

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

مساهمة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة  
دراسة حالة "مؤسسة سيرميس الخزف- سوافلية" لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبين:

عقبوبي هجيرة

سياري حنان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	وهراني مجذوب	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين، أهدي ثمرة جهدي:

إلى التي لم تبخل عليا بالدعاء يوما

والتي تحملت الكثير من أجلها إنها مصدر الهامي أُمي الحنونة

إليك يا من تعبت كثيرا من أجلي، إليك يا من حفزني ودعمني

لي أصل إلى ما أنا عليه الآن، إليك يا من صبرت لشقاء الدنيا

لي ترى نجاحي أبي حبيبي حفظك الله لي

إلى خطيبي الذي دعمني وساعدني في انجاز هذا العمل

إلى اخواتي الغاليات آمنة وفاطمة ومريم وأخي الحبيب شارف

إلى صديقة حبيبة "حليمة" وكل أصدقائي

إلى أساتذتي الأعزاء

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

هجيرة

# تشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذ المشرف الدكتور "مجدوب وهراني"

على كل المساعدات المقدمة وعلى كرم فضله وعظيم جهده.

أساتذتي الذين ساهموا في تكويني وسهروا على تعليمي

إلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد في اخراج هذا العمل

## قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عناوين الجداول والأشكال	الصفحة
<b>الجدول</b>		
01	تطور إدارة الموارد البشرية	07
02	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة	18
03	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الايزو 9000)	38
04	تقسيم العمال حسب التخصص المهني	61
05	معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين والتشغيليين	63
06	تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين والتشغيليين	63
07	معايير تقييم فئة الاطارات	64
08	تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين والتشغيليين	64
09	تطور عدد العمال المتكويين في المؤسسة	66
10	البرنامج التكويني للمؤسسة	67
<b>الأشكال</b>		
01	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	11
02	الوظائف الأساسية للموارد البشرية	13
03	عناصر إدارة الجودة الشاملة	16
04	نموذج الجائزة الأوروبية	26
05	مخطط نموذج شركة IBM	
06	مثلث الجودة والتميز	37
07	أبعاد لإدارة الجودة الشاملة في الجزائر	40
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
09	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سيراميس	54
10	تقسيم العمال حسب التخصص المهني	62
11	تطور عدد العمال المتكويين	66

	الإهداء
	تشكرات
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة</b>
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتطورها
06	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
08	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية أهداف وتحديات
11	المطلب الثالث: وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: الاطار النظري وتحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: الاطار العام للجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة متطلبات ومعوقات
21	المطلب الثالث: نظام الموصفات القياسية الدولية ونماذج إدارة الجودة الشاملة
28	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة أهمية العلاقة</b>
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية
32	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
36	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة
38	المبحث الثاني: الجودة الشاملة والموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
39	المطلب الأول: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
39	المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
42	المطلب الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
45	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم</b>
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: الاطار العام للمؤسسة
48	المطلب الأول: تعريف المؤسسة

48	المطلب الثاني: مراحل انتاج في المؤسسة
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
53	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة
53	المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
57	المطلب الثاني: تطبيق نظام الجودة بمؤسسة سيراميس للخزف
	المطلب الثالث: أسباب وأهداف اعتماد نظام الجودة بمؤسسة سيراميس للخزف
59	المبحث الثالث: حقيقة إدارة الجودة بسيراميس للخزف
59	المطلب الأول: اعتماد نظام للجودة
61	المطلب الثاني: إدارة الجودة بسيراميس للخزف
68	خلاصة الفصل
71	خاتمة عامة
	ملخص
	قائمة المراجع
	ملاحق

مقدمة عامة



تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات مختلفة النطاق ومتعددة التأثيرات مثل العولمة وزيادة وتيرة المنافسة والتطور التقني الهائل؛ وشبكة الأنترنت؛ وهناك تحديات زيادة الوعي والانفتاح الثقافي والتغيير المتسارع في متطلبات الزبون وغيرها من التحديات التي تفرض على المنظمات القيام بتطوير جودة منتجاتها وخدماتها للاهتمام برضا الزبون من خلال تحسين المستمر والدائم لعملياتها لأن المفاهيم التقليدية و مبادئها لم تعد كافية لمواجهة التحديات الراهنة لجميع المنظمات بمختلف قطاعاتها الإنتاجية والخدمية تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أن مسؤولية التطبيق تقع على عاتق الموارد البشرية في المؤسسة؛ ويأتي ذلك من خلال توفير عناصر بشرية مؤهلة قادرة على تطبيق وتحقيق الفوائد المطلوبة من برامج الجودة الشاملة ومن هنا لابد من وجود رؤيا لدى المنظمة لإدارة الموارد البشرية تلتقي مع أهداف برامج الجودة الشاملة .

تهدف المؤسسات من خلال مزاولة نشاطها الى الحصول على حصة سوقية مناسبة تمكنها من تحقيق الأرباح و لتحقيق ذلك عمدت معظم المؤسسات الى تطبيق برامج الجودة الشاملة بهدف التقليل من الانفاق و زيادة الفعالية؛ و تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية؛ وأحد شروط ذلك لابد توفر موارد بشرية للمنظمة قادرة على خلق ثقافة فيها تفي باحتياجات ومتطلبات الزبون ومهما تطورت الكفاءة؛ فان العنصر البشري يظل ورائها و التي تحتل فيها استراتيجية التدريب والتكوين المستمرين مكان الريادة .

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر الى المنظمة ليس فقط كنظام فني و انما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد؛ وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات و الدوافع و السلوكيات و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في إنجاح الإدارة؛ وجودة العمل في الجزء الأساسي في مفهوم الجودة الشاملة؛ وتختلف في أبعادها ومن هنا نرى أن مشكلة الدراسة تتخلص في أن نجاح الموارد البشرية يأتي بكيفية إدراكها لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ويمكن إبراز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟

وللوصول إلى الإشكالية المطروحة تم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها:

- ماهي أهمية إدارة المواد البشرية في نظام الجودة؟
- هل يوجد فعالية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين دور الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة ؟

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:



- تعتبر إدارة الموارد الركييزة الأساسية لنجاح نظام الجودة.
- نعم يوجد فعالية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة.
- نعم هناك علاقة بين دور الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
- دوافع ذاتية لمعرفة هذا المفهوم الذي أصبح الحديث عنه في جميع المجالات؛ وخاصة المؤسسات الاقتصادية.
- التناسب المنطقي لموضوع الدراسة مع التخصص الدراسي.
- الميل الشخصي لموضوع إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة وهذا راجع للمكانة التي حازتها إدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة كان هدفها البقاء والنمو والاستمرارية ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة في إيضاح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تفعيل ونجاح مبادئها.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيضاح مفهوم كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- إبراز أهمية وأهداف وعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.
- إظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة:

### المنهج المتبع

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة؛ تم الاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصل الأول والثاني)؛ أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي.

## تقسيمات البحث

قمنا منهجياً بتقسيم موضوع "مساهمة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة" إلى ثلاثة فصول حيث تناول في:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية و تطورها.

المبحث الثاني: الاطار النظري وتحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة وأهمية العلاقة

المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: علاقة الجودة الشاملة بالموارد البشرية

أما الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق؛ فهي الركن الأساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية؛ تمكين المنظمات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية المستقبلية؛ فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة.

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية في المنظمات و الحكومات إذ هي الوظيفة الأولى لأي منظمة لتمكينها للحصول على الميزة التنافسية و البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة؛ بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها؛ غير أن تحقيق مستوى عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتطورها.

المبحث الثاني: الاطار النظري وتحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتطورها

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية؛ أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين؛ وفي هذا المبحث سنتعرف على نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية؛ مراحل؛ معوقات؛ تنظيم إدارة الموارد البشرية ودورها.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

## أ- إدارة الموارد البشرية النشأة والتطور

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وخلال هذه المراحل؛ أخذت ممارستها عدة مسميات تماشيا مع التطور الفكري والتنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن.

وقد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد؛ ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية وممارستها. فقد انطلق مصطلح إدارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية؛ حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماما خاصا عمد انطلاق المشاريع الصناعية مطلع القرن العشرين وأطلق عليها اسم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية؛ والتي أعطت اهتمام للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض أو مع نقاباتهم<sup>1</sup>.

ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العمال وورغباتهم الاجتماعية أدى إلى بروز العديد من المشاكل في العمل؛ تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية؛ التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية؛ وبرز مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؛ كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري و التحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني خلافا لما كان الوضع عليه في السابق.

وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في الأجهزة الإدارية العامة؛ فقد شاعت تسمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها.

<sup>1</sup>- د.رضا بوغزرة، ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، "مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع"، جامعة جيجل، عدد 02، 02 جوان 2019، ص 175.

وتوافقا مع تطور الفكري الإداري وبرز أهمية العنصر البشري بما يملكه من طاقات إبداعية وابتكارية جعلت منه المورد الأعلى و الأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها؛ ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة .

وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد؛ وهي أكبر منظمة متخصصة في المجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية؛ ليتماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات .

ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية : أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعلميا؛ و الذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبداية هذا القرن.

#### الجدول رقم (1-1): تطور إدارة الموارد البشرية

الخصائص	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
ظهور الآلات والتخلي عن العمال	الثورة الصناعية
تطوير حقيقي في الإدارة والاختيار العلمي للعاملين	ظهور حركة الإدارة العلمية
أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة	بداية الحرب العالمية الأولى
تطورات كثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة	ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية
ظهور إدارة الموارد البشرية، إدارة المواهب، إدارة الكفاءات	إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000 حتى الآن

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

#### ب- مفهوم إدارة الموارد البشرية

في معناها الواسع تتلخص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعالية للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة؛ حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها؛ كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال؛ أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- د. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، طبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 26.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

### أهميتها

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها؛ وحل المشاكل تنشأ فيما بينهم من جهة و بين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات) تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء<sup>1</sup>.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- التطورات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم افرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- إن إدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل؛ أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

### المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية أهداف وتحديات

#### 1- أهدافها

يمكن عمل MRH في تحقيق الأهداف التالية:

- ارتفاع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية؛ في العمل والإنتاج.
- توظيف المهارات والكفاءات في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري؛ وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

<sup>1</sup>- أحمد عادل الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية الكويت، إتحاد المدربين العرب، 2016، ص 4



- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات MRH إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- توفير الموارد البشرية بالموصفات اللازمة في الوقت المحدد.
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة؛ وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام أساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية و الرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة أداء العنصر البشري؛ وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل؛ وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.
- رفع إنتاجية العاملين طبقا لإمكانيات المؤسسة.

## 2- أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

باتت ولزالت إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات نذكر منها:

### 1- إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف المسارات MRH من خلال بناء استراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العامة في المجتمعات المتقدمة و إعطائها أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين؛ التمكين؛ تحقيق رضا المستهلك.

### 2- تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية؛ حيث أصبح الحصول على القوى البشرية واختياره يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة<sup>1</sup>.

### 3- التحديات التكنولوجية

لعب التطور التاريخي وتحديات المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات مما جعل المؤسسات تغير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحية.

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع، 2006، ص 31.

## 4-التحديات البيئية

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها؛ و نظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة فلا بد من التحسب و الاحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات واغتنام الفرص؛ كما أنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة؛ من أهم المتغيرات البيئية الخارجية: المتغيرات الاقتصادية و القانونية و تنوع في قوة العمل؛ ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة تهدف إلى التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها؛ إن السعي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي؛ وذلك عندما يكون نشاط المؤسسة في قمته؛ إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها؛ وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

## 5-التحديات التنظيمية

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة؛ والتي يسهل على الإدارة توجيهها و السيطرة عليها؛ إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة؛ و أهم تلك التحديات:

- حاجة المؤسسة للموقع التنافسي .
- مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة .
- استخدام فرق الإدارة الذاتية.
- الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية.

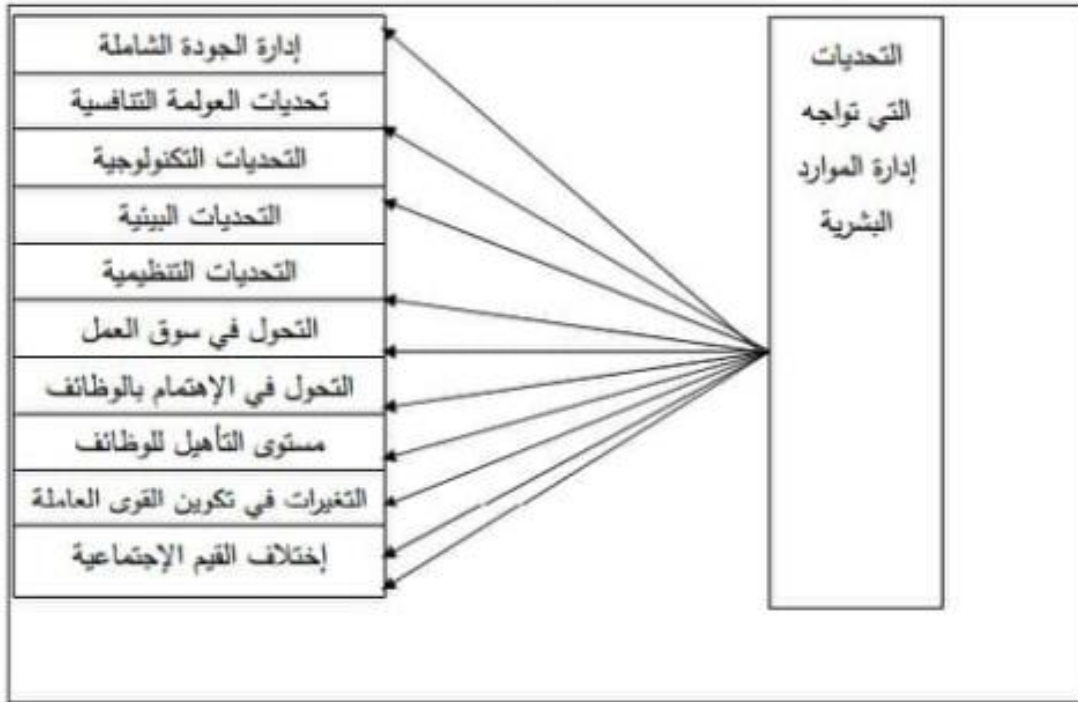
لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة في مجال المورد البشري ومن أهمها:

1-استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

2-تحسين الجودة؛ من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

3-خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختبار والتعيين والتدريب والتطوير.

## الشكل رقم (1-1): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس، صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص 30

## المطلب الثالث: وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي توفيق بين الفرد والوظيفة وهذا يتم من خلال وظائف متعددة تنقسم الى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة:

## 1-الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

## 1-تحليل العمل

ونعني بها تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعروفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من فرد شاغر الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.

## 2-تخطيط القوى العاملة

يعرف بأنه عملية للحصول العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين

فعلا، وخارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

### 3- الاختيار والتعيين

وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العالمية في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف الاختبارات والمقالات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### 4- تصميم هيكل الأجور

تهتم هذه السياسة بتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة وبالتالي تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة كما تهتم هذه السياسة بالإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

### 5- تصميم أنظمة الحوافز

تسعى هذه السياسة إلى منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي. فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وكذا حوافز على أساس المنظمة ككل.

### 6- تقييم الأداء

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك باتباع أساليب معنية وغالبا ما يقوم بالتقييم للرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ومن التعرف على أوده القصور في هذا الأداء.

### 7- التدريب

يعرف التدريب على أنه الجهد الإداري المنظم الذي يهدف إلى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي تعمل فيها ويعرف أيضا على أنه اجراء منظم يزيد معلومات ومهارات الانسان لتحقيق هدف معين.

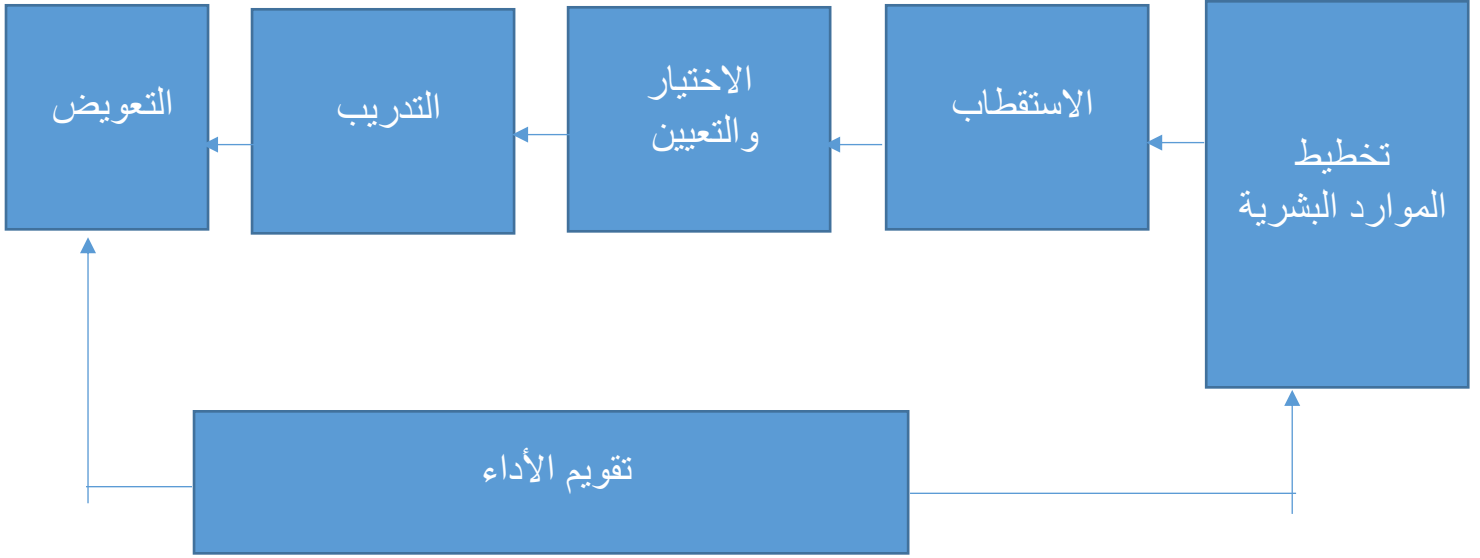
### 8- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقييم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

## 9-تخطيط المسار الوظيفي

يهتم بتخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقية والتدريب، وتحتاج هذا على معرفة نقاط قوة وضعف الفرد.

الشكل رقم (1-2): الوظائف الأساسية للموارد البشرية



المصدر: الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص 133.

## II- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

## أ-العلاقات مع النقابات

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع المنظمات العالمية والنقابات والتطرق لعدة موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل في الخدمة.

## ب-ساعات وجداول العمل

تهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع النظام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- موسى رشيد، دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية، جامعة مستغانم 2016-2017، ص ص 12-13-14.

## ج- أمن وسلامة العاملين

وتهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

## المبحث الثاني: الاطار النظري وتحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة لأنها تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة.

وسوف تناول في هذا المبحث الاطار العام للجودة الشاملة

- إدارة الجودة الشاملة، أهداف ومعوقات
- نظام الموصفات القياسية الدولية، ونماذج إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول: الاطار العام للجودة الشاملة

## 1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للانتاجية مع بداية قرن العشرين على يد فريدريك تايلور، رائد المدرسة الإدارية العلمية، ومن ضمن ما أهتم به فصل عملية التخطيط لتنفيذ باعتبار الأولى من مهام المهندسين والصناعيين والثانية منوطة بالعمال.

وقد ظلت الجودة في هذه الفترة متعلقة بالصناعة إذ يتم انشاء وحدة تقوم بعملية التفيتش والفحص للفصل بين المنتجات الجيدة والرديئة وقد بقي إحساس العامل بالجودة غائبا لانعدام العلاقة بينه وبين المحلات والحصر دوري مدير الإنتاج في تسليم المنتجات بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة لعدة أسباب، تتخلص في ادراكهم فقدان مناصبهم إن لم يتمكنوا من تلبية متطلبات الإنتاج وإن ضعف جودة المنتجات سيكون أثره أقل ويتمحور في اللوم فقط.

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ اهتمام المنظمات الأمريكية الجودة بتزايد ويتنامى حيث كان الإنتاج البياني بعد خروجها من الحرب مهزومة يتصف بالرداءة، وهو ما جعلهم يستدعون عدد من علماء الجودة الأمريكية، وأبرزهم ديمنج الذي فشل في اقناع المنظمات الأمريكية يتبنى أفكاره ولكن اليابانيين اقتنعوا بتبليغها وكانت النتائج الأمريكية أدت إلى تحسين الجودة الإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية، حيث قامت هذه المنظمات

بمراقبة الجودة واتقانها وتحسينها، حتى ظهرت مخرجات الجودة بأفضل منتج سواء كان في مجال الصناعة أو الخدمة.

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة بدأت أولها عندما أدخل ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينات وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات. ولأن نشأت موجة ثلاثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة حيث بدأت تنفيذها في الثمانينات ولكن بشكل محدود للغاية لذا أصبح في الوقت الحاضر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الإداري القائم في المنظمات التي تتطلب قيادة إدارية رشيدة تقوم على ثقة بينها وبين جميع العاملين وطرد الخوف من داخل المنظمة ومن ينتمي إليها لنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" يعني "الضبط الشامل للجودة" وإن تطبيق مراقبة النوعية أو جودة بفعالية في أي شركة أو مؤسسة يتطلب تعاون وجهود جميع الموظفين بما فيهم المدراء، والمشرفين والعمال وفي جميع الأنشطة: التخطيط والتصميم وتدبير المواد (المشتريات)، التصنيع، التفيتش، الإنتاج المبيعات، الخدمات، المراقبة، المالية، إدارة الموظفين والتدريب... الخ.

وعليه فإن نتائج نشاطات الجودة الشاملة من زيادة في الأرباح وزيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة للإدارة الجيدة والمسؤولية لجميع للوصول إلى الهدف المنشود، فإدارة الجودة الشاملة تهتم جميع الموظفين، وتعني بكل شيء في المؤسسة أو الشركة في جميع الأوقات وفي جميع الأحوال وجميع الأقسام فهناك الكثير من المزايا لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة" ومن أهمها:

1- مراقبة الجودة على مستوى الشركة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين.

2- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق.

3- تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة.

4- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة

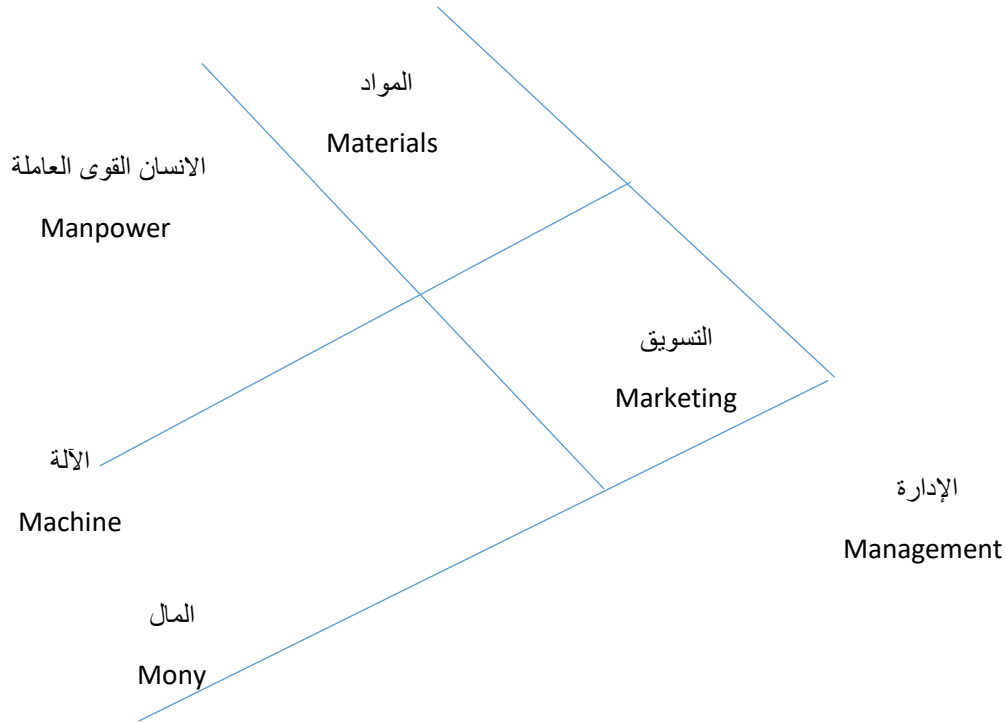
5- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات.

<sup>1</sup>- نادية حمدي، إدارة الجودة الشاملة



إن إدارة الجودة الشاملة يمكن تمثيلها بالرسم البياني (الكروكي) لشكل السمكة (fich diagram) حيث تتمثل في هذا الشكل جميع العناصر الهامة التي تخص نشاطات وعمليات الإدارة الشاملة، كما هو موضح في شكل<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3-1): عناصر إدارة الجودة الشاملة



3-أهمية إدارة الجودة الشاملة

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في الميادين سبل تحسين إنتاجها وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة واتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة.

ويعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها، كما تساهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، إن المنظمة التي تبني هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

<sup>1</sup> - دكتور المهندس فتحي أحمد عبي العام، نظام إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص. 35.

ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء وللمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

### 3-1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد فازدادت عمليات الشراء تعقداً وتغيرت السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، وفي ظل هذه التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجاً في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالباً ما تبذل جهوداً حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعندما توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.
- 2- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات معروضة.
- 3- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي:

خسارة قيمة المواد الخام وتكاليف المرتبطة بإعادة تشغيل الكاملة للوحدة خصوصاً في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون... الخ<sup>2</sup>.

ولذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج، كما تساهم حلقات لجودة في خفض التوتر عند العاملين وفتح حوار وزيادة الانفتاح

<sup>1</sup>- دار دكة مأمون الشليبي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر وتوزيع عمان 2002، ص ص 61-63.

<sup>2</sup>- الخطيب أحمد والخطيب رباح، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربية"، عالم الكتاب الحديث، عمان 2006، ص 55.

هذا من جهة ومن جهة أخرى تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب والعمل بشكل صحيح ويظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة:

جدول رقم(2-1): تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال:	من خلال:
-تحقيق الخصائص تفي احتياجات العميل	-خفض التكلفة
-زيادة الرضا	-خفض الفحوص والاختبارات
-زيادة الحصة السوقية	-زيادة الإنتاجية
-زيادة المبيعات	

المصدر: رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: الموصفات العالمية 9000 iso، المنظمة العربية للإدارة والتنمية، القاهرة، 2002، ص 5.

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق بفعالية وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة، وذلك من خلال خفض تكاليف غير مسببة للقيمة والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات، التكاليف عالية للفحوص والاختبارات وهما مصدران الأكثر تسببا في خفض نسبة احتمال تحقيق الأهداف المسطرة.

### 3-3-أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة وعلية فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وتمكن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي:

1-توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجيد، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.

2-ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين

3-اختصار الوقت في انجاز الأعمال.

4-تطوير وتبسيط إجراءات العمل

5-سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

6-رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات

7-تدريب العاملين على لعمل بروح الفريق الواحد

8-استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة

9-رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة متطلبات ومعوقات

أ-إدارة الجودة الشاملة متطلبات

لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة في تخفيض المستهدف منها، فإن هنالك عدة متطلبات ضرورية يجب توفرها، ويمكن تحديدها فيما يلي:

1-التغيير في رؤية الإدارة

وذلك من خلال اعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة حيث ربد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بالفعالية داخل المنظمة

- أن تهتم بالتحسين الشامل وليس جزئي فقط

- تهيئة البيئة الملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة

- القدرة على تنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين

- تلبية حاجات العملاء

- الفعالية في الاتصال مع العاملين

2-الانفتاح في عملية الاتصال

حيث يتطلب نظام الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا على النحو التالي:

-الاتصال من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والعاملين أوامر ومعلومات

-الاتصال من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي

-الاتصال الأفقي: بين نفس الإدارات أو الأقسام من نفس المستوى الإداري للتنسيق والتشاور والتعاون.

## 3-مراعاة العوامل الإنسانية

حيث لا بد أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وأن تقوم على تظافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها.

## 4-استخدام فوق العمل

وذلك من خلال تقسيم المنظمة على جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها الأمر الذي يخلق دوافع لدى الأفراد العاملين نتيجة الانتماء للجماعة ويزيد أيضا من كفاءتهم وبالتالي يتم الوصول إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

## 5-إدراك أنواع الجودة

حيث يتم إدراك جودة التصميم، وجودة المطابقة وجودة الأداء.

## 6-التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة

وذلك من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها وكذلك التأكيد على رضا العاملين<sup>1</sup>.

## 7-صياغة رسالة المنظمة Organization mission

أي تحديد سبب وجودها (مهمتها)

## 8-صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة Organisation vision

أي ما تريد المنظمة أن تكون عليه خلال الفترة القادمة (لمدة تحددها المنظمة).

## ب-معوقات إدارة الجودة الشاملة

أنه لمن الصعب تطبيق نظام الجودة الشاملة تطبيقا سليما، نظرا للمعوقات التي تحول دون تطبيقه ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير بسبب عدم عرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup>-د.علاء فرج الطاهر، "إدارة الموارد والجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 137-138.

- عدم توفر الأنظمة الفعالة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل تطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة
- عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المنظمة.
- الرغبة المتشاركة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظام الموصفات القياسية الدولية ونماذج إدارة الجودة الشاملة

#### 1- نظام الموصفات القياسية الدولية

نشأت المنظمة الدولية للمقاييس International Standardization Organisation في لندن عام 1946 و iso هي مسمى المنظمة العالمية للمعايرة وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فالمؤسسات لا تستطيع الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل أنها بحاجة لضمان جودة كامل في المنظمة واستمرارية وفق الموصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات، وإيزو نظام مرن هدفه إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج.

فالموصفات القياسية الدولية أيزو 9000 جاءت لتعمل على توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالميا في أية مؤسسة وتشمل مواصفات الجودة العالمية iso 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها وهي:<sup>2</sup>

1- شهادة جودة الايزو 9001: تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها

2- شهادة جودة الايزو 9002: تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها

3- شهادة جودة الايزو 9003: تطبق على المؤسسات التي تباع المنتجات فقط.

#### مراحل الحصول على شهادة ايزو iso

<sup>1</sup>- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 62.

<sup>2</sup>- الدكتور علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-148.

## المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التشغيل)

هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة iso 9000 وتشمل هذه المرحلة على الخطوات الآتية:

1- إدراك والزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية بإنشاء نظام الجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 iso العالمية للجودة.

2- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام الجودة إلى جميع المستويات الإدارية، ويتم ذلك عن طريق نوعية (دورات تدريبية أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة ونظام الجودة، وتحسين الجودة).

3- تعيين لجنة توجيهية أو مجلس للجودة لتأهيل الجودة للحصول على شهادة iso.

4- تكوين فريق للجودة ليعمل على تنفيذ مشروع انشاء نظام الجودة

5- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو

7- التأكد من أن الشركة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة

## المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة

هي المرحلة التي تقوم فيها الشركة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والاعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1- اختيار المؤسسة أو الشركة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك.

2- الاتفاق وتوقيع عقد ما بين الشركة الطالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة

3- تزويد شركة التدقيق (تسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن شركة الطالبة للشهادة وبيانات عن الهيكل التنظيمي للشركة.

4- الاعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في الشركة دراسة جيدة.

5- اعداد جدول زمني لعملية التدقيق وتحديد الأيام والأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم من أقسام الشركة المختلفة.



6-التعاون التام مع فريق التدقيق على ممثلي الشركة أن يسجلو أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الايزو 9000 أو فيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة الشركة.

7-تدوين وبيان الملاحظات الأساسية التي تنتج عن عملية التدقيق والتي تتطلب مزيدا من العمل التصحيحي والطلب من الشركة بتنفيذه حتى يتم منح الشركة الشهادة المطلوبة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الايزو

إن حصول أي شركة على شهادة الجودة المعينة لا يعتبر نهاية المطاف بل يجب الاستمرار في عمليات تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة على أساسه ، ومما هو معروف فإن الشركة ستخضع للتدقيق و التقييم كل ستة شهور، و سيتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها ويجب اتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:

- محافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصا دليل الجودة الارشادي
- التفتيش والمراقبة المستمرة
- تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة
- الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعينة<sup>1</sup>.

### نماذج عن إدارة الجودة الشاملة

ظهرت في مجال إدارة الجودة الشاملة عدد من النماذج الزائدة قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد حيث تعتبر نماذجهم هذه اسهامات رائدة كان لها الأثر الأكبر في دفع وتقدم عجلة تطور مفهوم الإدارة الشاملة، وسوف نستعرض بعضا من هذه النماذج للدلالة على ذلك

#### -نموذج إدوارد ديمينج

إدوارد ديمينج عالم أمريكي، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج ويشتمل نموذج ديمينج على 14 مبدأ والشعار الذي أنطلق منه هو أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام، أما المبادئ فهي:

#### 1-تبني الفلسفة الجديدة لتطوير يتطلب تحديث الإدارة

<sup>1</sup>- الدكتور المهندس فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 240-246.

- 2- إيجاد نوع من استقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والتطوير
  - 3- التحسين المستمر لإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة تكوين فرق العمل واستمرارية عملية التطوير.
  - 4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين ليس على أساس أرخص الأسعار بل على أساس أعلى الجودة.
  - 5- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين للعاملين وشرح مفهوم الجودة كنظام.
  - 6- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم القائمة على أساس الجودة النوعية المحققة.
  - 7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
  - 8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي كانت لأن هذا سيصير بمستوى الجودة.
  - 9- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمتع العاملين من تحقيق انجازاتهم.
  - 10- السعي على حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين واحلال التعاون بدلا منها.
  - 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
  - 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الأمان
  - 13- احداث تغير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم مبادئ هذا النموذج.
  - 14- العمل على ترشيح المبادئ السابقة لدى جميع العاملين.
- نموذج جوزيف جودان
- وضع جوزيف جودان مبادئ نمودجه بعد تكليفه عام 1950 بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية ووضع المبادئ التالية:

1- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل

2- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة

3- تتألف الجودة من شقين هما:

الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم العميل الداخلي

الجودة الخارجية وتتعلق بمفهوم العميل الخارجي

4- التركيز على أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة

تكاليف الإخفاق وال فشل Failure costs

تكاليف القياس Appraisal costs

تكاليف الحماية أو المنع Provention costs

5- تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:

6- ربط جودان مسألة الجودة ومسألة الجودة وتحسينها لمدى كفاءة الإدارة.

-نموذج مالكوم بالدريج

ويعتبر مالكوم أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية وقد خصصت جائزة باسمه تم إقرارها عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريغان بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية وتشتمل جائزة بالدريج على اطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها.

-نموذج Victory

قدم هذا النموذج شخص يدعى خيمس سايلور ويشمل على فكرة العامة التالية:

وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضوع التطبيق وجعلها حقيقة

-نموذج همبر

ويتكون نموذج همبر Hamber من العناصر التالية:

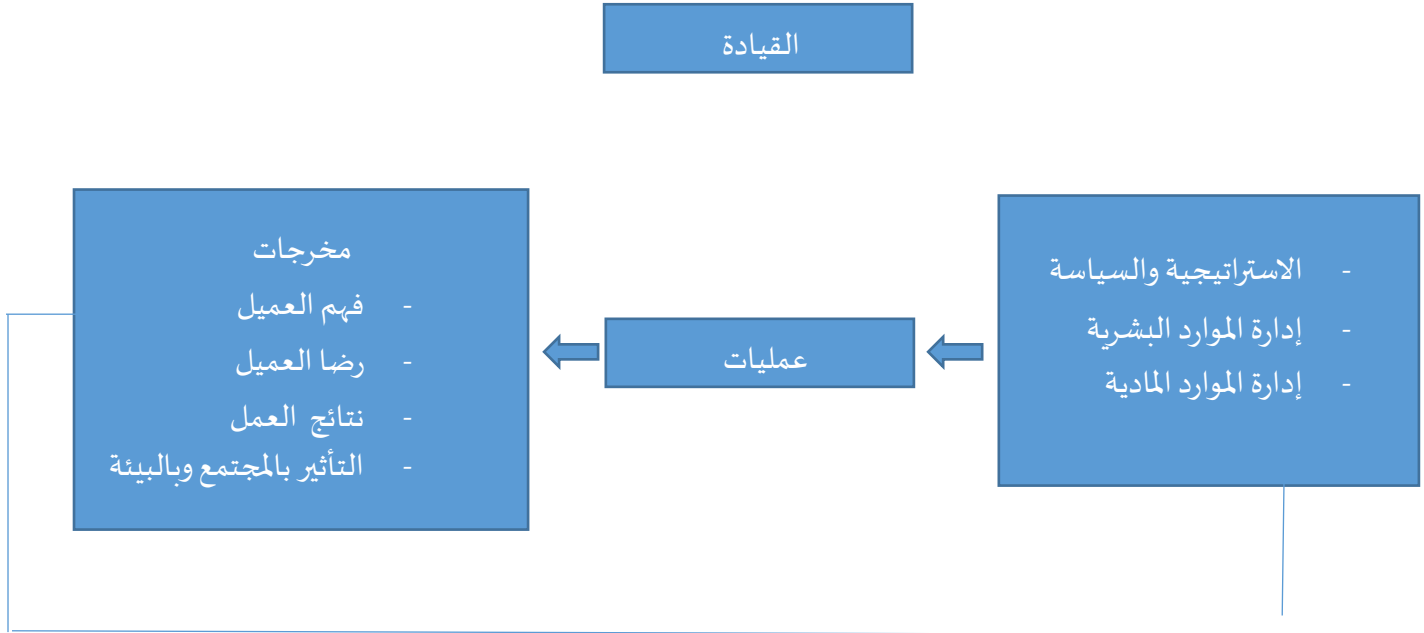
الهدف، القيادة، تصميم الجودة، الهيكل التنظيمي، التعليم والتدريب تشكيل فرق العمل، نظام الاتصال والمعلومات، التحسين المستمر.

-نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

وضعت هذه الجائزة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وذلك على غرار جائزة بالدريج للجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة حسب نموذج الجائزة الأوروبية هو نظام system متكامل يتكون من مدخلات يوجهها ويسيطر عليها ويسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

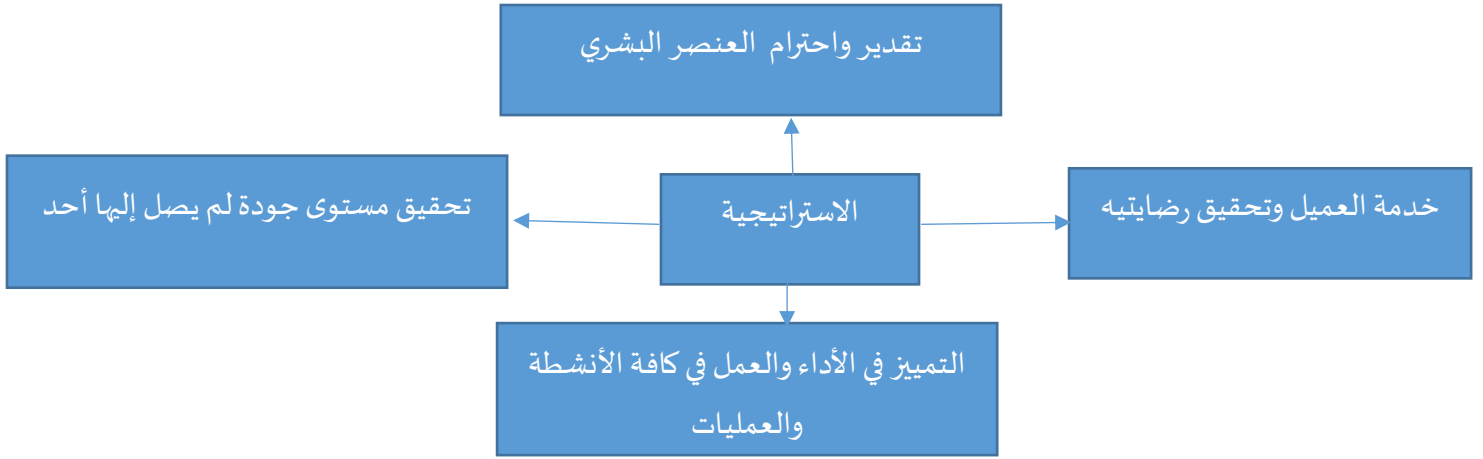
الشكل رقم (1-4): نموذج الجائزة الأوروبية



#### -نموذج شركة IBM

يسعى هذا النموذج الذي بدأ بتطبيقه عام 1983 إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية تعبر عن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة (IBM) وهذه الأهداف هي كما في شكل التالي:

الشكل رقم (1-5): مخطط نموذج شركة IBM



المصدر: د. علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-161.

## خلاصة الفصل

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

# الفصل الثاني



## مقدمة الفصل

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير نظرا للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والمالية وغيرها ومساعدتها في تحقيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخلى عن أدوارها التقليدية وتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة على تطبيق الجودة الشاملة.

ومن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود إدارة الموارد البشرية فعالة لديها المقدره على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة الشاملة.

وتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: الجودة الشاملة والموارد البشري في المؤسسة الجزائرية

## المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية

## المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها واسناد الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فان دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام<sup>1</sup>.

وهذا التوجه ناتج عن ادراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى ما سبق فان بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دون العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وغيرها.

وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة والايزو (iso) إذ نصت المواصفات الارشادية (iso-900) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

أما المواصفات العالمية (iso900) والتي تمنح بموجبها الشهادة فقد أفردت الفقرة (6-2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية نصت على أنه يجب "يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال مؤثرة على جودة المنتج

<sup>1</sup>- نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات الموارد البشرية ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد لبشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير 22، 23 فيفري 2012، ص 13-15-16.

<sup>2</sup>- د.رضا بوغزرة، ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، "مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع"، جامعة جيجل، عدد 02، 02 جوان 2019، ص 175.

أن يكونوا ذوي مقدرة على التعليم المناسب، والتدريب والمهارات والخبرة وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، ومن خلال اشتراك ودعم الأفراد وكإسناد الأهداف تحسين أداء<sup>1</sup>.

غير أن العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية واجهت التحديات، مثلما لاقت الفرص، ويتجلى لنا مما تقدم، بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يكون قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكييف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على أحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

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

#### 1-التوظيف

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة تكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم رغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير 22، 23، فيفري 2012، ص 13 / ص ص 15-16.

<sup>2</sup>- نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

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

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

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

ويظهر دور قسم الإدارة الموارد البشرية واضحاً في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختبارات بحيث تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل اختبارات للقيام بالعمل، وكما يجب أن تركز هذه الاختبارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فوق العمل<sup>1</sup>.

وكذلك يعتبر قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن تدريب العاملين حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير لا بد وأن تتناسب برامجها التدريبية مع ثقافة الجودة وفلسفتها.

وفي إدارة الجودة الشاملة تحتاجوا مصمموا البرامج التدريبية إلى التركيز على ثلاث جوانب في برامج التدريب وتطوير.

أ- التركيز على التعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة

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

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

<sup>1</sup>- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر 2000، ص

## 2-أنظمة التعويضات

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

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهنيين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافآتهم إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن لتحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي إلا أن تكون المكافأة للعاملين عنها بصورة مباشرة وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة، إذ يرى ديمنج بأنه من المحرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو المحرك للتغيير وبمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الاستراتيجية التنظيمية.

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

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

## المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، في عدة عناصر نذكر منها:

1-دعم الإدارة العليا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي ذو هدف طويل الأجل. تحتاج تحديد كيف يمكن الوصول إليه ومتى هذا الأمر يحتاج إلى اقناع الجهات العليا في المنظمة والمماها بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها، ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية كأداة من أدوات إدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بطريقتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- الاقتداء بفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في اطار عملياتها الإدارية
- تستطيع دائرة الموارد البشرية بدعم الإدارة العليا، أن تأخذ بنهج إدارة الجودة الشاملة في كافة أنحاء المنظمة.

2-البرامج التدريبية: التدريب هو احدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث يحدث تغيرات جذرية في المنظمة، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها سياستها، وتحسين المستمر في منتجاتها، وهذا التقديم منتج عالي الجودة بسعر مناسب لإرضاء الزبون وبقاء المؤسسة واستمرارها في العمل.

3-تنميط العمليات: حيث يرفع من مستوى الجودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويساهم في تخفيض التكاليف، من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد، وبعد تنميط العمليات الإنتاجية مطلب من مطالب تحقيق الجودة الشاملة، فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل داخل المنظمة وجعلها تتم وفق نمط واحد مهما تغيب العاملون وهذا لرفع مستوى الجودة الشاملة.

4-دمج العاملين: يؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية دمج العاملين على اعتبار سياسة الدمج تعني الاشتراك في كل شيء وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة تتسم إدارة الجودة الشاملة بالتعاون والعمل الجماعي لتبني سياسة دمج العاملين من أجل التطوير والتحسين وتحميل جميع العاملين المسؤولية وأشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.

5-شمولية واستمرارية الرقابة: هي كشف على أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر

6-تحسين استثمار العنصر البشري: العنصر البشري ثورة تملكها المنظمة لذا يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، ولتحسين هذا الاستثمار يتطلب التحفيز الفعال والجيد وزرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة، فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة وهو المسؤول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء.

<sup>1</sup>- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 234.

## الشكل رقم (1-2): مثلث الجودة والتميز



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 248.

## ب- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الايزو) والعلاقة بينهما

يختلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين (الايزو)، وهي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالي ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو بما يلي:

1-تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) على التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها.

في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن (الايزو) لا تركز كثيرا على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

2-يمكن اعتبار نظام (الايزو) مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأعم من (الايزو).

3-تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز (الايزو) على الأمور الفنية والاجرائية في العمل فقط.

4-المؤسسات الحائزة على شهادة (الايزو) تطبق بعلمها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة (الايزو) لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة.

على عكس إدارة الجودة الشاملة مدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.

5- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها.

أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

6- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة (الايزو) لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

#### الجدول رقم (2-1): مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الايزو 9000)

(الايزو 9000)	إدارة الجودة الشاملة (tqm)	
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة	إدارة للجودة من منظور شامل	1
يمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل	يمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	2
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا لتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت	تهتم بالتحسين المستمر	3
ترتكز على طرق واجراءات التشغيل اي على البعد الفني أساسا	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الغني فلسفة ومفاهيم اشمل	4
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات او الادارات او الاقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل كافة القطاعات والإدارات ولأقسام وفرق العمل	5
مسؤولية قسم إدارة ترقية الجودة	مسؤوليات كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	6

المصدر: حثيم محمد العبد إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز مذكر نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية، ص 16.

#### المبحث الثاني: الجودة الشاملة والمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن ظهور المؤسسات الصناعية بالجزائر ليس بالحديث بل نجده يرجع إلى أيام الاحتلال الفرنسي، وعرف تحولات منذ السنوات الأولى للاستقلال، لأن الجزائر كانت بصدد اتباع نموذج التنمية الاقتصادية واجتماعية.



وكباقي المؤسسات والتنظيمات في العالم عاشت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العديد من التغيرات والمراحل، حيث كان للمورد البشرية أهمية بالغة في تبني الجودة الشاملة وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### المطلب الأول: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة الصناعة الثقيلة، وفق نموذج الصناعات التصنيعية للفرنسي Gérard des Fane de Bernis كوسيلة أساسية لتفعيل سياسة الاستقلال الذاتي وبناء قاعدة صناعية محلية متكاملة.

وباعتبار أن صناعة تمثل قاعدة التنمية الاقتصادية ولأنها حظيت بالاهتمام الأكبر في المخططات التنموية من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، فإن القطاع الصناعي في الجزائر عرف عدة إصلاحات من بينها برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية على فترة زمنية تمتد إلى 8 سنوات (2000-2008) لقد تم التوقيع على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما فتح مجالاً حديثاً لسياسات الصناعة الوطنية عن طريق إعادة التأهيل، تطوير الهياكل القاعدية للتكنولوجيا وتطوير أنظمة الجودة.

بالرغم من كل هذه الإصلاحات إلا أن القطاع الصناعي بقي في حالة ركود حيث سجل انخفاضا في حجم الصادرات خارج المحروقات وفي معدل التضخم وكذا العجز في الموازنة العامة، بالإضافة إلى تدهور معدل نمو الإنتاج الصناعي العمومي حيث يتراوح من 3.6% و 4.6% خلال الفترة (1997-2002).

إن هذه المعطيات جعلت الدولة الجزائرية تشعر بخطورة الوضع الاقتصادي وتقرير بذلك انتهاز سياسات التعديل الهيكلي في ظل الإصلاحات الاقتصادية الرامية إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق. ولعل التحدي الأكبر في تلك الفترة كان متعلقاً بجودة المنتج التي أصبحت متدنية ولا ترقى إلى منافسة باقي المنتجات<sup>1</sup> المشابهة سواء محلياً أو دولياً.

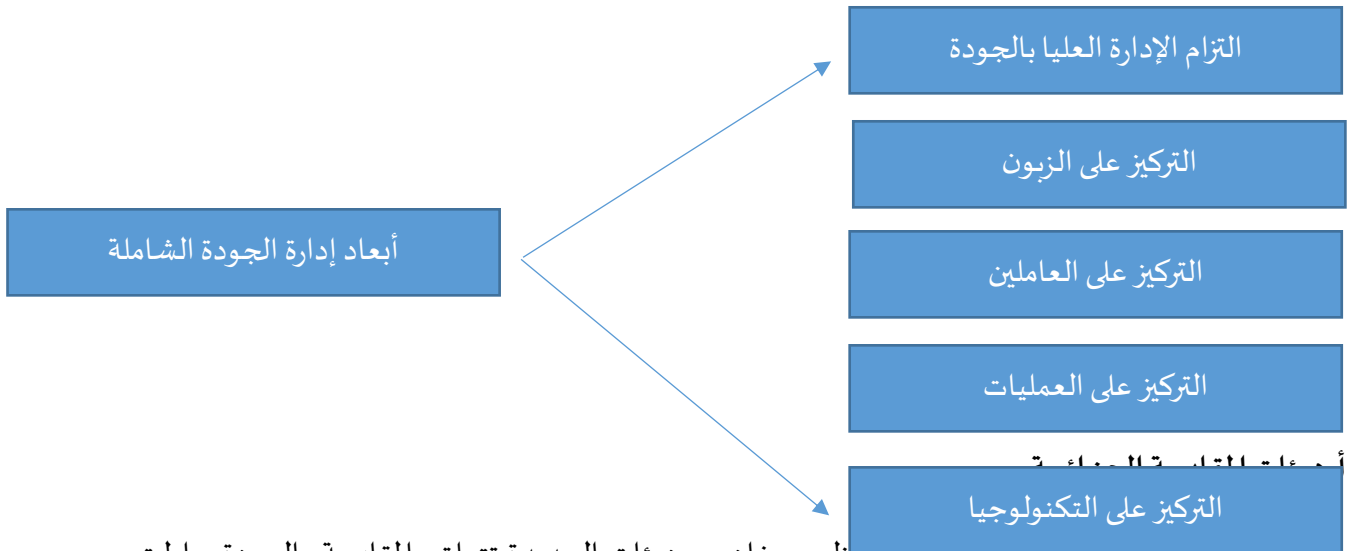
### المطلب الثاني: واقع الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لمعرفة واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قمت بدراسة لإزالة بعض الغموض، حيث تتضمن هذه الأخيرة بعض مفاهيم والمبادئ لإدارة الجودة الشاملة. ومن خلال ذلك استخلصنا أن الاعتماد على الجودة يخلق ذكاء اقتصادي، يمكن القول أن ادراك الجودة في قطاع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر كالتالي:

<sup>1</sup> - فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، 2016/2017، ص 217.

## الشكل رقم (2-2)، أبعاد لإدارة الجودة الشاملة في الجزائر

## ادارك إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية



بعد ادى هذا التعبير في التوجه إلى ظهور مفاهيم وهيئات الجديدة تتعلق بالمقايسة والجودة حاولت الجزائر تكريسها من خلال التركيز على تفعيل الجودة عن طريق النظام الجزائري للتقييس، "SAN" الذي كرست لتحقيقه الكثير من الجهود والهيئات الوطنية نذكر منها:

المنظمة الوطنية للتقييس الجزائري IANOR: الذي تم انشاءه في 21 فيفري 1998 وهو العضو الممثل للجزائر عالميا في المنظمة العالمية للتقييس ISO وهناك هيئات أخرى تحت وصاية وزارة الصناعة هي:

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI
- المعهد الوطني للقياسة الشرعية ONML
- المجلس الجزائري للاعتمادية CAA

## ب- تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق الهيئات السابقة الذكر إضافة إلى آليات أخرى داعمة تعتبر جهودا مساندة لأهداف المسطرة من طرف السلطات العمومية والمرتبطة أساسا بالتحريك الاقتصادي وانشاء منطقة تبادل حر مع الاتحاد الأوروبي بعد سنة 2017، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولهذا

وضعت السلطات العمومية برنامجها لتأهيل المؤسسات الاقتصادية يهدف إلى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافستها الرائدة في السوق المحلي والأجنبي، ولقد تمثلت هذه البرامج في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي

الذي وضع من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، وكلفت العديد من الهيئات للقيام بذلك:

أ-المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI): وهي الهيئة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل، كما تتولى تطوير وترقية برامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل واقتراح التعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

ب-اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): تتكون هذه اللجنة من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية، وزارة المؤسسات الصغيرة ومتوسطة والتي وضعت الشروط المتعلقة باستفادة المؤسسات من عملية التأهيل، وتحديد المبالغ المخصصة لكل مؤسسة، كما تقترح اللجنة كل إجراء من شأنه تحسين التنافسية والجودة للمؤسسات الصناعية.

ج-صندوق ترقية التنافسية: أنشئ الصندوق بموجب قانون مالية سنة 2000 و يتمثل نشاطه في تقديم الدعم المالي للمؤسسات، حيث تستفيد المؤسسات من دعمه بهدف تغطية جزء من التكاليف المخصصة لتقييم وضيعتها العامة.

كما تستفيد المؤسسة من دعم الصندوق لتمويل الاستثمارات المادية والمعنوية التي تدخل في إطار برنامج التمويل أما الهيئات المرفقة فيغطي الصندوق التكاليف التي تتحملها بهدف تطوير التنافسية الصناعية والتكاليف المتعلقة بتحسين بيئة نشاط المؤسسة.

### 2-برنامج MEDA

هو عبارة عن برنامج ثنائي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي لدعم المؤسسات الخاصة القائمة مدة 3 سنوات على الأقل والتي لا يقل على مستخدميها عن عشرة عمال ولا يزيد عن 250 عامل يشترط أن يكون جزائري الجنسية، ويملك 60% من رأسمال المؤسسة ويهدف البرنامج إلى ترقية محيط المؤسسة، وتحسين الظروف المالية وخلق التعاون المستمر بينها وبين مؤسسات التمويل.

<sup>1</sup>- فلكاوي نجوى، مرجع سبق ذكره، ص ص 218-220.

## 3-برنامج MEDA

يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من طرف هيئات دعم وخلق المؤسسات في الجزائر، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز روح المقاولاتية من خلال تكوين مستشارين في تسيير المؤسسات الصغيرة المتوسطة.

في الأخير يمكننا القول أن على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الراغبة في ضمان استمراريته وتحسين تنافسيته الخوض في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث علمها كخطوة أولى انشاء مصلحة خاصة لإدارة الجودة، والشروع في الحصول على الحصول على شهادة إدارة الجودة ايزو 9001 باعتبارها حجر الأساس لإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة، ثم البدء في تطبيق مبادئ الأخرى.

حيث أن توجه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو توجه متوسط، حيث أن المؤسسات تهتم أكثر بتحسين النتائج (جودة المنتج وزيادة إرضاء الزبائن..) في حين تغفل عن الاهتمام أكثر بأسباب الحصول على هذه النتائج من الاهتمام أكثر بمشاركة عمالها وتكوينهم واتباع الأساليب الحديثة في التسيير.

يحب على المؤسسة الجزائرية وضع وظيفة خاصة لإدارة الجودة ضمن هيكلها التنظيمي وأن توليها أهمية كبيرة، وأن تعمل على الحصول على شهادة إدارة الجودة، فهذان العنصران يعتبران أن الحجر الأساس لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

التركيز على ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات التسيير الحديثة بما لها من دور كبير في عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسات.

## المطلب الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية ، وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية الموارد البشرية أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها، وتحقيق أهدافها المرجوة بالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها ادارتها وتسييرها.

ومن هذا المنطق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة

ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة تمكن من زيادة إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية تسيير وفق استراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه المؤسسة إن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخر هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الاقتصادية مما يضيء انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها.

إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسن أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية وتطور يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين التكوين إلى التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف.

إن واقع إدارة الموارد البشرية على تطوير المؤسسة الجزائرية لا يزال واسعا وذلك بالتركيز على وظائفها وكذلك البحث حول دور التنظيم الإداري في وظيفة الموارد البشرية وهذا لا يكون إلا بالبحث العلمي والمنهجي وكذلك يتدخل العلماء والخبراء الاقتصاديون والتسيير، وكذلك فعالية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير إلى مواردها البشرية وما تتمتع به من مهارات وقدرات وما لديها من طاقات ودوافع وطموحات، فهي التي ترسم الاستراتيجيات والخطط وتضع البرامج وتقوم بتنفيذها وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها.

ومن حرصت المؤسسة الاقتصادية على تطوير وتنمية مواردها البشرية وحثها على الاستمرار في الحفاظ على أدائها وتحسينه، لما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المستدام لمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل

<sup>1</sup>- د. بوالنشرس نور الدين، أ. محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار (الجزائر)، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 250.

التطورات الراهنة والناجمة عن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنافسها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- بن بليدية مريم، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018-2019، ص ص 94-95-96.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تتجسد في وحدة تنظيمية في المؤسسة، فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول في المؤسسة وهي تعتبر فاعلا مؤثرا في خيارات الاستراتيجية للمؤسسة، ومن بين أهدافها تحصيل الجودة الشاملة حيث تعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله وهذا لتحقيق الاشباع الحدي للمستهلك والزبائن والأفراد العاملين على حد سواء، حيث الإدارة الناجحة للموارد البشرية هي مفتاح النجاح والمحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الثالث



## مقدمة الفصل

إن المؤسسات الجزائرية أصبحت مؤخرا تعي أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وأنها لا تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة، إلا برفع الأداء وتحسين قدرة الأفراد وتنمية معارفهم، كون الموارد التكنولوجية قد تنتقل من مؤسسة إلى أخرى، وقد تكون هناك مؤسستان تمتلكان نفس الموارد التكنولوجية ولكن لا تمتلكان نفس الجودة، وهذا راجع إلى المورد البشري ودرجة تكوينه وتأهيله.

وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع مؤسسة سيراميس للخزف بمستغانم لتكون حقلًا للدراسة الميدانية من خلال دراسة فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

ولتوضيح ذلك تناولنا في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: الاطار العام للمؤسسة

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة

## المبحث الأول: الاطار العام لمؤسسة

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة سيراميس للخزف بالسواقلية مستغانم، مراحل الإنتاج فيها والهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة

هي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق مواد السيراميس وخاصة البلاط الحائطي، تم انشائها عام 2002 وبدأ الإنتاج بها عام 2007، تتسع على مساحة 2 هكتار، من بين منتجات الشركة البلاط من النوع:

20 سم \* 30 سم

20 سم \* 40 سم

25 سم \* 30 سم

25 سم \* 40 سم

08 سم \* 30 سم

08 سم \* 40 سم

## الشكل القانوني

هي شركة ذات أسهم (شركة مساهمة) مختلطة بين القطاع الخاص والقطاع العام، تعد أول شراكة بين القطاعين في هذا المجال على المستوى الوطني، بأس ما يقدر بـ: 400000000 دج تقدر طاقتها الإنتاجية السنوية بأكثر من 1000000 م<sup>2</sup> من البلاط الحائطي، يعمل بالشركة حوالي 150 عاملا مقسمين إلى قسمين: \* عمال الإنتاج \* عمال الاعانة.

## المطلب الثاني: مراحل إنتاج في المؤسسة

يمر إنتاج الخزف في المؤسسة بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

## 1-الخلط

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء، وهناك خلط للعجينة باستعمال مواد الطينية ورمل والماء من جهة حتى تصبح سائلة، وهناك خلط آخر للمواد المستعملة في التلوين.

**2-التجفيف**

تقذف العجينة المحصل عليها في سخان به شعلة من النار فيتم تجفيف تلك العجينة السائلة لتصبح غبار (Granula)

**3-القولبة**

يفرع الغبار الناتج عما سبق في قالب من النوع المراد صنعه: قالب 20 سم \* 30 سم تقوم آلة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه البلاط المراد المتماصك.

**4-التجفيف Séchage**

يدخل القالب الناتج من المرحلة السابقة في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقي.

**5-التلوين**

في هذه المرحلة يضاف إلى منتج المرحلة السابقة الألوان

**6-التسخين**

في هذه المرحلة يتم طهي في فرن تصل درجة حرارته 1200 م°

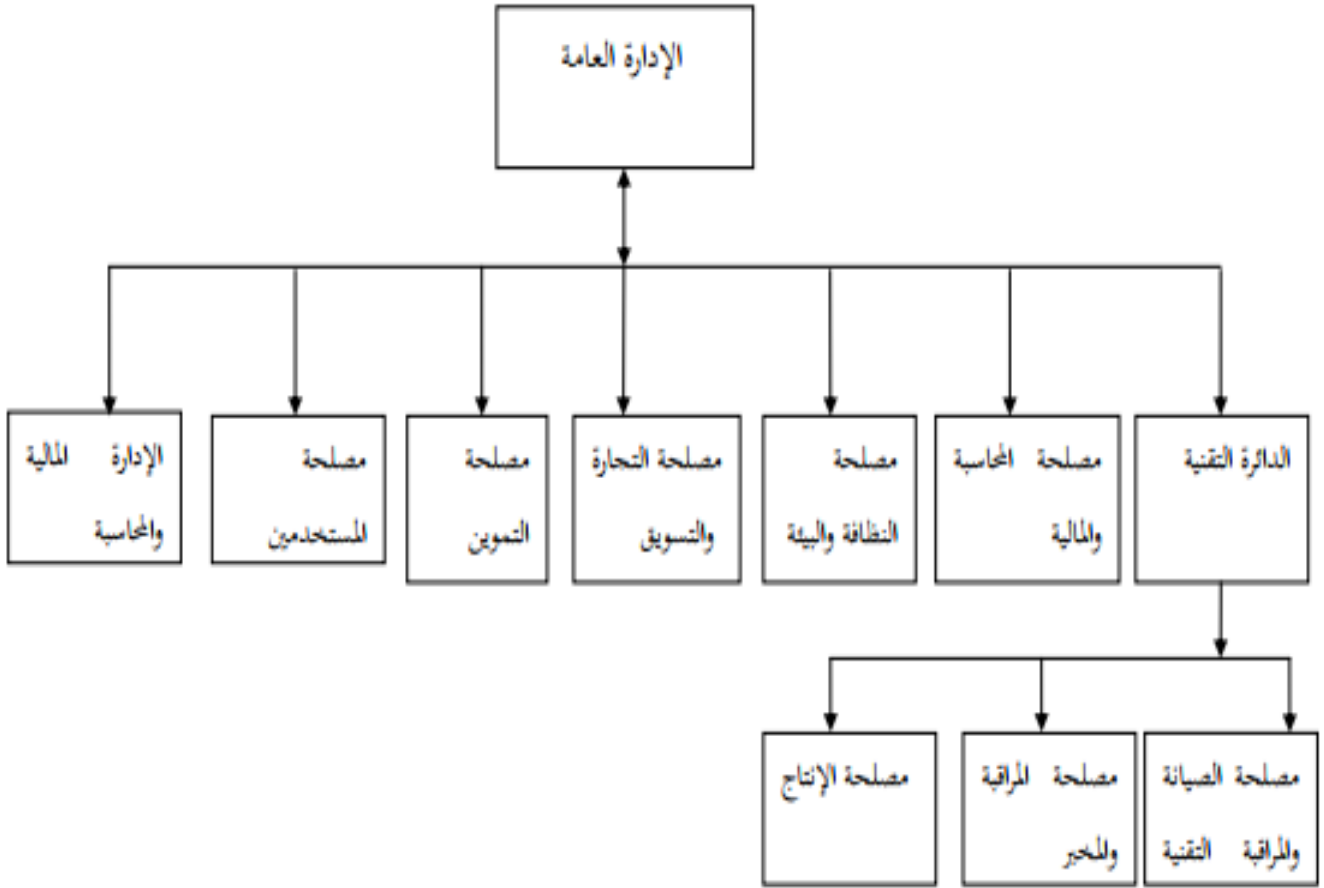
**7-الاختيار والتعليب**

يقوم العمال باختيار القطع المنتجة السليمة وعديمة العيوب، ويضعونها في علب بغية نقلها لأجل التسويق كل هذه المراحل تدعى بـ MONOPROZIA

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمختلف الأطراف العاملة بالمؤسسة، والشكل التالي يوضح:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

### 1- مصلحة المستخدمين

هي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال والإدارة مثل:

- تحضير تقرير شهري لحركة العمال
- ترتيب ملفات العمال الذين توقفوا نهائياً عن العمل
- الأخذ بصفة يومية مخططات العطل
- تحضير المقررات الإدارية مثل: شهادات العمل، قرارات التثبيت، مقررات أخرى.
- تحضير عقود المستخدمين بصفة دائمة والمستخدمين بصفة مؤقتة
- متابعة وتقرير التغييرات الجارية على الحالة الإدارية والمهنية للمستخدمين
- توضيح شروط العمل وملاً استمارة الأجرة

## 2-مصلحة المحاسبة والمالية

هي المصلحة المسؤولة عن الرقابة المالية والمحاسبية، ومن أهم الأعمال التي تهتم بها ما يلي:

- السهر على الاستعمال العقلاني للخزينة
- استقبال ومراقبة كل ملفات الأجور
- ضمان العلاقة والربط بين البنوك
- مراقبة وإدارة حركات البنك والصندوق
- إدارة ومسك كل الحسابات الخزينة اليومية
- السهر على تشكيل التصريحات الجبائية
- ضمان التسيير الإداري للعقود ومتابعة الديون
- القيام بالمراقبة والتأكد من: الفواتير والسندات المدفوعة....،
- ملأ الشيكات
- ضمان المسك الجيد لسجلات الشيكات
- استقبال ومراقبة كل لوائح وجداول الشيكات المحسومة
- القيام بمتابعة الشيكات الغير المدفوعة
- السهر على استقبال كل القرارات المسجلة في اطار التحصيلات الفورية من طرف المصلحة التجارية
- المشاركة في تحليل وضع الخزينة
- استقبال ومراقبة كل الجداول ولوائح المبيعات مع الوثائق المثبتة
- ضمان المراقبة للوضع اليومي والشهري
- القيام بالمقارنة لميزان الزبون مع المصلحة التجارية
- ضمان الجرد الدائم
- ضمان تصنيف وحفظ الملفات المحاسبية
- ضمان المتابعة اليومية لكل اليوميات المحاسبية
- القيام بطبع، تصنيف وحفظ الميزانيات
- تنفيذ الأعمال المطلوبة من طرف المسؤولين في اطار مهامهم.

## 3-مصلحة التموين

هي المصلحة المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد وأدوات الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، مع العلم أن هناك نوعين من المواد المستعملة: مواد محلية ومواد مستوردة.

## 4-مصلحة الأمن ونظافة البيئة والمحيط

تسهر هذه المصلحة على أمن ونظافة البيئة والمحيط، حيث تهتم بما يلي:

- دخول وخروج الأشخاص
- حمل بطاقات العمل
- ارتداء بدلات العمل
- حماية النقاط الحساسة
- الوقاية من أخطار الحوادث
- تحسيس الأشخاص بأهمية الوقاية
- الاستعمال الجيد لوسائل مكافحة النيران واخماد الحرائق
- انقاذ الشخص في حالة الخطر

## 5-مصلحة التجارة والتسويق

هي المسؤولة عن تجارة وتسويق المنتج، إذ تقوم بعمليات الاشهار المختلفة وكذا المشاركة في المعارض التي تهتم بصناعة وتجارة مثل هذه المواد كعرض مواد البناء كما أنها تحاول جاهدة لكسب ثقة الزبون بالتنسيق مع المصالح الأخرى.

## 6-مصلحة الصيانة والمراقبة التقنية

وتسهر على تصليح الأعطاب وصيانة الأجهزة والمعدات ومراقبة عملها والسعي إلى إيجاد الحلول لأعطاب المختلفة.

## 7-مصلحة المراقبة والمخبر

هي المسؤولة عن المراقبة والجودة، حيث تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج في مرحلة، وأخذ المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي.

## المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة

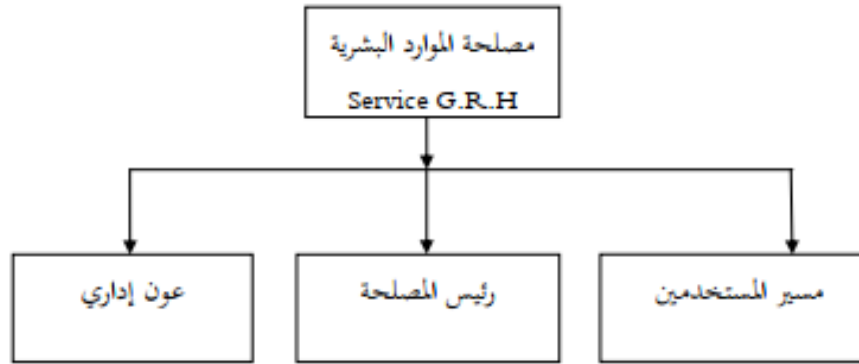
أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسات، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سيراميس للخزف بالسواقلية مستغانم، لما له من دور فعال في تحقيق أهدافها والتي من بينها تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذه الأهداف مرتبطة بتحسين أداء العاملين، وللوصول إلى إدارة موارد بشرية فعالة فهي تنتهج عدة طرق من بينها: التكوين، التدريب، التحفيز لتحسين المهارات والارادات.

## المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

## 1-التوظيف

قبل التطرق إلى عملية التوظيف على مستوى مؤسسة سيراميس، يجب أن نتكلم أولاً عن مصلحة مهمة في هذه المؤسسة ألا وهي مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) باعتبارها المسؤولة بالدرجة الأولى عن كل ما يخص المورد البشري في المؤسسة، مصلحة المستخدمين هي مصلحة تهتم بمعالجة مصالح العمال والإدارة.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سيراميس



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى المعلومات المعطاة من المؤسسة

قصد بلوغ أهداف المؤسسة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها يتعين على إدارة المؤسسة تبني أساليب حديثة فيما يتعلق بسياسة التوظيف للحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية قادرة على الابداع والتكيف مع الغير، وتشمل عملية التوظيف المراحل التالية:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص
- تحديد متطلبات واحتياجات العمل
- البحث عن المرشحين والتعريف بالوظيفة الشاغرة
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم أي الاختيار بين المصادر الداخلية والخارجية
- تحديد الطريقة للاختيار
- تقوم بالفرد ثم التريص
- اختيار المرشح الناجح وتعيينه كموظف
- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات الواجب توفرها.

إن المسؤول عن توظيف أعوان التحكم والتنفيذ هو رئيس مصلحة الموارد البشرية، أما المسؤول عن توظيف الإطارات على مستوى الإدارة العامة هو مدير الوحدة، كما يمكن لأي مسؤول عن أي مصلحة إعطاء اقتراح في شأن زيادة الإطارات.

يقوم مسؤول المديرية بالاتصال بمدير الوحدة بطلب من خلال مراسلته بطلب التوظيف، فيقوم مدير الوحدة بمراسلة مصلحة الإدارة بقصد اعداد قرارات التوظيف، ويكون التوظيف إما داخلي أو خارجي بحيث يخضع للشروط الخاصة بالمنصب وعند قبول المرشح تعطى استمارة التوظيف.



حيث يقوم مسؤول المصلحة بمقابلة في إطار اختبار شفوي وكتابي، ويكون التنقيط على ورقة التأهيل وبعد قبوله نهائياً وهنا يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية باعداد عقد عمل هذا المرشح في محضر التنصيب، ثم يطلب منه استكمال الملف الإداري وتسليمه للمؤسسة، بعدها يتم امداده بنظام الصحة والأمن الداخلي للمؤسسة.

اما فيما يخص توظيف الإطارات فتتم على أساس المؤهلات الخاصة بالمنصب، حيث يقوم مسؤول المديرية بوضع طلب منصب برسالة داخلية تبعا للتوجيهات المدير العام، فيقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالاستفادة من كل المعطيات باختبار شخص تتوفر فيه الشروط أو يقوم بالإعلان في الجرائد عن طلب توظيف وهذا في حالة ما إن لم تكفي المصادر الداخلية للمؤسسة، أو عن طريق الإعلان لدى الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

وبعد اختبار وانتهاء من عملية التوظيف سواء كان عامل عادي (عامل التنفيذ) أو بالنسبة للإطارات السامية يجب أن يخضع لفترة عمل تجريبية وهذا ما ينص عليه عقد العمل المبرم بين الطرفين (المرشح، المؤسسة).

## 2-التكوين

المؤسسة تعطي أولوية للتكوين للمورد البشري وهذا لتطوير الكفاءة البشرية داخل المؤسسة والتحسين المستمر للمهارات، وتعتمد مؤسسة سيراميس للخزف بالسواقلية مستغانم على نوعين من التكوين:

### أ-التكوين الداخلي

ويتم داخل المؤسسة من طرف إطارات المؤسسة، بحيث يقومون بتخصيص ساعات التكوين أو تحسين الفئات (أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، وغالبا تكون حصص تحسيسية فيما يخص الصحة والأمن الصناعي والسلامة المهنية داخل المؤسسة.

### ب-التكوين الخارجي

ويخلص في العناصر التالية:

- 1-يقوم المسؤول المباشر للعمال بملء استمارة المؤهلات.
- 2-يقوم المكلف بالتكوين على مستوى الإدارة بالتنسيق مع الوحدات الإنتاجية بجمع الاستثمارات.
- 3-يقوم المكلف بالتكوين بوضع برنامج سنوي للتكوين بناء على الاحتياجات المؤسسة، ويحتوي ملف التكوين لدى كل عامل على ما يلي:

- استمارة المؤهلات
- استمارة المنصب

- استمارة التقييم المباشر
- ورقة الحضور

### المطلب الثاني: تطبيق نظام الجودة بمؤسسة سيراميس للخزف

اعتمد مؤسسة سيراميس للخزف في غدارتها تطبيق معايير الجودة و إنشاء نظام يتوافق مع مواصفات ISO9001 وذلك بهدف التحسين المستمر والتطوير لمنتجاتها بغية تحقيق رضا ورغبات زبائنها.

#### الفرع الأول: سياسة الجودة

تقوم إدارة مؤسسة سيراميس بإعداد دليل الجودة *manuel qualité* تبرز فيه سياسة الجودة و ما تحتويه من إجراءات و تعليمات العمل المتعلقة بنظام الجودة من ناحية التنظيم و التنسيق و مراقبة مدى تطبيق سياسة الجودة بها، و الغاية من تطبيق سياسة الجودة سيراميس للخزف هو الحفاظ على المقاييس و المواصفات و العمل على مراقبة العمال في الإلتزام بغية الحصول على ذو جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة.

و تتمثل سياسة الجودة في سيراميس للخزف كما وردت في دليل المؤسسة كما يلي:

- تلتزم الإدارة بأخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة، و يأخذ بعين الإعتبار هذا الميدان الحساس قصد تلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية لمواصفات ISO.9001 .
- تكل الإدارة بتسيير و تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة و أولية لضمان مستمر لتطابق إنتاجها و قطاعها على متطلبات الزبائن، و في هذا الشأن تتكيف الموارد المادية و البشرية و كذلك التنظيم حيث تشكل إمكانيات خاصة مجتمعة لتطبيق و تطوير سياسة الجودة من جهة، و تحسين الإنتاج من جهة اخرى.
- تحسين جميع المستويات و جميع مناصب العمل بسياسة الجودة.
- تجنيد كافة إمكانيات العمال يكون لازما بصفة خاصة لتطبيق الصادر لسياسة الجودة، في هذا الشأن يجب على الغدارة نشر و تبليغ كل المعلومات الخاصة بالمخططات و نتائج الجودة.
- المكلف بالجودة معين من طرف الإدارة يتحصل على السلطات و عيله مسؤولية تنظيم التفيتش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها، و ضمان الفعال و تنمية سياسة الجودة.
- تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة التسوية السريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق الجودة، و كذلك في حالة عجز أي مسؤول في المباشرة مسؤولياته على أي مستوى كان.

### المطلب الثاني: أسباب واهداف اعتماد نظام الجودة بمؤسسة سيراميس للخزف

لقد اعتمدت مؤسسة سيراميس على المقاييس و معايير للجودة تتطابق مع مواصفات ISO 9001 لوجود أسباب و أهداف تسعى مؤسسة سيراميس إلى نيلها و تحقيقها

#### 1-أسباب الإعتماد

إن الظروف الحالية لإقتصاد السوق و الإنفتاح نحو الاسواق الداخلية و الخارجية جعلت مؤسسة سيراميس تتعامل مع التحولات الجديدة التي نتجت عن ذلك، و التي كانت السبب الرئيسي في تطبيق نظام الجودة في سيراميس الذي يتلاءم مع مواصفات ISO9001او يمكن ذكر الاسباب على النحو التالي:

- تسعى المؤسسة على غزو الاسواق الخارجية حيث اصبحت شهادة المواصفات الدولية الإيزو هي لغة التجارة العالمية في مطلع القرن.

-تحسين سمعة سيراميس لدى الزبائن، و إكتساب متعاملين جدد على الصعيد الوطني و الدولي.  
- تخفيض التكاليف و الحصول على الميزة التنافسية.

- الرغبة في تغطية كافة احتياجات الغرب الجزائري بمنتجات سيراميس للخزف.

2-أهداف المؤسسة من تطبيق نظام الجودة :إن تطبيق مؤسسة سيراميس لنظام الجودة يتوافق مع ISO 9001كانت الغاية منه السعي على تحقيق الاهداف التي ترغبها المؤسسة و هي:

- نشر ثقافة الجودة بين افراد المؤسسة.

- توزيع مسؤولية الجودة على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

- المساهمة في تسيير حركة العمال عن طريق تزويدهم ببرامج تدريبية في هيئات دولية مختصة في هذا المجال.

- مراجعة النظام و الموارد و تقييمها للتقليل من الهدر في الموارد المالية و المادية و البشرية و تنظيم العمل المراد إنجازه.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق الجود في سيراميس للخزف

لقد بدأت سيراميس للخزف بإعتماد استراتيجية جديدة تهدف على تحقيق الجودة الشاملة في جميع لقد بدأت سيراميس للخزف بإعتماد استراتيجية جديدة تهدف على تحقيق الجودة الشاملة في جميع عملياتها و التي تتلاءم و تتوافق مع مواصفات ISO9001او قامت سيراميس بإتباع المراحل التالية لتطبيق هذا النظام.

## 1-مرحلة التحضير

و تمتد هذه المرحلة من سنة 2011 إلى غاية 2012 حيث تم إنعقاد اجتماع للجمعية و ضم هذا الاجتماع

كل من:

مدير مؤسسة سيراميس.

-مسؤول على الجودة.

-مسؤول نقابي

- مسؤول شركة "CERAMIR" لكونها المتعامل الرئيسي للسيراميس و الذي ساعدها و منحها الإجراءات و المعلومات اللازمة لسير نجاح العملية.

- استدعاء مسؤول التسويق، مسؤول الإنتاج، مسؤول الصيانة من سيراميس.

بعد دراسة كافة الإمكانيات و مؤهلات سيراميس المالية، المادية و البشرية لتطبيق نظام الجودة، ثم اتخاذ قرار بدأ عملية التحضير التي تتوافق مع مواصفات ISO9001 و انطلق في تطبيق نظام الجودة بالسيراميس من خلال الإتفاق الذي عقده مؤسسة سيراميس بقيامها بالمتطلبات اللازمة لنشر سياسة الجودة في جميع مصالح المؤسسة للحصول على شهادة ISO9001.

بعد ذلك قامت سيراميس بدراسة و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها و تجربة ممتلكاتها المالية و المادية و مؤهلاتها البشرية و العلمية حيث قامت بإرسال بعض الإطارات غلى شركة CERAMIR بغية اكتساب الخبرة و المهارة كما قامت شركة CERAMIR بإرسال خبير لسيراميس يزاول المهام مع افرادها و يكسبهم الخبرات اللازمة "امتداد فترة وجود الخبير داخل المؤسسة من جانفي إلى جوان".

2-مرحلة التوافق: كانت تمتد من جوان 2011 إلى غاية جانفي 2012 حيث قامت سيراميس الكبرى باختيار الجهة المعنية التي تمنح شهادة ISO9001 و سجلت بمعهد SGS لأنها معترف بها عالميا و لبساطة و وضوح معاييرها بعد ذلك قام مدير سيراميس بتحديد أهداف و سياسة المؤسسة و تنفيذ نظام إدارة الجودة الذي يتوافق مع مواصفات ISO9001 و استدعت المؤسسة جميع الإطارات و عمال المؤسسة التنظيمية لها، بغية تحقيق الاهداف المرجوة منها. و قامت بتحضير دليل الجودة Manuel Qualité لتحسس أفرادها بمسؤولية العمل، و إعطاء الأوامر للعمال بتحديد مسؤولية كل عامل في تطبيق نظام الجودة، و ذلك لتحضير سجل تعليمات العمل. و في المرحلة التالية قامت سيراميس بتحضير دليل الإجراءات العامة، عن طريق القيام باجتماع أسبوعيا لمختلف رؤساء المصالح و الاقسام بتوجيه من مسؤول الجودة يقوم كل قسم من هذه الأقسام بكتابة إجراءات الوظائف و العمل

الموجه إليه، و نظرا لأهمية منتج مؤسسة سيراميس و الذي يتطلب تكنولوجيا متطورة، و توفر كفاءات و خبرة في هذا المجال، كان على إدارة سيراميس الإهتمام بالموارد البشري الذي بفضل خبرته و تدريبه يستطيع التعامل و مسايرة التكنولوجيا الحديثة، كما اهتمت سيراميس الكبرى بتدريب عمالها على اساليب وطرق علمية حديثة في تطبيق برنامج الجودة، و تحقيق التطور المستمر في جميع المجالات، و قد ارسلت المؤسسة بعثة من العمال للحصول على تدريب جيد يتلاءم مع التطورات الجارية خاصة في مجال الأجهزة.

### 3-مرحلة ما بعد التوافق :

في سنة 2012 تحصلت مؤسسة سيراميس للخزف على شهادة المواصفات الدولية ISO9001 وهي تختص في ميدان صنع الخزف بكل أنواعه، و الإستمرار عليها و القيام بمتابعة و تطبيق جميع الخطوات اللازمة لها، و تنتظر المؤسسة من جراء الحصول عليها توسيع في نشاطها و تطوير منتجاتها و غزو الأسواق الدولية.

### المبحث الرابع: حقيقة إدارة الجودة بسيراميس للخزف

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة واقع إدارة الجودة بسيراميس للخزف، و ذلك من خلال تحليل محاور و اجزاء المقابلة، لذا ستكون دراستنا لهذا المبحث حسب المحاول التالية:

#### المطلب الأول: اعتماد نظام للجودة

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم 01 حيث تم الحصول على الإجابات التالية:

1-فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل تمتلك المؤسسة نظام خاص بالجودة ؟.

فالإجابة تؤكد على أن مؤسسة سيراميس للخزف لديها نظام خاص بالجودة و هي تولي اهتماما كبيرا لجودة منتجاتها.

2-بالنسبة: لنظرة سيراميس للجودة ؟.

و مع تقديم مجموعة من الإقتراحات اتضح أن سيراميس للخزف تنظر إلى الجودة على أنها المطابقة مع متطلبات المستهلك من خلال معرفة احتياجاته و رغباته.

3-أما السؤال: أي نوع من الجودة تركز عليه سيراميس للخزف ؟.

من خلال الإجابة المقدمة اتضح ان سيراميس تهتم بالعديد من الأنواع، فهي تهتم بكل من جودة التصميم، جودة الأداء، و كذا جودة الإنتاج و هذا كله يكون بناء على احتياجات و رغبات زبائنها.

4-فيما يخص: متى تحصلت مؤسسة سيراميس للخزف على شهادة ISO؟.

تم حصول سيراميس للخزف على شهادة ISO 9001 VERSION 2000 اسنة 2012، وذلك بعد عمل دؤوب من كافة عمال المؤسسة، و تتبع مراقبة مستمرة من طرف اللجان المختصة و المدققة تم تجديد هذه الشهادة و اصبحت iso 9001version 2008.

5-أما سؤال: هل تطمح المؤسسة في الحصول على شهادات اخرى؟.

فإجابة مسؤول إدارة الجودة كانت نعم المؤسسة تطمح في الحصول على شهادتين.

6-و فيما يخص نوع هاتين الشهادتين؟ فكانت الإجابة كالتالي:

-شهادة الإيزو 1725:خاصة بالمخبر حيث أكد مسؤول إدارة الجودة أنه تم وضع الملف، و هم في انتظار الموافقة و الحصول على الشهادة.

- و الثانية هي شهادة الإيزو 22000:المتعلقة بالأمن و النظافة و هم في تحضير لهذه الشهادة.

7-بعد التأكد من وجود نظام خاص بالجودة داخل سيراميس و معرفة نوع الشهادات تحصلت عليها، انتقلنا إلى الرقابة على الجودة:

من خلال تصريح مسؤول الجودة فإن المؤسسة تهتم كثيرا بالرقابة على الجودة من خلال مراقبة المدخلات و المخرجات.

8-أما فيما يخص اللجنة المختصة بقياس و مراقبة الجودة؟.

فكانت الإجابة بأن أعضاء المخبر هم المسؤولون على قياس درجة الجودة المنتجات، حيث تحتوي هذه المصلحة على ستة مخبرين و رئيس المخبر، حيث يقومون بمراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية (المخطط المتبع لقياس إدارة الجودة هو مخطط إيشيكاوا

9-و بالنسبة لنوع الرقابة التي يهتمون بها؟.

اتضح أنهم يقومون بكل أنواع الرقابة أي منذ دخول الأولية إلى غاية الوصول إلى المنتج النهائي بالإضافة إلى الرقابة و هي مراقبة الأدوات و اللوازم المستخدمة كمراقبة الآلات ، أدوات التحاليل، الميزان. ....

10-أما السؤال المتعلق بماهي الفائدة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟.

استنتجنا أن مؤسسة سيراميس للخزف أقامت نظام للجودة من أجل الحصول على ثقة الزبون و ذلك من اجل إنخفاض شكاوي العملاء و المستهلكين، و كسبها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

## المطلب الثاني: إدارة الجودة بسيراميس للخزف

-إدارة الأداء:

يعتبر قياس أداء الأفراد داخل المؤسسة نقطة البدء في النظام، وهذا يوجد إدارة مختصة بمراقبة و قياس الأداء و هي ما تعرف بإدارة الأداء و يهدف على وجود هذه الإدارة على مستوى مؤسسة سيراميس للخزف فقمنا بتحليل الوظائف التالية:

أولاً: تقييم الأداء:

يهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بسيراميس تم طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1) و تم الحصول على الإجابات التالية:

1-فيما يتعلق بالسؤال: هل تقوم سيراميس بتقييم أداء العاملين ؟.

فالإجابات تؤكد على قيام سيراميس بتقييم أداء عمالها وعلى مدى أهمية هذه الوظيفة في سيراميس إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما أنه من خلالها يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين.

2-أما السؤال: أي فئة من العمال يمسها التقييم ؟.

فالإجابة كانت بأن التقييم يمس كل أفراد المؤسسة سواء الإطارات أو التنفيذيين أو التشغيليين.

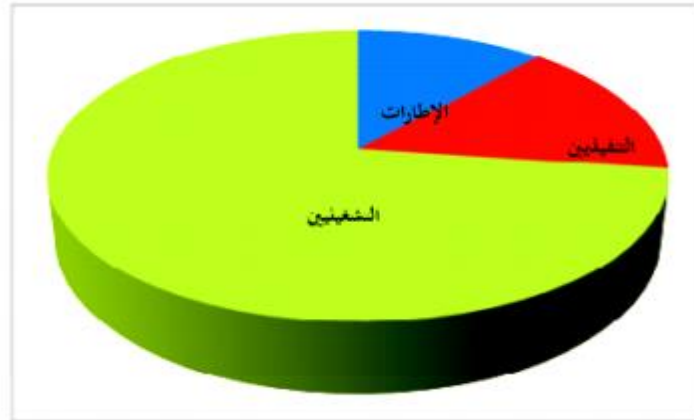
● تقسيم العمال حسب التخصص المهني لسنة: 2020

جدول رقم (3-1): تقسيم العمال حسب التخصص المهني

النسبة المئوية	العدد	التخصص المهني
11.76	10	إطارات
15.48	15	منفذين
72.76	100	تشغيليين
100	125	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (3-3): تقسيم العمال حسب التخصص المهني



المصدر: بيانات الجدول السابق (3-1)

من خلال الشكل يتضح لنا أن أغلب العمال في مؤسسة الظهره هم تشغيليين ,حيث يمثلون نسبة 72.75 بالمئة.

3-بالنسبة للسؤال: من المسؤول عن عملية التقييم ؟.

فتبين أن المسؤول عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر للعامل، ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة.

4-أما عن السؤال :كيف تتم عملية التقييم ؟.

فكانت إجابة مسؤول الموارد البشرية بأن التقييم يتم عن طريق إعداد إستبيان "ورقة التقييم" يحتوي هذا الإستبيان على مجموعة من الأسئلة، و لكل سؤال تنقيط، و يختلف تطبيقها عند الإطارات و العمال الآخرين.

وبعدها يتم الخروج بالنتائج التالية:

-إما ترقية العامل، أو زيادة أجره أو نقله و الغرض من هذا التقييم هو تخسين نوعية الأعمال المراد إنجازها بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

-تقييم الأداء بالنسبة للمنفذين : يتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير ، وهذه المعايير موضحة في الجدول التالي:



## الجدول رقم (2-3): معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين والتشغيليين

التنقيط	المعايير
12/.....	التحكم المهني (تنفيذ المهام)
11/.....	المواظبة والانضباط
11/.....	المردودية ونوعية العمل
10/.....	المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة
09/.....	المحافظة على آلات العمل ومراعاة مبادئ النظافة والأمن
07/.....	التعامل مع المشاكل

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

يتم تقييم الفرد من فئة المنفذين أو التشغيليين بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها حسب كل معيار، ليتم جمع نقطته العمدة التي تعكس مستوى أدائه. بعد التقييم يتم إرسال الاستمارة إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها، من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته حول أداء الفرد معتمدا في ذلك على ما يلي:

## الجدول رقم (3-3): تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين والتشغيليين

نوع الأداء	الملاحظة	النقطة العامة
أداء غير مرض	إعادة توجيه	من 0 إلى 19
	تكوين	من 20 إلى 24
	تحسين	من 25 إلى 29
أداء مرض	أداء حسن	من 30 إلى 44
	تشجيع	من 45 إلى 49
	تحفيز	من 50 إلى 54
	ترقية	من 55 إلى 60

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

-طريقة التقييم بالنسبة للإطارات.

يتم تقييم الاطارات بنفس طريقة تقييم المنفذين والتشغيليين ولكن الاختلاف يكمن في معايير التقييم التي يمكن توضيحها في الجدول التالي :

## الجدول رقم (3-4): معايير تقييم فئة الإطارات

النقط	المعايير
18/.....	التعامل مع المشاكل
14/.....	المعارف التقنية
12/.....	تنظيم العمل ونوعيته
08/.....	الحوار وعلاقته مع المحيط

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

يتم تقييم فئة الإطارات بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها، و ذلك حسب كل معيار ليتم الحصول على نقطته العامة التي تعكس مستوى أدائه , وبعد التقييم يتم إرسال استمارة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته معتمدا على ما يلي:

الجدول رقم (3-5): تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين والتشغيليين

نوع الأداء	الملاحظة	النقطة العامة
أداء غير مرض	إعادة توجيه	من 1 إلى 19
	تكوين	من 20 إلى 29
	تحسين	من 30 إلى 39
أداء مرض	أداء حسن	من 40 إلى 64
	تشجيع	من 65 إلى 69
	تحفيز	من 70 إلى 74
	ترقية	من 75 إلى 80

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

5-أما تاريخ إجراء التقييم ؟. فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم في نهاية كل سنة، و الذي على أساسه يندقق مخطط التكوين الخاص لكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي.

ثانيا: التكوين و التدريب:

تعتبر عملية تدريب العمال بسيراميس للخزف مهمة أساسية تهتم بها من أجل تطوير الأداء و ذلك بعدد تحقيق أعلى درجة من الجودة لها، و لمعرفة هل سيراميس للخزف تلجأ إلى تدريب و تكوين عمالها، تم طرح الأسئلة التالية:

1-هل تقوم سيراميس بتدريب و تكوين عمالها ؟.

فالإجابة كانت بتأكيد مسؤول الموارد البشرية على أهمية عملية التدريب و هي عملية مستمرة و مهمة جدا حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد البرامج التكوينية.

2-بالنسبة للسؤال المتعلق بأنواع التدريب و التكوين التي يتلقاها عمال سيراميس ؟.

فالإجابة كانت هي أن التدريب و التكوين في سيراميس يختلف بين قصير و طويل الأجل، و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل.

3-أما فيما يخص: متى يتم التكوين ؟.

فالإجابة كانت أن التكوين يتم في أغلب الأيام بعد عملية التقييم للأداء، و ذلك بغرض معالجة النقص في أداء العمال، و كذا من أجل تطوير و إكتساب مهارات عالية.

4-أما بالنسبة لأماكن التكوين؟.

فاتضح أن سيراميس للخزف تتعاقد سنويا مع معاهد و مراكز التكوين مهمة، و من أهم المراكز التي تتعامل معها نذكر: المركز الاعلام والاتصال وتكنولوجيا CITIC و يتم التعاقد مع هذا المركز التكويني في ظل شروط و معايير و من أهمها:

-نوعية البرنامج التكويني المقدر و الهدف منه.

-مدة البرنامج التكويني.

-تكلفة البرنامج التكويني.

فكل سنة تتقدم إلى هذه المراكز بالإضافة إلى مراكز أخرى خارج الوطن برامجها التكوينية للسيراميس، فتقوم سيراميس بدراسة الملفات المقدمة في ظل الشروط الموضوعية، تم في الأخير تقوم بإختيار البرامج التكوينية التي تتناسب معها و حاجة عمالها، ثم بعد ذلك يتم الإتصال بالمركز المختار و الإتفاق معه على كل تفاصيل الدورة التدريبية.

و هذه البرامج التكوينية تحمل مواضيع مختلفة و من بين أنواع البرامج التكوينية التي قامت بها سيراميس هناك تكوين في المحاسبة و الهدف منه هو إتقان طرق المحاسبة و المالية، تكوين في الجودة و الهدف منه هو تحسين الجودة و النوعية.

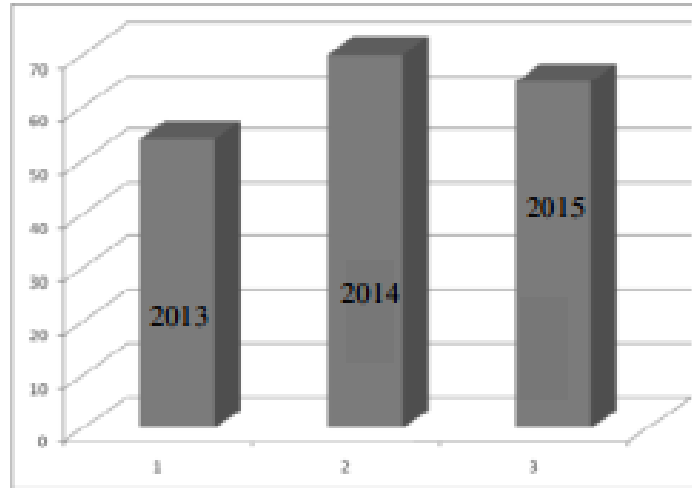
و التكوين في سيراميس للخزف لا يقتصر على التكوين و التدريب الخارجي فقط بل هناك تدريب داخلي اي داخل سيراميس، كسواء آلات جديدة مثلا: تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا و هذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين و مكوّنين من أجل تعليم العمال على إستعمال الآلات، فقد يكون التكوين في موقع العمل، و يكون الشخص المسؤول عن التكوين إما رئيس العمل، أو يكون خبير من خارج المؤسسة تستعين به لتطوير تطور العمال المتكويين من 2013 إلى 2015 :

الجدول رقم (3-6): تطور عدد العمال المتكويين في المؤسسة

السنوات	2013	2014	2015
عدد العمال المتكويين	65	70	54

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (3-4): تطور عدد العمال المتكويين



المصدر:

بيانات الجدول السابق (2-6)

لاحظ أن هناك تزايد في عدد العمال المتكويين، حيث كان 65 عاملاً سنة 2013 وأصبح 70 سنة في 2014 ويعود ذلك إلى شراء آلات متطورة وإدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة، ونلاحظ انخفاض في سنة 2015 حيث وصل عدد المتكويين إلى 54 متكوناً.

## -البرنامج التكويني في المؤسسة لسنة 2015 :

لقد قامت المؤسسة بانجاز برنامج تكويني لسنة 2015 وهو برنامج متنوع و مختلف في الاختصاصات  
الجدول الموالي يوضح هذا البرنامج التكويني.

## الجدول رقم (7-3): البرنامج التكويني للمؤسسة

التاريخ	الهدف منه	النوع	التكوين
	تمكين العمال من اتقان المحاسبة المالية	خارجي	التحليل المالي إدارة العملية النقدية وثائق الائتمان، إعادة تقييم الاستثمارات
	تجميع كل طرق مراقبة	خارجي	مراقبة الصيانة

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

## ثالثا: التحفيز

1-هل تقوم مؤسسة سيراميس بتحفيز عمالها؟.

فالإجابة كانت هي أن سيراميس للخزف تقوم بتحفيز كفاءاتهم، و هذا من أجل ضمان بقائهم و عدم هروبهم  
للمؤسسات المنافسة، و لمعرفة أشكال التحفيز تم طرح السؤال التالي:

2-ما نوع التحفيز التي تقدمها سيراميس لعمالها ؟

فالإجابة تؤكد على أن سيراميس تقدم لكفاءاتهم تحفيزات مادية كالزيادة في الأجر، تقديم الكفاءات،  
بالإضافة إلى تحفيزات معنوية كالتدريب ، الإهتمام بالجانب الصحي للعامل، أما الترقية فسيراميس تولي لها إهتماما  
قليلا، و في حالة ما إذا قامت بترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد.

3-و بالنسبة للسؤال: هل هذه التحفيزات تكون مرتبطة بالأداء الجيد للعاملين؟ أم إن الأداء ليس مرتبط بالتحفيز؟.

إتضح أن سيراميس تقدم التحفيز بالعمل الذي يقدم الأداء الجيد، أي أن التحفيزات تكون على حسب  
أداء العمل بكفاءة و فعالية، مما يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع و مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية إدارة الجودة، و قد توصلنا إلى أن سيراميس للخزف تهتم كثيرا بجودة منتجاتها و هي تعتبر نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة بالرغم من الرهانات و التحديات التي تواجهها و إشتداد المنافسة فهي تسعى دائما للوصول إلى المستويات عالية من الأداء، كما أنها توفر مجال و مناخ للتفكير و الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طرق العمل لما من شأنه أن يزيد قدرات مؤهلات العاملين مما يجعل سيراميس تستفيد من هذه الخبرات و المهارات و القدرات.

خاتمة عامة

إن التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن، أوجدت فلسفة جديدة في المفاهيم والأفكار المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنيات، والذي لم ينظر للمورد البشري على أنه أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات المحيطة، وذلك فإن الإهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يحض بالرعاية الكاملة ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المؤسسات أن توليها عناية كبرى وأن تضعها في أول إهتماماتها.

وفي ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، أوجدت إدارة الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المؤسسة المعاصرة، فصارت هذه الأخيرة تعتبر إدارة الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الإستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الإرتقاء إلى مستوى الأداء المتغير للعاملين ومن ثم المؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها. ومن هذا المنطلق يتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على إختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفر موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا للمعايير الكمية، الجودة، التكلفة والزمن، وأن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة حتى تتمكن من تحسين أداء العاملين بالشكل الذي يعز مساع المؤسسات لتحسين أداءها الإقتصادي، الإجتماع، البيئي، والذي يعبر في مجمله عن الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية.

لذلك فإن المؤسسة تلجأ لإتباع إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة إستراتيجيات لتعليم وتدريب وتكوين هذه الموارد لرفع كفاءة أدائها، ومن ثم تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية، ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة في المؤسسة خصوصا في ظل الظروف الدينامكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كونها المسؤولة عن أهم مورد للمؤسسة وهو العنصر البشري، هذا المورد بإستطاعته أن يرق المؤسسة إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا إلتزاماته ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المؤسسات، وذلك حسب المعاملة الذي يتلقاها من قبل المسئولين.

## 1-النتائج

ركز البحث على فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:



-إن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت حتمية وضرورية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة مستقبلا، في ظل هذه التغيرات السريعة في شتى المجالات خاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية،

- نجاح تطبيق الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي إحتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد،

-النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ه:نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة الشاملة،

-إن إدارة الموارد البشرية مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلك تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في إدارة الموارد البشرية فلك تتحقق كفاءة التدريب لابد من إلتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ه علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية.

-وجود علاقة إرتباط معنوية قوية نسبيا بين جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التعويض، التدريب، التطوير وإدارة الجودة الشاملة، وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة،

-الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عدة طرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الإستماع إلى الزبون محورا هاما للتوجه نحوه، وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة،

-لا يمنح فريق العمل في المؤسسة أي إستقلالية ولا يتم تشجيعهم بالشكل الكافي،

-نمط القيادة في مؤسسة لا يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة، حيث أن القائد لا يفوض أي من صلاحياته ولا يوجد مشاركة العمال والقادة في إتخاذ القرارات.

## 2-إختبار فرضيات البحث

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث وقد تم اثباتها من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية بداية بالفرضية الأولى حول اعتبار إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح نظام الجودة الشاملة، إن إدارة الموارد البشرية تكتسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها ثم أداء متميز وتزداد مهارات العنصر البشري بالتدريب والتكوين والذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين مستمر، وهذا ما يحقق تطبيق الجودة الشاملة ويثبت صحة الفرضية الأولى، فرضية الثانية خاصة بوجود فعالية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة

وهذا يؤدي لتعزيز وتحسين أداء العاملين وكذا يؤدي إلى تقييمه ومراقبته على طول فترة العمل، مما يؤدي إلى إعطاء أعظم إنتاج له وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: علاقة بين دور الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتخفيف كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة الشاملة وتعتبر الركيزة الأساسية للجودة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

### 3-الإقتراحات

في ضوء النتائج السابقة نقترح مايلي:

-إستقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق الجودة الشاملة وفق معايير تتلام مع الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين والمسؤولين الحاليين على فلسفة الجودة الشاملة، -المزيد من الدعم والمساندة والإلتزام من الإدارة العليا للمؤسسة وجميع مستويات القيادة فيها لغرس ونشر مفاهيم وعمليات الجودة الشاملة،

-زيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة، والإهتمام بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تدعم تحسين الجودة في المؤسسة، فضلا عن سع الإدارة إلى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون والإبداع،

-تشجيع العمال والرفع من أدائهم عن طريق توفير الحوافز والترقيات.

### 4-أفاق البحث

تتمثل أفاق البحث في توضيح فعالية إدارة الموارد البشرية في تنمية وتحسين مهارات الأفراد لتطبيق الجودة الشاملة، وتوضيح مدى أهمية العنصر البشري في وقتنا الحالي وهذا لإعتبره الجانب الجوهري لأي منظمة لتحقيق أهدافها.

وفي الأخير يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان ويمكن إدراج بعض المواضيع الجديدة بالبحث فيما يل:

-تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة،

-الذكاء الإقتصادي وعلاقته بالجودة الشاملة،

-رهانات وتحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- 1- أحمد عادل الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية الكويت، إتحاد المدربين العرب.
- 2- الخطيب أحمد والخطيب رداح، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية"، عالم الكتاب الحديث، عمان.
- 3- بن بليدية مريم، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018-2019.
- 4- د.بوالنشر نورد الدين، أ.محامدية ايمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار (الجزائر)، العدد 27، ديسمبر 2016.
- 5- درضا بوغزرة، ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، "مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع"، جامعة جيجل، عدد 02، 02 جوان 2019.
- 6- د.علاء فرج الطاهر، "إدارة الموارد والجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الياقوت للنشر وتوزيع، الأردن، عمان.
- 7- د.معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، طبعة الأولى، الجزائر، 2010.
- 8- دار دكة مأمون الشلبي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر وتوزيع عمان 2002.
- 9- دكتور المهندس فتحي أحمد يحي العام، نظام إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 10- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع.
- 11- فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة
- 12- مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، "الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2000.
- 13- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 14- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر 2000.
- 15- موسى رشيد، دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة مستغانم 2016-2017.
- 16- نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة

17-محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير 22، 23، فيفري 2012.

ثانيا: المذكرات

- أسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم تسيير استراتيجي، جامعة باتنة، 2002-2003.
- واصل هوارية، الإدارة الفعالة لإدارة البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، 2016-2017.

ثالثا: المواقع الالكترونية

مصادر تقييم أداء العمالي المنتدى العربي لتنمية الموارد

<http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>

## الملخص

يعتمد تحقيق الأداء الفعال في المنظمات بشكل أساسي على التوافق والانسجام الذي يحقق بين وحدات المنظمة الداخلية، ومن هنا تظهر أهمية الربط بين مجالات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع باقي وحدات والبرامج الإدارية في المنظمة كبرامج الجودة، في العقود الماضية كانت مسؤولية الجودة المنحصرة في قسم إدارة الجودة والذي يضم مجموعة من المهندسين والمعتمدين للجودة أما الآن أصبحت الجودة مسؤولية كافة الأفراد في المنظمة بما في ذلك قسم إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكذا العلاقة بينهما. ولدراسة هذا الموضوع ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية لنستخلص في الأخير أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية – الجودة الشاملة – إدارة الموارد – المؤسسة الاقتصادية

## Résumé

La réalisation de la performance efficace dans les organisations dépend essentiellement sur le consensus et l'harmonie qui se réalisent concrètement entre les unités d'organisation interne et à partir de ce moment la parait l'importance de la liaison des domaines de la gestion des ressources humaines, d'entre ces dernières et avec la reste des unités et les programmes administratifs dans l'organisation en tant programmes qualitatifs.

Cette étude a pour but de clarifier les concepts essentiels de la gestion des ressources humaines et ceux de la gestion de la qualité totale ainsi que la relation entre eux. Pour étudier ce sujet et son vrai traitement sur ses différents aspects et dimensions, il a fallu que la clarification de l'objectif de celui-ci se soit effectuée en s'appuyant sur la méthode d'analyse descriptive ainsi, des sources et des traitements réalisées avec une méthode scientifique et objective, nous permet de conclure enfin de compte que la gestion des ressources humaines a un rôle important et efficace à jouer dans le cadre de la l'application de la gestion qualitative totale d'où elle fournit son soutien adéquat et de la réalisation de sa loyauté qui reflète donc à son tour à l'amélioration de la performance.

**Mots clés :** Ressources humaines - qualité totale - gestion des ressources - l'institution économique

الملاحق



réf : .....RH

## DECISION DE REMPLACEMENT

Le Directeur,

- Vu la vacance provisoire du poste/emploi de :.....  
Structure :..... Classement du poste:.....  
Suite à une absence temporaire pour cause de :.....
- Vu la nécessité d'assurer la continuité de service par l'affectation d'un remplaçant,

### DECIDE

Article 1 :

M.....Emploi.....

Qualification :..... Classement personnel :.....

Est désigné pour assurer le remplacement de M.....

Emploi.....Classé en.....

Période du remplacement, du.....au.....

Article 2 :

Durant la période de remplacement, M.....

Bénéficie d'une subdélégation de pouvoirs l'habilitant à :

.....  
.....  
.....

Article 3 : Le responsable des ressources humaines est chargé de l'exécution de la présente décision.

.....le.....

Le Directeur,



## Demande de formation

**Date de la demande :** .....

**Destinataire :** .....

Direction		
Service		
Atelier/Section		
Buts de la formation objectif	* .....	
Thèmes de la formation	* .....	
Agents à former	<u>Nom et Prénom</u>	<u>poste occupé</u>
	*	
	*	
	*	
	*	
	*	
	*	
	*	
Organisme formation propose	* .....	

**Nom :**  
**Prénom :**  
**Visa :**



ENTREPRISE CERAMIQUE SANITAIRE DE L'OUEST  
**GROUPE E.C.OUEST**

Direction Générale  
Capital Social de 602 000 000 DA

Tlemcen le :

**Siège -Groupe**

**N°REF :** /050 /SG /

**ATTESTATION DE TRAVAIL**

Nous soussignée Entreprise Céramique Sanitaire de l'Ouest (E.C.O) attestons que :

Monsieur :

Né le : à - -

Est employé au sein de notre Entreprise depuis le :

L'intéressé occupe actuellement le poste de :

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Motif : dossier administratif

Siège social : Bd de la Soummam Tlemcen  
BP. 216 Imama Tlemcen / Algérie

E-Mail : [ecotlm@yahoo.com](mailto:ecotlm@yahoo.com) - [ecodg@algeriecom.com](mailto:ecodg@algeriecom.com)

Téléphone : + 213 043 20 64 28 - 20 13 72  
Télécopie : + 213 043 27 35 83 - 27 88 41



## FICHE DE RENSEIGNEMENTS

### CARTE D'IDENTITE PROFESSIONNELLE

Nom (en capitales) : Prénom(s) :

Date et lieu de naissance :

Adresse exacte :

Fonction :

Service :

N° de matricule :

Groupe sanguin :

Taille (pour tenue de travail) :

Pointure (pour chaussures) :

#### Personne à contacter en cas d'accident

Nom et prénom(s) :

Adresse :

N° de téléphone :

Cadre réservé au service :