرة في تحسين ودعم تنافسية المؤسسة، وهذا ما توضحه العلاقات التالية:

1.2 العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة:

إن وصول المؤسسة إلى مستوى معين من الجودة يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، وهذا ما ينتج عنه رفع حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، وبالتالي رفع مستوى أرباحها، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (21): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة



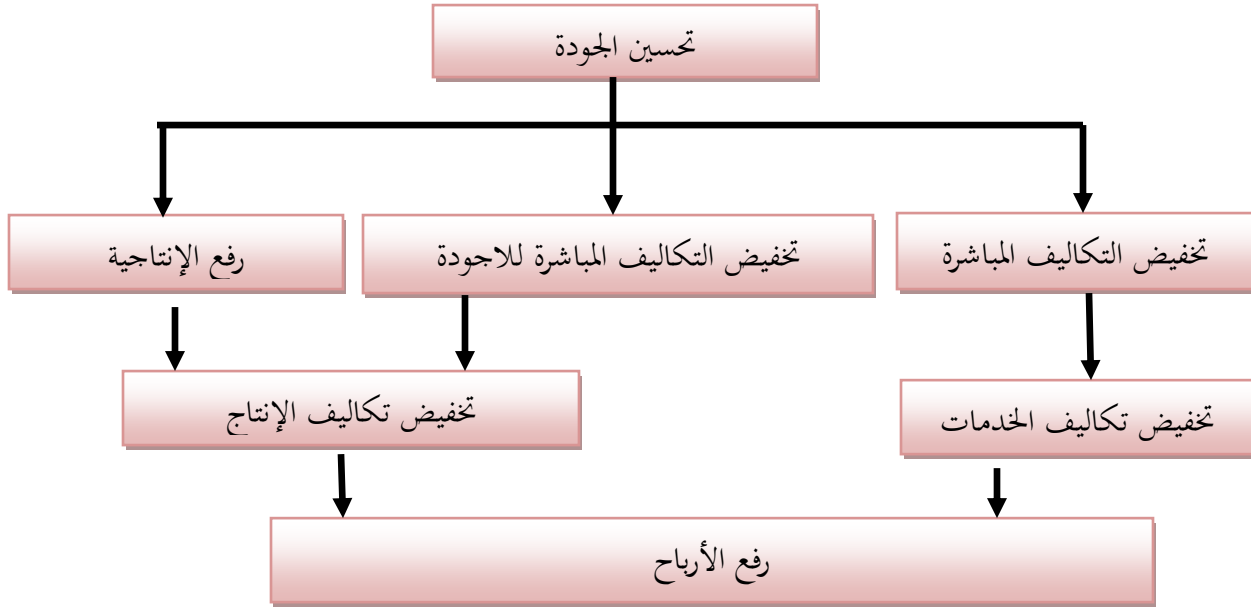
Source : Claude Tarondeau, **Marketing, Stratégie Industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 1998, P 241.

2.2 العلاقة بين الجودة والتكلفة:

هناك العديد من الاعتقادات القائمة على أن الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، غير أن هناك بعض الدراسات أثبتت أن اللاجودة هي المسؤولة عن ذلك لما يترتب من آثار مباشرة عن هذه الأخيرة على التكاليف من حيث الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات وغيرها من التكاليف الأخرى التي تسببها. إلا أن الجودة تعمل على تفادي هذه التكاليف، ويظهر ذلك من خلال تخفيض حالات عدم المطابقة، تخفيض

الإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، وهذا ما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى رفع أرباحها، وهذا ما يتبين من خلال الشكل التالي:

الشكل (22): العلاقة بين الجودة والتكلفة



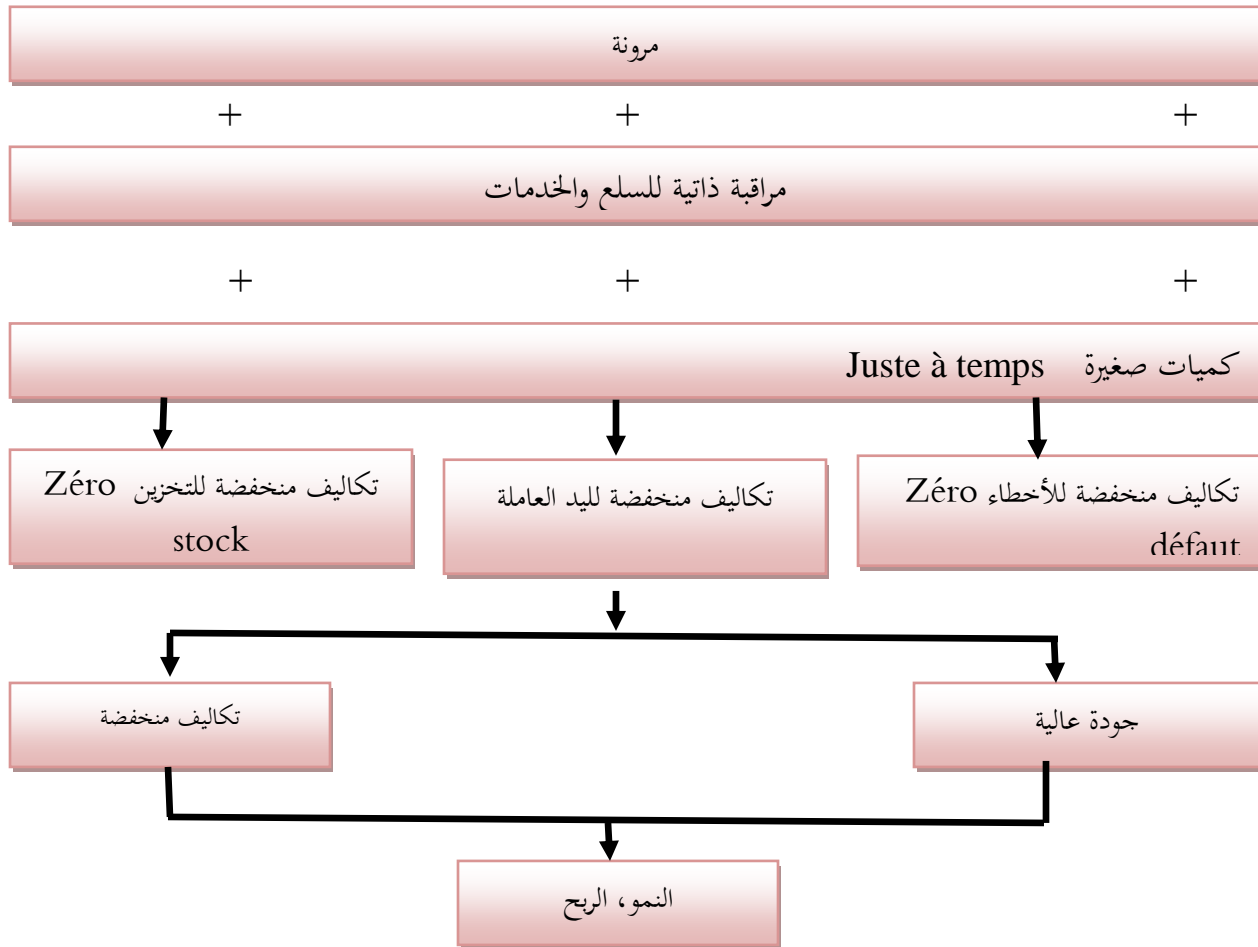
Source : Claude Tarondeau, Op.cit, P 242.

3.2 العلاقة بين الجودة والأرباح:

كما تم التطرق سابقاً فإن جودة المنتجات لها أثر مباشر على رفع أرباح المؤسسة وهذا نتيجة حصولها حصة سوقية مرتفعة أو تخفيض تكاليفها. وفي هذا المجال أظهرت إحدى الدراسات ان المنظمات التي تحوز على 12% من حصة السوق، وجد أن ذات الجودة الأقل هي التي لها أقل مردودية وذلك بمعدل 4%، أما التي لها جودة متوسطة فمعدل مردوديتها يصل إلى 10.4%، في حين ذات الجودة العالية يصل معدل مردوديتها إلى 17.4%¹. وهكذا تظهر مساهمة الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها. وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹ عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 719.

الشكل (23): العلاقة بين الجودة والأرباح



Source : Claude Tarondeau, Op.cit., 243.

4.2 العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية:

إن الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي قدمها بورتر، والتي سبق الإشارة إليها سابقاً والمتمثلة في استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز. وسيتم التطرق فيما يلي إلى دور الجودة في نجاح كل منها:

أ) **دور الجودة في استراتيجية القيادة بالتكلفة:** هناك بعض الاعتقادات التي ترى أن الجودة ليس لها دور في نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة. لكن الصناعات اليابانية استطاعت تقديم منتجات ذات جودة عالمية وبأسعار منخفضة إلى الأسواق الخارجية، وبذلك استطاعت أن تثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف في نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة، وأثبتت عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة.

ب) دور الجودة في استراتيجية التميز: قد تتميز منتجات مؤسسة عن منتجات مؤسسات أخرى منافسة بالجودة. وكما سبق الإشارة سابقا عند التطرق إلى استراتيجية التميز أن الجودة تعتبر من محددات التميز، خاصة إذا اعتمدت على بعد التصميم للسلع والخدمات، هذا البعد الذي يضمن أفضل إشباع لحاجات ورغبات الزبائن، مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد الجودة الأخرى والتي يمكن أن تساهم في تحقيق ولاء الزبائن، إمكانية البيع بأسعار مرتفعة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

ت) دور الجودة في استراتيجية التركيز: تركز استراتيجية التركيز على بعدين أساسيين للجودة، هما المطابقة والتصميم، هذا ما يؤدي إلى اكتساب مزايا في مجال الجودة، وبالتالي إمكانية اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية أكبر.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول (09): العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات؛ - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء والأعطال الوظيفية)؛ - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية؛ - بحوث تحديد الطرق. 	استراتيجية القيادة بالتكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الزبائن؛ - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين)؛ - الأداء؛ - خصائص ثانوية؛ - الخدمات؛ - بحوث تحديد المنتجات. 	استراتيجية التميز
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية؛ - زيادة وفاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج بين المطابقة والتصميم. 	استراتيجية التركيز

Source : Claude Tarondeau, Op.cit., 245.

من هنا يمكن القول إن الاستراتيجيات التنافسية لا يمكن أن تكون بمنأى عن إدارة الجودة الشاملة، بل كلاهما متطابقتان في الأهداف والأساليب. لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتفوق على منافسيها وبقائها واستمرارها في السوق. وفي هذا المجال يكفي ان ننوه على عنصر واحد فقط من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والفائدة التي عادت منه بتجربة شركة موتورولا "Motorola"، حيث حققت فرق التحسين في هذه الشركة مزايا متعددة في هذا المجال زادت من قدرتها التنافسية، ويمكن تلخيص تلك المزايا في النقاط التالية:¹

- خفضت من حجم الورقيات المستخدمة في مجال العمل بفروعها خاصة في الشراء والبيع، والفوائد المستخدمة في هذين المجالين باستخدام الحاسب الآلي، حيث ألغت تقريبا العمل الورقي اليدوي من قبل الموظفين؛
- خفضت زمن وصول المواد من الموردين من ثمانية أسابيع إلى ثلاثة أسابيع؛
- حسنت من الخدمات المقدمة لعملائها مع تخفيض تكلفتها؛
- حسنت من مستوى جودة منتجاتها، وقد بلغت الوفورات التي حققتها هذه الشركة في جميع فروعها مبلغ (2.2) بليون دولار سنويا.

ومما تقدم يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وبعض أسبقيات الميزة التنافسية:

- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات ورغبات ورضا الزبون والاحتفاظ به، وهذا سينعكس على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعطي سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها، مما سيحقق لها زيادة في الحصة السوقية، وهذا سينعكس أثره في تخفيض التكلفة بسبب الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛
- يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكاليف الاستبدال والتصليح، وهذا ما يساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة، وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقيات التكلفة؛
- إن التركيز على الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمؤسسة بالتعرف على حاجاته ورغباته، وتقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق أسبقيات المرونة؛
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة، وتعد ثقافة التغيير أحد أهم تلك القيم، سيعزز قدرة المؤسسة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن مما سينعكس بدوره على تحقيق ميزة في مجال أسبقيات السرعة.

¹ حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3. دور مواصفات الأيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات الأيزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران (Juran) بقوله " أنت لست مجبراً على تطبيق الأيزو 9000، لكن بقاءك غير مضمون"، لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض ازمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة او المنتج في الأسواق، ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير الأيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق الجودة والتي تعد أحد عوامل المنافسة، والتي تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل، وهو ما يزيد في رضاه، زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات، وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

تطبق المؤسسات مواصفات الأيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها في بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها¹.

المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن دراسة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الركائز الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يدفعنا إلى مناقشة دورها وإمكاناتها في التأثير على المنظمات بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التنافسية في ظل البيئة التي تنشط فيها هذه المنظمات والتي أصبحت تتميز بالمنافسة الشديدة وعلى كل الأصعدة قصد تحقيق المنظمات للتميز والإبداع والسيطرة على الأسواق واحتلال مراكز متقدمة في إطار ومجال نشاطها.

1. الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:

تكتسب الموارد البشرية أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة

¹ عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسمين، تطبيق المواصفات الدولية أيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 17.

على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد¹. كما أن كيفية تحكم المؤسسة بمواردها المختلفة هي أن تكون تحت سيطرة القدرة العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشرية². ويمكن توضيح دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة على وفق عدد من المداخل بحسب توجهات الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية على وفق مداخل عدة

مصدر الميزة التنافسية	المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
داخلي	المدخل المعتمد على الموارد	الموارد البشرية كمورد	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري	اتسام الموارد والمقدرات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد أو للاستبدال
	المدخل المعتمد على الكفاءة	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	تطوير ونشر الكفاءة	اداري، اعتماد المساهمة، انتقالي، المخرجات المعتمدة على المقدرات
	المدخل المعتمد على المعرفة	العاملون الجوهريون يعملون كمورد استراتيجي	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	تكمال المعرفة المتخصصة مع القابليات تنظيمية
التفاعلي	مدخل الأعمال	بناء وزرع علاقات الموارد البشرية	تطوير مقدرات الموارد البشرية	كسب وتطوير الموارد والمقدرات ضمن مستويات المنظمة كافة
	المدخل السلوكي	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين النتائج الاستراتيجية والتنظيمية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الاستراتيجية التنافسية	ربط متطلبات سلوكيات الدور بالاستراتيجية التنافسية
	مدخل المواثمة الأفقي - العامودي	رأس المال البشري كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والأداء	تحسين الأداء	ترتيب نظم إدارة الموارد البشرية افقيا وعموديا

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 122.

² محمد مولود غزيل، محمود بلال الوادي، الموارد البشرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009، ص 477.

			(إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)	
الخارجي	مدخل التنافسي مدخل الصناعة/ البلد	الوضع	ليست ثمينة بحد ذاته، أنشطة إنجاز	أنشطة إسناد
			قدرة المنظمة على أداء الأنشطة بسعر أقل أو على نحو متميز في الصناعة/ عوامل النجاح المرجحة ضمن بلد معين	

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 133-134.

إن توافر الموارد البشرية أو تواجدها ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة أو تحقيقها لميزة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ¹.

يعتبر العنصر البشري أهم مصادر الميزة التنافسية، فكيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع وروح الابتكار وزيادة درجة ولاء الموظفين للمنظمة، كلها تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية². وعموماً يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال:³

أ) دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة: ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة. وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة على عدد من التساؤلات من أهمها:

- ✓ ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ✓ ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

¹ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013، ص 10.

² أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 10، العدد 02، 2010، ص 53.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

✓ ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية؟

✓ ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وإمكانياتها الداخلية. ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليل وتطوير للاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف. ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي:

- المنافسة؛

- التغييرات في الطلب والعرض من العمالة؛

- التشريعات الحكومية وقوانين العمل.

ب) إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير. تدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرونة والابتكارية لدى الأفراد، وبالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

ت) إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة: يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم، وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمة العميل من القيم

الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

وتبرز قضية تعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال، إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصالح المنظمة في الأجل الطويل.

ويبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل، ويتطلب ذلك وجود خطة استراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات والمهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة وتقدير العاملين على أساس الأداء وكجزء من الخطة الاستراتيجية. إن ذلك المدخل لتطبيق الاستراتيجية يحقق للمنظمة مكاسب في الأجلين القصير والطويل ويحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

2. خصائص الموارد البشرية المطلوبة لخلق ميزة تنافسية:

نظرا لأن المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة، فإن هذا يدفعها دوما لجذب واكتساب مورد بشري ذو خصائص يسمح لها باكتساب هذه الميزة. ومن بين أهم خصائص المورد البشري الذي يسمح للمؤسسة باكتساب الميزة التنافسية نذكر ما يلي:¹

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل والنمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-25.

- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف؛
- قبول التنوع وتحمل أعبائه سواء كان التنوع في أعضاء فرق، ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك، والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة؛
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وإبداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها؛
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا قد لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف؛

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على:¹

أ) **القيمة:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها. وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

كما أن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة. فمثلا بقدر ما نجد أن الأفراد كانوا أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية، بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزا وقيما.

¹ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص: 119-120.

(ب) الندرة: إن قيمة الموارد البشرية للمنظمة ضرورية لكنها ليست معيارا للميزة التنافسية لأنها ملك لكل المنظمات، لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذلك يجب الاهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية. لأن الندرة ترتبط بامتلاك القدرات عالية التميز، فما نلاحظه اليوم أن المشكل الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة، وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية.

(ت) القابلية للتقليد: يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة والنادرة بالمنظمات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمنظمة في الأجل القريب، لكن في الأجل الطويل قد تقلد منظمات أخرى خصائص المنتج أو الخدمة، لذلك يجب على مديري الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص تلك الموارد التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

فالموارد البشرية تعتبر مصدر للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

(ث) التنظيم: الإمكانيات التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة، يجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

3. مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

يمكن حصر أهم مجالات تميز المؤسسة من خلال مواردها البشرية في ثلاثة مجالات هي:¹

(أ) في مجال تقديم منتج أو خدمة جديدة: إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات. بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس المؤسسة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا له. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس فرصة تقليد منتجها الحالي.

غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص ص: 357-358.

ب) في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة: إذا كان امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيا هو العنصر البشري. وبما أن التكنولوجيا أصبحت متاحة أمام الجميع، فإن امتلاك الموارد البشرية في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية. وتزداد أهميته في هذا المجال في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا. فما من شك أن للتكنولوجيا جانبا اجتماعيا وثقافيا لا يمكن تجاهله، ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. وفي النهاية فإن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، أما الإنسان فهو الذي يجعل الأشياء تحدث. فالموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

ت) في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: بسبب تكاتف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، وعدم إمكانية الاعتماد على حماية الأسواق كميزة تنافسية، أصبح الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة، وذلك بخلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة الذي لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس. من هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبها التي برحمت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوحة.

4. أساليب تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية:

1.4. التدريب والميزة التنافسية:

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد المنظمة بالميزة التنافسية، حيث يقدم نماذج وأشكاله المختلفة لمساعدة الأفراد على اكتساب المهارات المتعلقة بأعمالهم والحصول على المعارف التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم. فالتدريب يوسع قدرات الأفراد عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها.

وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة للاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة، وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام تنمية وتطوير الأعمال، وذلك بما يضمن ويوفر الميزة التنافسية للمنظمة ومسايرتها للظروف البيئية التنافسية¹. ففي هذا المجال يترتب على التدريب عدة مزايا تتمثل فيما يلي:²

- يترتب على جودة الإنتاج والخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك، وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية؛

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 106.

² ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص ص: 10-11.

- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز التدريب قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
- تحقيق رضا العميل، بحيث يركز التدريب على احتياجات العميل، وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد؛
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل جديد من حوله. ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج؛
- تقليل الخسائر، حيث أن الأخذ بالتدريب يؤدي إلى الحد من خسائر العمل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات؛
- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها؛
- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها؛
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين وجودة السلع والخدمات المقدمة، والسيطرة على كلفها وأسعارها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة؛
- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة، ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة؛
- توشي التدريب باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة.

2.4. التعلم التنظيمي والميزة التنافسية:

إن من أهم المجالات التي يمكن أن تكسب فيها المؤسسة ميزة تنافسية في السوق هم عمال متميزون وممتازون، ولا يتأتى هذا إلا بالتعلم المستمر¹. تعتبر قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطاً أساسياً لحصولها على مزايا تنافسية، ويكمن الخطر في عدم التعلم للمنظمة ان الممارسات القديمة تتكرر وأي تغيير سيكون مجرد تغيير ظاهري فقط².

¹ ساهي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 98.

² سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 87.

إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في تكاليف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلاً تفاعلاً جديلاً يفضي إلى رافعة في اتجاه تزايد الميزة التنافسية. وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد الميزة التنافسية، وأهمها:¹

- التعلم المستمر؛
- التعلم مسؤولية الجميع؛
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المؤسسة؛
- ثقافة التعلم التكوينية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل؛
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة؛
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار؛
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحويل التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التناقل والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الأصعدة التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية؛
- إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي، هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداوئية، وإن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وإن الحصيلة الكلية هي أكبر من مجموع الأجزاء جبرياً.

يشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها، وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة، ويعدّه أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة². ولذلك يؤكد برتون وجولد (Bratton and Gold) تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي في السنوات الأخيرة، بوصفه ضرورة استراتيجية

¹<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278/> Consulté le: 10/12/2016.

²صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 141.

ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم، تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة¹.

يمكن التعلم التنظيمي من تحقيق عدة مزايا تنافسية نوضحها فيما يلي:²

- مزايا تسييرية: تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائد، مما يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا على الأداء الفردي والجماعي.
- مزايا تنظيمية: يعتبر التعلم إجراء جماعي، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جدا في إطار تغيير نمطي التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المنظمة. الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير الذاتي لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط.
- مزايا خلافة: يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الأفراد ويحث الفرق على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المنظمة في كل المجالات. تتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتثمين مواهب الأفراد وفرق العمل.
- مزايا علائقية: تسمح هذه المنظمات بتفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين الخارجيين (الزبائن، البنوك، الموردين، الإعلام... إلخ). يلعب التعلم الفردي أو الجماعي دورا مهما في العلاقات مع مختلف المتعاملين الخارجيين، فعلى الصعيد التجاري مثلا: استماع كبير للزبائن، التعلم منهم ومعهم، توقع رغباتهم، ممارسة دائمة للإبداع، وفاء الزبائن، تحسين صورة المنظمة، الوصول لأسواق جديدة،... إلخ. هذه العلاقات تدمج أيضا الاعتبارات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

3.4. التطوير التنظيمي والميزة التنافسية:

يساعد التطوير التنظيمي الموارد البشرية للتنظيم على إبداء قدراتهم وحفزهم وكيفية التعامل معهم في الوقت الحاضر والتي تعد في غاية الأهمية، وستزداد أهمية الموارد البشرية كأهم مصدر من مصادر تحقيق التفوق والميزة التنافسية.

إن تبني المنظمات لمنهج التطوير التنظيمي في كافة الأقسام والمستويات التنظيمية ضرورة ملحة لدعم الميزة التنافسية للتنظيم ودعامة لتحقيقها على المستوى المحلي والعالمي³.

¹ عادل البغدادي، هاشم العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

² بلعلی نسیمه فریال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 01، 2014، ص ص: 174-175.

³ حفیان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 93.

4.4. التطوير الإداري والميزة التنافسية:

إن التدريب المستمر للمديرين لا يمكن أن يتخلى عن بحوث البيئة، فمنها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات أعلى فيها ليواكبوا التغيرات البيئية العالمية منها والمحلية، لأن إدراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي يراعيها البرنامج التدريبي، كما أن بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، بحيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزون يسعون إلى الأفضل دوماً ومن سماتهم وخصائصهم الابتكار والإبداع والتجديد والتغيير والتحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد لكسب الأسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الإيجابية للمنظمة وتنميتها¹.

5.4. تطوير المسار الوظيفي والميزة التنافسية

نظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية، ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال تركيزها على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها.

لذا تبنت العديد من المنظمات العالمية مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات².

5. دور الموارد البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة:

تتحقق المزايا التنافسية للمنظمات من خلال المعرفة والمهارات والجدارات المتوفرة في الموارد البشرية الموجودة بها الآن والمطلوبة في المستقبل. ويعني ذلك القيمة المضافة التي يحققها العاملون وتقدم للعملاء. وتستطيع المنظمات أن تحقق وتحافظ على تلك المزايا التنافسية إذا استطاعت أن توفر ما يلي³:

- دعم العاملين لتحقيق القيمة المضافة عن طريق تحقيق الكفاءة التنظيمية والفعالية التنظيمية (مثال ذلك خفض التكاليف وتمييز المنتجات والخدمات). ويتم ذلك عن طريق إدارة الجودة الشاملة والتحسينات المستمرة وبرامج تفجير الطاقات والقدرات والمهارات وتمكين العاملين؛

¹ عبد العزيز جميل مخير وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 60.

² فوزية بنت علي خضر الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 8-9.

³ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 187-188.

- تمييز الموارد البشرية بالمنظمة عن غيرها من المنظمات (بالتدريب والاحتفاظ والانتماء الوظيفي وحب العمل)؛
- تنمية الموارد البشرية على أساس تنافسية تجعلها مختلفة عن غيرها؛
- تنظيم الموارد البشرية في صيغ تجعلها ذات طاقات فائقة.

ومن جهة أخرى أيضاً، إن جهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم في اكتساب المهارات المطلوبة والمصاحبة للعمليات الحديثة المطورة. ومن الأمثلة الناجحة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة هو ما حدث بالنسبة لشركة Xerox المعروفة، والتي تعمل في مجال تكنولوجيا التصوير. فخلال الثمانينات فقدت هذه الشركة 50% من حصتها السوقية إلى الشركات اليابانية والأمريكية الأخرى، لكن وبفضل تبني برنامج فعال للجودة الشاملة. تمكنت الشركة من استعادة وتحسين حصتها السوقية، وهذا ما مكنها من الفوز بشهادة الجمعية الأمريكية للجودة في سنة 1989. وكان هذا كانت نتيجة الأمر المختلف الذي قامت به الشركة، حيث ركزت في سعيها لتحسين الجودة على عنصرين أساسيين هما: إرضاء العملاء، وجعل تحسين الجودة قضية كل موظف وكل وظيفة داخل الشركة. فقد تم عقد برامج تدريبية مكثفة لكافة العاملين لشرح فلسفة الجودة الشاملة، وكذا الأدوار المتوقعة منهم، كما ركزت هذه البرامج على كيفية تحقيق العمل الجماعي وإكساب العاملين مهارات التعامل مع بعضهم من أجل إنجاز الأعمال، ومع العملاء والموردين والأطراف الأخرى من أجل كسب رضاهم وثقتهم في الشركة. كذلك، فقد تم تعريف العاملين بأحدث أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات وتنمية المهارات المطلوبة في هذا المجال لديهم، وذلك لضمان الحفاظ على توقعات العملاء لمستويات جودة منتجات الشركة، كما تم تقييم هذه البرامج في ضوء تحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة وإرضاء العملاء¹.

إن إشراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خلق بيئة تشجع وتدعم التحسين والتطوير المستمر؛ وهو أحد مرتكزات التنافسية، والذي يتحقق من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار؛
- مخرجات ذات جودة عالية؛ وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان؛
- التركيز على العملاء انطلاقاً من العميل الداخلي ووصولاً إلى العميل الخارجي باعتبارهما جانبان متكاملان لنشاط المؤسسة؛
- تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والربحية؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 67-68..

- تحقيق الكفاءة من خلال التعاون وروح الجماعة التي تجنب الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل؛
 - غرس الثقة في روح العاملين، يمكن من زيادة عطائهم خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.
- ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة لدى أفرادها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقق قيمة للزبون تتمثل في تقديم منتج ومنفعة بأقل التكاليف، وبالتالي اكتساب رضاه وولائه، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها يخلق الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.
- تعمل الموارد البشرية بشكل فعال من أجل تحسين الجودة والارتقاء بها بما يجعل لهذه الجودة أسبقية وميزة تنافسية في المؤسسات. وكلما أحسنت المؤسسة تنمية وتطوير مواردها البشرية، كلما كان ذلك من العوامل المرجحة في تعزيز ميزتها التنافسية المرتكزة على الجودة.

خلاصة الفصل:

تشكل الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والناجحة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية وتنميتها. وتظهر أهميتها كونها تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، كما تشكل السلاح الأساسي لمواجهة المؤسسات المنافسة وتحديات السوق، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل.

لم تحظ أبعاد الميزة التنافسية باتفاق الكتاب والباحثين، غير أن هناك اتفاقا ملحوظا حول مضامينها وجوهرها، تمثلت أهم أبعاد الميزة التنافسية في التكلفة الأقل، الجودة والإبداع.

لا تعتمد المؤسسات على مصدر واحد فقط لامتلاكها ميزة تنافسية، بل أصبحت تعتمد على مجموعة متكاملة من المصادر وهي التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني وكذا الموارد التي تمتلكها المؤسسة بما فيها الموارد الملموسة، والموارد غير الملموسة والتي من أهمها الجودة والموارد البشرية.

فمهما تعددت الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية تمثل أهمها؛ لأنها تساعد على خلق قيمة من خلال موارد لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين. فإحدى المزايا التنافسية التي تمتلكها شركة مايكروسفت تتجلى في جودة أفرادها، إذ ركزت الشركة بشدة على القضايا المتعلقة بالمقدرات المعرفية الخاصة بأفرادها. وعليه، حتى تكون المؤسسة قادرة على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها فإنها تحتاج إلى معارف ومهارات مواردها البشرية والتي تتركز عليها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع:

مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة
الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من
المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

تمهيد:

لا زالت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية منها أو الخاصة تفتقر إلى الكثير حتى تستطيع اكتساب القدرة الاقتصادية التي تجعل منها مشاركا مباشرا في تنمية الاقتصاد الوطني.

وتعاني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أوجه القصور في عدة جوانب منها: ضعف الكفاءة الإنتاجية، غياب الخبرة الفنية، قلة الموارد البشرية المؤهلة وعدم الاهتمام بالجودة، وهذا ما نتج عنه قلة المكاسب المالية المحققة، خصوصا لدى المؤسسات الخاصة والتي معظمها هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

جاء هذا الفصل لإسقاط ما تم التطرق إليه من خلال الفصول النظرية على الواقع العملي، وذلك من خلال دراسة مساهمة تنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالغرب الجزائري، وهذا بهدف الكشف عن مدى التقارب بين الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يحدث في المؤسسات الجزائرية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وجهود الدولة للنهوض بأدائها؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وجهود الدولة للنهوض بأدائها

تميزت التجربة الجزائرية في مجال الإصلاحات أو إعادة الهيكلة الاقتصادية بالتنوع المرتبط بأنماط التنظيم وأساليب التسيير التي تعاقبت على الاقتصاد الوطني، والتي هدفت إلى الاستقلالية والتنظيم الاقتصادي والتحول إلى اقتصاد السوق. وهذا ما جعل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تعرف عدة تحولات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. غير أن الاهتمام بالموارد البشري لم يلقى الاهتمام الكافي، بل كان الاهتمام منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي. في حين بذلت الدولة بعض الجهود من أجل ترقية الجودة في المؤسسات الجزائرية من أجل الارتقاء بالمنتج الوطني.

المطلب الأول: أهم التحولات في مسيرة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إن المحيط التنافسي للإنتاج والأزمة المالية التي مست جميع الدول النامية بسبب المديونية العالية لا تسمح للمؤسسة العمومية بالقيام بمختلف الأدوار والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضتها عليها الدولة. لذا أصبح محكوم على المؤسسة العمومية بتحويل نمط تسييرها، وتحديد علاقتها بالدولة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين¹.

عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عدة تغييرات منذ الاستقلال وحتى الوقت الحاضر. وتمت هذه التغييرات من خلال أربعة مراحل بارزة نوجزها فيما يلي:

1. المرحلة الأولى (1962-1970):

قبل الاستقلال كانت جل المؤسسات عبارة وحدات صناعية صغيرة الحجم مملوكة للأوروبيين والمعمرين، وارتبط دورها بخدمة أهداف المستعمر، حيث كانت أغلب نشاطات هذه المؤسسات متمثلة في الصناعات الاستخراجية التابعة للقطاع الخاص².

بعد الاستقلال ظهر بوضوح رغبة الجزائر في بناء قطاع اقتصادي عمومي، بحيث اعتمدت عملية البناء الاقتصادي الاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي، الذي يعتبر ينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية³.

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات: حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 71.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 02، جوان 2002، ص 110.

1.1. التسيير الذاتي (1962-1964):

انشغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها، فقد كان كل همها هو الجانب السياسي، ومن أجل المحافظة على وجودها بعد الاستقلال. أما الحالة الاقتصادية فقد تميزت بضعف القطاع الصناعي، ومعدلات بطالة مرتفعة مع نسبة أمية عالية وقطاع خاص هش وضعيف.

فبعد الاستقلال ونتيجة الهجرة الجماعية للفرنسيين مالكي المؤسسات فقدت معظمها حركتها الاقتصادية، وهو ما جعل الدولة الجزائرية تسند عمليات الإشراف على تسييرها إلى لجان التسيير الذاتي من خلال المرسوم رقم 62-20 الصادر بتاريخ 21 أوت 1962 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 22 أكتوبر 1962 المتعلق بالتسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 62-38 الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة¹.

ويعرف التسيير الذاتي بأنه نموذج ذاتي قائم على إشراك العمال في تسيير المؤسسات من خلال تملكهم لوسائل الإنتاج وإدارتها. وقد كان التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية تلقائيا، فقام الفلاحون بتسيير المزارع والعمال بتسيير المصانع والإدارات المهمة من خلال مجموعات تكونت لهذا الغرض، بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية قصد تلبية احتياجات المجتمع². وكان هذا النموذج هو الجواب والحل للمشاكل المطروحة آنذاك مما دفع بالسلطة إلى تقنينه بمرسوم 22 مارس 1963³.

فتطبيق نظام التسيير الذاتي على الوحدات الصناعية والزراعة في حقيقته لم يكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقا بقدر ما كان أمرا واقعيا أملتته مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة التي نتجت عن الهجرة الجماعية للأوروبيين بعد استقلال الجزائر.

حاولت السلطات الحكومية من خلال هذا المرسوم منع انتقال أموال المعمرين ومؤسساتهم إلى الملكية الخاصة (الفردية). فمن خلال تسمية (E.P.I.C, E.P.A) السائدة خلال الفترة الممتدة بين (1962-1964) أصبح واضحا أن الدولة تتكفل بعملية التصنيع، وذلك من خلال المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية ووسيلة لتحسيد استراتيجية البناء الاقتصادي والاجتماعي للدولة الجزائرية الفتية لاسيما في المجال الصناعي.

¹ جميلة الجوزي وآخرون، الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص 02.

² عيسى مرازقة، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2006-2007، ص 105

³ رقام ليندا، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 15، 2015، ص 180.

2.1. الشركات الوطنية (1965-1970):

عرفت الجزائر منعرجا جديدا خلال هذه الفترة نظرا لأحداث جوان 1965، حيث اتخذت عدة إجراءات تم من خلالها تنظيم القطاع العام واستغلاله بالاعتماد على سياسة صناعية تركز على إنشاء شركات وطنية ضخمة من مركبات ومصانع تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية ورفع مستوى المعيشة¹. فالسياسة التنموية المنتهجة من طرف الجزائر في هذه المرحلة ركزت على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج².

تعتبر الشركات الوطنية شركات حكومية، ترجع عملية التسيير والإدارة فيها إلى لأعوان الدولة يعينون بمقتضى مرسوم وزاري مع تهميش كل مشاركة من طرف العمال والقطاع الخاص. تأسست خلال هذه الفترة عدة شركات وطنية أهمها: الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH، الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX.

قوبل هذه التغيير بمقاومة عنيفة على عكس التغيير الأول من طرف العمال ونقاباتهم، حيث رأوا أن نظام الشركات الوطنية يشكل خطرا على مكاسبهم وتراجعا عن توجهات الجزائر الاشتراكية. وبالرغم من زيادة حدة الاحتجاجات إلا أنها لم تمنع حركة التوسع نحو القطاع العام على حساب كل من قطاع التسيير الذاتي والقطاع الخاص. ففي الفترة الممتدة من (1965-1970) تزايد عدد المؤسسات التي وضعت تحت سيطرة الدولة كما تزايد عدد العاملين بها. لكن عانت هذه الشركات من مشاكل عدة نتيجة لطريقة التسيير أهمها³:

- بيروقراطية مبالغ فيها جمدت التنظيم وأصبح غير قادر على التطور؛
- مشاكل تشغيلية عديدة؛
- تدهور ظروف العمل.

2. المرحلة الثانية: التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1979):

مع مطلع عشية السبعينيات انتهجت السلطات العمومية العديد من الإجراءات التصحيحية بهدف إضفاء مبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات الوطنية، أين ركز المشرع على ضرورة إشراك العمال في التسيير والرقابة، مع ضمان كافة

¹ الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات: حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² علوي عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 10،

2010، ص 178

³ رقام ليندا، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

حقوقهم¹. وكان ذلك وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج، وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط².

وبعد فترة التسيير الذاتي تم صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في سنة 1971، الذي جعل من تلك المؤسسات تابعة للدولة. هذه الطريقة من التسيير ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الاقتصادي، ليست تسييرا ذاتيا، ولا مساهمة في التسيير أو تسييرا مشتركا، إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغير ظروف العامل من أجير إلى منتج مسير³.

وبصفة عامة، تم خلال هذه المرحلة التقييد الكلي للقطاع الخاص، وبهذا ظهرت بوادر فشل تطبيق هذه السياسة الاشتراكية خلال هذه الفترة. حيث مست المؤسسة العمومية مشاكل عديدة على مستوى كل من محيطها الداخلي والخارجي، أبرزها:⁴

(1) المحيط الداخلي:

عرفت عملية التسيير في المؤسسة الوطنية العمومية عدة نقائص وسلبيات تمثلت في:

- تعدد مراكز اتخاذ القرار؛
- تعدد المهام والوظائف؛
- ضخامة حجم المؤسسة؛
- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات؛
- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية).

(2) المحيط الخارجي:

تمثلت نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة، في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة، أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور. كما

¹ ياسين العايب، تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 02، 2012، ص 65.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد 10، 1971، ص 26.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 161.

⁴ عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 466.

عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط او تطويره.

3. المرحلة الثالثة: استقلالية المؤسسات (1980-1990):

لقد شهدت عشرية الثمانينات انطلاق المخطط الخماسي الأول (1980-1984) معلنة بداية إصلاحات جذرية نظرا لكون الاقتصاد الجزائري بدأ يكشف عن علامات الضعف، فقد كانت المؤسسة مستهدفة بعملية إصلاح شامل بسبب النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة التي قامت بها الجزائر خلال السبعينات، والتي لم تكن في مستوى الطموحات. فالمؤسسات التي كان ينتظر أن تبلغ مستوى النضج في بداية الثمانينات لم تقم بالدور المنوط بها¹. وقد عرفت هذه المرحلة سياسة إعادة الهيكلة ثم استقلالية المؤسسات العمومية.

1.3 إعادة الهيكلة:

في بداية الثمانينات، ظهرت على مستوى المؤسسات العمومية ثلاث متطلبات مهمة هي:²

- الحاجة إلى إعادة التوازن للهياكل الإنتاجية من خلال إعادة توجيه للاستثمارات؛
- أهمية الاستغلال الكامل للقدرات الإنتاجية من أجل خلق المنافع المالية؛
- طرح جرعة من المرونة في الاقتصاد من خلال تقسيم مراكز القرار المركزية وإعادة تأهيل القطاع الخاص المحلي.

تعرف إعادة الهيكلة بأنها: " إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية بما يؤدي إلى تجنب التشوهات والنقائص في ظل إعادة صياغة الأهداف المتوخاة من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بهذه المؤسسات في إطار التوجه الجديد"³.

من خلال المخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي هدف إلى تحقيق المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحسين شروط وظروف تسيير الاقتصاد، التحكم في الجهاز الإنتاجي الوطني وأخيرا ضرورة تحقيق المؤسسة الاقتصادية العمومية نتائج وفقا لأهداف التخطيط الوطني. اعتمدت الدولة على عمليتين:

¹ Marc ECREMENT, **Indépendance politique et libération économique : un quart de siècle de développement de l'Algérie 1962-1985**, E.N.A.P, Alger, 1986, P 299.

²Hocine BENISSAD, **Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979-1993)**, Office des publications universitaires, Alger, 1994, PP : 39-40.

³أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 124.

1.1.3 إعادة الهيكلة العضوية:

انطلقت عملية إعادة الهيكلة العضوية بعد صدور المرسوم التنظيمي رقم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 الخاص بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية¹. وكان ذلك نتيجة للأسباب التالية:²

- ✓ ضخامة حجم المؤسسات الوطنية الجزائرية؛
- ✓ تعدد مهام المؤسسة الوطنية؛
- ✓ النتائج السيئة المحققة من طرف المؤسسات الوطنية؛
- ✓ ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها؛
- ✓ صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة؛
- ✓ العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة.

وبالتالي تم الاعتقاد أن إعادة هيكلة هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة ومتوسطة الحجم يمكن التحكم فيها والتي سيتضاعف عددها، إلى جانب اختصاص كل وحدة جديدة في نشاط أو منتج معين، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية والاقتصادية³. وهكذا رفعت إعادة الهيكلة العضوية عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية سنة 1980 إلى 450 مؤسسة سنة 1984⁴.

2.1.3 إعادة الهيكلة المالية:

علاوة على إعادة الهيكلة العضوية، عرفت المؤسسة الوطنية إعادة الهيكلة المالية للتكيف مع النظام المالي والمصرفي.

تعني إعادة الهيكلة المالية مساعدة المؤسسة على مواصلة نشاطها، وبالتالي تزويدها بغلاف مالي على أساس طبيعة النشاط الاقتصادي ومعدل توسعها، وفي هذا الإطار شرع منذ بداية سنة 1983 في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية. هدفت هذه العملية إلى الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات عن طريق مسح الديون، كذلك وضع ميزانيات جديدة لبعث وتحفيز المؤسسات على الإنتاج وخلق الثروة التي تساهم في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، الصادر في 07 أكتوبر 1980، رقم 41، ص 1074.

² الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 03، 2004، ص ص: 135-136.

³ علاوي لعلاوي وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 39.

⁴ محمد حسن بجلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 261.

محاولة تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات العمومية. واعتمدت الدولة في هذه العملية على الربح البترولي كمصدر وحيد في تمويل وسد العجز الذي كانت تعاني منه المؤسسات الاشتراكية.

إن سياسة إعادة الهيكلة التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية العمومية لم تحقق النتائج المرجوة منها آنذاك، مما دفع إلى تبني سياسة أخرى للإصلاح.

2.3 استقلالية المؤسسات:

لم تحقق الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الأهداف المنتظرة منها بل بالعكس ازدادت المشاكل المختلفة لهذه المؤسسات المهيكلة، كما عرف الاقتصاد الجزائري أزمة اقتصادية مع اختيار أسعار البترول سنة 1986. في ظل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة وجدت الدولة نفسها عاجزة عن تقديم الدعم المالي لهذه المؤسسات، الأمر الذي حتم عليها تبني سياسة أخرى للإصلاح سميت باستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

تبنّت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88-01 المؤرخ في 02 جمادى الأولى سنة 1408 هـ الموافق ل 12 جانفي 1988، والذي من خلاله تبين صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي عرفها على أنها: " شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة، حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص"¹.

يقوم مبدأ الاستقلالية على استقلالية المؤسسات في اتخاذ القرارات التي تخص عملها وسيرها، بالإضافة إلى التحكم في الأمور المالية والحرية في المتاجرة وتحديد الأسعار، وبذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على التمويل الذاتي.

تبنّت الجزائر سياسة استقلالية المؤسسات بوصفها سياسة إصلاحية من أجل إعادة مؤسساتها الاقتصادية العمومية إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظيفتها الإنتاجية - التي هي الهدف من وجودها - جاءت الاستقلالية لمجاعة التغيرات على مستوى الموارد المالية للاقتصاد الوطني، وجاءت أيضا لتحسيد محاولة جدية لإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلها في المؤسسات العمومية بعد تطهيرها وتحريرها ماليا². هدف هذا الإصلاح إلى:

- تحرير المؤسسات الاقتصادية العمومية وإعادة تنظيمها حتى تتجنب عراقيل المرحلة السابقة؛
- تحقيق التغير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجاعة التغيرات التي مست الموارد المالية، حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي، بإرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها ماليا؛
- ربط الاقتصاد الوطني والمجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.

¹ مجدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2004، ص 09.

² الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 260.

لم يحقق هذا الإصلاح النتائج المتوقعة. حيث أن "الإصلاحات التنظيمية و المالية التي شرعت فيها الدولة منذ السبعينيات والتي كانت موجهة لتأهيل وتطهير المؤسسات العمومية لم تحقق النتائج المرجوة منها، سواء في مجال الكفاءة التخصصية أو الفعالية الإنتاجية، وتضاعف تدهور المؤسسات العمومية بشكل كبير"¹.

4. المرحلة الرابعة: خصوصية المؤسسات الاقتصادية

مع بداية عشرية التسعينيات من القرن الماضي، عرف الاقتصاد الجزائري تدهورا كبيرا بسبب تراجع نمو الاقتصاد الوطني، ارتفاع التضخم ومعدل البطالة بشكل كبير، استمرار تدهور ميزان المدفوعات وانخفاض في احتياطي الصرف الأمر الذي دفع السلطات العمومية إلى تكثيف الإصلاحات الرامية إلى إضفاء قواعد السوق، وفيما يلي نوجز أهم هذه الإصلاحات:

1.4 برنامج التعديل الهيكلي:

نظرا إلى عدم تمكن الإصلاحات السابقة التي قامت بها السلطات العمومية منذ الاستقلال من تحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة فيما تعلق بتحسين الأداء والفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية. اتبعت مرة أخرى إصلاح جديد قصد تبني آليات اقتصاد السوق، والمتمثل في برنامج التعديل الهيكلي الذي يرمي إلى إضفاء قواعد السوق، والذي يقوم على تقليص دور القطاع العام، وذلك من خلال خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

يتمثل برنامج التعديل الهيكلي في " جملة من الإجراءات والترتيبات التصحيحية التي على الدولة إدخالها على القطاعات التي تعاني من أزمة هيكلية حادة، سواء كانت داخلية أو خارجية تدعمها المؤسسات المالية الدولية"².

تمثلت برامج التعديل الهيكلي المبرمة مع صندوق النقد الدولي في كل من برنامج التعديل الهيكلي الأول (1994-1995)، وبرنامج التعديل الهيكلي الثاني (1995-1998)، والتي هدفت إلى:

- تخفيف عبء الديون المتراكمة على عاتق القطاع العمومي؛
- تكثيف النسيج الصناعي؛
- إعادة النظر في القطاعات القادرة على دفع عجلة التنمية وامتصاص البطالة المتزايدة.

تقوم برامج التعديل الهيكلي على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في:

✓ التفتح على السوق العالمية؛

¹ Nacer Eddine SADI, **La privatisation des entreprises en Algérie (objectifs, modalités et enjeux)**, Office des publications universitaires, Alger, 2^{ème} édition, 2006, P 65.

² محمود شحماط، **قانون الخصوصية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 103.

- ✓ التحرير الداخلي، أي تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال تحرير التجارة الخارجية، إلغاء الحماية وجميع أوجه الاحتكار وتطبيق الخوصصة بجميع أشكالها في القطاع العام؛
- ✓ تقليص النفقات العمومية، أي تخفيض العجز في الميزانية، من خلال إلغاء الدعم على المواد المدعمة والرفع من الموارد الجبائية.

لقد اهتمت برامج التعديل بالحد من الاختلالات الاقتصادية، لكنها أهملت بشكل كبير الآثار الاجتماعية السلبية التي خلفتها، والتي تمثلت في غلق المؤسسات العمومية العاجزة، وتسريح العمال، حيث تشير الإحصائيات إلى تسريح 130 ألف عامل خلال سنتي 1997 و 1998، إذ اقتضى الأمر حل 40 مؤسسة اقتصادية وطنية¹.

2.4 خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

تعتبر الخوصصة من بين أهم الإجراءات السياسية في برامج الإصلاحات الهيكلية التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها سياسة من سياسات التحرير الاقتصادي، والانتقال إلى اقتصاد السوق. وتجسيدا لسياسة برنامج التعديل الهيكلي على أرض الواقع، تبنت الجزائر سياسة الخوصصة في منتصف سنة 1995، بموجب الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 والمعدل بالأمر رقم 97-11 المؤرخ في 19 مارس 1997، حيث عرف المشرع الجزائري الخوصصة حسب هذا الأمر بأنها: "تحويل ملكية كل الأصول أو جزء منها، أو تحويل ملكية رأس المال بالكامل أو جزء منه أو تحويل تسيير المؤسسة العمومية، من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من القطاع العام إلى القطاع الخاص"². كما تعرف الخوصصة بأنها: "عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات"³.

تم وضع أول برنامج للخوصصة سنة 1996 بالتعاون مع البنك العالمي، بعد تجميع المؤسسات الاقتصادية العمومية في 11 شركة قابضة قطاعية بعد حل صناديق المساهمة، و5 شركات قابضة جهوية في سنة 1997 تجمع المؤسسات المحلية. ويتولى المجلس الوطني لمساهمات الدولة توجيه تلك الشركات وتسيير مساهمات الدولة. فمع نهاية 1996، تمت تصفية 826 مؤسسة، منها 464 بيعت لصالح العمال، أما الشركات الكبرى التي يزيد عددها عن 400 شركة، فقد تم الإبقاء عليها بعد إعادة هيكلتها ماليا.

تضمن برنامج الخوصصة لسنة 1997 حوالي 250 شركة كبرى تساهم بنسبة 30% من إجمالي اليد العاملة في القطاع العام. في نهاية هذه السنة تم تصفية 76 شركة منها وكانت معظمها من قطاع البناء والإنجاز.

¹ الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1996، ص 69.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 95-22، المؤرخ في 26 أوت 1995، العدد 48، المادة 02.

³ عبد الحليم الفاعوري رفعت، تجارب عربية في الخصخصة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 8.

كما تم في سنة 1998 مصادقة الحكومة على برنامج الخوصصة، والذي تضمن 88 مؤسسة للخوصصة. لكن تواصلت عملية الخوصصة بعدها بوتيرة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى الوضعية الصعبة لتلك المؤسسات. ليتوقف مسار الخوصصة بصورة شبه كلية ما بين سنتي 2000 و2002، ومع نهاية سنة 2004 عرضت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخوصصة.

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الرامية إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، والمتمثلة في إصدار قوانين منظمة لبرامج وسياسات الخوصصة، وتخصيص 1000 مليار سنتيم لتلك العملية¹، إلا أن عملية الخوصصة كانت تسير ببطء، ولم تحقق النتائج المرجوة منها بسبب دور النقابات العمالية الراضية لمبدأ التسريح، بالإضافة إلى عوامل أخرى من أهمها:²

- غياب الخبرة في مجال خوصصة المؤسسات العمومية؛
- ضعف القدرات المالية للمشتريين المحتملين لهذه المؤسسات؛
- وجود مشاكل مرتبطة بالوضعية المحاسبية والمالية للمؤسسات العمومية، وبتقييم حقوق الملكية؛
- غياب سوق مالي في الجزائر.

5. المرحلة الخامسة: برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

برز التأهيل كأحد المواضيع الجديدة على الساحة الوطنية، حيث تم تناوله في منتصف التسعينيات، حيث اعتبرت التدابير المتعلقة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، بمثابة السياسة المساندة للأهداف المرجوة من طرف السلطات العمومية والمتعلقة أساسا بالتحريك الاقتصادي وإنشاء منظمة تبادل حر مع الاتحاد الأوربي بعد سنة 2017، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

يمكن تعريف التأهيل بأنه: " تعزيز الجهود المبذولة لتمكين المؤسسة من منافسة محيطها بعد استجابتها لمعايير الانتقاء والشروط المؤهلة، للحصول على الدعم للمساعدة على تفعيل الوظائف والأنشطة المادية وغير المادية ذات الأولوية للتسوية والغير المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، في إطار برنامج التأهيل الذي يتضمن القيام بتشخيص استراتيجي شامل للتعبير عن احتياجات المؤسسة، وإعداد مخطط للتأهيل، وخطة لتمويله، ثم الشروع في تنفيذه ومتابعته ثم تقييم نتائجه"³. ويمكن حصر أهداف برنامج التأهيل فيما يلي:

- عصنة المحيط الصناعي وهيكلته؛

¹ ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² M. Y. Ferfera et autres, **Mondialisation et modernisation des entreprises (enjeux et trajectoires)**, Casbah éditions, Alger, 2001, P 191.

³ https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-ar-algerian-small-and-medium-institutions-between-the-need-and-the-pressures-of-economic-openness-93852_0.pdf/ Consulté le : 24/12/2016.

- تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها وتحديد مدى كفاءتها في دعم عملية التأهيل؛
 - يعتبر برنامج التأهيل محفزا للتنوع؛
 - يساعد على وضع آليات تحديد نقاط الضعف والقضاء عليها؛
 - تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يعتبر عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة قصد الحفاظ على مكانتها وتطويرها، خاصة في الوقت الراهن الذي يمتاز بحدة المنافسة؛
 - السماح للمؤسسة بحماية حصتها في السوق الداخلية كمرحلة أولى، ثم السوق الخارجية كمرحلة ثانية، وذلك يتجسد من خلال تحديد حاجيات المستهلك؛
 - العمل على التخصص من أجل التحكم في التكاليف وتحقيق منتجات ذات جودة عالية؛
 - الحفاظ على العمالة والتحسين من مردوديتها، الرفع من مستوى عرض العمل والتخفيض من حدة البطالة.
- قصد ضمان نجاح عملية التأهيل، لا بد من منح المؤسسة فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح لها بامتلاك الوقت الكافي للتأقلم والتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق. تستدعي عملية التأهيل توفر جملة من المتطلبات والشروط الضرورية، تتمثل في:

- تأهيل العنصر البشري؛
- تأهيل المحيط وتدعيم البنية التحتية؛
- تأهيل النظام المالي والمصرفي؛
- الاهتمام بالبحث العلمي والحصول على التكنولوجيا.

وضعت السلطات العمومية عدة برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منها:¹

- أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة (01 مليار دينار) سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013، وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية تقوده وزارة الصناعة، والذي يهدف أساسا إلى ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية ذات 20 عاملا فأكثر. ويتميز هذا البرنامج بكونه لا يجبر المؤسسات على الدخول فيه بل يترك لها حرية الكاملة في الالتحاق به من عدمه. كما يتميز بالدعم المالي الذي تقدمه السلطات العمومية عن طريق ما يعرف بصندوق ترقية المؤسسات الصناعية؛

¹ عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات: دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006، ص ص: 8-9.

➤ البرنامج MEDA، وهو برنامج ممول ما بين الاتحاد الأوربي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على فترة 5 سنوات، وقد خصص له غلاف مالي يقدر ب (62.9 مليون أورو)، يهدف إلى تدعيم تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة.

نتيجة لضعف المبالغ المرصودة لتمويل برنامج التأهيل خلال الفترة 1995-2005، تم وضع برنامج موحد بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة الصناعة في سنة 2009 لتأهيل المؤسسات الصناعية، كما تم إبرام اتفاق ثنائي بين الاتحاد الأوربي والجزائر، خصصت له 45 مليار أورو للفترة 2008-2017 تاريخ إنشاء منطقة التبادل الحر¹.

حققت برامج التأهيل نتائج مهمة من حيث الأهداف وعدد المؤسسات المستفيدة منها، لكن في المقابل كانت ضعيفة من حيث الالتزامات المالية إذا ما قورنت ببعض الدول الأخرى التي تتميز بقدرة كبيرة على جذب الاستثمارات الأجنبية كالمغرب، مصر وتونس.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية: التطور والواقع

أظهرت المراحل المختلفة التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي سبق ذكرها أن مسألة الاهتمام بالعنصر البشري كمصدر للقيمة لم تكن هي الشغل الشاغل لحكام الدولة الجزائرية، بل كان الاهتمام منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي.

1. تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورات عديدة ارتبطت بمراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي انعكست على كيفية تسيير الموارد البشرية، نوجزها فيما يلي:²

- **مرحلة الستينيات:** تزامنت هذه المرحلة مع مرحلة التسيير الذاتي وإنشاء الشركات الوطنية، كانت إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة تقوم بالدور الوطني الحماسي، فلم تكن لا إدارة للقوة العضلية ولا للقوة الفكرية.
- **مرحلة السبعينيات:** تزامنت هذه المرحلة مع التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فكان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحت بالإضافة إلى كونه إيديولوجي. رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، لكنها بقيت تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة العامل أنه المشارك والمالك والمسير الوحيد، وهكذا فقد ابتعدت عن دورها الحقيقي والأصلي وهو التسيير.

¹ زيان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات

الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص ص: 136، 138، 140، 143.

■ **مرحلة الثمانينيات:** تزامنت هذه المرحلة مع مرحلة استقلالية المؤسسات، همشت إدارة الموارد البشرية، وجاء القانون العام للعامل خلال هذه الفترة ليعيد إلى العامل قيمته، وهذا ما هدف إليه مصمموه، فهو من المفروض يشجع على العامل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، لكن للأسف زاد من اللامبالاة به.

بسبب هذه التصحيحات أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية أكثر انغلاقا مثلها مثل المؤسسة ككل، مما جعلها وظيفة ليس لها أهمية وأكثر هامشية. أرادت الدولة بالقانون أن تسيير العامل بمنطق اليد المنفذة لكنها لم تنجح في ذلك.

■ **مرحلة التسعينيات إلى يومنا هذا:** خلال هذه السنوات حدث تطور في دور ومكانة إدارة الموارد البشرية، هذه الوضعية اتجهت نحو التعميم في العديد من المؤسسات الجزائرية، خصوصا بعد خوصصة المؤسسات العمومية والتوجه نحو اقتصاد السوق، فقد أدرك المسيرين أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم بطريقة مختلفة عما كان سائدا في الماضي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس النظام الاقتصادي الجديد، الذي تعمل في ظلّه المؤسسة الجزائرية، لأن الطريق إلى عصنة الاقتصاد تمر أيضا عبر التفكير حول إشكالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة.

2. الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

تجدر الإشارة إلى أن الطابع التقليدي لا يزال يسود المؤسسة الجزائرية، ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة الجزائرية. إن أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا ما يلي:¹

- انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي وتدني النظر إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية؛
- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلا؛
- انحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بحقوق وواجبات العاملين وكذا مسائل المخالفات والجزاءات؛
- غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات؛
- انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحسابات الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجراءات وما إلى ذلك؛

¹ لويظة بهاز، مهدي شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 122-123.

- تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية فنادرا ما يخطط لخمس أو عشر سنوات؛
 - تتلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في غالب الأحيان دراسات لسوق العمل أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتلور أساليب الاستقطاب غالبا في إعلانات الصحف أو مكاتب الاستقدام، ويتم الاختيار أساسا على المقابلات الشخصية المستعجلة؛
 - تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي الذي يفتقد في غالب الأحيان إلى معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال؛
 - تتسم نظم قياس كفاءة تقييم الأداء بالشكلية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المؤسسات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عنه نتائج ذات أهمية.
- وهكذا أصبحت المؤسسة الجزائرية تعيش اليوم أزمة حقيقية جانبا منها مرتبطا بمواردها البشرية، والذي يتجلى من خلال عدة مظاهر نذكر منها:

- عدم التوازن في تركيبة القوى العاملة؛
- ارتفاع بعض المعدلات السلبية، كمعدل تسرب الكفاءات والمهارات، معدل الغيابات غير المبررة، معدل حوادث العمل؛
- ارتفاع مظاهر التسبب واللامبالاة؛
- سوء علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين أفراد المجموعة الواحدة من جهة أخرى، مما يعكس الافتقار إلى العمل الجماعي؛
- غياب الشعور بالانتماء للوظيفة والمؤسسة.

المطلب الثالث: جهود السلطات العمومية الجزائرية في مجال ترقية الجودة

بذلت السلطات العمومية الجزائرية مجموعة من الجهود في مجال ترقية الجودة، والتي اعتبرت بمثابة عوامل مؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية. وقد تجسد دور السلطات العمومية في مجال الجودة فيما يلي:

- ✓ برنامج التأهيل الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية وتحسين أدائها.
- ✓ وضع قوانين منظمة للمطابقة للمواصفات القانونية والقياسية لتحسين جودة المنتجات.
- ✓ جهود الدولة التنظيمية من أجل تحسين الجودة في المؤسسات.

1. **برنامج التأهيل:** لتأهيل المؤسسات بادرت السلطات العمومية الجزائرية إلى ترقية اعتماد واستعمال المعايير المعتمدة إلى جانب التمويل المالي للمؤسسات التي تريد الحصول على الجودة على أن تقوم المؤسسات بعدة أنشطة عن طريق وزارة الصناعة والمتمثلة فيما يلي:¹

- ❖ وضع لجنة لمتابعة التأهيل بقرار وزاري رقم 08 المؤرخ في 07 أوت 2001.
- ❖ توفير دفتر ملاحظات لانتقاء المؤسسات والمعيير الوحيد في ذلك أن تكون المؤسسة التي طلبت التأهيل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات وتطلب التأهيل من مكتب تختاره حسب القائمة التي وضعتها الوزارة.
- ❖ اتفاقية التمويل والتي تتضمن 50% من تكلفة العقد تتحملها وزارة الصناعة على شرط ألا تتعدى تكلفته ثلاث ملايين دينار، و50% من تكلفة التأهيل تتحملها الوزارة حسب نفس الاتفاقية.

إن الغاية النهائية من برنامج التأهيل، هو تطوير القدرة التنافسية للمنتجات الجزائرية، مما يتيح لها المنافسة في الأسواق الخارجية، وكذلك المنافسة في الأسواق الداخلية مع المنتجات المثيلة المستوردة.

2. **القوانين المنظمة للمطابقة للمواصفات القانونية والقياسية لتحسين جودة المنتجات:** أصدرت الجزائر العديد من القوانين التي تصب في إطار تحسين جودة المنتجات والخدمات من بين جهودها في هذا المجال تلك القوانين المتعلقة بما يلي:²

- ❖ **احترام المواصفات القانونية:** يجب أن تتوفر المقاييس والمواصفات القانونية في كل منتج أو خدمة موجهة للاستهلاك، حيث جاء في المادة 10 الفقرة 01 من القانون رقم 09-03³ المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش أنه يتعين على كل متدخل احترام إلزامية أمن المنتج الذي يضعه للاستهلاك فيما يخص مميزاته، تركيبه، تغليفه، شروط تجميعه وصيانته.

- ❖ **احترام المواصفات القياسية:** جاء في نص المادة 02 في فقرتها الأولى من القانون رقم 04-04⁴ المتعلق بالتقييس، على أن التقييس هو النشاط المتعلق بوضع أحكام ذات استعمال موحد ومتكرر، ويقدم وثائق مرجعية

¹ منصورى الزين، ناصر مراد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال - من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 16.

² مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2011-2012، ص: 240-241.

³ القانون رقم 10/19 مؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص: 6-22.

⁴ القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 يونيو 2004، يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة في 27 يونيو 2004.

تحتوي على حلول لمشاكل تقنية وتجارية تخص المنتوجات، السلع والخدمات المعروضة. ويتوقف احترام المقاييس على مدى خضوعها للمراقبة المستمرة من قبل الهيئات المكلفة بمراقبة الجودة والنوعية وتلك المكلفة بقمع الغش.

❖ **شهادات المطابقة في الجزائر:** إن منح الإشهاد على المطابقة هو إجراء إداري تمنحه الهيئة المكلفة للتقييم. حيث يرمز للمنتوج المطابق للمواصفات بالرمز (ت.ج) والتي تعني تقييس جزائري. فهذه العلامة ملك للمعهد الجزائري للتقييس بناء على اقتراح من هيئة التقييس وهي غير قابلة للتنازل عنها وغير قابلة للحجز.

3. جهود الدولة التنظيمية من أجل تحسين الجودة في المؤسسات: انعكست مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجزائرية من خلال جهود الدولة المتمثلة في:

(1) إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة: أنشأت هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ بتاريخ 22 شوال 1422 الموافق ل 06 جانفي 2002¹. تم الانطلاق في الإصدار الأول للجائزة سنة 2003. وهي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية والخاصة كمكافأة للتأج المثالية التي تم التوصل إليها في كل نشاطات المؤسسة من خلال اعتماد الجودة.

تلخص عناصر الجائزة الجزائرية للجودة وتقييمها فيما يلي: تقدم (غير منقط)، التزام الإدارة العليا (120 نقطة)، استراتيجية وأهداف الجودة (80 نقطة)، الاتصالات بالزبائن والمستعملين (200 نقطة)، التحكم في الجودة (120 نقطة)، قياس الجودة (100 نقطة)، تحسين الجودة (80 نقطة)، مشاركة الأفراد (100 نقطة)، النتائج (200 نقطة)، ليكون المجموع (1000 نقطة).

الترشح لهذه الجائزة يكون مجانا، ويتم تسليم الجائزة للمؤسسة الفائزة في يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس المصادف ل 19 ديسمبر من كل سنة. تتمثل هذه الجائزة في مكافأة مالية قدرها 02 مليون دينار جزائري، شهادة شرفية وكأس رمزية. وقد حصلت عدة مؤسسات على الجائزة الجزائرية للجودة نذكر منها:

مجمع صيدال SAIDAL (2003)، مؤسسة صناعة الإسمنت عين توتة Cimenterie de Ain Touta (2004)، المؤسسة الوطنية BCR (2005)، المؤسسة الوطنية لصناعة الملح ENASEL (2006)، المؤسسة الجزائرية لإنجاز التجهيزات والمنشآت المعدنية ALRIM (2007)، مؤسسة نقل المعدات الصناعية والكهربائية TRANSMEX (2008)، الشركة الوطنية للدهن (2010).

(2) إنشاء الهيئات الداعمة للجودة: في إطار تنفيذ أهداف السياسة الوطنية للجودة، أنشأت السلطات العمومية بعض الهيئات الداعمة للجودة أهمها:

¹المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002.

❖ المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة (CACQE): أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ

في 08 أوت 1989 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003¹. يعتبر المركز

منشأة عمومية ذات طابع إداري، يعمل تحت وصاية وزارة التجارة. تتمثل مهمته الأساسية في:

- المساهمة في حماية صحة وأمن المصالح المادية والمعنوية للمستهلكين؛

- ترقية جودة الإنتاج الوطني من السلع والخدمات؛

- تكوين، إعلام وتحسيس المستهلكين.

❖ المعهد الجزائري للتقييس (IANOR): تم إنشاء هذا المعهد كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998² في إطار إعادة هيكلة المعهد الوطني للتقييس

والمملكية الصناعية. يعمل المعهد تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات.

يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس وبهذه الصفة يكلف بما يلي:

- تحضير، نشر وإشهار المعايير الجزائرية وضمن تنفيذها، حيث قام المعهد بإصدار 1000 معيار في سنة 2014

مقابل 600 معيار سنة 2010 و500 معيار سنة 2009؛

- التكوين والتحسيس في مجالات التقييس على أساس احتياجات السوق، وذلك من خلال تنظيم ملتقيات

وحلقات دراسية حول مواضيع مختلفة كالبيئة، الجودة والأمن، اختيار الموضوع يكون بظهور معايير جديدة؛

- إعلام المتعاملين الاقتصاديين عن تطورات المعايير على المستوى الوطني والدولي؛

- تطبيق وإبرام الاتفاقيات الدولية في ميادين التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها (تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية

والجهوية للتقييس)؛

- التصديق على مطابقة المنتوجات الجزائرية بالاعتماد على نظام المراجع التقييسية الجزائرية، حيث يمنح المعهد علامة

(تاج)، وهي علامة الجودة الوطنية، تعتبر إشارات بالمطابقة وهي تخص المنتج، وتعترف بأن هذا المنتج تم تقييمه

وهو مطابق للمواصفات الجزائرية التي تخصه؛

- تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس؛

- ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالجودة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ في 08 أوت 1989 المتعلق بإنشاء، تنظيم ومهام المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 05 أكتوبر 2003.

² المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 المتعلق بإنشاء وقانون المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 11 الصادرة بتاريخ 01 مارس 1998.

❖ الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC): أنأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005¹. تعمل هذه الهيئة تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، تتمثل مهمتها الأساسية في اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة من: المخابر، هيئات التفتيش وهيئات الإشهاد بالمطابقة. وقد كلفت الهيئة الجزائرية للاعتماد بما يلي:²

- وضع الإجراءات والقواعد المتعلقة باعتماد هيئات تقييم المطابقة؛
- فحص طلبات وتسليم قرارات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة طبقا للمواصفات الوطنية والدولية. ويتمثل الاعتماد في شهادة من طرف ثالث ويخص هيئة تقييم المطابقة، وتعكس هذه الشهادة الاعتراف الرسمي بقدره الهيئة على القيام بمهام خاصة بتقييم المطابقة؛

من خلال الاعتماد، يمكن للمخابر وهيئات التفتيش وهيئات الإشهاد بالمطابقة بأن تقدم دليلا على قدرتها التقنية.

- تجديد، إلغاء أو سحب قرارات الاعتماد من هيئات الإشهاد بالمطابقة؛
- إعداد برامج دورية متعلقة بتقييم المطابقة؛
- عقد اتفاقيات مع هيئات دولية مماثلة والمساهمة في الجهود التي تؤدي إلى اتفاقيات للاعتراف المشترك؛
- تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية المماثلة؛
- إصدار نشرات ومجلات متخصصة في ميدانها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005 المتعلق بإنشاء، تنظيم ومهام الهيئة الجزائرية للاعتماد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80، الصادرة بتاريخ 11 ديسمبر 2005.

² المرجع نفسه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

سيتم في هذا المبحث تحديد الطريقة والإجراءات المعتمدة في إجراء الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وكذا الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وكيفية إعدادها، وآلية اختبار صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط بالغرب الجزائري. حيث تم توزيع 130 استبيان على 130 مؤسسة تتوزع بشكل عشوائي على سبع ولايات من الغرب الجزائري وهي: غليزان، مستغانم، وهران، تيارت، معسكر، سيدي بلعباس، تلمسان. وتمت عملية التوزيع باليد وذلك لضمان ملئها بالشكل الصحيح.

بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرجاع 122 استبيان من أصل 130 استبيان موزع، أي بنسبة استرجاع بلغت 93.84%. وبعد مراجعة الاستبيانات لأغراض التحليل تم استبعاد 17 منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد كان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 105 استبيان. وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من 105 مؤسسة اقتصادية موزعة على سبع ولايات تنشط بالغرب الجزائري المذكورة سابقا. والجدول التالي يبين التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة:

الجدول رقم (11): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الولاية	التكرار	النسبة المئوية (%)
غليزان	28	26.7
مستغانم	21	20
وهران	25	23.8
تيارت	6	5.7
معسكر	8	7.6
سيدي بلعباس	8	8
تلمسان	9	8.6
المجموع	105	100

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثلت أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة في جانبين، هما:

1. **الجانب النظري:** تم الاعتماد في إعداد الجانب النظري من الدراسة على المصادر العربية والأجنبية من كتب، دوريات، ملتقيات، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، المراسيم والقوانين الجزائرية وكذا بعض مواقع الأنترنت، وهذا بهدف الإحاطة بمفاهيم الدراسة والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة وكذا الميزة التنافسية.
2. **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد في جمع بيانات الجانب التطبيقي من الدراسة على الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث امتدت المدة من 03 جوان 2016 إلى غاية 20 أوت 2017. مما سمح بإجراء مقابلات شخصية مع السادة المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

1. بناء أداة القياس:

تم استخدام أسلوب الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات الأولية، حيث تم الاعتماد في تطوير أداة الاستبيان على عدد من الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. حيث قمنا باستعراض شامل ودقيق للأدبيات التي تعرضت لهذه المواضيع، وتمت صياغة فقرات الاستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات الدراسة ويساعد على اختبارها.

تكون الاستبيان من أربعة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** يحتوي معلومات عن خصائص المؤسسات المبحوثة من حيث (الاسم، سنة التأسيس، الملكية، الحجم، القطاع الاقتصادي)
- **الجزء الثاني:** يحتوي أساليب تنمية الموارد البشرية، والتي قسمت إلى خمسة محاور رئيسية تتمثل في: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي.
- **الجزء الثالث:** يحتوي معايير إدارة الجودة الشاملة، والتي قسمت إلى ثمانية محاور رئيسية تتمثل في: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات وأخيرا التغذية العكسية.
- **الجزء الرابع:** يحتوي أبعاد الميزة التنافسية، والتي قسمت إلى ثلاثة محاور تمثلت في ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة وميزة الإبداع. والجدول التالي يبين مصادر القياس المستعملة في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (12): المصادر المستعملة في بناء الاستبيان

المصادر	تسلسل الفقرات في الاستبيان	متغيرات الدراسة
		أساليب تنمية الموارد البشرية
(حامي حسان، 2015-2016)، (بن دريدي منير، 2010-2009)	06-05-04-03-02-01	التدريب
(أسماء سالم النصور، 2010)، (بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجي، 2011)، (مانع خديجة، 214-215)،	12-11-10-09-08-07	التعلم التنظيمي
(عالية جواد محمد علي، 2013)، (مانع خديجة، 214-215)،	17-16-15-14-13	التطوير التنظيمي
(عبد الله بن سعيد آل دحوان، 2008)، (مانع خديجة، 214-215)،	21-20-19-18	التطوير الإداري
(محمد بشير حسن مهدي، 2011)، (أيمن حسن الديوب، 2013)، (مانع خديجة، 214-215)،	25-24-23-22	تطوير المسار الوظيفي
		معايير إدارة الجودة الشاملة
(بورغدة نور الهدى، 2013-2014)، (لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	29-28-27-26	التزام ودعم الإدارة العليا
(بورغدة نور الهدى، 2013-2014)، (لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	33-32-31-30	التركيز على الزبون
(لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	36-35-34	فرق العمل
(لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	40-39-38-37	التدريب على الجودة
(بورغدة نور الهدى، 2013-2014)، (لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	44-43-42-41	التحسين المستمر
(لعللى بوكميش، 2011)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمة، 2007)	47-46-45	التركيز على العمليات

الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	50-49-48	(بورغدة نور الهدى، 2013-2014)، (لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)، (بوخمخم عبد الفتاح، بديسي فهيمه، 2007)
التغذية العكسية	53-52-51	(لعللى بوكميش، 2011)، (يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، 2007)
أبعاد الميزة التنافسية		
ميزة التكلفة الأقل	57-56-55-54	(فاروق عزون، 2014-2015)، (حسن فلاح حسن، 2009)، (بورغدة نور الهدى، 2013-2014)
ميزة الجودة	61-60-59-58	(عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، 2015)
ميزة الإبداع	66-65-64-63-62	(عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، 2015)

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. اختبار صدق أداة القياس:

من أجل قياس صدق أداة القياس المستعملة ألا وهي الاستبيان من حيث أنها تقيس ما صممت من أجله، تم استخدام الاختبارات التالية:

1.2. الصدق الظاهري: بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان (Validité)، من حيث محتوياته وملاءمته لجمع البيانات المطلوبة وبأنه يخدم أهداف البحث، تم عرضه على مجموعة محكمين من أساتذة جامعيين، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصهم، لقياس درجة صلاحيته لإجراء البحث التطبيقي، وذلك من حيث:

- ✓ التركيب والصيغة اللغوية للعبارة الدالة على الأفكار المعبرة عن أبعاد كل من تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وعلاقتها بموضوع البحث؛
- ✓ درجة الوضوح والفهم لكل عبارة من العبارات المدرجة بالاستبيان، أي مدى وضوح الفكرة وفهمها على نفس المنوال مهما تعدد عدد مرات قراءتها.

وقد عرضوا مجموعة من التعديلات المختلفة والهامة التي تم الالتزام بها. حيث قمنا بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى، وتعديل البعض منها بما يوافق الإشكالية المطروحة، وذلك بناء على مقترحات الأساتذة الأفاضل، ليخرج الاستبيان بشكله النهائي (الملحق رقم 01). وعليه يمكن اعتبار أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

2.2. الصدق البنائي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)، تم تطبيقها على عينة عشوائية تمثل فئات مجتمع الدراسة والبالغ عددها (35)، وذلك بهدف تحديد مدى التجانس الداخلي والخارجي لأداة الدراسة. حيث كانت النتائج كالتالي:

- الصدق البنائي الداخلي: لتحديد مدى صدق العبارة في قياس بعدها، تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان وبعدها الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (13): معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور تنمية الموارد البشرية وبعدها الذي تنتمي إليه

محور تنمية الموارد البشرية									
التدريب		التعلم التنظيمي		التطوير التنظيمي		التطوير الإداري		تطوير الوظيفي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.809**	07	0.644**	13	0.785**	18	0.730**	22	0.753**
02	0.738**	08	0.721**	14	0.770**	19	0.713**	23	0.725**
03	0.650**	09	0.749**	15	0.826**	20	0.760**	24	0.765**
04	0.778**	10	0.702**	16	0.758**	21	0.835**	25	0.696**
05	0.714**	11	0.656**	17	0.665**				
06	0.722**	12	0.680**						

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان الخاصة بمحور تنمية الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور تنمية الموارد البشرية وبعدها الذي تنتمي إليه. وهكذا يمكن القول إن كل عبارات محور تنمية الموارد البشرية توصف بالصدق البنائي الداخلي.

الجدول رقم (14): معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الجودة الشاملة وبعدها الذي تنتمي إليه

محور إدارة الجودة الشاملة															
التغذية العكسية		الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات		التركيز على العمليات		التحسين المستمر		التدريب على الجودة		فرق العمل		التركيز على الزبون		التزام ودعم الإدارة العليا	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.776**	51	0.776**	48	0.761**	45	0.723**	41	0.766**	37	0.727**	34	0.664**	30	0.730**	26
0.791**	52	0.777**	49	0.790**	46	0.612**	42	0.770**	38	0.789**	35	0.786**	31	0.734**	27
0.751**	53	0.743**	50	0.763**	47	0.709**	43	0.771**	39	0.790**	36	0.790**	32	0.776**	28
						0.681**	44	0.794**	40			0.826**	33	0.641**	29

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الجودة الشاملة وبعدها الذي تنتمي إليه. وهكذا يمكن القول إن كل عبارات محور إدارة الجودة الشاملة توصف بالصدق البنائي الداخلي.

الجدول رقم (15): معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية وبعدها الذي تنتمي إليه

محور الميزة التنافسية					
الإبداع		الجودة		التكلفة الأقل	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.674**	62	0.733**	58	0.670**	54
0.714**	63	0.709**	59	0.833**	55
0.721**	64	0.788**	60	0.773**	56
0.741**	65	0.718**	61	0.776**	57
0.778**	66				

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان الخاصة بمحور الميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية وبعدها الذي تنتمي إليه. وهكذا يمكن القول إن كل عبارات محور الميزة التنافسية توصف بالصدق البنائي الداخلي.

وبالتالي يمكن القول إن كل عبارات الاستبيان توصف بالصدق البنائي الداخلي.

- **الصدق البنائي الخارجي:** لتحديد مدى علاقة الأبعاد مع الاستبيان ككل، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والاستبيان ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): معاملات الاتساق الداخلي بين كل بعد والاستبيان ككل

الاستبيان ككل					
الميزة التنافسية		إدارة الجودة الشاملة		تنمية الموارد البشرية	
معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
0.757**	التكلفة الأقل	0.853**	التزام ودعم الإدارة العليا	0.767**	التدريب
0.856**	الجودة	0.775**	التركيز على الزبون	0.872**	التعلم التنظيمي
0.858**	الإبداع	0.863**	فرق العمل	0.817**	التطوير التنظيمي

في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

		0.816**	التدريب على الجودة	0.867**	التطوير الإداري
		0.777**	التحسين المستمر	0.866**	تطوير المسار الوظيفي
		0.834**	التركيز على العمليات		
		0.813**	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات		
		0.810**	التغذية العكسية		

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد الاستبيان الخاصة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل بعد والاستبيان ككل. وهكذا يمكن القول إن الاستبيان ككل يوصف بالصدق البنائي الخارجي.

3. اختبار ثبات أداة القياس:

للتحقق من ثبات المقياس، أي التحقق من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، أجري اختبار الثبات، والذي يهدف إلى قياس درجة الاتساق الداخلي لمحتوى المتغيرات المطروحة أي تنمية الموارد البشرية، معايير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

أعتمد في قياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. والجدول الموالي يظهر معاملات هذا المقياس.

الجدول رقم (17): معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تنمية الموارد البشرية	التدريب	06	0.885
	التعلم التنظيمي	06	0.821
	التطوير التنظيمي	05	0.836
	التطوير الإداري	04	0.803
	تطوير المسار الوظيفي	04	0.750

في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

0.757	04	التزام ودعم الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
0.832	04	التركيز على الزبون	
0.717	03	فرق العمل	
0.822	04	التدريب على الجودة	
0.680	04	التحسين المستمر	
0.703	03	التركيز على العمليات	
0.723	03	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	
0.725	03	التغذية العكسية	
0.843	04	التكلفة الأقل	الميزة التنافسية
0.766	04	الجودة	
0.810	05	الإبداع	
0.983	66		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

مع العلم أن نتيجة المقياس تكون مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت هذه القيمة من (1) دل ذلك على درجة ثبات عالية لأداة القياس.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.680، 0.885)، أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل فقد قدرت ب (0.983). وعليه يمكن القول إن أداة القياس (الاستبيان) توصف بالثبات ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

4. أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) لتحليل بيانات الاستبيان

والحصول على مخرجات لجمع أسئلة الاستبيان لمعرفة مدى موافقة أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المختلفة، ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لمعرفة خصائص أفراد العينة من المؤسسات الاقتصادية.
 - ❖ معامل ارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعادها، لمعرفة الصدق البنائي الداخلي لأداة الدراسة.
 - ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لتحديد الاتساق الداخلي بين الأبعاد والاستبيان ككل لمعرفة الصدق البنائي الخارجي لأداة الدراسة. ولتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لتحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.
 - ❖ المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة. أي معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. كما تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
 - ❖ الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي. أي التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - ❖ اختبار شيفيه (Scheffe): لمعرفة مصدر الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات.
 - ❖ اختبار (T- test): هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة، يستخدم لاختبار الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات لعينتين مستقلتين. وفي اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بمعلمات نموذج الانحدار.
 - ❖ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA: يعتبر تحليل التباين من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعا واستخداما، ويستخدم لإيجاد الفروقات المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات. وسنقوم باستعماله في اختبار الفرضيات.
- ومن أجل التحليل وقياس الأثر استخدمت الطالبة ما يلي:

❖ مقياس التحليل:

تضمن الاستبيان عبارات معبرة عن أساليب تنمية الموارد البشرية، معايير إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية، والتي مصدرها الطرح النظري. ومن أجل قياس درجة الإلمام بتلك الأفكار استخدم مقياس ليكرت (Rensis LIKERT) المتدرج. حيث أعطيت أوزانا تقيس درجة الإلمام بالأفكار المدرجة بالاستبيان، والمعبر

عنها بخمس نقاط (من 1 إلى 5)، وطلب ممن شملهم الاستبيان تحديد درجة الموافقة على الأفكار المطروحة. وقد كان سلم القياس كما يلي:

الجدول رقم (18): مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)

الدرجة	التقييم
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ مستوى الأثر: الذي تم تحديده طبقا للمقياس الآتي:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

طول الفئة =

$$0.8 = \frac{\text{عدد المستويات}}{5} = \frac{1 - 5}{5} =$$

وبذلك يكون الأثر كما يلي:

الجدول رقم (19): معيار مقياس التحليل

المجال	مستوى التقدير
]1.8- 1]	منخفض جدا
] 2.6 – 1.8]	منخفض
] 3.4-2.6]	متوسط
] 4.2-3.4]	مرتفع
[5-4.2]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات إجابات أفراد عينة الدراسة وعرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22. وكذلك عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح درجة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة وهذا ما يساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة اعتمادا على المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة

تمثلت هذه الخصائص في (الملكية، الحجم وقطاع النشاط).

1. توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الملكية:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الاقتصادية العمومية الخاصة، ويوضح الجدول التالي ذلك.

الجدول رقم (20): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الملكية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الملكية
34.29	36	عمومية
65.71	69	خاصة
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت من نصيب المؤسسات الاقتصادية الخاصة حيث فاقت نسبتها النصف أي بنسبة 65.71%، وتليها المؤسسات العمومية بنسبة 34.29%.

2. توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الحجم:

شملت عينة الدراسة المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها، كبيرة، متوسطة وصغيرة، والجدول التالي يبين توزيع العينة حسب حجمها.

الجدول رقم (21): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب الحجم

النسبة المئوية (%)	التكرار	حجم المؤسسة
20.95	22	كبيرة
68.57	72	متوسطة
10.48	11	صغيرة
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة حيث بلغت نسبتها 68.57%، ويعزى ذلك إلى كثرة انتشار هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد المحلي، ويولي هذا النوع المؤسسات كبيرة الحجم. أما المؤسسات صغيرة الحجم فكان عددها 11 مؤسسة فقط.

3. توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب قطاع النشاط:

تم توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة على مختلف القطاعات الاقتصادية، والمتمثلة في الصناعة، الخدمات، التجارة والزراعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب النشاط الاقتصادي

النسبة المئوية (%)	التكرار	قطاع النشاط
70.48	74	الصناعة
1.90	2	الزراعة
9.52	10	الخدمات
18.10	19	التجارة
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هي مؤسسات صناعية، حيث بلغت نسبتها 70.48%، ثم تليها المؤسسات التجارية بنسبة 18.10%، وتوزعت باقي النسبة على كل من المؤسسات الخدمية والمؤسسات الزراعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة من المديرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حول كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان، بهدف تحديد مستوى أهمية كل فقرة، وتشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

1. عرض وتحليل نتائج مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة:

وفيما يلي الوصف التفصيلي لإجابات المديرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لكل أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية.

1.1. التدريب:

تشير النتائج المبينة في الجدول أسفله وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى التدريب في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.49)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات التدريب، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعمل المؤسسة على برمجة دورات تدريبية لعاملها تهدف من خلالها إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (يتم تدريب العاملين باستعمال أساليب حديثة ومتطورة من شأنها تنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الوظيفية) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.70)، أما الفقرة (تتوافق البرامج التدريبية مع نوع المعارف والمهارات التي يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم على أحسن وجه) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.55)، واحتلت الفقرة (تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة هامة في إعداد البرامج التدريبية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.59). أما الفقرة (تلتزم المؤسسة بالعدالة فيما يخص استفادة كل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.64)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل التأكد من فعاليتها من خلال مقارنة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.59)؛

في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
01	تعمل المؤسسة على برمجة دورات تدريبية لعمالها تهدف من خلالها إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم	3.93	0.65	1	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة هامة في إعداد البرامج التدريبية	3.85	0.59	4	مرتفع
03	تتوافق البرامج التدريبية مع نوع المعارف والمهارات التي يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم على أحسن وجه	3.86	0.55	3	مرتفع
04	يتم تدريب العاملين باستعمال أساليب حديثة ومتطورة من شأنها تنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الوظيفية	3.90	0.70	2	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل التأكد من فعاليتها من خلال مقارنة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية	3.82	0.59	6	مرتفع
06	تلتزم المؤسسة بالعدالة فيما يخص استفادة كل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية	3.85	0.64	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.87	0.49		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

2.1. التعلم التنظيمي:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.44)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات التعلم التنظيمي، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تدرك المؤسسة بان التعلم وسيلة هامة تنمي مهارات ومعارف وقدرات العاملين على المستوى الفردي والجماعي) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.53)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل المؤسسة على دعم التعلم من خلال نشر ثقافة تعزز التعلم على جميع مستوياتها) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.63)، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة (تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي بهدف تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرة (تشجع المؤسسة عمالها على مناقشة الأخطاء في العمل بهدف التعلم والاستفادة منها مستقبلا) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.53)، واحتلت الفقرة (توفر المؤسسة نظام معلوماتي يعمل على وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.67)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي يدعم أهمية التعلم ويشجع العاملين على التعلم حتى يطوروا أنفسهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.68)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التعلم التنظيمي في

المؤسسات عينة الدراسة

رقم الفقرة	التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
07	تعمل المؤسسة على دعم التعلم من خلال نشر ثقافة تعزز التعلم على جميع مستوياتها	3.75	0.63	2	مرتفع

مرتفع	1	0.53	3.78	تدرك المؤسسة بان التعلم وسيلة هامة تنمي مهارات ومعارف وقدرات العاملين على المستوى الفردي والجماعي	08
متوسط	6	0.68	2.72	تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي يدعم أهمية التعلم ويشجع العاملين على التعلم حتى يطوروا أنفسهم	09
متوسط	5	0.67	2.74	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يعمل على وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية	10
متوسط	4	0.53	2.75	تشجع المؤسسة عمالها على مناقشة الأخطاء في العمل بهدف التعلم والاستفادة منها مستقبلا	11
مرتفع	3	0.60	3.74	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي بهدف تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين	12
متوسط		0.44	3.24	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

3.1. التطوير التنظيمي:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2.93) وانحراف معياري قدره (0.45)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات التطوير التنظيمي، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير الأنظمة واللوائح لما فيه مصلحة المؤسسة والعاملين) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع جهود التطوير التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.50)، في حين جاءت الفقرة (تهدف المؤسسة من خلال التطوير التنظيمي إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.60)، واحتلت الفقرة (تعمل المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة في أساليب العمل من شأنها تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.67)، أما المرتبة الأخيرة فكانت

من نصيب الفقرة (تعمل المؤسسة باستمرار على توفير أجهزة حديثة ومتطورة في إنجاز الأعمال لتطوير معارف ومؤهلات العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.63)؛

- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي في

المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التطوير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
13	تملك المؤسسة هيكل تنظيمي من يتناسب مع جهود التطوير التنظيمي	3.23	0.50	2	متوسط
14	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير الأنظمة واللوائح لما فيه مصلحة المؤسسة والعاملين	3.43	0.69	1	مرتفع
15	تعمل المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة في أساليب العمل من شأنها تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين	2.66	0.67	4	متوسط
16	تعمل المؤسسة باستمرار على توفير أجهزة حديثة ومتطورة في إنجاز الأعمال لتطوير معارف ومؤهلات العاملين	2.62	0.63	5	متوسط
17	تهدف المؤسسة من خلال التطوير التنظيمي إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين	2.68	0.60	3	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		2.93	0.45		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

4.1. التطوير الإداري:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى التطوير الإداري في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (0.47)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات التطوير الإداري، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعمل المؤسسة على توفير برنامج تدريبي خاص بالمدراء يهدف إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم الإدارية) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل المؤسسة على تشجيع مدراءها للمشاركة في الندوات والملتقيات والمؤتمرات من أجل تبادل المعرفة واكتساب مهارات جديدة) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.59)، في حين جاءت الفقرة (تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهم في كافة المستويات الإدارية من خلال العمل على تطوير مهاراتهم بخصوص العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي قدره (2.72) وانحراف معياري (0.64)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تشجع المؤسسة سياسة الاتصال بمختلف أساليبه بين المدراء ومرؤوسيهم بهدف تبادل المعلومات والمعارف والمهارات) بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري (0.61)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري في

المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التطوير الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
18	تعمل المؤسسة على توفير برنامج تدريبي خاص بالمدراء يهدف إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم الإدارية	3.72	0.65	1	مرتفع
19	تشجع المؤسسة سياسة الاتصال بمختلف أساليبه بين المدراء ومرؤوسيهم بهدف تبادل المعلومات	2.71	0.61	4	متوسط

				المعارف والمهارات	
متوسط	2	0.59	3.36	تعمل المؤسسة على تشجيع مدراءها للمشاركة في الندوات والملتقيات والمؤتمرات من أجل تبادل المعرفة واكتساب مهارات جديدة	20
متوسط	3	0.64	2.72	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين المدراء ومرؤوسيههم في كافة المستويات الإدارية من خلال العمل على تطوير مهاراتهم بخصوص العلاقات الإنسانية	21
متوسط		0.47	3.13	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

5.1. تطوير المسار الوظيفي:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.42)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات تطوير المسار الوظيفي، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (إن الترقية في السلم الوظيفي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومؤهلات جديدة وتطوير مهاراتهم الوظيفية) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.61)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين من خلال توفير نظام واضح ومحدد لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.64)، واحتلت الفقرة (يتوافق نظام الترقية في السلم الوظيفي مع حجم الإنجازات والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها العامل) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.53)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (يوجد لدى المؤسسة إيمان بأهمية برنامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية وتطوير مواردها البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.65)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يشير إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (27): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	تطوير المسار الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
22	يوجد لدى المؤسسة إيمان بأهمية برنامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية وتطوير مواردها البشرية	3.55	0.65	4	مرتفع
23	تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين من خلال توفير نظام واضح ومحدد لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي	3.81	0.64	2	مرتفع
24	إن الترقية في السلم الوظيفي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومؤهلات جديدة وتطوير مهاراتهم الوظيفية	3.84	0.61	1	مرتفع
25	يتوافق نظام الترقية في السلم الوظيفي مع حجم الإنجازات والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها العامل	3.80	0.53	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.75	0.42		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

والجدول الموالي المستخرج من الجداول السابقة، يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

الجدول رقم (28): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الرقم	تنمية الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
1	التدريب	3.87	0.49	1	مرتفع
2	التعلم التنظيمي	3.24	0.44	3	متوسط
3	التطوير التنظيمي	2.93	0.45	5	متوسط

متوسط	4	0.47	3.13	التطوير الإداري	4
مرتفع	2	0.42	3.75	تطوير المسار الوظيفي	5
متوسط	/	0.41	3.38	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجداول السابقة

أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه بأن عنصر (التدريب) قد جاء في المرتبة الأولى على سلم أولويات اهتمام أفراد العينة من المديرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.49). وجاء عنصر (تطوير المسار الوظيفي) في المرتبة الثانية على سلم تقييم أفراد العينة من حيث أهميتهما بالنسبة للمديرين، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.42). وجاء عنصر (التعلم التنظيمي) في المرتبة الثالثة على سلم أولويات تقييم أفراد العينة من حيث أهميته، بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري قدره (0.44). وجاء عنصر (التطوير الإداري) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.47). في حين جاء عنصر (التطوير التنظيمي) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وانحراف معياري قدره (0.45).

عموماً يمكن القول إن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كان متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.41).

2. عرض وتحليل نتائج مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة:

وفيما يلي الوصف التفصيلي لإجابات المديرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لكل معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة.

1.2. التزام ودعم الإدارة العليا:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.46)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التزام ودعم الإدارة العليا، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (تبذل إدارة المؤسسة جهوداً لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.66). أما الفقرة (تلتزم الإدارة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاء في المرتبة الثالثة الفقرة (تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.79)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (الهيكال الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة) بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (0.61)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (29): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التزام ودعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
26	الهيكال الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة	2.85	0.61	4	متوسط
27	تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة	3.78	0.66	1	مرتفع
28	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.00	0.79	3	متوسط
29	تلتزم الإدارة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة	3.57	0.91	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.35	0.46		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

2.2. التركيز على الزبون:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التركيز على الزبون في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.49)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التركيز على الزبون، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.64)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم ويعمل على معالجتها) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء

واحتياجاتهم) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.56)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تطبق المؤسسة مفهوم الزبون مورد داخلي في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.57)؛ - إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (30): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التركيز على الزبون في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التركيز على الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
30	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم	3.87	0.56	3	مرتفع
31	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة	3.94	0.64	1	مرتفع
32	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم ويعمل على معالجتها	3.88	0.66	2	مرتفع
33	تطبق المؤسسة مفهوم الزبون مورد داخلي في المؤسسة	2.88	0.57	4	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3.64	0.49		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

3.2. فرق العمل:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (0.52)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار فرق العمل، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلي بروح الفريق) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.67)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (يتم استعمال حلقات الجودة لمعالجة مسائل العمل المختلفة، تحليل المشاكل واقتراح الحلول) بمتوسط حسابي (3.71)

وانحراف معياري (0.66)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (يتم اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي) بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.63)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (31): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
34	يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلي بروح الفريق	3.78	0.67	1	مرتفع
35	يتم اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي	2.79	0.63	3	متوسط
36	يتم استعمال حلقات الجودة لمعالجة مسائل العمل المختلفة، تحليل المشاكل واقتراح الحلول.	3.71	0.66	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.42	0.52		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

4.2. التدريب على الجودة:

تشير النتائج المبيّنة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التدريب على الجودة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.53)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التدريب على الجودة، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (تؤمن المؤسسة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.62)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تحاول المؤسسة توفير حد أدنى من التدريب لكل عامل) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (يركز التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات حل المشكلات، العمل الجماعي والتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.01)،

أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (التدريب في مجال الجودة يشمل كافة العاملين في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري (0.52)؛

- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة، ما عدا الانحراف الخاص بالفقرة رقم (40) والمقدر ب (1.01)، فهو يشير إلى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

الجدول رقم (32): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التدريب على الجودة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التدريب على الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التطبيق
37	تؤمن المؤسسة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها	3.83	0.62	1	مرتفع
38	تحاول المؤسسة توفير حد أدنى من التدريب لكل عامل	3.80	0.50	2	مرتفع
39	التدريب في مجال الجودة يشمل كافة العاملين في المؤسسة	2.80	0.52	4	متوسط
40	يركز التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات حل المشكلات، العمل الجماعي والتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة	3.52	1.01	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.49	0.53		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

5.2. التحسين المستمر:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.56)؛

في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التحسين المستمر، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (يتم باستمرار العمل على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تؤمن المؤسسة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بها) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة (تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر أمر أساسي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.74)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (لدى المؤسسة رغبة دائمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها) بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.00)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (33): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
41	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر أمر أساسي	3.50	0.74	3	مرتفع
42	تؤمن المؤسسة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بها	3.53	0.89	2	مرتفع
43	يتم باستمرار العمل على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات	3.75	0.58	1	مرتفع
44	لدى المؤسسة رغبة دائمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها	3.45	1.00	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.56	0.56		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

6.2. التركيز على العمليات:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التركيز على العمليات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.30) وانحراف معياري قدره (0.60)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التركيز على العمليات، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (تدرك المؤسسة التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.61)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط، بل تركز أيضا على جودة العمليات) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.07)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تحاول المؤسسة جعل العمليات تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء) بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.61)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة. ما عدا الانحراف المعياري الخاص بالفقرة (46) والمقدر ب (1.07) فهو يشير إلى وجود تشتت إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

الجدول رقم (34): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التركيز على

العمليات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التركيز على العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
45	تدرك المؤسسة التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج	3.71	0.61	1	مرتفع
46	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط، بل تركز أيضا على جودة العمليات	3.44	1.07	2	مرتفع
47	تحاول المؤسسة جعل العمليات تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء	2.76	0.61	3	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3.30	0.60		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

7.2. الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.50)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (عملية اتخاذ القرارات تكون مبنية على بيانات ومعلومات حقيقية وواقعية حول نشاط المؤسسة) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة عشوائية) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.62)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (يتم دائما العمل على جمع بيانات ومعلومات حول واقع نشاط المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.62)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (35): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار الاعتماد على

البيانات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
48	يتم دائما العمل على جمع بيانات ومعلومات حول واقع نشاط المؤسسة	2.77	0.62	3	متوسط
49	عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة عشوائية	3.73	0.62	2	مرتفع
50	عملية اتخاذ القرارات تكون مبنية على بيانات ومعلومات حقيقية وواقعية حول نشاط المؤسسة	3.74	0.65	1	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3.41	0.50		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

8.2. التغذية العكسية:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق معيار التغذية العكسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (0.61)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات معيار التغذية العكسية، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب مستوى التطبيق، فإن الفقرة (يتم باستمرار تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.05)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (هناك إدراك بأهمية التغذية العكسية في التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.58)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (توفر التغذية العكسية معلومات حول سير العمليات تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.69)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة. ما عدا الانحراف المعياري الخاص بالفقرة (53) والمقدر ب (1.05) فهو يشير إلى تشتت إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

الجدول رقم (36): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معيار التغذية العكسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	التغذية العكسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
51	هناك إدراك بأهمية التغذية العكسية في التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل	3.12	0.58	2	متوسط
52	توفر التغذية العكسية معلومات حول سير العمليات تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات	2.49	0.69	3	متوسط
53	يتم باستمرار تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية	3.45	1.05	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3.02	0.61		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

والجدول الموالي المستخرج من الجداول السابقة، يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

الجدول رقم (37): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الرقم	معايير إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
1	التزام ودعم الإدارة العليا	3.35	0.46	6	متوسط
2	التركيز على الزبون	3.64	0.49	1	مرتفع
3	فرق العمل	3.42	0.52	4	مرتفع
4	التدريب على الجودة	3.49	0.53	3	مرتفع
5	التحسين المستمر	3.56	0.56	2	مرتفع
6	التركيز على العمليات	3.30	0.60	7	متوسط
7	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	3.41	0.50	5	مرتفع
8	التغذية العكسية	3.02	0.61	8	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		3.39	0.46		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة

أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه بأن معيار (التركيز على الزبون) قد جاء في المرتبة الأولى على سلم تقييم أفراد العينة من حيث تطبيقه بالنسبة للمديرين بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري قدره (0.49). وجاء معيار (التحسين المستمر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري قدره (0.56). وجاء معيار (التدريب على الجودة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري قدره (0.53). أما معيار (فرق العمل) فقد جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وانحراف معياري قدره (0.52). في حين جاء (الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري قدره (0.50). وجاء معيار (التزام ودعم الإدارة العليا) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وانحراف معياري قدره (0.46). أما معيار (التركيز على العمليات) فقد جاء في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري قدره (0.60). في حين جاء معيار (التغذية العكسية) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.61).

لقد سمحت الزيارات الميدانية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بوجود إدراك لأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من طرف القيادات العليا في هذه المؤسسات، وهذا ما يفسر وجود ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات. إلا أن الواقع العملي عموماً قد أظهر بأن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كان متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.46). وهذا نتيجة وجود عدة عراقيل وقيود تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، نذكر منها:

- قلة الموارد المالية والمادية والتي من شأنها عرقلة الجهود الموجهة نحو التطبيق الفعلي لبرامج الجودة قصد تحسينها؛
- ضعف ثقافة العمل الجماعي المبني على روح الفريق، وهذا ما يعيق بناء فرق عمل تكون فعالة في عملها؛
- صعوبة إشراك وإدماج العمال في مختلف أوجه النشاط وإطلاعهم بكل شفافية بما يجري في المؤسسة؛
- غياب عامل الثقة بين الإدارة والعمال، وحتى العمال فيما بينهم؛
- صعوبة العمل الفعال وفق مبدأ التحسين المستمر والذي يعتبر أساس كسب رهان الجودة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

كل هذه العراقيل تحول دون الالتزام ميدانياً بالمبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، خصوصاً منها تلك المتعلقة بالعنصر البشري.

3. عرض وتحليل نتائج مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة:

وفيما يلي الوصف التفصيلي لإجابات المديرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

1.3. ميزة التكلفة الأقل:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.54)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات بعد ميزة التكلفة الأقل، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعتمد المؤسسة سياسة تخفيض السعر من أجل الحفاظ على زبائنها) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.67)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة السعر) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري

(0.62)، في حين جاءت الفقرة (تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار أقل من أسعار منتجات المؤسسات المنافسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.54)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تعتمد المؤسسة أسلوب السيطرة على العمليات بهدف تخفيض تكاليف منتجاتها) بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.85)؛

- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يُوْشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (38): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	ميزة التكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
54	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار أقل من أسعار منتجات المؤسسات المنافسة	2.90	0.54	3	متوسط
55	تعتمد المؤسسة سياسة تخفيض السعر من أجل الحفاظ على زبائنها	3.95	0.67	1	مرتفع
56	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة السعر	3.91	0.62	2	مرتفع
57	تعتمد المؤسسة أسلوب السيطرة على العمليات بهدف تخفيض تكاليف منتجاتها	2.75	0.85	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.38	0.54		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

2.3. ميزة الجودة:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى ميزة الجودة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (0.46)؛

- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات بعد ميزة الجودة، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية بهدف ضمان منتجات ذات جودة عالية) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.61)، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (تعلم المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث الخصائص والمميزات) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرة (تعتمد المؤسسة على أسلوب السيطرة بالجودة بهدف ضمان أداء عالي لمنتجاتها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.63)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تعلم المؤسسة على تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية مقارنة بمنافسيها) بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.53)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (39): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الجودة في المؤسسات

الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
58	تعلم المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث الخصائص والمميزات	3.84	0.63	2	مرتفع
59	تعلم المؤسسة على تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية مقارنة بمنافسيها	2.79	0.53	4	متوسط
60	تعتمد المؤسسة على أسلوب السيطرة بالجودة بهدف ضمان أداء عالي لمنتجاتها	2.80	0.63	3	متوسط
61	تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية بهدف ضمان منتجات ذات جودة عالية	3.87	0.61	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.33	0.46		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

3.3. ميزة الإبداع:

تشير النتائج المبينة في الجدول التالي وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

- إن مستوى ميزة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة هو بشكل عام متوسط، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (0.47)؛
- تفاوتت تقديرات أفراد العينة المدروسة لفقرات بعد ميزة الإبداع، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها النسبية، فإن الفقرة (تعمل المؤسسة على تشجيع عاملها على طرح أفكار جديدة للاستفادة منها في مجال تطوير العمليات والمنتجات) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.70)، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (تميز المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة وعملياتها بخصائص تنافسية متميزة) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرة (تقوم المؤسسة بتخصيص موارد مالية معتبرة للبحث والتطوير بهدف تطوير عملياتها وطرح منتجاتها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرة (تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير عملياتها وتقديم منتجات جديدة قبل غيرها من المؤسسات المنافسة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.60)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (تعتمد المؤسسة التجديد والابتكار أحد استراتيجياتها التنافسية) بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري (0.70)؛
- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية يؤشر إلى اتساق (تجانس) إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كوحدة واحدة.

الجدول رقم (40): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الإبداع في المؤسسات

الاقتصادية عينة الدراسة

رقم الفقرة	ميزة الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
62	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير عملياتها وتقديم منتجات جديدة قبل غيرها من المؤسسات المنافسة	2.64	0.60	4	متوسط
63	تقوم المؤسسة بتخصيص موارد مالية معتبرة للبحث والتطوير بهدف تطوير عملياتها وطرح منتجاتها	2.77	0.60	3	متوسط
64	تميز المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة	2.80	0.55	2	متوسط

وعملياتها بخصائص تنافسية متميزة					
65	تعتمد المؤسسة التجديد والابتكار أحد استراتيجياتها التنافسية	2.54	0.70	5	متوسط
66	تعمل المؤسسة على تشجيع عاملها على طرح أفكار جديدة للاستفادة منها في مجال تطوير العمليات والمنتجات	3.70	0.70	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		2.89	0.47		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

والجدول الموالي المستخرج من الجداول السابقة، يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

الجدول رقم (41): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الرقم	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقدير
1	ميزة التكلفة الأقل	3.38	0.54	1	متوسط
2	ميزة الجودة	3.33	0.46	2	متوسط
3	ميزة الإبداع	2.89	0.47	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.20	0.45		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة

أظهرت النتائج الميمنة في الجدول أعلاه بأن بعد (ميزة التكلفة الأقل) قد جاء في المرتبة الأولى على سلم تقييم أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.54). وجاء بعد (ميزة الجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري قدره (0.46). في حين جاء بعد (ميزة الإبداع) في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري قدره (0.47).

مما سبق يمكن القول بأن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كان متوسطا، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (0.45).

المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة

عملت الطالبة على اختبار فرضيات الدراسة، حيث ركزت على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار (T)، اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، وذلك كما يلي:

1. اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، قطاع النشاط).

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الخاصة بهذه الفرضية.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار (T) لمستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة

حسب متغير الملكية

ملكية المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
تنمية الموارد البشرية	36	3.67	0.38	6.04	103	0.000	رفض الفرضية الصفرية
عمومية	36	3.67	0.38	6.04	103	0.000	رفض الفرضية الصفرية
خاصة	69	3.23	0.34	1			رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.041) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

حيث كانت تلك الفروقات لصالح المؤسسات الاقتصادية العمومية بحوالي (0.44) بدلالة متوسطها الحسابي الذي بلغ (3.67)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لفئة المؤسسات الاقتصادية الخاصة (3.23). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية العمومية هي مؤسسات تابعة للدولة وممولة من طرفها وهذا ما يجعلها تتميز بموارد مالية ومادية معتبرة تمكنها من تخصيص موازنة كافية لبرامج تنمية مواردها البشرية. في حين أن المؤسسات الخاصة تفتقر إلى تلك الموارد المالية والمادية الكبيرة، وقد تنظر إلى برامج التنمية البشرية على أنها تكاليف إضافية.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (F) (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تنمية الموارد البشرية حسب متغير الحجم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)
تنمية الموارد البشرية						
بين المجموعات	11.021	2	5.511	86.256	0.000	رفض الفرضية الصفرية
داخل المجموعات	6.516	102	0.064			
المجموع	17.538	104				

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (86.256) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في مستوى تنمية مواردها البشرية باختلاف حجمها (كبيرة، صغيرة، متوسطة).

الجدول رقم (44): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى تنمية مواردها البشرية باختلاف حجمها

فئات حجم المؤسسة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة	الفرضية
كبيرة	متوسطة	صغيرة				
	0.65*	1.12*	0.23	3.95	كبيرة	مستوى تنمية الموارد البشرية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب الحجم
		0.46*	0.22	3.30	متوسطة	
	-0.46*	-1.12*	0.43	2.83	صغيرة	

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية متوسطة وصغيرة الحجم، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات كبيرة الحجم تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة وغيرها. كما أن المؤسسات كبيرة الحجم تتميز بطاقتها البشرية والمالية والمادية المعتمدة. فهي تهتم بتنمية مواردها البشرية، وهذا ما يجعلها تخصص موازنة كافية لبرامج التنمية لمواردها البشرية. عكس المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تفتقر إلى تلك الموارد.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (F) (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تنمية الموارد البشرية حسب متغير قطاع النشاط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)
بين المجموعات	2.364	3	0.788	5.245	0.002	رفض الفرضية الصفرية
داخل المجموعات	15.174	101	0.150			
المجموع	17.538	104				

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.245) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في مستوى تنمية مواردها البشرية باختلاف قطاع نشاطها (صناعة، زراعة، خدمات، تجارة).

الجدول رقم (46): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى

تنمية مواردها البشرية باختلاف قطاع نشاطها

الفرضية	مستوى تنمية الموارد	فئات حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئات حجم المؤسسة			
					صناعة	زراعة	تجارة	خدمات
		صناعة	3.36	0.39				
					-0.18	0.29	-0.28	

-0.09	0.47		0.18	0.15	3.54	زراعة	البشرية من طرف
-0.57		-0.47	-0.29	0.27	3.07	تجارة	المؤسسات الاقتصادية
	0.57*	0.09	0.28	0.40	3.64	خدمات	المبحوثة حسب قطاع النشاط

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية الخدمية تليها المؤسسات الاقتصادية الزراعية، ثم المؤسسات الاقتصادية الصناعية، وأخيرا المؤسسات الاقتصادية التجارية، ويرجع ذلك إلى أن أغلب المؤسسات الخدمية المبحوثة هي مؤسسات كبيرة الحجم، كما أن المؤسسات الاقتصادية الزراعية المبحوثة تمثلت في مؤسستين عموميتين كبيرتين هما المؤسسة الزراعية الغابية الظهرة (SAFA Dahra)، ومجمع الدواجن للغرب (GAO)، تملك موارد مالية ومادية معتبرة تمكنها من تخصيص موازنات كافية لتنمية مواردها البشرية، وذلك بهدف استثمار كامل طاقتها وتوظيف قدراتها الذهنية والإبداعية في مختلف الأنشطة، سواء كانت لتقديم خدمات أو إنتاج سلع أو تكنولوجيات جديدة متفوقة وغيرها.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث كما سبق، يتضح عدم صحة الفرضية الأولى وعليه تقبل الفرضية البديلة الخاصة بها، والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، قطاع النشاط).

2. اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، قطاع النشاط).

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الخاصة بهذه الفرضية.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة. لا اختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار (T) لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الملكية

ملكية المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
إدارة الجودة الشاملة	عمومية	36	3.72	0.44	103	0.000	رفض الفرضية الصفرية
	خاصة	69	3.23	0.38			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.786) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمملكية المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

حيث كانت تلك الفروقات لصالح المؤسسات الاقتصادية العمومية بحوالي (0.49) بدلالة متوسطها الحسابي الذي بلغ (3.72)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لفئة المؤسسات الاقتصادية الخاصة (3.23). ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تتميز بمواردها المالية والمادية والبشرية الهائلة، فهي تهتم بضمان جودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وعليه فهي تعمل على تطبيق الأنظمة الحديثة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، كما أن كفاءة وخبرة مواردها البشرية تؤهلها لإدارة فعالة لهذه الأنظمة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (F) (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب

متغير الحجم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)
بين المجموعات	14.604	2	7.302	91.202	0.000	رفض الفرضية الصفرية
داخل المجموعات	8.167	102	0.080			
المجموع	22.771	104				

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (91.202) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف حجمها (كبيرة، صغيرة، متوسطة).

الجدول رقم (49): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف حجمها

فئات حجم المؤسسة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة	الفرضية
كبيرة	متوسطة	صغيرة				
0.24	4.04	كبيرة	مستوى تطبيق معايير إدارة			
0.25	3.30	متوسطة	الجودة الشاملة من طرف			

	-0.57*	-1.30*	0.49	2.73	صغيرة	المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب الحجم
--	--------	--------	------	------	-------	---

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتفع في المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية متوسطة وصغيرة الحجم، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة تتميز بطاقتها المالية والمادية والبشرية الكبيرة التي تمكنها من تبني الأنظمة المعاصرة للتسيير مثل نظام إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (F) (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

حسب متغير قطاع النشاط

النتيجة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
رفض الفرضية الصفرية	0.001	5.721	1.102	3	3.307	بين المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
			0.193	101	19.463	داخل المجموعات	
				104	22.771	المجموع	

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ما يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.721) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لقطاع نشاط المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف قطاع نشاطها (صناعة، زراعة، خدمات، تجارة).

الجدول رقم (51): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في مستوى

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف قطاع نشاطها

الفرضية	فئات حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئات قطاع نشاط المؤسسة			
				صناعة	زراعة	تجارة	خدمات
مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب قطاع النشاط	صناعة	3.37	0.44		-0.036	0.33	-0.32*
	زراعة	3.73	0.00	0.36		0.70	0.04
	تجارة	3.03	0.41	-0.33	-0.70		-0.66*
	خدمات	3.69	0.45	0.32*	-0.04	0.66*	

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتفع في المؤسسات الاقتصادية الزراعية تليها المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، ثم المؤسسات الاقتصادية الصناعية، وأخيرا المؤسسات الاقتصادية التجارية، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية الزراعية المبحوثة ممثلة في مؤسستين عموميتين كبيرتين هما المؤسسة الزراعية الغابية الظهر (SAFA Dahra)، ومجمع الدواجن للغرب (GAO)، كما ان أغلب المؤسسات الاقتصادية الخدمائية المبحوثة هي أيضا مؤسسات عمومية كبيرة، فمثل هذه المؤسسات تهتم بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما أنها تملك موارد مالية ومادية وبشرية هائلة تمكنها من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة

منتجاتها وخدماتها، وهذا ما يساعد على تعزيز مكانتها السوقية، وبالتالي ضمان قدر أكبر من الأرباح. أما المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية المبحوثة فمعظمها هي مؤسسات خاصة متوسطة وصغيرة الحجم فهي تفتقر إلى الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق مثل هذه الأنظمة المعاصرة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث كما سبق، يتضح عدم صحة الفرضية الثانية، وعليه تقبل الفرضية البديلة الخاصة بها، والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، قطاع النشاط).

3. اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (تنمية الموارد البشرية ممثلة في أساليبها: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر تنمية الموارد البشرية في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة

نتيجة (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	B	تنمية الموارد البشرية
رفض الفرضية الصفرية	0.061	-1.893		0.112	-0.212	الثابت
	0.000	10.046	0.479	0.050	0.506	التدريب
	0.000	5.379	0.262	0.048	0.256	التعلم التنظيمي
	0.000	4.192	0.190	0.050	0.208	التطوير التنظيمي
	0.004	2.969	0.130	0.045	0.133	التطوير الإداري
	0.000				323.888	قيمة (F)
					0.964	R
					0.928	R ²

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B) لأربعة من أساليب تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر سابقة الذكر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إن ما يؤكد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (10.046، 5.379، 4.192، 2.969) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للمعايير سابقة الذكر أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛

- قيمة (F=323.888) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (F=2.46)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

- تم استبعاد عنصر تطوير المسار الوظيفي من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، لضعف تأثير هذا العنصر على إدارة الجودة الشاملة. إن ما يؤكد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) له والبالغة (0.069)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛

- تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.928$) إلى أن العناصر الداخلة في النموذج المتمثلة في (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري) تفسر ما نسبته (92.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع المتمثل في (إدارة الجودة الشاملة)، أما النسبة المتبقية والبالغة (7.2%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي؛

- في ضوء ما تقدم، ومن الجدول أعلاه يكون النموذج النهائي لمعادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = -0.212 + 0.506 X_1 + 0.256 X_2 + 0.208 X_3 + 0.133 X_4 + e_i \dots\dots\dots(01)$$

حيث:

Y: إدارة الجودة الشاملة؛

X₁: التدريب؛

X₂: التعلم التنظيمي؛

X₃: التطوير التنظيمي؛

X4: التطوير الإداري؛

e_i : الخطأ العشوائي (متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري) تعد عاملا أساسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فهي تساعد الأفراد على اكتساب مهارات، خبرات، معارف ومؤهلات متعددة في مجال تخصصهم نابعة من واقع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وتصب في إشباعها وتغطيتها.

فبالنسبة للتدريب يعتبر أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية التي يمكن الارتكاز عليها من أجل ترقية وتحسين الأداء، إذ أنه الوسيلة المتاحة في المؤسسة لخلق قدرات ومهارات بشرية ذات كفاءة عالية، تمكنها من الوصول إلى الجودة الشاملة لكافة عملياتها في مختلف المستويات التنظيمية.

إن التدريب وسيلة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فهذه الأخيرة لم تعد تهتم بتقديم المنتجات بمواصفات فنية محددة، بل أصبح ينظر إليها بتطابقها مع مواصفات العميل وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. أما التدريب تعدى المفهوم التقليدي من كونه مجرد تلقين للمعلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم يرى من خلاله أنه تنمية للموارد البشرية.

فالتدريب يعد عامل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فكلما كانت برامج التدريب تشمل جميع العاملين في المؤسسة ساهم ذلك في تحسين الجودة وتطويرها، كلما نجحت المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل بلوغ ذلك لابد من تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة.

ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية التي تضمن تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والمعارف وفق أسس علمية تنعكس إيجابا على أدائهم، وبالتالي فإن أي مؤسسة ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم اهتماماتها، وأن تعمل على ضمان وصول برامج التدريب إلى كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

وبالنسبة للتعلم التنظيمي فهو يزداد في المؤسسة عندما يعمل الأفراد في إطار ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للتعلم في جميع مستوياته الفردية، الجماعية والتنظيمية، وهذا ينعكس إيجابا على التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة.

فالتعلم التنظيمي يعد عاملا أساسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد الأفراد على اكتساب مهارات، خبرات، معارف ومؤهلات متعددة، من بين أهم هذه المهارات نذكر:

- مهارات التواصل والاتصال التي تفتح الباب أمام تبادل الخبرات والمعلومات؛
- مهارات مواجهة وحل المشكلات؛
- مهارات توليد الأفكار والتشارك بها؛
- مهارات التواجد كأعضاء فاعلين في جماعات وفرق العمل؛
- مهارات الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية؛
- مهارات تقبل الانتقادات ومناقشة الأخطاء؛
- مهارات اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية ومعلوماتية سليمة.

ويساهم التطوير التنظيمي أيضا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية التي تساعد على نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية.

وعن التطوير الإداري فهو يتعلق بتطوير مهارات، معارف وخبرات الجهاز الإداري في المؤسسة، من بينها تطوير مهارات الاتصال، مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة. وهذا ما يساعد في خلق رؤية وثقافة مشتركة بين المؤسسة وموظفيها، فيأخذون من قيمها والمعرفة أساسا عن مبادئها، ومنها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يجعل ثقافة الموظفين نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد، هذا ما يعزز من انتمائهم ويزيد من ولائهم مما يرفع من مستويات الرضا لديهم، فيؤثر إيجابا في مستوياتهم الوظيفية.

ونظرا لأهمية التطوير الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نذكر في هذا المجال كمثال شركة Federal Expres والحائزة على جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة سنة 1990، حيث قامت هذه الشركة بإنشاء معهدا للقادة بغرض مساعدة الفئات الإدارية المختلفة على استيعاب ثقافة وفلسفة الشركة، وتطوير قدراتهم الإدارية أيضا، وقد اعتمدت الشركة في ذلك على استخدام محاضرين مؤهلين في مجال تطوير الجودة لتعريفهم بالتطورات الحديثة في هذا المجال وإكسابهم المهارات الضرورية لتحقيق التحسين المستمر في هذا المجال.

عموما يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تساعد الأفراد على اكتساب مهارات، خبرات، معارف ومؤهلات متعددة في مجال تخصصهم نابعة من واقع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وتصب في إشباعها وتغطيتها، فكلما كانت برامج التنمية البشرية تشمل جميع العاملين في المؤسسة ساهم ذلك في

تحسين الجودة وتطويرها، كلما نجحت المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل بلوغ ذلك لابد من تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (إدارة الجود الشاملة ممثلة في مبادئها: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة

النتيجة (عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	B	معايير إدارة الجودة الشاملة
رفض الفرضية الصفرية	0.661	0.440		0.129	0.057	الثابت
	0.000	3.651	0.254	0.067	0.244	دعم والتزام الإدارة العليا
	0.000	4.709	0.263	0.044	0.206	التحسين المستمر
	0.004	2.922	0.186	0.053	0.155	التدريب على الجودة
	0.003	3.078	0.194	0.056	0.173	التركيز على الزبون
	0.026	2.259	0.161	0.060	0.137	فرق العمل
	0.000				130.039	قيمة (F)
					0.932	R
				0.868	R ²	

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B) لخمسة من معايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب على الجودة، التركيز على الزبون، فرق العمل)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير سابقة الذكر على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إن ما يؤكد ذلك قيم (t) المحسوبة لها وبالباغة (3.651، 4.709، 2.922، 3.078، 2.259) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للمعايير سابقة الذكر أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛

- قيمة ($F=130.039$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ($F=2.37$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

- تم استبعاد المعايير المتمثلة في (التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، لضعف تأثير هذه المعايير على الميزة التنافسية. إن ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لها وبالباغة (0.320، 0.366، 0.157) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛

- تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.868$) إلى أن المعايير الداخلة في النموذج المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب على الجودة، التركيز على الزبون، فرق العمل) تفسر ما نسبته (86.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع المتمثل في (الميزة التنافسية)، أما النسبة المتبقية وبالباغة (13.2%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد؛

- في ضوء ما تقدم، ومن الجدول أعلاه يكون النموذج النهائي لمعادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.057 + 0.244 X_6 + 0.173 X_7 + 0.137 X_8 + 0.155 X_9 + 0.206 X_{10} + e_i \dots \dots \dots (02)$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية؛

X₆: معيار دعم والتزام الإدارة العليا؛

X₇: معيار التركيز على الزبون؛

X₈: معيار فرق العمل؛

X9: معيار التدريب على الجودة؛

X10: معيار التحسين المستمر؛

e_i : الخطأ العشوائي (متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن معايير إدارة الجود الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب على الجودة، التركيز على الزبون، فرق العمل) تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن:

- معيار التزام ودعم الإدارة العليا يعتبر أهم عامل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال دور هذا المعيار في صياغة الأهداف المشتركة، نشر الوعي بالجودة وترسيخ مفاهيمها وأسسها داخل المؤسسة وخارجها، من خلال سياسات تدعم العمل الجماعي وروح الفريق وسهولة التواصل بين الإدارات والأقسام.

إن التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسات، كما أنها ضرورية لخلق التزام وولاء العاملين مما يصب في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

- معيار التحسين المستمر والذي يؤكد على عملية تحسين الجودة باستمرار، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الحديثة في جميع مراحل تقديم المنتجات أو الخدمات، مما يعكس تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط في المؤسسة، وهذا ما سيقود إلى تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم قيمة في المنتج النهائي.

كما أن التحسين المستمر للجودة يهدف دائماً إلى البحث عن الجديد والأفضل واللذين يعتبران رمز التميز، وهذا ما يساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

- معيار التدريب على الجودة يسمح بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف المتعلقة بتحسين الجودة، مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم وأدائهم، وهذا ما يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية.

- معيار التركيز على الزبون والذي يعد أحد الركائز الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، فالزبون هو الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة، حيث أن رضا الزبون على جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يقود إلى الاحتفاظ به وتحقيق ميزة تنافسية لها.

- معيار فرق العمل يضمن تقوية روح الانتماء والعمل الجماعي من خلال المشاركة في عمليات صنع القرارات، وضع الحلول للمشاكل والوصول إلى مستويات أعلى للجودة، مما يساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

عموما يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق، كما أن لعناصر إدارة الجودة الشاملة بما فيها المبادئ، الأساليب والأهداف أهمية كبيرة في تحسين ودعم تنافسية المؤسسة.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وكذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (تنمية الموارد البشرية ممثلة في أساليبها: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي، وإدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر تنمية الموارد البشرية في ظل

إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة

النتيجة (عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq$)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	B	تنمية الموارد البشرية مع وجود إدارة الجودة الشاملة
	0.000	5.223		0.087	0.454	الثابت
	0.000	8.883	0.307	0.036	0.320	التدريب
	0.001	3.390	0.156	0.031	0.105	التعلم التنظيمي
رفض الفرضية الصفرية	0.000	3.710	0.161	0.031	0.117	التطوير التنظيمي
	0.007	2.780	0.150	0.043	0.119	التطوير الإداري
	0.004	2.969	0.137	0.036	0.105	تطوير المسار الوظيفي
	0.014	2.491	0.116	0.032	0.078	إدارة الجودة الشاملة
	0.000				219.494	قيمة (F)
					0.965	R
					0.931	R ²

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B) لجميع العناصر الداخلة في نموذج الانحدار وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي، وإدارة الجودة الشاملة، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعناصر سابقة الذكر على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، إن ما يؤكد ذلك قيم (t) المحسوبة لها وبالباغة (3.710، 3.390، 8.883، 2.780، 2.969، 2.491) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للمعايير سابقة الذكر أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛
- قيمة (F=219.494) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (F=2.25)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

- تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.931$) إلى أن العناصر الداخلة في النموذج المتمثلة في (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة) تفسر ما نسبته (93.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع المتمثل في (الميزة التنافسية)، أما النسبة المتبقية وبالباغة (6.9%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد؛
- في ضوء ما تقدم، ومن الجدول أعلاه يكون النموذج النهائي لمعادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.454 + 0.320 X_1 + 0.105 X_2 + 0.117 X_3 + 0.119 X_4 + 0.105 X_5 + 0.078 X_6 + e_i \dots \dots \dots (03)$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية؛

X1: التدريب؛

X2: التعلم التنظيمي؛

X3: التطوير التنظيمي؛

X4: التطوير الإداري؛

X5: تطوير المسار الوظيفي؛

X6: إدارة الجودة الشاملة؛

e_i : الخطأ العشوائي (متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي).

ما يفسر هذه النتيجة هو أن تنمية الموارد البشرية ممثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات مع وجود إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تنمية الموارد البشرية تكسب الموارد البشرية معارف ومهارات وخبرات تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما سبق الإشارة إليه عند اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وهذا ما يساعد على تحسين الجودة والارتقاء بها، بما يجعل لهذه الجودة أسبقية وميزة تنافسية في المؤسسات.

وعليه يمكن القول أنه، كلما عملت المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية، كلما ساهم ذلك في تحقيق ميزتها التنافسية وتعزيزها، وخاصة تلك المرتكزة على الجودة.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، والوقوف على مساهمة تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي) في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل ما يلي:

- إن مستوى تنمية الموارد البشرية انطلقا من العناصر الممثلة لها (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي) في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة كان متوسطا، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.38)؛
- إن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية) كان متوسطا، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.39)؛
- تتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط للميزة التنافسية وذلك للأبعاد المكونة لها (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع)، حيث قدر ب (3.20)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

الخاتمة العامة

في سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المؤسسات إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفها في عمليات المؤسسة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء ميزتها التنافسية.

إن تحقيق التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم داخل المؤسسات بما يتماشى مع التغيرات البيئية الحاصلة في مختلف المجالات، وهذه العملية تقتضي وجود موارد بشرية مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تم التركيز في الآونة الأخيرة على ممارسة أنظمة إدارية حديثة تجعل من الموارد البشرية أساساً لنجاحها واستمراريتها وكذلك في تطويرها، ومن أبرز هذه الأنظمة نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على فكرة العمل كفريق، ترتب على ذلك الحاجة إلى تنمية موارد بشرية قادرة على تقبل فكرة العمل الجماعي وتبادل الرأي والمشورة وتقاسم وتحمل المسؤولية، وتنتج عن ذلك تبني العديد من البرامج التنموية التي تهدف إلى صقل مهارات ومعارف العمل الجماعي لدى الفرد.

في ختام هذه الدراسة التي اهتمت بدراسة دور تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، سنتطرق إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وما تمخض عنه من توصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

- تتمثل إدارة الموارد البشرية في سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الموارد البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتنمية والتقييم والحوافز المالية والمعنوية وغيرها.
- تنمية الموارد البشرية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعلم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.
- من خلال مراجعة الأدبيات، تم التوصل إلى تحديد أساليب تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي؛
- إن الهدف الأساسي من عملية تنمية الموارد البشرية هو اكسابها المهارات والمعارف والمؤهلات بمختلف أنواعها، ليس بغرض إعطاء العاملين كمية كبيرة من المعلومات، بل اكسابهم المهارات اللازمة للعمل، فالمعلومة تنسى بسهولة، أما المهارة فتبقى؛

- من خلال تنمية الموارد البشرية تصل المؤسسة إلى تحرير طاقاتها الإبداعية وخبراتها بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج؛
- إن زيادة المعرفة لدى الأفراد ينمي المعارف ويثري القدرات لدى جميع العاملين في المؤسسة عن طريق التدريب والتعلم والتواصل في الميدان؛
- من خلال مراجعة الأدبيات من اسهامات رواد الجودة، وكذا الاعتماد على جوائز الجودة العالمية، تم التوصل إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو مدخل يركز على الجودة، يقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة، يهدف إلى النجاح طويل الأجل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. يعتمد على مجموعة من المعايير والمتمثلة في: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية؛
- إن الجودة تمثل قياس قدرة المنتج أو الخدمة على تحديد حاجات ورغبات الزبائن والوفاء بها وإشباعها. فمعايير الأيزو تتسم بالعالمية، حيث يجب أن تتوافق مزايا المنتج أو الخدمة مع المواصفات العالمية الأيزو 9000، لأن المنافسة الدولية تجر المؤسسات إلى التمسك بمعايير الجودة من أجل التفوق على المنافسين، وتعتبر فرق تحسين الجودة من أهم الأساليب المستعملة في مجال تحسين الجودة؛
- يتمثل الأيزو 9000 في سلسلة من المواصفات القياسية التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، تعنى بنظام إدارة الجودة في المؤسسات، وهي تمثل قاعدة أساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؛
- الميزة التنافسية هي ذلك الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها بين منافسيها من خلال أنشطتها بشكل مميز وفعال، وتقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع تقديمها منافسوها. تتمثل أهم أبعادها الميزة التنافسية في التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع؛
- تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المورد البشري في المؤسسة على أنه أهم عناصرها، فهو الذي سيتولى عملية القيادة وتنفيذ هذا النظام؛
- مهما تعددت الموارد التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية تمثل أهمها؛ لأنها تساعد على خلق قيمة من خلال موارد لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، إذ أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات التنظيمية. وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع الأساليب المتعلقة بتنميتهم بدءاً من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي؛

- يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل التسييرية الحديثة، فهو نظام تسييري يشجع الموارد البشرية على تحسين الأداء ضمن فريق واحد لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة، بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية؛
- إن مستوى تبني تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من العناصر الممثلة لها (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي) في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة كان متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.38)؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب تنمية الموارد البشرية تكتسي أهمية متفاوتة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة. حيث احتل عنصر التدريب المرتبة الأولى، يليه عنصر تطوير المسار الوظيفي في المرتبة الثانية، ثم عنصر التعلم التنظيمي في المرتبة الثالثة، وجاء عنصر التطوير الإداري في المرتبة الرابعة، في حين احتل عنصر التطوير التنظيمي المرتبة الأخيرة. الأمر الذي يستدعي بذل المزيد من الاهتمام فيما يخص أساليب تنمية الموارد البشرية من أجل اكساب مواردها البشرية معارف ومهارات وقدرات أكثر؛
- إن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب على الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية) كان متوسطاً، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.39)؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن معايير إدارة الجودة الشاملة تطبق في المؤسسات عينة الدراسة بمستويات متفاوتة. حيث جاء معيار التركيز على الزبون في المرتبة الأولى، يليه معيار التحسين المستمر في المرتبة الثانية، ثم معيار التدريب على الجودة في المرتبة الثالثة، وجاء معيار فرق العمل في المرتبة الرابعة، يليه معيار الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات في المرتبة الخامسة، وجاء معيار التزام ودعم الإدارة العليا في المرتبة السادسة، يليه معيار التركيز على البيانات في المرتبة السابعة، في حين احتل معيار التغذية العكسية المرتبة الأخيرة. الأمر الذي يتطلب بذل المزيد من أجل تعزيز مفاهيم الجودة، ولا يجوز التركيز على مبدأ دون الاهتمام بالمبادئ الأخرى؛
- يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط للميزة التنافسية وذلك للأبعاد المكونة لها (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع)، حيث قدر ب (3.20)؛
- إن بعد التكلفة الأقل هو البعد الأكثر توافراً من بين الأبعاد الأخرى المكونة للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، يليه بعد الجودة في المرتبة الثانية، أما بعد الإبداع فقد احتل المرتبة الأخيرة؛
- توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تنمية الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؛

- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات العمومية على حساب المؤسسات الخاصة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات العمومية تملك موارد مالية ومادية معتبرة تمكنها من تخصيص موازنة لبرامج تنمية مواردها البشرية، فهي ممولة من طرف الدولة، عكس المؤسسات الخاصة التي يمكن أن تنظر إلى برامج التنمية البشرية كتكاليف إضافية؛
- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الكبيرة تتميز بطاقتها البشرية والمالية والمادية المعتبرة، فهي تهتم بتنمية مواردها البشرية، وهذا ما يجعلها تخصص موازنة كافية لبرامج التنمية لمواردها البشرية. عكس المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تفتقر إلى تلك الموارد.
- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات الخدمائية، ثم المؤسسات الزراعية، على حساب المؤسسات الصناعية والتجارية. ويرجع ذلك إلى أن أغلب المؤسسات الخدمائية المبحوثة هي مؤسسات كبيرة الحجم، كما أن المؤسسات الاقتصادية الزراعية المبحوثة تمثلت في مؤسستين عموميتين كبيرتين هما المؤسسة الزراعية الغابية الظهره (SAFA Dahra)، ومجمع الدواجن للغرب (GAO)، فهذه المؤسسات تملك موارد مالية ومادية معتبرة تمكنها من تخصيص موازنات كافية لتنمية مواردها البشرية.
- توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الثانية، وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (الملكية، الحجم، النشاط الاقتصادي)؛
- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات العمومية على حساب المؤسسات الخاصة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تتميز بمواردها المالية والمادية والبشرية الهائلة، فهي تهتم بضمان جودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وعليه فهي تعمل على تطبيق الأنظمة الحديثة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، كما أن كفاءة وخبرة مواردها البشرية تؤهلها لإدارة فعالة لهذه الأنظمة.
- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة تتميز بطاقتها المالية والمادية والبشرية الكبيرة التي تمكنها من تبني الأنظمة المعاصرة للتسيير مثل نظام إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
- أظهرت الدراسة أن الفروقات في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة كانت لصالح المؤسسات الزراعية، ثم المؤسسات الخدمائية، على حساب المؤسسات الصناعية والتجارية.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الاقتصادية الزراعية المبحوثة ممثلة في مؤسستين عموميتين كبيرتين هما المؤسسة الزراعية الغابية الظهره (SAFA Dahra)، ومجمع الدواجن للغرب (GAO)، كما ان المؤسسات الاقتصادية الخدمائية المبحوثة هي أيضا مؤسسات عمومية كبيرة، فمثل هذه المؤسسات تملك موارد مالية ومادية وبشرية هائلة تمكنها من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، أما المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية المبحوثة فمعظمها هي مؤسسات خاصة متوسطة وصغيرة الحجم فهي تفتقر إلى الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق مثل هذه الأنظمة المعاصرة.

- توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الثالثة، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تنمية الموارد البشرية ممثلة في أساليبها (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي) تعد عاملا أساسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فهي تساعد الأفراد على اكتساب مهارات، خبرات، معارف ومؤهلات متعددة في مجال تخصصهم نابعة من واقع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وتصب في إشباعها وتغطيتها، فكلما كانت برامج التنمية البشرية تشمل جميع العاملين في المؤسسة ساهم ذلك في تحسين الجودة وتطويرها، كلما نجحت المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل بلوغ ذلك لا بد من تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة؛
- توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الرابعة، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الجودة تعتبر القاعدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، وأنها مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق، كما أن لعناصر إدارة الجودة الشاملة بما فيها المبادئ، الأساليب والأهداف أهمية كبيرة في تحسين ودعم تنافسية المؤسسة؛

توافقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية:

- دراسة بورغدة نور الهدى بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS "، حيث أظهرت هذه الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.86 X + 0.479$$

- دراسة ليث شاكر محسن وعلاء فرحات طالب الدعمي بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة"، حيث أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة تأثير ذات

دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة على، وذلك باعتبار أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (32%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية؛

- دراسة مريم خلج وعبد القادر براينيس بعنوان " تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة إدارية قائمة على مجموعة من المبادئ والأفكار الخاصة التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحافظ على حصتها السوقية.
- توصلت الدراسة إلى إثبات عدم صحة الفرضية الخامسة، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ويمكن تفسير ذلك أن تنمية الموارد البشرية تكسب الموارد البشرية معارف ومهارات وخبرات تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يساعد على تحسين الجودة والارتقاء بها، بما يجعل لهذه الجودة أسبقية وميزة تنافسية في المؤسسات.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

استنادا إلى ما ورد في الدراسة النظرية والتطبيقية، نقترح جملة من التوصيات التي يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخذ بها، والمتمثلة في:

- ضرورة تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتغيير النظرة إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالا محددة مقابل تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، إلى مفهوم متكامل يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تملكها أي مؤسسة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة؛
- التركيز على العناصر التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة لتنمية الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي، والتي تسهم إسهاما فعالا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وتوفير بيئة عمل ملائمة لنشاطها، مما يؤثر إيجابا على مردودها، وهذا من شأنه تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، بالنظر إلى أهمية الموارد البشرية في التحسين المستمر والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات والعمليات؛

- الاهتمام بأساليب وبرامج تنمية الموارد البشرية في مجالاتها المهنية والإدارية، ومتابعة حثيثة للتقدم الحاصل بها دائما، مع الربط بين تنمية الموارد البشرية من جهة والتغيير المتوقع من جهة أخرى، كمحصلة تحقيق تنمية بشرية مستمرة، لتصبح عملا رئيسيا ووظيفة دائمة من وظائف الإدارة الحديثة؛
- استخدام نظام الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى التكثيف من برامج التدريب التي تركز على منطلقات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعلم أساليب الرقابة على الجودة، وذلك بهدف تنمية المهارات التحليلية لدى الأفراد من أجل اكسابهم المهارة اللازمة للتحليل وحل المشكلات، فالتدريب ذو النوعية الجيدة والمستوى العالي عامل مهم في تحفيز الأفراد والمؤسسات على الابداع؛
- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره لعلاقته بأهم موارد المؤسسة والمتمثلة في الموارد البشرية. حيث أنه كلما اعتمدت المؤسسة على أسس ومعايير علمية في ضمان التخطيط الناجح للمسار الوظيفي لكافة العاملين فيها وفي المستويات المختلفة، كلما ساعد ذلك في التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- توفير البيئة المناسبة والمساعدة على توليد المعرفة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة وتطوراتها في نقل المعرفة والمعلومات والتعامل معها واستثمارها بسرعة متنامية؛
- زيادة الاهتمام بالتعلم الذاتي واستخدام الحلقات الدراسية لتطوير وتحفيز العاملين لتبادل الخبرات من خلال تلك الندوات والمؤتمرات وشبكات الاتصال التي تعمل على التواصل بين الأفراد لتنمية قدراتهم العقلية لبناء مؤسسات المعرفة، والحد من عزلة المؤسسة وانغلاقها لتصبح منفتحة ومتفاعلة. وتؤمن بالدور الذي تلعبه في التجديد والتغيير من خلال ما تكتسبه وتوظفه في خدمة مجتمعها لتكون مؤسسة عصرية. وفي ظلها تتوسع القدرات والخبرات المعرفية، وتنتقل الأفكار وتتولى القيادات والأقسام نقل المعلوماتية والمعارف إلى الأفراد الذين لا يملكون تلك المهارات فتتنامي قدراتهم؛
- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم؛
- التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال المعرفي والانتقال من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة الذي يكون قصب السبق فيه لمن يملك خزائن العلم والمعرفة؛
- العمل على رفع مستوى أداء الموارد البشرية والسعي للتميز بالجودة مع اعتبار عملية تنمية الموارد البشرية منهج عمل مستمر وليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ؛

- الاهتمام بمبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، من خلال جمع وتحليل المعلومات ووضعها في خدمة متخذي القرارات. فالمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تتميز ببناء قراراتها الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية على حقائق ومعلومات صحيحة ودقيقة وجديدة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، وهذا ما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية؛
- الاهتمام بمبدأ التركيز على العمليات، أي المراقبة العلمية الدقيقة لجميع العمليات في المؤسسة، والقيام بالتصحيح الفوري في حالة الضرورة، وذلك لتجنب استمرار الخطأ والذي يمكن ان يكلفها أكثر من تكلفة التصحيح، وهذا قد يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية وتعزيزها؛
- الاهتمام بمبدأ التغذية العكسية، من خلال جمع المعلومات الداخلية والخارجية المرتدة إلى المؤسسة من الأطراف التي تتعامل معهم، وهذا قد يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة، فإن هذه الدراسة تفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات تستكمل جوانب الموضوع في المؤسسات الجزائرية، ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية الجوانب التالية:
- أن تقتصر الدراسات المستقبلية على دراسة تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001؛
 - أن يتم دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالنسبة إلى متغيرات أخرى، مثل أداء المؤسسة، التغيير التنظيمي.
 - دراسة تنمية الموارد البشرية في إطار مداخل إدارية حديثة أخرى، مثل متطلبات إدارة المعرفة، إعادة هندسة الأعمال، القياس المقارن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد إبراهيم أحمد، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
4. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
5. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
6. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
8. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
9. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
10. أسامة المجذوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
11. أسعد حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق-دراسة تحليلية من منظور ريادي-، كتاب أبحاث المؤتمر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2014.
12. إسماعيل محمد عبد الرحمان، الرقابة الإحصائية على العمليات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2006.
13. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

14. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
15. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الناشر الأجنبي كوجانبيدج، الطبعة العربية الثانية، 2006.
16. باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
17. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
19. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
20. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم، الأسس، الأبعاد والاستراتيجية)، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
21. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
22. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2004.
23. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
24. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
25. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
27. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

28. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة الأولى، العدد 06، فبراير 1994.
29. جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة: الإدارة، والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
30. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
31. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
32. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
33. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
34. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
35. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
36. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
37. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
38. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
39. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
40. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
41. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
42. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.

43. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
44. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
45. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
46. خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مطبعة الأشقر، بغداد، الطبعة الأولى، 2002.
47. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.
48. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
49. رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
50. رضا صاحب أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
51. رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة؟، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، الطبعة الأولى، 2001.
52. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
53. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
54. روبرت بيتس، دافيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
55. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
56. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
57. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2013.
58. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
59. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

60. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2002.
61. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
62. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
63. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
64. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
65. شارل هيل، جارديث جونز، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2008.
66. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
67. صلاح شنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
68. طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، سلسلة الكتب الدورية (3)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2011.
69. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
70. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
71. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
72. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه القرن 21؟، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
73. ظاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.
74. عادل البغدادي، هاشم العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
75. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

76. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
77. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
78. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
79. عبد الحلیم الفاعوري رفعت، تجارب عربية في التخصصة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
80. عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002.
81. عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
82. عبد الرحمان توفيق، التدريب الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
83. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
84. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
85. عبد العزيز جميل مخير وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
86. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
87. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
88. عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
89. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
90. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003.
91. علاوي لعلاوي وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

92. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
93. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، مصر، 2000.
94. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
95. علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2015.
96. عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
97. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
98. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
99. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
100. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
101. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
102. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
103. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
104. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
105. فريد النجار، المنافسة والتطبيق الترويجي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
106. فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
107. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
108. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

109. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.
110. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2009.
111. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
112. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
113. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، أيزو 9000، دار الراجية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
114. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
115. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
116. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
117. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
118. مجيد سوسن شاكر، الزيادات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
119. محمد أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج على أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
120. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
121. محمد البكري سونيا، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
122. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2011.
123. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.

124. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
125. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
126. محمد حسن بجلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
127. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
128. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
129. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
130. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
131. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
132. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.
133. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة الأيزو 9000 والأيزو 14000، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
134. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
135. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
136. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
137. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
138. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

139. مصطفى محمود أبو بكر، المورد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
140. منال الكردي، جلال العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
141. منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004.
142. منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
143. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنائي، نظام إدارة الجودة الأيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
144. مور عبد وليام، مور هربت، حلقات الجودة تغير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
145. مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
146. ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، ترجمة نهاد سالم، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف، الملاحظة بالفنون في وسط رياح التغيير، دار شرقيات للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة، 2007.
147. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
148. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
149. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
150. نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
151. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
152. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

153. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010.
154. الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1996.
155. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
156. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

II. المجلات العلمية:

157. أحمد البداح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 09، المجلد الخامس، 2012.
158. أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 10، العدد 02، 2010.
159. أمير عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009.
160. أمير عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
161. أمجد خليفة، علماء الجودة: كاورو إيشيكاوا (1915-1989)، مجلة عالم الجودة، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، العدد 04، يناير 2012.
162. أمين بن سعيد، زغدار أحمد، دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 06، المجلد الأول، 2013.
163. أنجيل مارتينيز لورينتي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: جذور المصطلح وتطوره، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة MCB، المجلد 10، العدد 05، 1998.
164. أياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية)، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 09، العدد 02، 2005.

165. إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، عبد نايف حسين القرغولي، تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001: 2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحارب لتقانات الري الحديثة العامة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 8، العدد 1، 2006.
166. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 29، العدد 02، 2013.
167. براهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.
168. بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتحي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد 02، يونيو 2011.
169. بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، العدد 31، 2015.
170. بلال خلف السكارنه، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 17، ماي 2008.
171. بلعلی نسیمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 01، 2014.
172. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008.
173. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 02، جوان 2002.
174. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر ببسكرة - الجزائر، دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 18، 2014.
175. بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، العدد 01، 2015.

176. بهدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2004.
177. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
178. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة "أش.بي" في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 09، 2013.
179. ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 03، 2014.
180. جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، المجلد 03، العدد 07، 2012.
181. حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، مجلة إلكترونية، قسنطينة، الجزائر، العدد الأول، 2013.
182. حجاج عبد الرؤوف، صديقي مسعود، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013.
183. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 21، ديسمبر 2015.
184. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 04، يناير 2014.
185. حسين وليد حسين، أحمد عبد حمود، رسل سلمان نعمة، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد 06، المجلد 24، 2016.

186. خليف عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 02، 2011.
187. الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
188. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008.
189. راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 07، العدد 04، 2011.
190. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012.
191. رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
192. رقام ليندة، مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 15، 2015.
193. رميلة عمور، تنمية وتدريب الموارد البشرية: مفاهيم عامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
194. رميلة عمور، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية والتطبيق، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 17، 2012.
195. رواجية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، العدد 02، 2014.
196. زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس -، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 03، 2014.
197. زينب عباس زعزوع، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة دراسات، النهضة، المجلد 13، العدد 02، أفريل 2012.

198. ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
199. سامي محمد أحمد غنيمي، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية -دراسة تحليلية-، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد الأول، جانفي 2014.
200. سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11، 2011.
201. سليمان بلعور، عبد الرحمان بن سانية، أهمية التدريب في المؤسسات المصرفية وخصائصه، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
202. سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريه، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 01، 2015.
203. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 09، 2010.
204. سهيل محمد طاهر الأحمد، تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد الأول، جانفي 2012.
205. شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008.
206. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية ضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 03، 2009.
207. صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2010.
208. صفوان حامد أبو الريش، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، يناير 2014.

209. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
210. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007.
211. الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات: حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 11، 2011.
212. الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 03، 2004.
213. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007.
214. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009-2010.
215. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013.
216. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
217. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 36، 2013.
218. عايض شافي الأكلي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2012.
219. عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
220. عبد اللطيف مصلح محمد، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 16، 2014.

221. عبد اللطيف مصيطفى، عبد الرحمن بن سانية، الجامعة بين فجوة التعلم ورهانات تطوير الأداء نظرة إلى الواقع ... واستشراف للمستقبل، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 08، 2012.
222. عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 03، 2016.
223. عبد المؤمن مرزوقي، نور الدين شنوفي، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 02، 2015.
224. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2010.
225. علوي عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 10، 2010.
226. عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009.
227. فاتح سردوك، خليدة عابي، التنمية البشرية بين التنظير والتطبيق، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
228. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية - برج بوعربريج -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 15، 2015.
229. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12، ماي 2007.
230. كمال قاسي، متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: حالة مؤسسة توضيب الورق والطباعة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 09، 2009.
231. لويزة بهاز، مهدي شرقي، إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير: الواقع والتحديات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009.

232. ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم جبوري الحفاجي، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 11، العدد 02، 2009.
233. مبارك داؤود سليمان، علي عبد الله الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا-كابو)، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 16، العدد 01، 2015.
234. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، المجلد 17، العدد 02، نوفمبر 2011.
235. محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 02، 2011.
236. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
237. محمد قريشي، أهمية تئمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010.
238. محمد مولود غزيل، محمود بلال الوادي، الموارد البشرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
239. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
240. مديحة بخوش، دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2013.
241. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013.
242. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الشلف، العدد 10، جوان 2013.

243. معراج هوارى، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة RIST، المجلد 14، العدد 02، 2004.
244. ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد 01، يناير 2012.
245. ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009.
246. نبال يونس آل مراد، خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كلية طب الأسنان والتربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90، 2012.
247. نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، 2013.
248. هاشم فوزي العبادي، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 3، 2007.
249. هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 11، العدد 02، 2015.
250. هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تبني المواصفات القياسية الدولية كمواصفات قياسية إقليمية أو وطنية، الجزء الأول: تبني المواصفات الدولية (دليل الأيزو رقم 2005/21)، التاريخ 2005/09/21.
251. وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، العدد 02، المجلد 12، 2010.
252. وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012.
253. ياسين العايب، تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 02، 2012.

254. يوسف حجم سلطان الطائي، إنعام عبد الزهرة متعب، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، 2007.

255. يوسف محمد طاهر القماطي، علي محمد الطاهر الهاشمي، العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 18، 2014.

III. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

256. أسماء رشاد نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

257. أسماء رشاد، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، جامعة البليدة، الجزائر، 19 ماي 2011.

258. أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقيق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

259. بن سالم أمال، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.

260. بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

261. جميلة الجوزي وآخرون، الإجراءات المتبعة لتنفيذ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013.

262. حاتم علي العائدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2009.
263. حسام الكيالي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، ورقة عمل مقدمة في الدورة التكوينية، المجمع العربي للإدارة المعرفية ومجموعة طلال أبو غزالة للتدريب المهني، عمان، الأردن، 2006.
264. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
265. رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي العشرون حول التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، 20-21 يناير 2006.
266. زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
267. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
268. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، المجلد الثاني.
269. طاهر رجب قدار، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة بعنوان الجودة والتقييم الذاتي، مديرية الجودة والاعتمادية، كلية الهندسة الكيميائية والبتروولية، جامعة البعث، سوريا، 08/06/2015.
270. عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 2016.
271. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2016.
272. عبادي فاطمة الزهراء، حمادي نبيل، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة

- كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
273. عبد الحق بوعتروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات: دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006.
274. عبد السلام مصطفى عبد السلام، تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول: التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، 12-13 أبريل 2006.
275. عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات لتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.
276. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
277. عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسمين، تطبيق المواصفات الدولية أيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
278. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
279. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 5/4 أبريل 2012.
280. قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور الجودة في تحقيق وفاء الزبائن للمؤسسة: حالة مؤسسة المشروبات الغازية بسكرة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

281. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005. المجلد الثاني.
282. قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007.
283. لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المعرفة وتفعيل إدارة الجودة والتنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
284. محمد أحمد عيشوني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
285. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
286. محمود الوادي، رعد عبد الله الطائي، ضمان الجودة: صياغة المنهج وتحليل الممارسة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأهلية، الأردن، 2003.
287. مزهودة نور الدين، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
288. مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 27/28 فيفري 2013.
289. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.

290. معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

291. منصور الزين، ناصر مراد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال - من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

292. ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10/11 نوفمبر 2009.

293. نبيل عبد الرؤوف، ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المعهد العام للاتصالات، صنعاء، اليمن، 1-3/12/2007.

294. نوري منير، برك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - المتطلبات والتوصيات-، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية 2، الأردن، 27-29 أبريل 2009.

295. نوري منير، قلش عبد الله، تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

296. بجاوي نعيمة، دور نظام "أ.ب.س" بالتكامل مع نظام "جيت" في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

297. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

IV. الأطروحات والرسائل العلمية:

298. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

299. أميرة بنت عبد الرحمن أحمد برهمين، مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
300. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.
301. حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، 2015-2016.
302. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
303. حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
304. حمد بن قبالن آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
305. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
306. سامية بنت عيضة عبد الله السواط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
307. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008.

308. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمات السودانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
309. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
310. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
311. علي حميد عبد الله، برنامج تدريبي مقترح لرؤساء الأقسام الإدارية في وزارات الدولة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة سانت كليمنتس العالمية، دهاوك، 2011.
312. عيسى مراقة، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2006-2007.
313. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
314. فوزية بنت علي خضر الغامدي، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013-2014.
315. مانع خديجة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
316. محمود شحماط، قانون الخصوصية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
317. مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2011-2012.

318. منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات الموائمة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 9000 والإيزو 14000: دراسة حالة في معمل سمنت طاسلوحة في السليمانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، دهوك، 2011.
319. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
320. يحيى برويات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008-2009.
321. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
322. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
323. بن كيج نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة البناء المعدني، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
324. بورغدة نور الهدى، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيدة EPS)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة، 2013-2014.
325. بويرب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
326. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة، ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة

- الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
327. رابعة سالم النصور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
328. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
329. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
330. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
331. صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
332. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
333. عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجيبيل وينبع)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
334. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

335. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

336. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014-2015.

337. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجيو)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

338. واجد بن مطر الهذلي، إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

339. وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات - قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2014.

V. المراسيم والقوانين:

340. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد 10، 1971.

341. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، الصادر في 07 أكتوبر 1980، رقم 41.

342. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 95-22، المؤرخ في 26 أوت 1995، العدد 48، المادة 02.

343. المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 المتعلق بإنشاء وقانون المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 11 الصادرة بتاريخ 01 مارس 1998.

344. القانون رقم 10/19 مؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، الجريدة الرسمية، العدد 77.

345. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002.

346. المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-147 المؤرخ في 08 أوت 1989 المتعلق بإنشاء، تنظيم ومهام المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 05 أكتوبر 2003.
347. القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 يونيو 2004، يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة في 27 يونيو 2004.
348. المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005 المتعلق بإنشاء، تنظيم ومهام الهيئة الجزائرية للاعتماد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80، الصادرة بتاريخ 11 ديسمبر 2005.

VI. مواقع الأنترنت العربية:

349. <http://aichouni.tripod.com/indexara.htm>.
350. <http://eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf>.
351. <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>.
352. <http://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/18910>.
353. <http://qma.uofg.edu.sd/Download/ISO%209001%20-%202015%20English%20-%20Arabic.pdf>.
354. <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278>.
355. <http://www.dawahmemo.com/download.php?id=2771>.
356. <http://www.google.fr/search>.
357. <http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf>.
358. https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-ar-algerian-small-and-medium-institutions-between-the-need-and-the-presures-of-economic-openness-93852_0.pdf.
359. <https://www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf>.
360. www.abahe.co.uk.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

I. Ouvrages:

361. A. Martinet, **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, Paris, 1994.
362. A. V. Feigenbaum, **Total quality control**, Mc Grow – Hill, New York, 3rd edition, 1991.
363. Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises**, harmattan, France, 2005.
364. AITELHADJ. S, **L'Entreprise Face à La Mutation Technologique**, édition d'Organisation, Paris, 1993.
365. Alain MEIGNANT, **Ressources humaines : déployer la stratégie**, éditions liaisons, paris, 2000.

366. BERNARD MARTORY, **Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances**, Vuibert, Paris, 7^{ème} édition, 2012.
367. Bernard MONTEIL, **Cercles de Qualité et de Progrès pour une Nouvelle Compétitivité**, éditions d'Organisation, Paris, 1993.
368. Brilman Jean, **les meilleurs pratiques du management**, édition d'organisation, paris, éd 7, 2001.
369. CABY. F et autres, **La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance**, economica, Paris, 2002
370. Chloé Guillot Soulez, **La Gestion des Ressources Humaines**, lextenso éditions, Paris, 6ème edition, 2013.
371. Christian Doucet, **La qualité**, Presses universitaires de France, Paris, 4^{ème} édition, 2013.
372. Claude Tarondeau, **Marketing, Stratégie Industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 1998.
373. Claude Yves BERNARD, **Le Management par la Qualité Totale**, AFNOR, France, 2000.
374. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith, **Strategy as an action competitivedynamics and competitiveadvantage**, oxford universitypress, New York, 2006.
375. Dimitri WEISS, **Les ressources Humaines**, éditions d'organisation, Paris, troisième tirage, 2001.
376. GAGNON Dominique et autres, **L'entreprise**, Gaâteau Morin éditeur, Paris, 2^{ème} édition, 2000.
377. George Milkovich and John, **HumansResources management**, HomewoodILL : Richard Irwin Inc, 1992.
378. Gérard Garibaldi, **Stratégie Concurrentielle : choisir et gagner**, édition d'Organisation, Parie, 1994.
379. GIGET Marc, **La Dynamique Stratégique de l'Entreprise : Innovation, Croissance et Redéploiement à Partir de Compétence**, édition Dunod, Paris, 1998.
380. Gilles Barouch, **Le guide du client satisfait, le management des processus pas à pas**, Afnor éditions et éditions livres à vivre, Paris, 2012.
381. Gilles Barouch, **Révolution des pratiques managériales, le changement par la qualité**, Afnor éditions, Paris, 2013.
382. Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'Entreprise**, Boeck et Lancier, Bruxelles, 1^{ère} édition, 2007.
383. GOGUE Jean Marie, **Management de la qualité**, édition economica, Paris, 3^{ème} édition, 2001
384. GOGUE Jean Marie, **Traité la qualité**, édition economica, Paris, 2000
385. Guilbert STORA, **La qualité totale dans l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 1986.

386. Hocine BENISSAD, **Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979-1993)**, Office des publications universitaires, Alger, 1994.
387. Hubert Landier et Bernard Merck, **Travail et développement humain : les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise**, éditions ems management et société, Paris, 2013.
388. Humbert LESCA, Elizabeth, **Gestion de l'Information : Qualité de l'Information et Performance de l'Entreprise**, édition Litec, Paris, 1995.
389. James. R. Evans and James W. Dreon J. R, **Total quality: Management, organization and strategy**, South western publishingcompany, Ohio, 3rd edition, 2003
390. Jay, B. Barney, Delwing, N. Clark, **Resource Based Theory and CreatingSustainingCompetitiveAdvantage**, Oxford, UniversityPress, New York, 2007.
391. Jean BRILMAN, **Meilleures Pratique de Management**, édition d'Organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2000.
392. Jean Marie Chatelet, **Méthodes Productique et qualité**, éditions marketing, S. A, Paris, 1996.
393. Jean- Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Vuibert, Paris, 14ème éditions, 2013.
394. Kamel Hamdi, **Comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, Imprimerie Beka, Algérie, 1995.
395. KAMISKE. G. F et BRAUER. J. P, **Management de la qualité d'A à Z**, Masson, Paris, 1994.
396. Laurence Lehmans - Orteg, **Strategor**, Dunod éditions, Paris, 2005.
397. M. Walton, **The Deming Management Methods**, Dodd Mead, New York, 1986
398. M. Y. Ferfera et autres, **Mondialisation et modernisation des entreprises (enjeux et trajectoires)**, Casbah éditions, Alger, 2001.
399. Marc ECREMENT, **Indépendance politique et libération économique : un quart de siècle de développement de l'Algérie 1962-1985**, E.N.A.P, Alger, 1986.
400. Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
401. Michel Kalika et autres, **Management Stratégique et Organisation**, Vuibert, Paris, 1999.
402. Nacer Eddine SADI, **La privatisation des entreprises en Algérie (objectifs, modalités et enjeux)**, Office des publications universitaires, Alger, 2^{ème} édition, 2006.
403. Norman Gaither, **Production and operations management**, The Dryden press, Florida, 1994
404. Norme International, **ISO 9000-2000 systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire**, ISO, Suisse, 2000.

405. P. Charpentier, **Organisation et Gestion de L'entreprise**, éditions Nathan, France, 2004.
406. Patrick Rivard et Martin Lauzier, **La gestion de la formation et du développement des ressources humaines**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2^{ème} édition, 2014.
407. Patrick STORHAYE, **Le SIRH, Enjeux, facteurs de succès, perspectives**, DUNOD, Paris, 2013.
408. PH. Kotler et B. Debois, **Marketing Management**, Public union, Paris, 10^{ème} édition, 2000.
409. Philip Kotler, et autres, **Le Marketing Management**, Pearson édition, Paris, 11^{ème} éd, 2004.
410. Rachid Benaibouche, **La nouvelle technique de gestion**, Casbah édition, Algérie, 2001.
411. Richard Soparnot, Samuel Grandval, **Concepts et cas en management stratégique**, Lavoisier, Paris, 2005.
412. Robert FEY, Jean Marie GOGUE, **La maitrise de la Qualité**, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998.
413. Robert REIX, **Systèmes d'Information et Management des Organisation**, édition Vuibert, Paris, 4^{ème} éd, 2002.
414. Romelear Pierre, **Gestion des ressources humaines**, Armand colin, Paris, 1993.
415. Rudolph Durand, **Guide du Management Stratégique 99 Concepts Clés**, Dunod, Paris, 2003.
416. Shegeru MIZUNO, **La maitrise pleine et entière de la qualité**, Économica, Paris, 1990.
417. SIMON. Y, JOFFER. P, **Encyclopédie de Gestion**, édition Économica, Paris, 2^{ème} édition, 1997.
418. Thomas Fritz, **The Competitive AdvantagePeriod and The Industry Advantage Period: Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Garbler Edition Wissenschaft, 1STed, 2008.
419. Vincent LABOUCHEIX, **Traité de la Qualité Totale**, Dunod, Paris, 1991.
- II. Articles:**
420. Michael Poole, **Human Resource management in An International Perspective**, The International journal of human resource management, Vol 1, No 1, June 1990.
421. POTIE, M. Christian, **La Qualité**, La Revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, Algérie, N°09, Mai 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إلى السيد مدير مؤسسة:

سيدي المدير تحية طيبة، أما بعد:

تسعى الطالبة من خلال الاستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة الموسومة (التنمية البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية) والتي تقوم الطالبة بإعدادها كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه علوم في "علوم التسيير".

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة لحالة المؤسسة من فقرات الاستبيان وفقا لتقديركم لذلك، ونأمل منكم الإجابة بموضوعية ودقة لهذا الاستبيان لما له من أهمية فائقة لقطاع الأعمال في الجزائر وكذا البحث العلمي.

ونؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل إلا من أجل أغراض البحث العلمي.

أخيرا تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام، ونشكر لكم حسن تعاونكم.

الطالبة:

بن علي عائشة

الأستاذ المشرف:

أ. د نوري منير

الجزء الأول: معلومات عامة عن المؤسسة:

1. الاسم الكامل للمؤسسة وموقعها الجغرافي:

.....
.....

2. تاريخ تأسيس المؤسسة:

.....

3. ملكية المؤسسة:

مؤسسة عمومية

مؤسسة خاصة

4. حجم المؤسسة:

كبيرة

متوسطة

صغيرة

5. قطاع الأعمال الذي تنشط فيه:

الصناعة

الزراعة

التجارة

الخدمات

6. هل حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو لنظام الجودة؟ ما نوع الشهادة؟

وما تاريخ الحصول عليها؟

.....
.....
.....

الجزء الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً: التدريب

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعلم المؤسسة على برجة دورات تدريبية لعامليها تهدف من خلالها إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم					
02	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة هامة في إعداد البرامج التدريبية					
03	تتوافق البرامج التدريبية مع نوع المعارف والمهارات التي يحتاجها العاملين لأداء أعمالهم على أحسن وجه					
04	يتم تدريب العاملين باستعمال أساليب حديثة ومتطورة من شأنها تنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الوظيفية					
05	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل التأكد من فعاليتها من خلال مقارنة أداء المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية					
06	تلتزم المؤسسة بالعدالة فيما يخص استفادة كل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية					

ثانياً: التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	تعلم المؤسسة على دعم التعلم من خلال نشر ثقافة تعزز التعلم على جميع مستوياتها					
08	تدرك المؤسسة بان التعلم وسيلة هامة تنمي مهارات ومعارف وقدرات العاملين على المستوى الفردي والجماعي					
09	تعلم المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي يدعم أهمية التعلم ويشجع العاملين على التعلم حتى يطوروا أنفسهم					
10	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يعمل على وصول المعلومات إلى					

					العاملين في كافة المستويات الإدارية
					11 تشجع المؤسسة عملها على مناقشة الأخطاء في العمل بهدف التعلم والاستفادة منها مستقبلا
					12 تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي بهدف تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين

ثالثا: التطوير التنظيمي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع جهود التطوير التنظيمي					
14	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير الأنظمة واللوائح لما فيه مصلحة المؤسسة والعاملين					
15	تعمل المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة في أساليب العمل من شأنها تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين					
16	تعمل المؤسسة باستمرار على توفير أجهزة حديثة ومتطورة في إنجاز الأعمال لتطوير معارف ومؤهلات العاملين					
17	تهدف المؤسسة من خلال التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوك العاملين					

رابعا: التطوير الإداري:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تعمل المؤسسة على توفير برنامج تدريبي خاص بالمدراء يهدف إلى تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم الإدارية					
19	تشجع المؤسسة سياسة الاتصال بمختلف أساليبه بين المدراء ومرؤوسيهم بهدف تبادل المعلومات والمعارف والمهارات					
20	تعمل المؤسسة على تشجيع مدراءها للمشاركة في الندوات والملتقيات والمؤتمرات من أجل تبادل المعرفة واكتساب مهارات					

					جديدة	
					تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين المدراء ومروسيهم في كافة المستويات الإدارية من خلال العمل على تطوير مهاراتهم بخصوص العلاقات الإنسانية	21

خامسا: تطوير المسار الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد لدى المؤسسة إيمان بأهمية برنامج تطوير المسار الوظيفي في تنمية وتطوير مواردها البشرية	22
					تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين من خلال توفير نظام واضح ومحدد لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي	23
					إن الترقية في السلم الوظيفي يهدف إلى اكساب العاملين معارف ومؤهلات جديدة وتطوير مهاراتهم الوظيفية	24
					يتوافق نظام الترقية في السلم الوظيفي مع حجم الإنجازات والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها العامل	25

الجزء الثالث: معايير إدارة الجودة الشاملة

أولاً: التزام ودعم الإدارة العليا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					الهيكل الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة	26
					تبذل إدارة المؤسسة جهوداً لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة	27
					تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	28
					تلتزم الإدارة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة	29

ثانيا: التركيز على الزبون

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم					
31	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة					
32	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم ويعمل على معالجتها					
33	تطبق المؤسسة مفهوم الزبون مورد داخلي في المؤسسة					

ثالثا: فرق العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34	يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلي بروح الفريق					
35	يتم اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي					
36	يتم استعمال حلقات الجودة لمعالجة مسائل العمل المختلفة، تحليل المشاكل واقتراح الحلول.					

رابعا: التدريب على الجودة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	تؤمن المؤسسة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها					
38	تحاول المؤسسة توفير حد أدنى من التدريب لكل عامل					
39	التدريب في مجال الجودة يشمل كافة العاملين في المؤسسة					
40	يركز التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات حل المشكلات، العمل الجماعي والتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة					

خامسا: التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر أمر أساسي					
42	تؤمن المؤسسة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بما					
43	يتم باستمرار العمل على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات					
44	لدى المؤسسة رغبة دائمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها					

سادسا: التركيز على العمليات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45	تدرك المؤسسة التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج					
46	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط، بل تركز أيضا على جودة العمليات					
47	تحاول المؤسسة جعل العمليات تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء					

سابعا: الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48	يتم دائما العمل على جمع بيانات ومعلومات حول واقع نشاط المؤسسة					
49	عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة عشوائية					
50	عملية اتخاذ القرارات تكون مبنية على بيانات ومعلومات حقيقية وواقعية حول نشاط المؤسسة					

ثامنا: التغذية العكسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51	هناك إدراك بأهمية التغذية العكسية في التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل					
52	توفر التغذية العكسية معلومات حول سير العمليات تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات					
53	يتم باستمرار تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية					

الجزء الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

أولا: التكلفة الأقل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار أقل من أسعار منتجات المؤسسات المنافسة					
55	تعتمد المؤسسة سياسة تخفيض السعر من أجل الحفاظ على زبائنها					
56	تعلم المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة السعر					
57	تعتمد المؤسسة أسلوب السيطرة على العمليات بهدف تخفيض تكاليف منتجاتها					

ثانيا: الجودة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
58	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث الخصائص والمميزات					
59	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية مقارنة بمنافسيها					
60	تعتمد المؤسسة على أسلوب السيطرة بالجودة بهدف ضمان أداء عالي لمنتجاتها					
61	تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية بهدف ضمان منتجات ذات جودة عالية					

ثالثا: الإبداع

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
62	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير عملياتها وتقديم منتجات جديدة قيل غيرها من المؤسسات المنافسة					
63	تقوم المؤسسة بتخصيص موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير بهدف تطوير عملياتها وطرح منتجاتها					
64	تتميز المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة وعملياتها بخصائص تنافسية متميزة					
65	تعتمد المؤسسة التجديد والابتكار أحد استراتيجياتها التنافسية					
66	تعمل المؤسسة على تشجيع عاملها على طرح أفكار جديدة للاستفادة منها في مجال تطوير العمليات والمنتجات					