

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

دراسة حالة مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

بن نامة فاطمة الزهراء

مقدمة من طرف الطالبة:

درار سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	مقيدهش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي حاجة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

لقد شاءت الأقدار أن تكون لكل بداية نهاية وها نحن نخط الرحال في آخر المطاف من رحلة طال فيها العناء،
بكل بساطة وتقدير أهدي ثمرة جهدي إلى:

التي لم تبخل عليا بدعائها يوماً أمي الحنونة.

إلى الذي أوصلني إلى رتب المعالي ومثلي الأعلى في الأصالة والثبات أبي الغالي.

إليهما أدعو ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً، أطال الله في عمرهما.

إلى كافة الأهل والأحباب من قريب ومن بعيد.

إلى صديقتي ورفيقتي دربي.

إلى كافة طلبة قسم إقتصاد وتسيير المؤسسات خاصة وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة.

إلى كافة الأساتذة الكرام وخاصة أستاذتي الغالية " بن نامة فاطمة الزهراء ".

إلى كل عزيز وغالي.

شكر وعرفان

* الحمد لله والشكر له أولاً، الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.
* لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذه المذكرة إلى النور، وأخص بذلك أستاذتي المحترمة " بن نامة فاطمة الزهراء " على تفضلها قبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى النصائح والإرشادات والآراء، فجزاها الله كل خير.

* إلى كل من ساهم بمدي المساعدة والعون ولو بالكلمة الطيبة من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

* كما أشكر جميع أستاذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على النصح والإرشاد.
* أشكر عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم مدير المكتبة.
* ولا أنسى شكر عمال مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية وخاصة " عقبوي حمزة " على جهده طول فترة التبرص.

* إلى كل أعضاء لجنة المناقشة لكم منا أفضل تشكر وأسمى عبارات الإحترام والتقدير.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء

كلمة الشكر

قائمة الأشكال I - II

قائمة الجداول I

قائمة المحتويات I - III

المقدمة العامة 1-3

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

مقدمة الفصل 05

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية 06

المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية 06

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، النشاطات، التنظيم 12

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها والعوامل المؤثرة فيها 18

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة 22

المطلب الأول: الإطار العام للجودة الشاملة 22

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة: متطلبات، نماذج، معوقات 26

المطلب الثالث: نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الشاملة 30

خاتمة الفصل 32

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

34	مقدمة الفصل
35	المبحث الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة
35	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة
39	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
44	المبحث الثاني: علاقة المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الأول: مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة الشاملة
48	المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو 9000
50	المطلب الثالث: فوائد الحصول على شهادة الإيزو لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة
52	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة "مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم"
54	مقدمة الفصل
55	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة
55	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
56	المطلب الثاني: مراحل الإنتاج بالمؤسسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة
60	المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

قائمة المحتويات

62	المطلب الثاني: سياسة الجودة الشاملة داخل المؤسسة
63	المطلب الثالث: تحليل نتائج إستمارة الإستبيان
82	خاتمة الفصل
84	الخاتمة العامة

قائمة المراجع



قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	المقارنة بين التقييم التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	1-2
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1-3
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	2-3
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3-3
67	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	4-3
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	5-3
69	أسس توظيف الموارد البشرية	6-3
70	الأسس التي تتم مكافأة المورد البشري بها	7-3
71	تحفيز الموارد البشرية	8-3
72	وسائل تنمية الرأس المال البشري	9-3
73	التدريب	10-3
74	التكوين	11-3
75	شهادة الإيزو	12-3
76	الرقابة لتحسين جودة المنتجات	13-3
77	الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة	14-3
78	أساليب التحفيز من أجل تطبيق الجودة الشاملة	15-3
79	رضا العاملين على تطبيق الجودة الشاملة	16-3
80	الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء	17-3



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	الوظائف الأساسية للموارد البشرية	1-1
14	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	2-1
15	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم	3-1
16	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة كبيرة الحجم	4-1
25	أهداف الجودة الشاملة	5-1
37	مثلث الجودة والتميز	1-2
40	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في منظمة متعددة الجودة	2-2
50	علاقة مواصفات أنظمة إدارة الجودة الشاملة مع الإيزو للوصول إلى الجودة الشاملة	3-2
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-3
60	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سيراميس	2-3
65	نسبة توزيع العينة حسب متغير الجنس	3-3
66	نسبة توزيع العينة حسب متغير السن	4-3
67	نسبة توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5-3
68	نسبة توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	6-3
69	نسبة توزيع العينة حسب متغير الخبرة	7-3
70	أسس التوظيف	8-3
71	أسس مكافأة الموارد البشرية	9-3
72	تحفيز الموارد البشرية	10-3
73	وسائل تنمية الرأس المال البشري	11-3
74	التدريب	12-3
75	التكوين	13-3
76	شهادة الإيزو	14-3
77	الرقابة على تحسين جودة المنتجات	15-3
78	الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة	16-3
79	أساليب التحفيز من أجل تطبيق الجودة الشاملة	17-3

قائمة الأشكال

80	رضا العاملين على تطبيق الجودة الشاملة	18-3
81	الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء	19-3



المقدمة العامة

المقدمة العامة

يشهد العالم حدوث تحولات وتطورات هامة ومتعددة، لاسيما في عقود الألفية ذات أبعاد مختلفة سياسية وإقتصادية وتكنولوجية وغيرها، كان للبعد الإقتصادي الحظ الأوفر فيها، نتيجة لتحرير التجارة وتنامي وغزو المنتجات الأجنبية وتحويل المستهلك المحلي إلى عالمي متشدد في متطلباته وتطلعاته بفضل هذا العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسطوة الأنترنت، فكل هذه العوامل وغيرها أججت من جحيم المنافسة وعقدت من مساراتها، وولدت بالمقابل أوضاعا لم تكن معروفة من ذي قبل تطالب الإدارة المعاصرة البحث عن سبل تمكنها من مسايرة ومواكبة هذه التطورات، وكانت إدارة الموارد البشرية في المقدمة حيث أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات هذا الزمن الجديد والوفاء بمسئولياته.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المنظمة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الإستمرار والبقاء.

تمثل الطاقة البشرية الموظفة في المؤسسة أهم الطاقات المولدة لمخرجاتها، وجودتها التي تقدمها مع كفاءتها ومعرفتها وإمكاناتها المهنية ومهاراتها، فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانات الجيدة يقدمون منتجات ذات جودة عالية مما يقدمه أقرانهم الذين لا يتوفرون على نفس هذه المؤشرات، الأمر الذي أوجب على إدارة المؤسسة الإلتفات إليه بتنمية إمكانات العاملين، مما يضمن تحقيق نوعية جيدة في منتجاتها والوصول إلى تقديم منتج ذو جودة عالية ينافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى سواء من الداخل أو الخارج.

واليوم أصبحت الجودة القاسم المشترك بين جميع المديرين والمختصين والمهندسين في كل أنحاء العالم خصوصا وأن الإهتمام بالجودة الشاملة كان نتيجة منطقية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة، ومع ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات وأن إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام في المؤسسة، لتصبح بذلك الجودة الشاملة مسؤولية تضامنية وأضحى المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة.

في ضوء ذلك يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في ما يلي :

ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟

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

- ما مكانة إدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة؟

- هل تبني نظام الإيزو يساهم في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟

- هل يوجد علاقة بين الإيزو وإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل

تأكيدا أو نفيها:

❖ تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح نظام الجودة الشاملة،

❖ يساهم نظام الإيزو في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة،

❖ نعم يوجد علاقة بين الإيزو وإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع:

تأسس إختيارنا لهذا الموضوع على مجموعة من الأسباب، موضوعية وذاتية:

أ/ الأسباب الموضوعية:

تتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

1. قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع وخاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة،

2. الأهمية البالغة التي تمتاز بها إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحسين الأداء.

ب/ الأسباب الذاتية:

1. الميل الشخصي لموضوع إدارة الموارد البشرية،

2. بحكم التخصص والأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تحتل المكانة الكبيرة والإهتمام الأول في المؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في لفت الإنتباه إلى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة، وبالتالي

إمتلاك موارد بشرية تكون سببا في تحقيق الجودة الشاملة لمنتجات المؤسسة وتحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

1. محاولة إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أداة فعالة فيها،
2. إظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الإعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصل الأول والثاني)، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على موقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

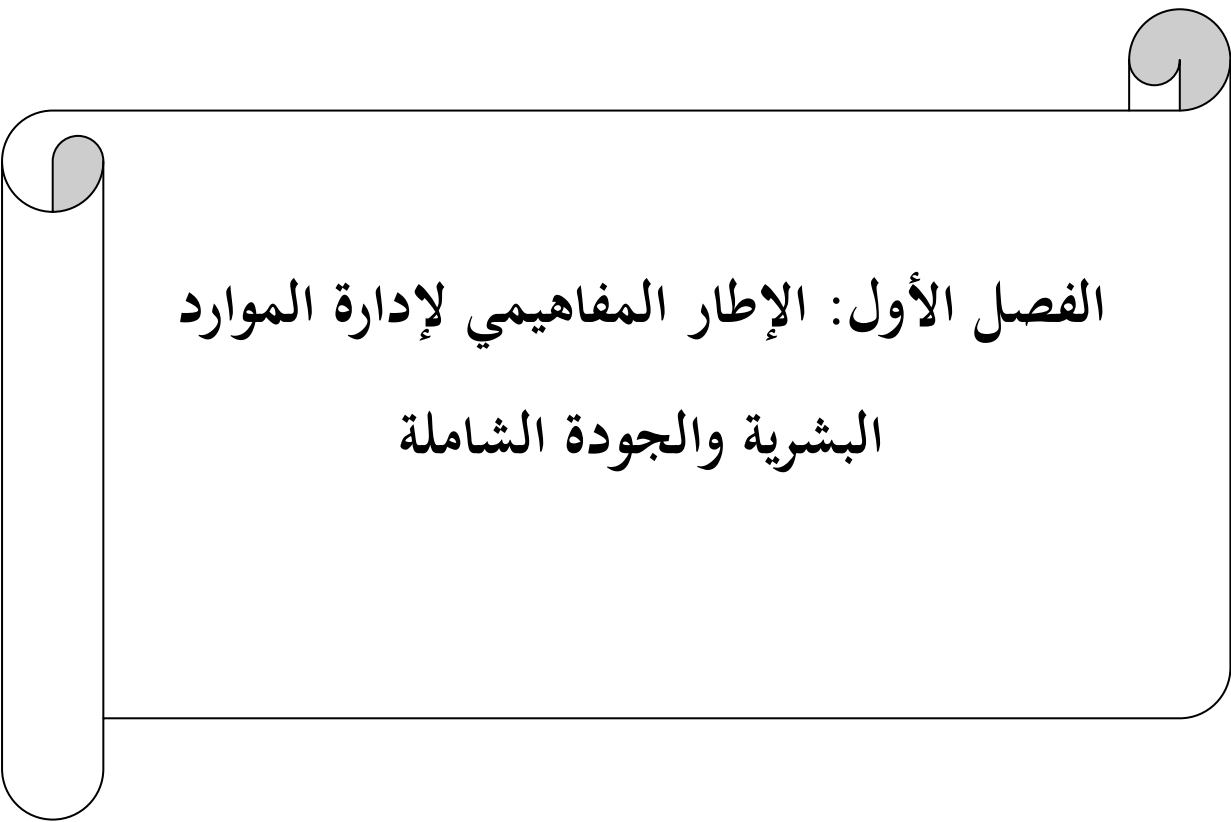
تقسيمات البحث:

قمنا منهجيا بتقسيم موضوع " فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة " إلى ثلاثة فصول حيث تناول **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة والذي قسم بدوره إلى مبحثين تناولوا: المبحث لأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة. أما **الفصل الثاني** كان حول " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة " فتضمن هو الآخر مبحثين نلخصهما كالتالي:

المبحث الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة،

المبحث الثاني: علاقة المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

فيما تناول **الفصل التطبيقي** دراسة حالة مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم، وقد تعرضنا إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ومراحل الإنتاج فيها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقمنا بتقسيم إستثمارات إستبيان قصد الوصول لمعرفة مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة لمنتجات المؤسسة إستخلاصا من النتائج الناجمة عن التحليل.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد
البشرية والجودة الشاملة

مقدمة الفصل

تغيرت مؤخرًا النظرة إلى العنصر البشري بحيث إحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد أصبح يمثل أهم مورد من بين موارد المنظمة، لإعتقادها أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، لأن أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء عملهم، ويرجع السر في نجاح المؤسسات العالمية الكبيرة إلى الإهتمام بالأفراد في تهيئة المحيط المناسب للعمل والإهتمام بالفرد وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب وبأقل تكاليف وبأعلى جودة.

كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي إهتماماً أكبر بهذا المورد ومن أمثالها برامج إدارة الجودة الشاملة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير. بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد والإجراءات في جميع مجالاتها.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية،

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لكونه يساهم في تحقيق أهدافها وإستمراريتها، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق في السوق، ولهذا حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

سنتطرق إلى التطور التاريخي الذي شهدته إدارة الموارد البشرية، وأهم التعاريف المختلفة لها، مع ذكر الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، وهو نشاط مستقل تزايد الإهتمام به في مختلف المنظمات مؤخرا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري، وتتمثل هذه التطورات فيما يلي:¹

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الإنسان إلى توفير الحد من مستلزمات العيش الذي تكفل بقاءه فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة. ثم بعدها ظهر نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فحسد الأول وجود طبقتين الملاك والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها)، وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور المتهنين بها، ومثل هذا النظام إحتكارا للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبوه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة،

2. مرحلة الثورة الصناعية:²

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والقرن العشرون وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل وسوء ظروف العمل، كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم.

¹ نادر أحمد أبو شريكة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013، ص 27.

² يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص

فكان بالتالي لازماً أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك على شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل ونحوها،

3. مرحلة القرن العشرين:¹

شهد هذا القرن أحداث ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " فردريك تايلور " عام (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

ومن ثم مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة " التون مايو " التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بظروف العمل المادية بل أيضاً بالإهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فإهتمت هذه الإدارة بالشروط التعويضية والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين،

4. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:²

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، حيث أثرت المتغيرات البيئية (ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير للجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة) على إدارة الموارد البشرية بنوع من التغيير والتطوير مثل:

* ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي،

* بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي،

* التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل وأيضاً زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 28.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 22-23.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.... الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

● مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

إدارة الموارد البشرية هي: ¹ جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب وإستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

ويرى " نيجرو " أنها: فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهارتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والنوع لإستخراج الأفضل.

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

عرف " برونوي " إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

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

كما يعرف " أسوتاب " إدارة الموارد البشرية بأنها: ² وظيفة إدارية تساعد المدراء على إستقطاب وإختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة وتهتم بالبعد الإنساني في المنظمات.

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

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

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

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

وقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بأنها:¹ تعني فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفاعلية في الأداء، كما تعرف بأنها إنتقاء وإختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الإستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.

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

تعريف " french ": يعرفها على أنها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف " Sikula ": هي إستخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرببات وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين....

* ومن خلال هذه التعاريف المختلفة يتضح لنا جليا أن تعريف إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يخرج عن بعض العناصر والوظائف التي أوجدت من أجلها وذلك مهما إختلفت وجهات النظر، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتتهدم بالعنصر البشري، وبذلك تقوم بعميلتين متتاليتين تخص الفرد العامل من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فالأولى هي قبل التوظيف والثانية بعد التوظيف، فقبل التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث والإستقطاب عن العناصر اللازمة والتي تتناسب مع تخطيط وأهداف المنظمة، وبعدها تقوم بالإختيار والمفاضلة والتعيين والتدريب والتأهيل والترقية وتقديم الخدمات الإجتماعية وتحدد مع الفرد المسار المهني وهي بذلك في عملية مستمرة تهدف دوما إلى تنمية وتطوير الفرد مما يعود بالفائدة عليه وعلى المنظمة.

● أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات).

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

* تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة،

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

² بوهنة زينب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة شلف، 2010-2011، ص 12.

- * تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة،
- * تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى،
- * تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم،
- * إن وجود خيارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل،
- * إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات،
- * إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج لإدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي:¹
- الهدف الإجتماعي: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد،
- الهدف الأخلاقي: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين وإختيارهم وإستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الإجتماعي المطلوب،
- الهدف الإقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسير كلف وأرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض الكلف / العائد على الإستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الأرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها،
- الهدف التنظيمي: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
- الهدف الوظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقبليات القوى العاملة، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الإستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية،
- الهدف الشخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع،

¹ حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص

- الهدف الصحي والأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والإهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان،
- الهدف العالمي: إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية،
- الهدف المستقبلي: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمة على إنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مستويات عدة، موضحة كما يلي:¹

1. الأهداف على مستوى المنظمة، وتشمل الآتي:

- الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة،
- الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية،
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.

2. الأهداف على مستوى العاملين، وتشمل الآتي:

- توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وأن تتاح لهم الترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك،
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية،
- وجود بيئة عمل آمنة تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة،
- العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديتهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة،
- كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجورهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

3. الأهداف على مستوى المجتمع، وتتضمن ما يأتي:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية، التي تمكنها من التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة،
- تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه إحتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له،
- صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

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

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، النشاطات، التنظيم

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والنشاطات، حيث يتم تحديد الوضع التنظيمي لها.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:¹

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة التخطيط: تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصعاب والمشاكل، إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية،

2- وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات، المسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل العلاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة،

3- وظيفة التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: Motivation Command وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية،

4. وظيفة الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

1- وظيفة إستقطاب العمالة: تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

* إختيار القوى العاملة وإجراء الإختبارات اللازمة لإنتقاء الكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المنظمة وذلك

عن طريق الإختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وغيرها،

* تقدير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة،

* تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة،

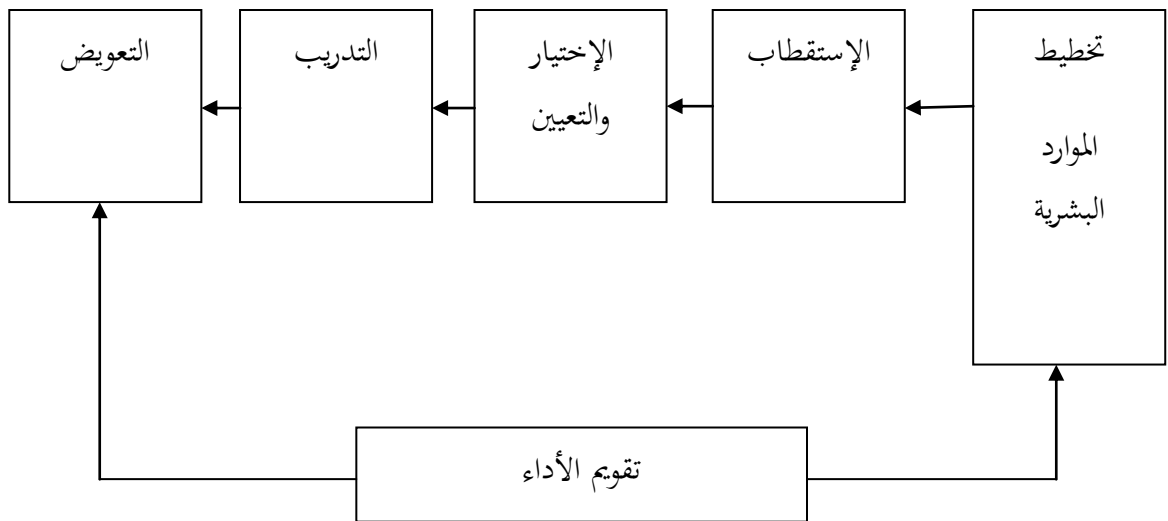
¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 61-62.

2- وظيفة تنمية العاملين: بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة، بما يتفق مع متطلبات وأهداف المنظمة لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل، كما أن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن إستمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهذا لا يتوفر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية،

3- وظيفة التعويض أو المكافأة: تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت، بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الإقتصادي، ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

- تقييم الوظائف،
- تحديد نظم دفع الأجور.

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



المصدر: الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص133.

الفرع الثاني: نشاطات إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يلي:¹

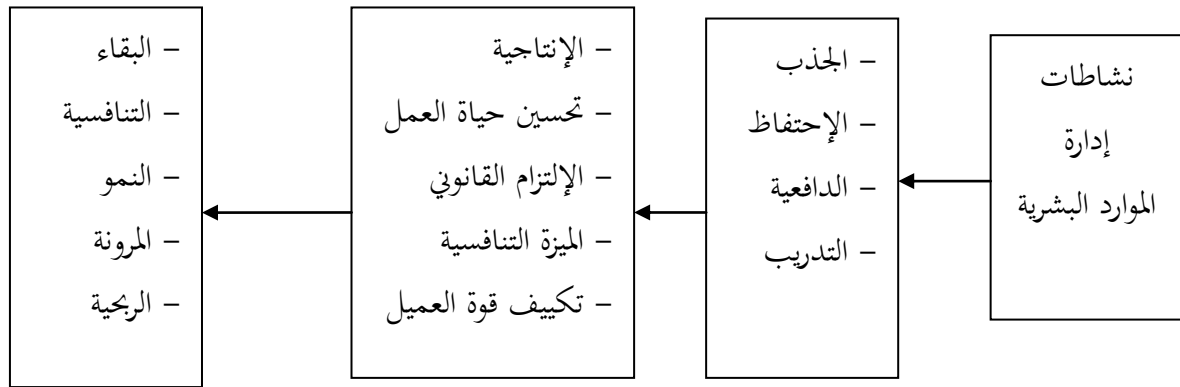
- التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك،
- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، فتعيين الأفراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفية وكذلك دراسة محتويات الوظيفية ووضع وصف وظيفي لها،

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص 34-35.

- إستقطاب وإختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن عملية التوظيف استقطاب المرشحين وإختيار الأفضل منهم في ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى تعيين وتثبيت الذين تم إختيارهم. وتعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف الموارد البشرية حيث أنه إذا تم توظيف الشخص الملائم والمؤهل فإن ذلك ينعكس على أداء ذلك الشخص وبالتالي على أداء المنظمة،
- تحديد الرواتب والأجور، حيث أن للأجور دور هام في إستقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق العدالة في تحديد هيكل الأجور ووظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية،
- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة إلى أخرى أو من فرع لآخر، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بإنهاء خدمات العاملين سواء بالإستقالة أو الفصل من الخدمة أو الإحالة إلى التقاعد أو الضمان الإجتماعي،
- تقييم أداء العاملين وسلوكهم بالإسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية، فعملية تقييم الأداء لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم إلى دوائر أخرى أو حتى تؤثر العملية على إنهاء خدماتهم،
- التدريب والتطوير، حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستواهم من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة من أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل،
- الصحة والسلامة المهنية، فالصحة والسلامة المهنية للموظفين تهم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديدة منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما في الأرواح، وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبة للموظفين وعليها أيضا القضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل،
- العلاقات مع الموظفين، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفي المنظمة والعمل على تحسين العلاقات معهم، وكذلك تفعيل الإتصالات والتأكد من إتباع سياسة الباب المفتوح، كما يتضمن هذا النشاط إعداد وتوزيع كتب الموظفين الجدد وتوعية العاملين بالقوانين والأنظمة السائدة،
- العلاقات الصناعية، فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها إلى شروط فرضتها عليها نقابة قوية، وفي هذه المنظمات تتغير مسئوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة ويتغير بالتالي إهتمامها، وتدار العلاقات مع النقابة بنوع من المرونة حتى تتصف بالتعاون وتبادل الآراء حيث يتم إتباع أساليب عديدة منها المفاوضات الجماعية بهدف التوصل إلى حلول مقبولة،
- الإحتفاظ بالسجلات والبيانات الخاصة بالموظفين والوظائف مثل: الشهادات العلمية وشهادات الخبرة العملية للموظفين، وكذلك الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة،

- إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية كمسموحات الأجور في سوق العمل، ودراسات الرضا الوظيفي للموظفين ومستوى روحهم المعنوية وإنتاجهم وأسباب خروجهم من العمل بالمنظمة. هذا ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمتابعة القوانين الجديدة وتعديلات القوانين الحالية، والعمل على تطبيق ما جاء فيها وبما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية مراجعة وتحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية. والشكل الآتي يمثل نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

الشكل رقم (1-2): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



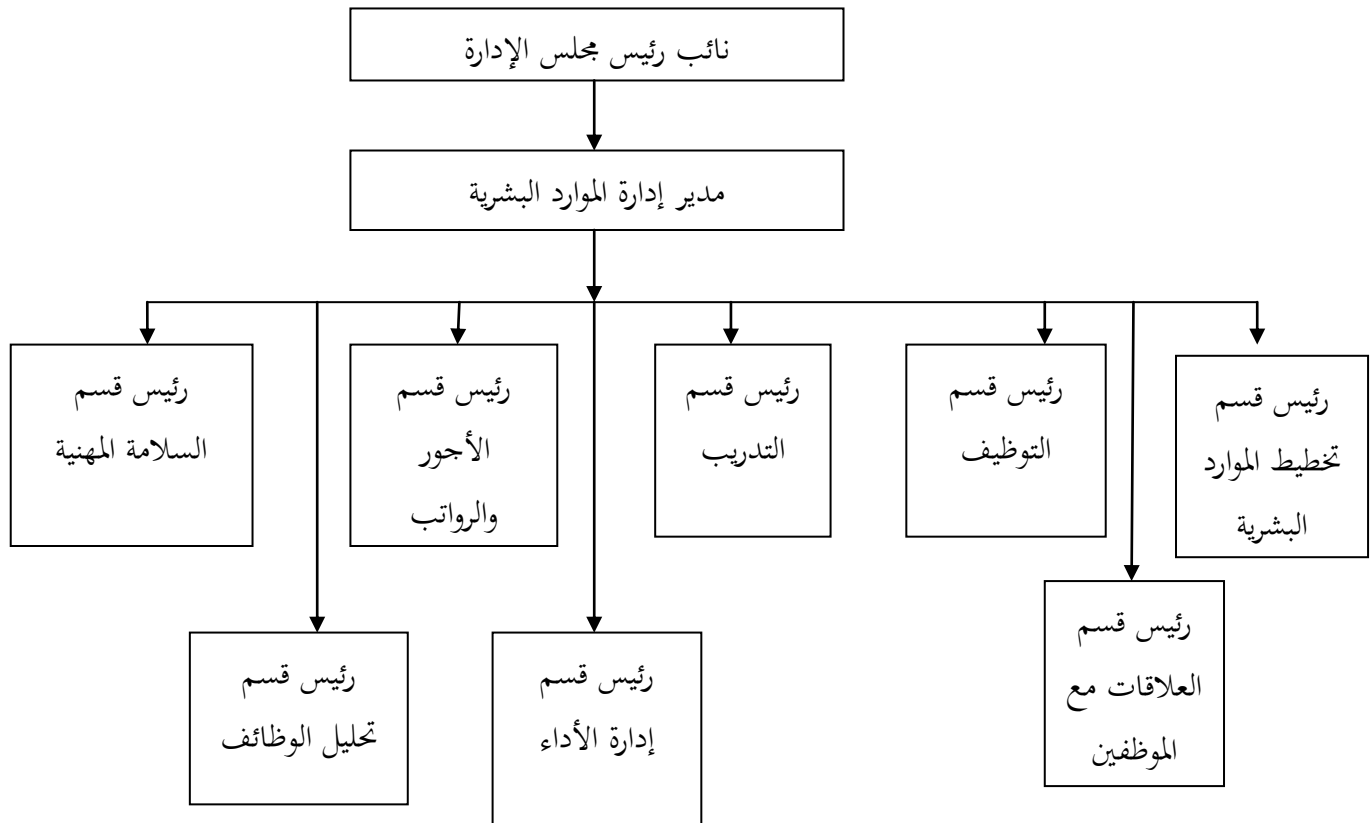
المصدر: خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص34.

الفرع الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية للمنظمة إذ أنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة بإستقطاب وتوفير الموارد البشرية والإشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف ودوائرها، إذ أن إدارة الموارد البشرية تتسم بالسلطات الإستشارية ولا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المنظمة ولكنها تمارسها بمحدود معينة، إذ أنها لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة، بل أنها تتمتع بحق إصدار الرأي والمشورة والنصح لإدارات التنفيذ الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، حيث أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار الأوامر للأفراد العاملة في إطار الإدارات الأخرى ولكن سلطتها التنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤوليتها الإدارية، ومن هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الإستشاري، أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على أدائها مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم. وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها:¹

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 99.

- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية،
 - طبيعة العمل: يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات عنه في المنظمات الإنتاجية،
 - تنوع النشاطات: إن تنوع نشاطات المنظمة أو عدم تنوعها يفرض عليها الإلتزامات باستخدام نشاطات داخل ووظائف المنظمة الأخرى،
 - كثافة المورد البشري: تتباين المنظمات في إستخدامها للعنصر البشري، وكلما إرتفع مستوى الإعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه،
 - نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية: فإذا كان هناك إهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية،
 - مدى الإنتشار الجغرافي للمنظمة: فالمنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.
- أما من حيث موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي فترتبط إدارة الموارد البشرية عادة بالإدارة العليا ويتفرع عنها عدة إدارات أو أقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- ويوضح الشكل التالي مثالا على موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة:
- الشكل رقم (3-1): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم

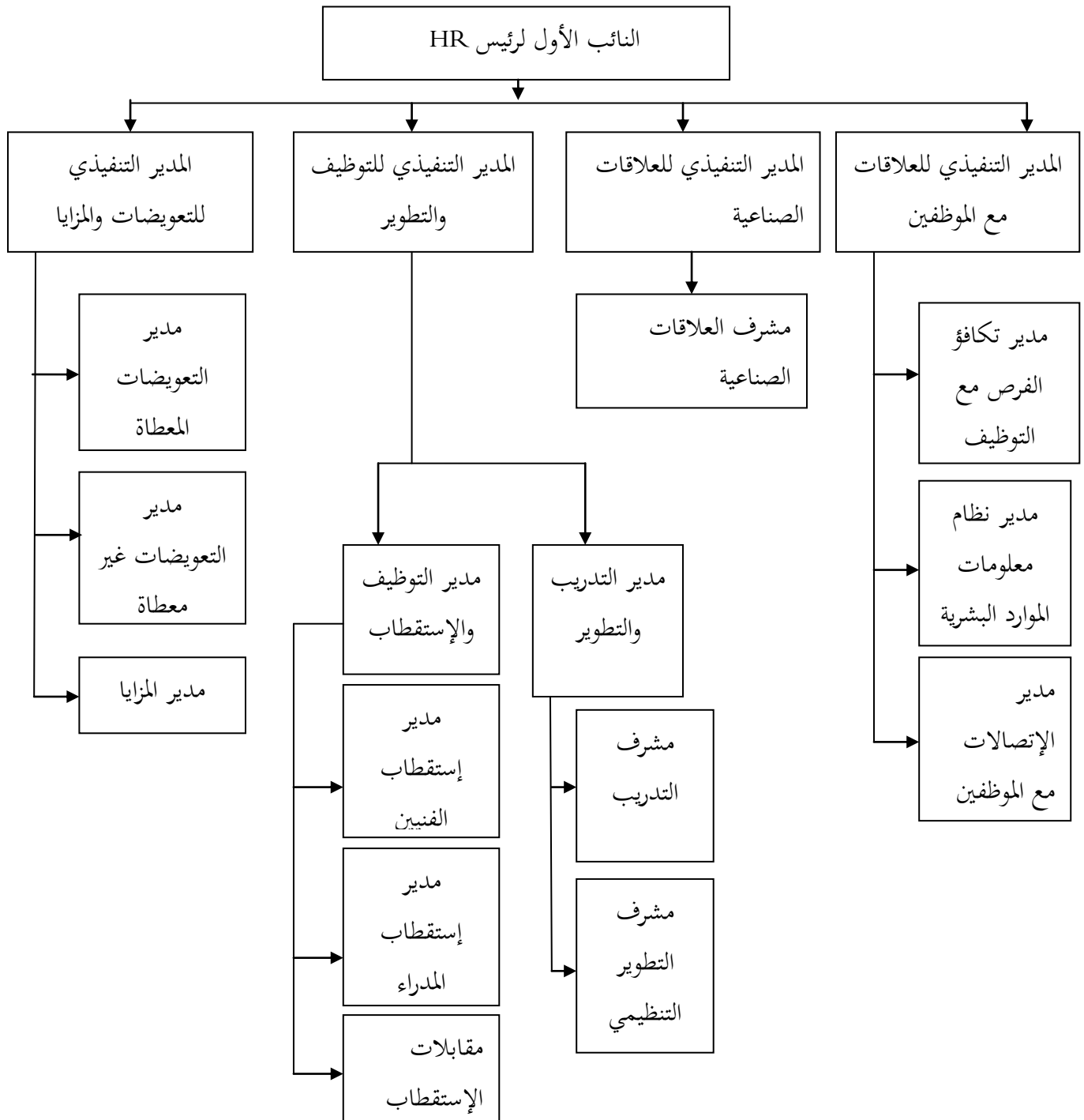


المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 31.

وتزداد الأقسام المذكورة في الشكل أعلاه أو تنقص تبعا لوضع العوامل المؤثرة في تحديد الوضع التنظيمي المذكورة سابقا.

فإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي التالي نجد أن هناك توسعا أكبر في تخصصات الأقسام مما يعود إلى زيادة حجم المنظمة أو إتساع عملياتها ونشاطاتها.

الشكل رقم (1-4): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة كبيرة الحجم



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها والعوامل المؤثرة فيها تواجه إدارة الموارد البشرية خلال القيام بعملها العديد من التحديات، لذا يجب عليها مواجهة هذه التحديات، والتعرف على مجموعة العوامل التي تأثر فيها.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وإمتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية....، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الإتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وإبتكارية ويساهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص. ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:¹

1. إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإبلاءه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين،
- التمكين،
- تحقيق رضا المستهلكين،
- الوقاية بدل من العلاج،
- الإدارة بالحقائق،
- التركيز على العمليات،
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا

¹ ياسين كاسب الخرشنة، خضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2007، ص 24-26.

شاملة وواسعة في الإستجابة لمتطلبات التغيير وحول أثاره الإيجابية في التكيف والإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها،

2. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية وإختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة،

3. التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه وإعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة،

4. التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

الفرع الثاني: كيفية مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:¹

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص65.

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة: من خلال التحول من إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية، بإعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها،
- إرتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة: إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الإستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب إلتزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها والحاجة إلى إلتزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين، كما أن الإتصالات والمساهمة في إتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة وكذلك ظهرت أهمية تخطيط الموارد البشرية،

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في إتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في إتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والإتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقالات والإجتماعات المستمرة لإتخاذ القرارات بشكل أكبر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في إختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام،

- إستخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي: وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم،

- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين،

- التحول الكلي إلى خدمة العملاء: سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين، وذلك من خلال إعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها،

- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب وإستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم إستخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق الأفكار الجديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما فرعيا في المؤسسة وكأي إدارة أخرى تتأثر بعوامل عديدة أثناء قيامها بأنشطتها ومهامها وتأتي هذه العوامل من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث تعتبر ضغوطا تؤثر على عملها، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: عوامل داخلية وأخرى خارجية والتي سوف نوضحها بالتفصيل فيما يلي:

1. العوامل الداخلية:

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، ومن أهم هذه العوامل التغيرات التنظيمية:¹

إن التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة بإستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على الطلب للموارد البشرية، هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأجل المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد، وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

2. العوامل الخارجية:

بما أن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الخارجي ف إدارة الموارد البشرية هي بالطبيعة الحال تؤثر وتتأثر به، فتحدث تغيرات وتطورات عديدة تمس إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع مديري إدارات الموارد البشرية بتتبع ومراقبة عوامل المحيط التي يمكن أن تؤثر على مهام وممارسات وظيفتهم.

ومن هنا نلخص العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:²

أ. العوامل الإقتصادية: تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة بكل أنواعها وأحجامها وبشدة كبيرة وبالتالي تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية وتمحور هذه العوامل الإقتصادية حول:

العولمة حيث زادت من حدة المنافسة الدولية فلم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية لا على مستوى السعر فقط، مثلما كان سائداً في السابق بل تطالبها بأحسن نوعية وسرعة الإستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وبالقضاء على التكاليف الزائدة والتبذير،

ب. العوامل السياسية والإجتماعية: تتمثل في تأثير الدولة على المنظمات الإقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو بإتجاه معين في مجال تطوير وإستثمار في الموارد البشرية، بالإضافة إلى تأثير في المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة لها،

ج. العوامل التقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم،

د. العوامل القانونية: إن مختلف التشريعات والقوانين لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية فلقد تدخلت التشريعات والقرارات لتحديد دور

¹ واصل هوارية، الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية ودورها تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص17.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 39-40.

المؤسسات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، فأثرت على كل السياسات الخاصة بإستقطاب الأفراد ومقابلتهم وإختيارهم وتكوينهم وترقيتهم،
 هـ. العوامل التعليمية: هي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، فالأنظمة التعليمية هي التي تمد المؤسسات وكذا سوق العمل بإحتياجاتها من الطاقة العاملة، سواء من ناحية تغطية الأعداد المطلوبة أو كانت حسب التخصصات فأى خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس سلبا على أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها.

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة إشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات والتي إستحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، والتي سارعت المؤسسات لتطبيقها في مختلف أنحاء العالم كونها تمثل حجر الزاوية في عملية تحولها.

المطلب الأول: الإطار العام للجودة الشاملة

تعددت التعاريف المختلفة للجودة الشاملة، وظهرت عدة عوامل أدت إلى الإهتمام بها، وتعمل الجودة الشاملة على تحقيق مجموعة من الأهداف.

الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة وعوامل الإهتمام بها

* مفهوم الجودة الشاملة:

قدم معهد الجودة الفيديرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها:¹ القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

كما عرفها " ستيفن كوهن ورونالد برند " أنها: التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المتقدمة له.

يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها: نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في جودة السلع والخدمات فجوهر الجودة الشاملة:

- تأسيس فكرة التحسين المستمر،

- العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة،

¹ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص18.

- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية،

- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.

الجودة الشاملة هي: طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء في الحاضر والمستقبل، وتعتمد على:¹

- التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة،

- إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلانها الإلتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، وإعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والإبتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج، وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق، وعلى إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقتها مجرياتها لتفاصيل التصميم، وهذا يعني أيضا تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة،

- إدراك فلسفة أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها، وبالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء، فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة وبالتالي لا بد من التعامل معه بإحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراضين أقل بكثير من تكلفة إستقطاب عميل جديد،

- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم وبالتالي رضا العملاء، وهذا يفرض إعتقاد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من إتخاذ القرارات من غير تعقيدات، كذلك التدريب والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية،

- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد، وبالتالي لا بد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة،

- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة. إن مختصر " TQM " مكون من ثلاثة أحرف هي: " T " (من Total) ويعني تحسين العمليات بالإعتماد على جميع العاملين في المنظمة، ويشير حرف " Q " (من Qualité) إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، ويعني حرف " M " (من Management) إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة علمية،

- إلتزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الإلتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها،

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض نظام معلومات فعال،
 - إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير،
 - توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.
- وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

* عوامل الإهتمام بالجودة الشاملة:

بعد ثلاثين عاما أو أكثر من إهتمام اليابان بالجودة الشاملة أخذت تظهر مؤخرا بوادر الإهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ذلك الوقت نشطت بعض الجهود في الشركات لإدخال برامج الجودة الشاملة، وأصبحت هذه البرامج من ضرورات نجاح المنظمات.

إن العوامل التي أدت إلى الإهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:¹

- إشتداد حدة المنافسة في التجارة، وما يترتب عليها من إنتاج سلع أفضل وبأسعار أقل كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجه المستهلك إلى شراء سلع مماثلة قد يجعلها تبتعد عن فكرة رفع الأسعار، وراحت بدلا من ذلك تطبق الجودة الشاملة حتى تستطيع إشباع حاجات المستهلك في مثل هذه السوق التنافسية،
- كونية أو عالمية التنافس: فالمنتج الذي كانت تحتكر إنتاجه مؤسسة دون أخرى غدا الآن، وبسبب التكنولوجيا ورأس المال المتنقل ينتج في أماكن مختلفة.
- تنامي الإتجاه العام نحو الخصخصة،
- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا مثل كوريا الجنوبية، وتايوان والفلبين، أندونيسيا وغيرها،
- العجز في الميزان التجاري الأمريكي كان سببا آخر من أسباب إستراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

الفرع الثاني: مؤشرات الجودة الشاملة

تمثل مؤشرات الجودة الشاملة في ما يلي:²

- العمل المتواصل على إرضاء العملاء، والمرونة العالية في تلبية طلبات السوق والإلتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء،
- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة،
- الاستخدام الأفضل للعاملين في المنظمة،
- قصر مراحل العمليات بإستخدام تكنولوجيات مناسبة ووسائل إدارية حديثة وقصر تطوير المنتجات الجديدة،

¹ جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم، والإستراتيجية، دار الربيع للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص591.

² مأمون سليمان الدرارة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص78.

- تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي،

- الحدود الدنيا من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.

الفرع الثالث: أهداف الجودة الشاملة

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:

- تحقيق أعلى عائد على المبيعات من خلال رضا العملاء،

- زيادة العائد على الرأس المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة،

- مضاعفة صافي الربح من خلال تزايد أفعال العملاء على منتجات المنظمة،

- تخفيض التكاليف من خلال منع حدوث الأخطاء،

- زيادة كفاءة فرق تحسين الجودة،

- تخفيض عدد شكاوي العملاء، وسرعة القضاء عليها،

- تحسين جودة الموردين،

- تحسين نظرة العاملين وإقناعهم بنظام الجودة الشاملة،

- تحقيق نتائج طيبة لإستطلاعات رأي العملاء.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة الشاملة إلى خمس فئات وهي:

1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع،

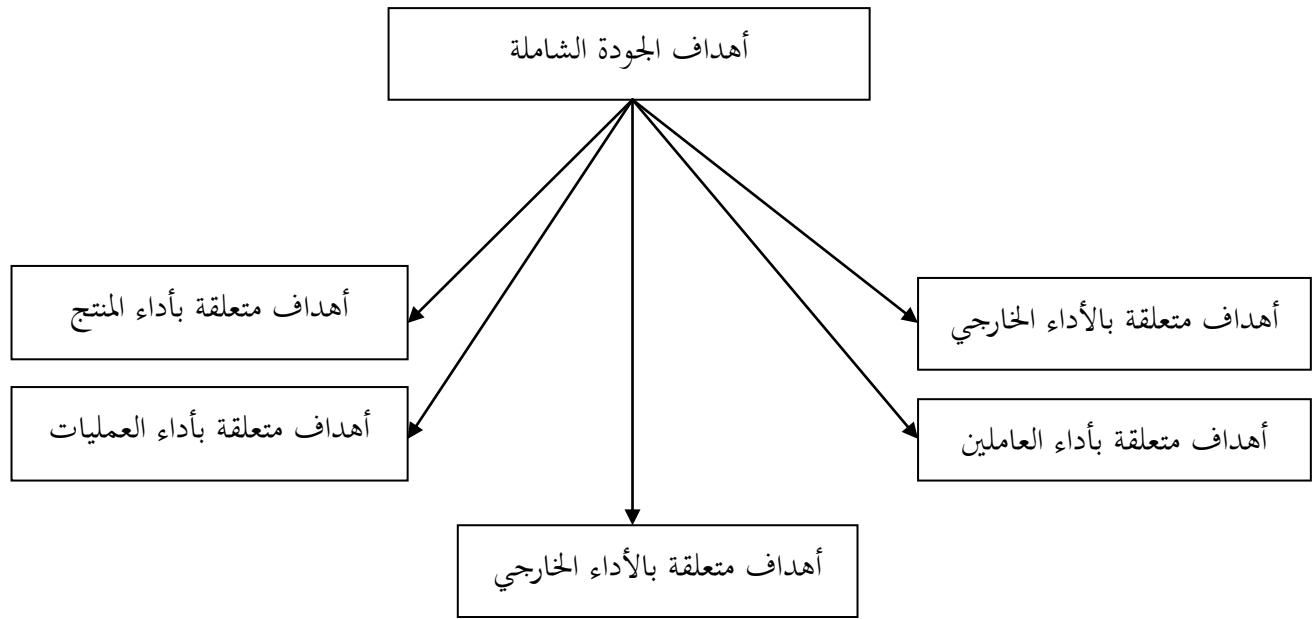
2- أهداف أداء المنتج وتداول حاجات الزبائن والمنافسة،

3- أهداف العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط،

4- أهداف الأداء الخارجي،

5- أهداف أداء العاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (1-5): أهداف الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم في العمليات والتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 39.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة: متطلبات، نماذج، معوقات

يوجد عدة نماذج لإدارة الجودة الشاملة منها: نموذج ديمج، نموذج جوران، حيث تواجه إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات في تطبيق هذه النماذج.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات غدارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي:¹

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم إتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار استراتيجياتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة والإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة،

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 34.

2. التوجيه بالمستهلك: إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو نواة كل مسؤوليات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على إتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من:

- معرفة درجة رضا العملاء،

- وضعية المنافسين،

- المنتجات الجديدة في السوق،

- التوقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والاقتران بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنفيذ الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل.

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية تقييم مدى مبادرتهم وإبتكارهم، مدى إحترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

- توفير إمكانية المشاركة والمنافسة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار إختصاصاتهم،

- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير،

- إهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل،

- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث على الخطأ لإهتمامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة: من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجود نظام المؤسسة قادر على القياس

الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح الأداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على

الإختلافات بشكل جذري،

5. الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: إنطلاقاً من أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في المؤسسة،

فلا بد من العناية الخاصة بها خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وهي نظام

الإختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد

البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم في خطط التحسين المستمر،

6. التعليم والتدريب المستمر: لتأهيل كافة العمال لا بد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشياً مع مستوياتهم

ومهامهم داخل المؤسسة، بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، وأن تكون عملية

التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي،

7. تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: لا بد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة

1. نموذج جوران: يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الإستعمال، لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة الشاملة " تتركز في تنمية برامج للإنتاج أو الخدمات يقابل إحتياجات العملاء " وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية: - إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير - وضع أهداف التطوير وإتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم (بناء مجلس للجودة، تحديد المشكلات، إختيار المشروعات، تحديد فرق العمل، تحديد التسهيلات) - التدريب - تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج - إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المؤسسة. ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة الشاملة هي:¹

أ. **تخطيط الجودة:** ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء وإحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج وإتخاذ القرارات اللازمة لإشباع إحتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة،

ب. **مراقبة الجودة:** وترتكز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية تقييم،

ج. **تحسين الجودة:** وترتكز على وضع الآليات المساندة لإستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

2. نموذج ديمينج: يستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء، ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من 14 عنصراً يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إيجاد نوع من إستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والتطوير،

2. تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة،

¹ محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005، ص 147-148.

3. التحسين المستمر لإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، تكوين فرق العمل وإستمرارية عملية التطوير،
4. مواصلة التدريب على التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد،
5. دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة،
6. الإيمان بأن التأهيل والتدريب إستثمار في البشر،
7. ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير،
8. توقف الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة،
9. القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام،
10. التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين ،
11. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم،
12. طرد الخوف،
13. تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض الأسعار،
14. التخلص من الإعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

3. نموذج إيشيكاوا: يعتقد إيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء، مع زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو مناسب.

الفرع الثالث: معوقات إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها في كل من:¹

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل هذا عائقا كبيرا للمنظمات،
- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر،
- يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الإتصال،
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الإحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة ،
- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 212.

المطلب الثالث: نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الشاملة

الإيزو هو نظام هدفه إرضاء الزبائن والمستهلكين، يتم الحصول عليه عبر المرور على عدة مراحل، وله فوائد متعددة.

الفرع الأول: مفهوم الإيزو

* مفهوم الإيزو:

هو الكتابة العربية للحروف اللاتينية " ISO " وهي الاختصار لإسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization Standardization، والإيزو نظام مرن هدفه إرضاء إحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقييد بها طالما بقيت الجهة موجودة، ويمكن إعتبار الإيزو هو إحدى الخطوات الموجهة لرضا المستهلك.

الإيزو 9000: هو عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية، فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات:

1. شهادة جودة الإيزو 9001: تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها،
2. شهادة جودة الإيزو 9002: تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها،
3. شهادة جودة الإيزو 9003: تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط.

الفرع الثاني: مراحل الحصول على شهادة الإيزو

1. مرحلة ما قبل التسجيل:

هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والإستعداد وتعديل الأوضاع، للتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9000، وتشمل هذه المرحلة على:¹

- * الإستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو،
- * إقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك،
- * حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الإيزو،
- * تعيين مدير مسئول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو،
- * يشكل فريق عمل مع وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها.

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الرياض، 1994، ص 146-147.

2. مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

- أ. إختيار المسجل: أي إختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.
- ب. ملء نموذج طلب تسجيل: الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل، ومن هذه المعلومات ذكر ما يلي:
- إسم الشركة وشكلها القانوني،
 - مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة،
 - نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة،
 - خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة من شأنها،
 - عدد الموظفين،
 - مساحة أرض منشآت الشركة.
- ج. قبول عملية التقييم،
- د. التخطيط والإعداد للمراجعة،
- هـ. وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة، التنسيق والتعاون.

3. مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أية شهادة من شهادات الإيزو، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا نفقد ثقة المتعاملين معها والزبائن.

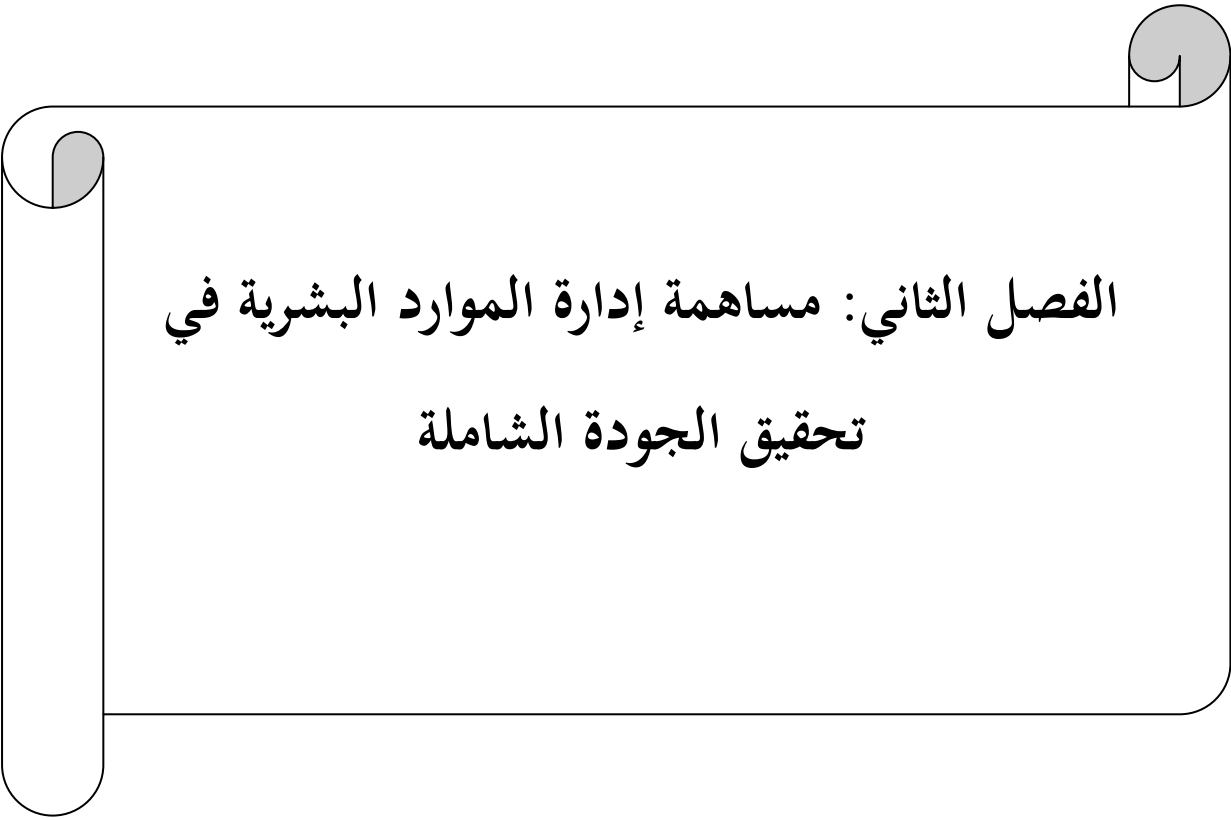
الفرع الثالث: فوائد الحصول على شهادة الإيزو

- يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم،
- نظام الإيزو يجد ذاته عبارة عن أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان لعدم تكرارها،
- نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات، وعدم إلقاء التبعات على الآخرين، والمحاسبة على الأخطاء،
- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها،
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء مهمة، وتقليل الاجتماعات غير الضرورية، والإقلال من عملية المراقبة،
- الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة،
- يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر، لكسب ثقة العملاء وإرضائهم،
- يقدم النظام رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية.

خاتمة 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 وإتجاهات الجودة، من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات التوظيف، التدريب وتكوين... والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

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



الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في
تحقيق الجودة الشاملة

مقدمة الفصل

تحتل إدارة الموارد البشرية بإهتمام كبير نظرا للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب 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 الإستراتيجي ومساعدة المنظمة على تطبيق الجودة الشاملة. ومن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة الشاملة.

وتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة،

المبحث الثاني: علاقة معايير الإيزو بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، وهذا ما يستدعي التغيير في خصائصهم، قدراتهم ومهارتهم ولتدعيم هذه العملية يتطلب الإ اعتماد على تبني أسلوب إداري يتميز بالشمولية والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

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

1. التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه إختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك إختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف.¹

كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل ولديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد. ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دور مهماً في عملية التوظيف بدءاً من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال إختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2000، ص 154.

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 القيام بهذا العمل. ويظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحاً في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين، بحيث تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل: إختيارات الذكاء والإختيارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل، وكما يجب أن تركز هذه الإختيارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل،

2. التدريب:

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

وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على 03 جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير:

- 1- التركيز على التعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة،
- 2- التركيز على مهارات محددة مثل: المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، ومخططات السبب والنتيجة، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات،
- 3- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل مهارات العصف الذهني، مهارات الإتصال مع العملاء.

3. أنظمة التعويضات:

بنيت أنظمة التعويضات على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء، والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين حيث تعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، ويهدف دعم الجودة الشاملة 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 تبعد هذه الأنظمة عن إعتداد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلا منها.

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

ومع ما يبدو من إختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية إستخدام الأجر أو الحوافز الآلية، وما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين 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 التعويضات جديد بقدر ما هي الأنظمة القائمة لتلاءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة الشاملة كإكتساب مهارات جديدة، درجة الإنسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، توجيه الجهود نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب بحيث يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع إستراتيجيات المؤسسة، وتوفر عدة عناصر نذكر منها ما يلي:¹

1. دعم الإدارة العليا:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي ذو هدف طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيف يمكن الوصول إليه ومتى وهذا الأمر يحتاج إلى إقناع الجهات العليا في المنظمة وإلمامها بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها. ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة الشاملة، وهذا من خلال دعم قوي لهذا النظام وتوفير الحماس لدى جميع العملاء بالمنظمة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 44-47.

يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية كأداة من أدوات الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بطريقتين أساسيتين هما:¹

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

2. البرامج التدريبية:

التدريب هو إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يحدث تغيرات جذرية في المنظمة، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، وتحسين المستمر في منتجاتها، وهذا لتقدم منتج عالي الجودة بسعر مناسب مما يؤدي إلى إرضاء الزبائن وضمان بقاء المؤسسة وإستمراريتها في العمل،

3. تنميط العمليات:

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

4. دمج العاملين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية دمج العاملين على إعتبار سياسة الدمج تعني إشتراك العاملين في كل شيء، وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة، إن السمة الرئيسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة هي التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق ليتبنى سياسة دمج العاملين من أجل التطوير والتحسين وتحميل جميع العاملين المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة،

5. شمولية وإستمرارية الرقابة:

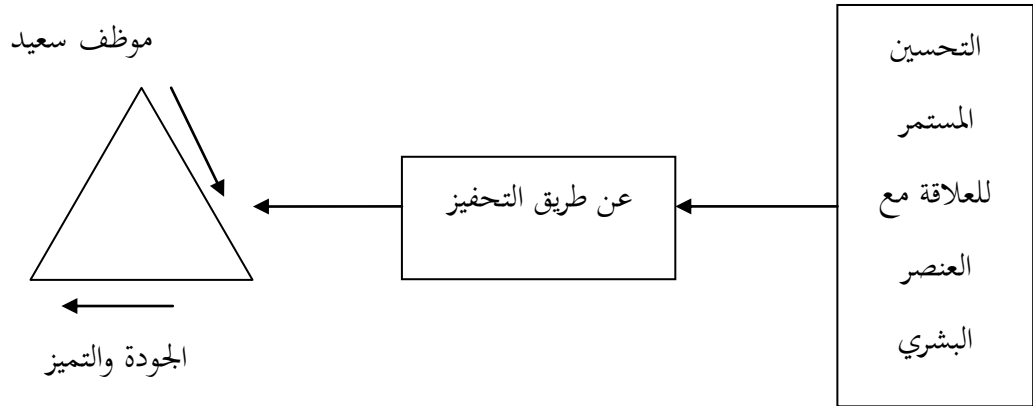
لتحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ينبغي تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات، وذلك لكي تعرف المنظمة إن كانت تسيّر نحو معايير الجودة التي وضعتها فالشمولية والإستمرارية تساعدانها على كشف أي إنحراف عن مستوى الجودة المقرر،

6. تحسين إستثمار العنصر البشري:

العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة لذا يجب المحافظة عليها وإستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، وتحسين هذا الإستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال والجيد وزرع الولاء والإلتزام لديه إتجاه المنظمة، فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو المسئول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 234.

الشكل رقم (1-2): مثلث الجودة والتميز



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

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية لعدة جوانب، وهو ما يمثل الميزة الخاصة بها هو خاصية الشمولية، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها، سنحاول إكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وتسييرها:

أولاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة، خلال عمليات الوظيفة نفسها. وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد عليه القسم على الدوام، إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الإستراتيجي.

ثانيا: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تتطابق مع إدارة الموارد البشرية وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة، حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الإستراتيجيات:¹

1. التوظيف:

يتضمن التوظيف إستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن إختيار المرشحين وتعيينهم وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد، من خلال كل تلك المراحل يتم إتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة،

2. التدريب والتطوير:

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين مثل: الأنترنت، العولمة، التخصصية، الإندماج أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة، التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن، ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين ولإحتياجات التدريبية للشركة تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والإستطلاعات والإختيارات والإستماع، ولإيجاد أين يريد الموظفون والشركة أن يكونوا فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة وطويلة المدى إلى حاجات تدريبية ويستخرجون المدخلات من الفرق والموظفين. وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة كما تحددها أهداف وغايات الشركة. وتبنى على تلك الأساسيات لتفصيل تدريب أكثر تحديدا على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد ويتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغيرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين إنها تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد،

3. التعويض:

يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والإتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى.

¹ حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار والوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 85.

ثالثا: جودة العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرا وإحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الإعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي إهتماما أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة، ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدم وتسعى حاليا لتطوير وتحسين هذه المعايير بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى الجودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد والإجراءات هي:¹

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة،
- الإستماع لشكاوي وإنتقادات العاملين وكذا إقتراحاتهم وأخذها بعين الإعتبار،
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها،
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي تظهر في المستقبل،
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

1- التغيير الثقافي:

يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الإصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد والتمثلة في إرتفاع معدل دوران العمل، الغيابات، التأخير إلى غير ذلك، وكل هذه السلوكيات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة،

2- التدريب:

والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:²

يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة. حيث يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر،

¹ أسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي، جامعة باتنة، 2003، ص05.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص33.

3- الإبداع:

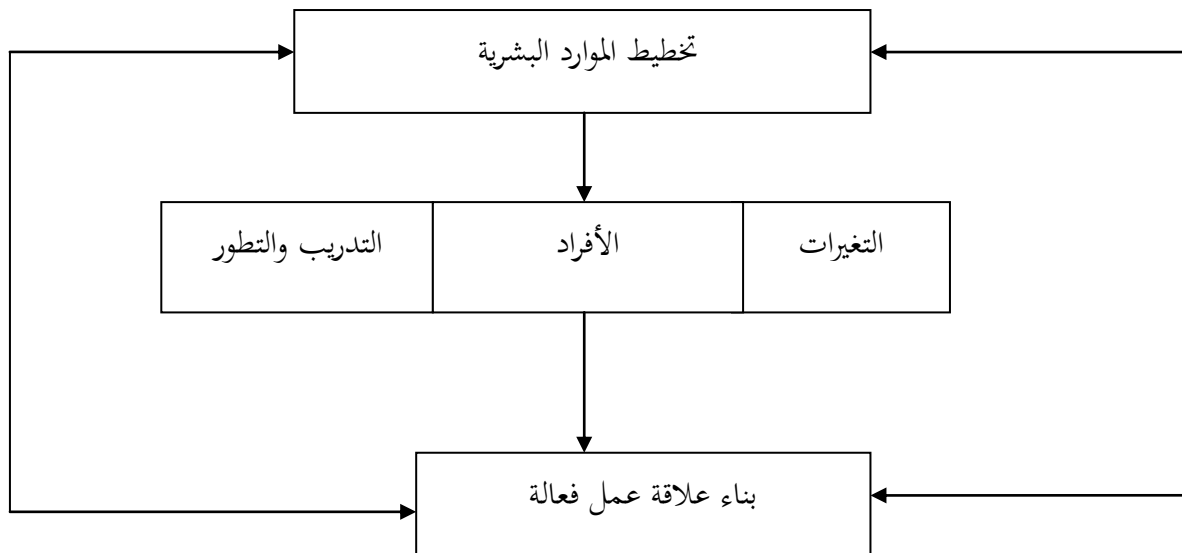
تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي إلى التفكير الإبتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصا العملاء الخارجيين وكسبهم والإحتفاظ بهم، للتمكن من النجاح والإستمرار وسط الظروف الصعبة وإشتداد المنافسة.

رابعا: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التدريب من أكثر الإستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل. نفهم من هنا إن التدريب يقتصر على العاملين في المنظمة في البداية أي العاملين الجدد بينما الحقيقة إن التدريب يخص أي فرد في المنظمة يحتاج إلى تنمية وتطوير جديدا كان أم عمل لمدة قصيرة أو طويلة، كما تشمل عملية التدريب الرؤساء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حد سواء.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضا ترى أن التدريب عبارة عن إستثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة، أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الإبتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

الشكل رقم (2-2): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في منظمة متعددة الجودة



المصدر: عبد الستار العلي، التطبيق في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 40.

خامسا: تقييم العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التحلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، وإعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي : والذي يمثل مقارنة مابين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:¹

الجدول رقم (2-1): المقارنة بين التقييم التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	تقييم الأداء التقليدي
يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالأفراد، ولا يمددهم بالتغذية العكسية	وضع الأهداف: يضعها المسؤولين ويتم قياس أداء الأفراد، ولا يمددهم بالتغذية العكسية
يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات
التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم
نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو العاملين وتوجيههم	دور القيادة، نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين
يقوم بتقييم المشرفين، المدير، العملاء، الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء	يقوم بتقييم المدير والمشرف: المسئول عن تقييم أداء العاملين

المصدر: علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

¹ مصادر تقييم أداء العاملين، المنتدى العربي لتنمية الموارد،

المبحث الثاني: علاقة المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تلعب المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 مكانة في تسيير الموارد البشرية من خلال التدريب وأساليب التنمية والمراقبة للوصول إلى الجودة الشاملة، ويعتبر الإيزو 9000 الأرضية التي تركز عليها المنظمة لتطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن مواصفات الإيزو 9000

1. مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة:

بالنسبة لمعايير الجودة في الإيزو 9001 و9002 و9003 و9004، حيث كل معيار خاص بنوع معين من المنظمات:¹

• الإيزو 9001:

فهو موجه للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التركيب، التطوير، الإنتاج، وكل الخدمات المرفقة للمنتج،

• الإيزو 9002:

هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط،

• الإيزو 9003:

هو خاص بالمراقبة والاختيار النهائي.

ولهذا نجد معيار الإيزو 9001 يحتوي على عشرين شرطا بينما المعايير الأخرى فتتضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعا، إذ تنقص مكنها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار الإيزو 9001 الغير موجودة في معيار الإيزو 9002 والإيزو 9003.

يتضح من هذه الشروط أن معيار الإيزو إهتم بالوظائف والأنشطة المختلفة بما فيها من وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في تدريب، وينص هذا الشرط على ما يلي:

" إن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء والمدرب على تنفيذ متطلبات نظام الجودة "، وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توفر الدليل القاطع على أن الإدارة العليا لديها نظام

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص

واضح ومطبق فعلا لتحديد إحتياجات تدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات ويتحكم بوجود سجلات التي تؤكد هذه المعلومات .

ويشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة مع العلم أن هذا الشرط الخاص بالتدريب موجود في المعايير الأخرى أي الإيزو 9002 والإيزو 9003.

إذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير بإصدار مواصفات الإيزو الجديدة، وهي عبارة عن تحسين وتطوير للمواصفات السابقة ويتم ذلك كلما إستعدت الحاجة إلى ذلك. ومن أهم ما أصدرت مؤخرا وما نال إنتشارا واسعا على الساحة الدولية هما معيارين الشهادتين الإيزو 9000 والإيزو 2000، حيث تضمن الإيزو 9000 مجموعة من الشروط هي:

- الإستماع للزبون،
- القيادة،
- مشاركة العاملين،
- مدخل للأنظمة: تتزايد فعالية وإرادات أي تنظيم بفضل تحديد، فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف،
- التحسين المستمر: وهو هدف ثابت لكل نظام،
- تفكير منطقي وواقعي: إذ يجب أن تتخذ القرارات إنطلاقا من تحليل منطقي للمعلومات والمعطيات، ذ
- إقامة علاقة مع الموردین مريحة للطرفين،
- الكفاءة والتدريب والنوعية، على المنظمة القيام بـ:
- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج،
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الإعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الإحتياجات،
- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة،
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة الشاملة،
- الإحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارة والخبرة.

● مواصفات مراجعة الجودة الإيزو 10011:

يهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو، وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بمراجعة الجودة للحصول على شهادة الإيزو من خلال التدريب.

● مواصفات تأكيد جودة المستخدمين 17024:

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين، أولها هناك المواصفة الأوروبية (EN45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير ISO المواصفة ISO17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN45013.

والهدف من هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

● مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 18001:

وتعني هذه المواصفة القيام بالمراقبة المستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 18001 نذكر منها ما يلي:

- إرضاء العاملين والربون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل،
- التوفير بمواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض إستهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها،
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل،
- الحفاظ على الأيدي العاملة والموارد الأخرى،
- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجروح أو أي أضرار أخرى،
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

2. أساليب تنمية العنصر البشري للمساهمة الفعالة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- إدارة الجودة التدريبية:

إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد، إذ يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.

ظهرت المواصفة الدولية للتدريب (الإيزو 10015) في الأول في سبتمبر 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقيس بسويسرا، حيث أول شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة هي شركة (CSEND) في 19 فيفري 2003.

ب- صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

من أجل ضمان المشاركة الفعالة لأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراء مثل:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة المنتجات،
- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة،
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والإحترام،
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة،
- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والإنتماء،
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن،
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ج- أهمية الإتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة:

تبرز أهمية الإتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل إستراتيجي وفعال في كافة مراحل عملية الإدارية: التخطيط: يعتبر الإتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الإحتياجات والإمكانات، كما يعد أداة لإعلان عن الخطة ومتابعتها،

التنظيم: إن الإتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للإتصال بين الأفراد يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه،

التوجيه: للإتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم،

الرقابة: يعد الإتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والإنحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية،

إتخاذ القرارات: يمثل نظام الإتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل إستخدام البيانات اللازم توفرها لإتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز أهمية الإتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العملية التسييرية.

المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو 9000

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة (الإيزو 9000) ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.¹

وللإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات الإيزو الإصدار الجديد لعائلة الإيزو 9000 : 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.

وغالبا ما يثار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيهم يطبق أول؟. في الواقع أن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة الإيزو دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة الأخيرة فإن المنظمة تعتمد على معايير داخلية خاصة بها مثل: تلك المعايير المحددة للحصول على الجوائز.

وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة الإيزو كخطوة أولية ثم تنطلق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار يشار بأن الشركات التي لا تمتلك برنامجا لإدارة الجودة الشاملة ولم تتحصل على شهادة المطابقة الإيزو 9000 يجب عليها بداية العمل على إنشاء نظام رسمي للجودة من خلال تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة لخلق الإستقرار على مستوى بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة، ولتحقيق مستوى ثابت من الجودة لمنتجاتها.

كما كشفت نتائج الدراسات الإستطلاعية بأن مواصفات الإيزو 9000 تعتبر الأرضية التي يمكن للمنظمة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وبأن المدراء بهذه المنظمات قد أدركوا بأن الخطوة المنطقية الموالية للحصول على شهادة المطابقة هي البدء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد كذلك معهد الإدارة بلندن حيث أنه أدرج إمكانية الحصول على شهادة المطابقة في الخطوة الثامنة من الخطوات الثلاثة عشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يدل حسب المعهد بأن الحصول على شهادة المطابقة قد يعتبر أحد خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إذ نلاحظ بأنه يجب على المنظمات أن تستخدم مواصفات الإيزو 9000 كوسيلة أو كخطوة أولية للمضي في طريق إدارة الجودة الشاملة، ذلك عن طريق الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة طريق طويل، ويعتبر اعتماد سلسلة مواصفات الإيزو الخطوة الأولى بالإتجاه الصحيح وحجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

مما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة وتحصلت على جوائز الجودة وهي غير متحصلة على شهادة المطابقة الإيزو 9000 فإنها مطالبة بالحصول على شهادة المطابقة، لأن الحصول على هذه

¹ غادير عرفات حويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 51-52.

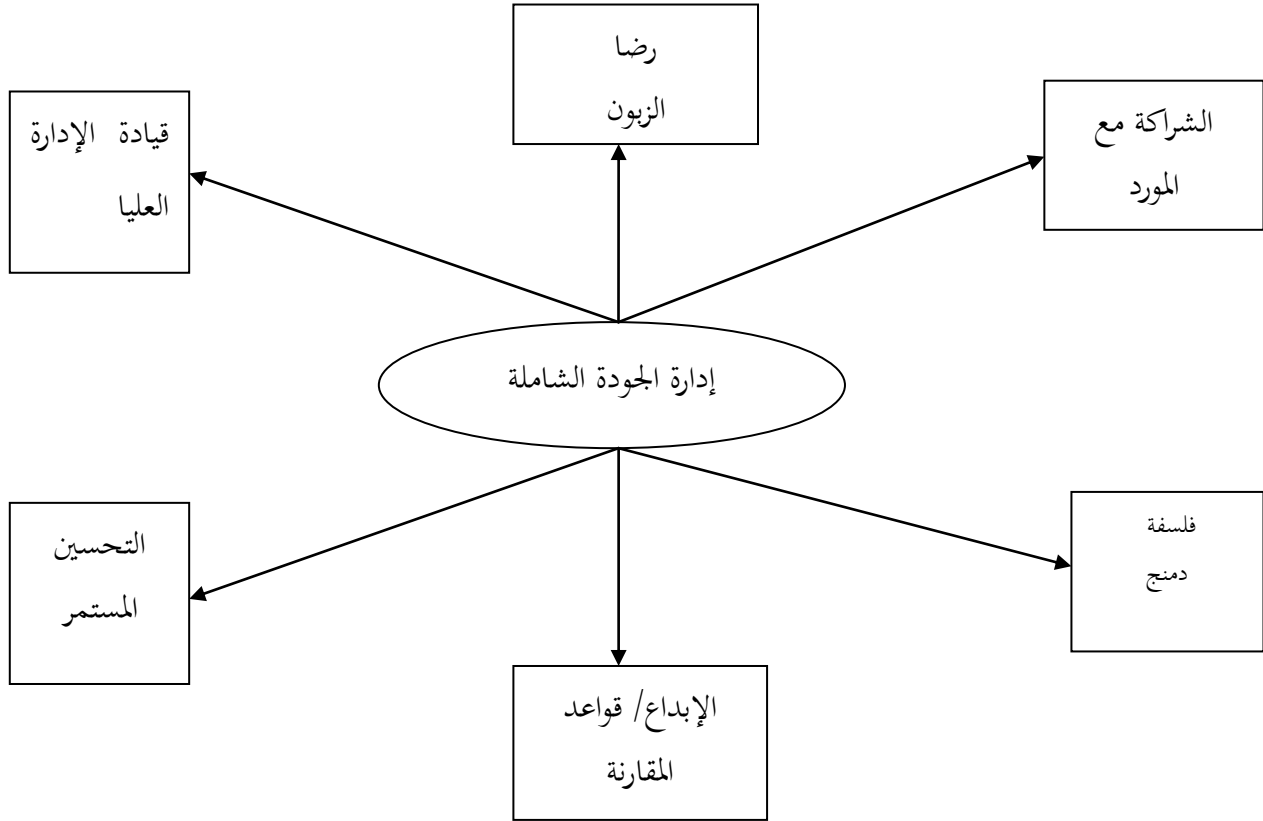
الشهادة يضفي الصفة الرسمية على أنظمة جودتها ويعطيها طابعا دوليا، ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه للنظام القائم على أساس المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للوفاء بمتطلبات الإيزو 9000 الأمر الذي يوفر عليها الكثير من الوقت والتكاليف.

وهذا ما يؤكد بعض الكتاب بأن مواصفات الإيزو 9000 تناولت كافة المتطلبات الواجب توفرها في النظام الإنتاجي أو الخدمي بكافة عناصره، وبأن هذه المواصفات تعتبر أحد الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبأن الشركات قد تحصل على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي هي مرحلة طويلة ليس لها محطة وصول، غايتها إستمرارية التحسين والتطوير.

وهكذا يعتبر الإيزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظرا لما تضمنه من أنظمة لإدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أقسامها، وتساعد أيضا على خلق ثقافة تنظيمية تركز الإهتمام بالجودة الشاملة.

وهذا لا يعني أبدا أن المنظمة لا يمكنها الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بالإعتماد على مواصفات الإيزو 9000، ولكن تطبيق هذه المواصفات يوفر مسارا أو خطا واضحا لإدارة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام أو أجزاء المنظمة، وفيما يلي الشكل يوضح المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 هي القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (2-3): علاقة مواصفات أنظمة إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 للوصول إلى الجودة الشاملة



المصدر: غدير فرحات حويجان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الثالث: فوائد الحصول على شهادة الإيزو لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

تعدد الفوائد التي تنتج من الحصول على شهادة الإيزو، والتي لا يمكن حصرها بأية حال من الأحوال، ويمكننا ذكر بعض الفوائد من الحصول على شهادة الإيزو، منها:¹

- كسب رضا العملاء،
- إستمرار العملاء في التعامل مع المنظمة،
- تقديم سلع ذات جودة عالية،
- تقديم خدمات ذات جودة عالية،
- زيادة المبيعات من السلع والخدمات،

¹ أبو ناصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 99.

- زيادة أرباح المنظمة،
- تكوين صورة طيبة عن المنظمة في بيئة الأعمال،
- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة،
- تساعد المنظمة في زيادة نصيبها في السوق،
- التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة،
- رفع الروح المعنوي للعاملين بالمنظمة،
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة،
- تقليل نسبة التالف والمعيب في السلع والخدمات،
- مقابلة إحتياجات السوق المحلي،
- مقابلة إحتياجات السوق الأجنبي.

خاتمة الفصل

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

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سيراميس

للخزف بالسوافلية مستغانم

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 الإنتهاء من الدراسة النظرية سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مؤسسة سراميس للخرزف 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: الإطار العام للمؤسسة،

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

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم، مراحل الإنتاج فيها و الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

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

- 20 سم 30x سم
- 20 سم 40x سم
- 25 سم 30 x سم
- 25 سم 40 x سم
- 08 سم 30 x سم
- 08 سم 40 x 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، برأس مال يقدر بـ 400000000 دج تقدر طاقتها الإنتاجية السنوية بأكثر من 1000000م² من البلاط الحائطي، يعمل بالشركة حوالي 150 عاملا مقسمين إلى قسمين: * عمال الإنتاج * عمال الإعانة.

المطلب الثاني: مراحل الإنتاج في المؤسسة

يمر إنتاج الخزف في المؤسسة بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

1. الخلط:

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور بإستعمال الماء، وهناك خلط للعجينة بإستعمال 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:

يفرغ الغبار الناتج عما سبق في قالب من النوع المراد صنعه، مثال: قالب 20 سم x 30 سم تقوم آلة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه البلاط المراد المتناسك،

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 1200م°،

7. الإختيار والتعليب:

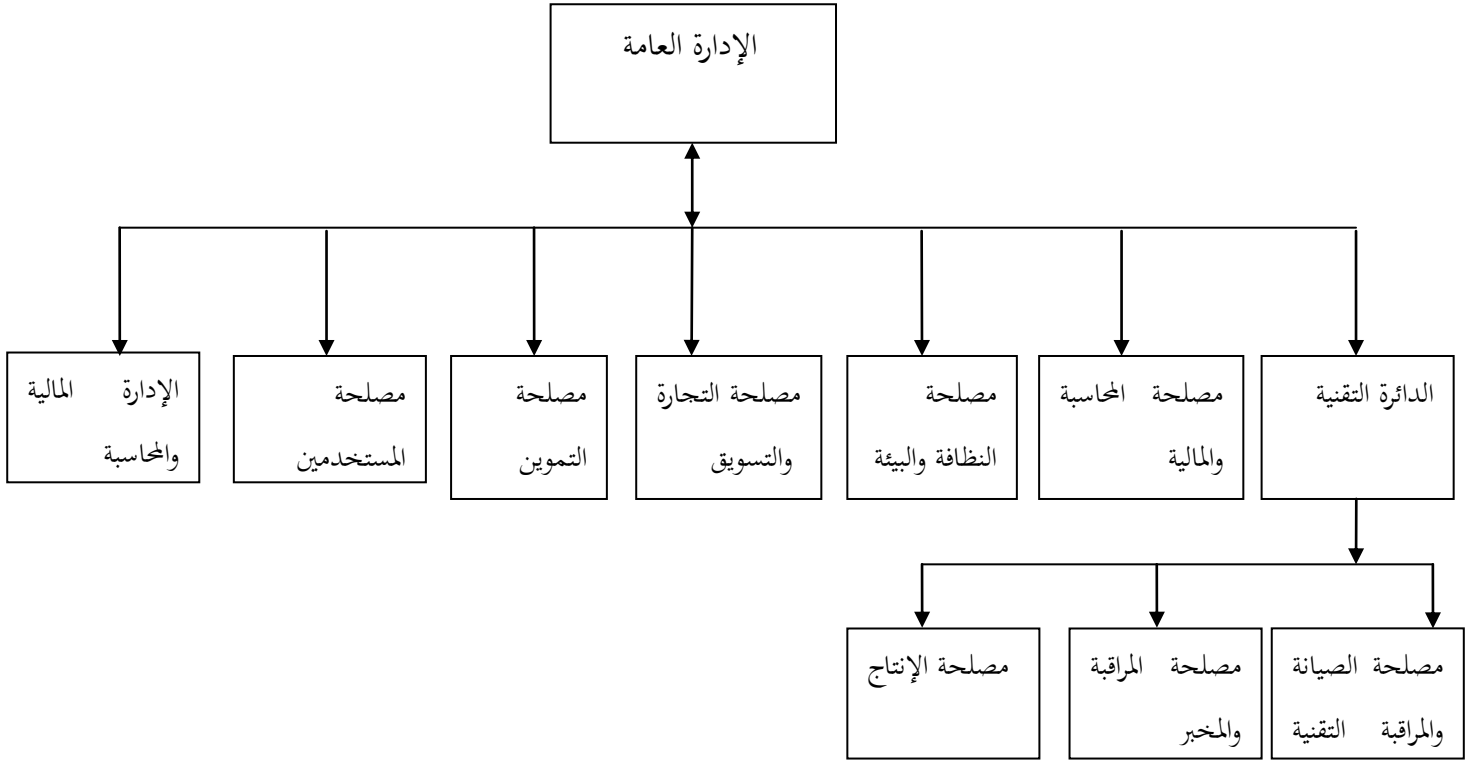
يقوم العمال بإختيار القطع المنتجة السليمة وعديمة العيوب، ويضعونها في علب بغية نقلها لأجل التسويق.

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 (3 - 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا 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 نهائيا 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 التغيرات الجارية على الحالة الإدارية والمهنية للمستخدمين،
- توضيح شروط العمل وملا إستمارة الأجرة.

2. مصلحة المحاسبة والمالية:

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

- السهر على الإستعمال العقلاني للخزينة،
- إستقبال 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،
- إستقبال ومراقبة كل لوائح وجداول الشيكات المحسومة،
- القيام بمتابعة الشيكات الغير مدفوعة،
- السهر على إستقبال كل القرارات المسجلة في إطار التحصيلات الفورية من طرف المصلحة التجارية،
- المشاركة في تحليل وضع الخزينة،
- إستقبال ومراقبة كل الجداول ولوائح المبيعات مع الوثائق المثبة،
- 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 إطار مهامهم.

3. مصلحة التمويل:

هي المصلحة المسؤولة عن تمويل 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،
- إرتداء بدلات العمل،
- حماية النقاط الحساسة،
- الوقاية من أخطار الحوادث،
- تحسيس الأشخاص بأهمية الوقاية،
- الإستعمال الجيد لوسائل مكافحة النيران وإخماد الحرائق،
- إنقاص الشخص في حالة الخطر.

5. مصلحة التجارة والتسويق:

هي المسؤولة عن تجارة وتسويق المنتج، إذ تقوم بعمليات الإشهار 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 كل مرحلة، وأخذ المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي.

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

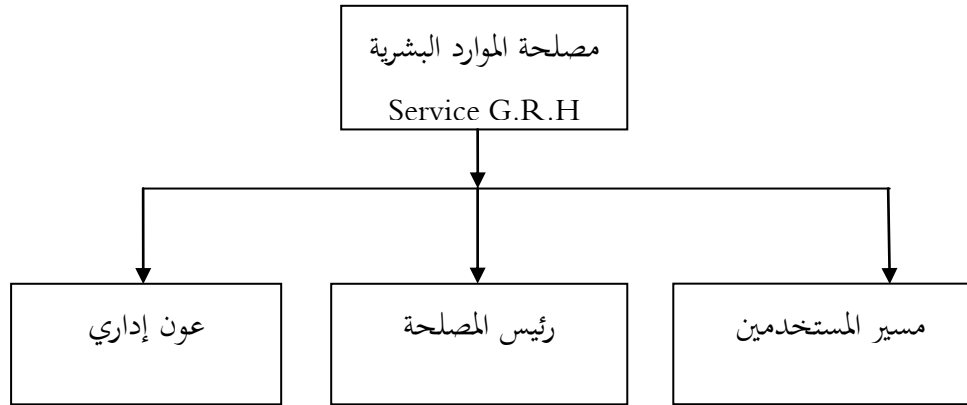
أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسات، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم، لما له من دور فعال في تحقيق أهدافها والتي من بينها تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذه الأهداف مرتبطة بتحسين أداء العاملين، وللوصول إلى إدارة موارد بشرية فعالة فهي تنتهج عدة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

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



المصدر: من إعداد 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 الإبداع 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 بالفرز ثم التربص،
- اختيار المرشح الناجح وتعيينه كموظف،
- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات الواجب توفرها.

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

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

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

أما فيما يخص توظيف الإطارات فتتم على أساس المؤهلات الخاصة بالمنصب، حيث يقوم مسئول 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 وتحسين المستمر للمهارات، وتعتمد مؤسسة سراميس للخزف بالسوافلية 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:

ويلخص في العناصر التالية:

1. يقوم المسئول المباشر للعمال بملاً استمارة المؤهلات،
2. يقوم المكلف بالتكوين على مستوى الإدارة بالتنسيق مع الوحدات الإنتاجية بجمع الاستمارات،
3. يقوم المكلف بالتكوين بوضع برنامج سنوي للتكوين بناء على الاحتياجات المدونة في الاستمارات،
4. يقوم المتربصون بإعداد تقويم مفصل على التقويم الذي تلقاه في التربص، ومدى تناسبه مع احتياجات المؤسسة، ويحتوي ملف التكوين لدى كل عامل على ما يلي:

✓ إستمارة المؤهلات،

✓ إستمارة المنصب،

✓ إستمارة التقييم المباشر،

✓ ورقة الحضور.

المطلب الثاني: سياسة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

في ظل بيئة تنافسية أكثر فأكثر، عازت مؤسسة سيراميس للخرزف بالسوافلية على إرضاء زبائنها عن طريق التحسين المستمر لجودة منتجاتها بالحفاظ على ديناميكية نظام إدارة الجودة لديها.

سياسة الجودة الشاملة في المؤسسة تركز على المحاور التالية:

- ❖ إرضاء الزبائن عن طريق الأخذ بعين الاعتبار لتوقعاتهم ورغباتهم المعلنة والغير المعلنة وتحسين معالجة شكاويهم وإحتياجاتهم،
 - ❖ ضمان جودة المنتجات بمظهر أمثل،
 - ❖ كون المؤسسة نموذجاً يحتذى به في سلوكه وعلاقاته مع زبائنه،
 - ❖ التحسين المتواصل لفعالية عملياتها من أجل تعزيز نظام إدارة الجودة.
- من أجل الأداء الأمثل لسياسة الجودة، تسعى مديرة المؤسسة وتتوعد إلى تحقيق ما يلي:
- ❖ تلتزم الإدارة بأخذ كل التدابير اللازمة لتطبيق الفعلي والصارم لسياسة الجودة،
 - ❖ تكتل الإدارة بتسيير وتطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة،
 - ❖ تجنيد كافة إمكانيات العمال لتطبيق الجودة الشاملة،
 - ❖ ضمان إنضمام وإشتراك كل طاقم المؤسسة في نهج التقدم الذي يستند أساساً على قيمة ثقافة المؤسسة من حيث الصرامة، الإتصال، روح الإنتماء،
 - ❖ تحسين الإتصال الداخلي حتى تتضح معالم سياسة الجودة وتصبح مفهومة وواضحة بين عمال المؤسسة،
 - ❖ أخذ إحتياجات وتوقعات وشكاوي الزبائن بعين الإعتبار.

وبالتالي لاحظنا أن مؤسسة السيراميس للخرزف بالسوافلية أنها غير متحصلة على شهادة " ISO "، ولكنها تسعى دوماً إلى تحسين جودة منتجاتها وتحقيق أهدافها ومكانتها في السوق.

المطلب الثالث: تحليل إستمارة الإستبيان

كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم إعداد هذا الإستبيان بغية الوصول إلى المشكل المطروح، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة لأجل تحديد الإجابات للحصول على نتائج واضحة تسهل لنا الدراسة محل البحث، قمنا بصياغة الأسئلة على حسب خطة البحث في جانبها النظري حيث انطلقت من مدى فعالية إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة وتم تقسيم الإستبيان كالتالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية،

القسم الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة،

القسم الثالث: الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

أولاً: العينة المقصودة بالدراسة

إستهدف الإستبيان نوعين من الفئات: فئة الرؤساء (إطرارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم) داخل مؤسسة سراميس للخزف بالسوافلية مستغانم، حيث تم توزيع 50 إستمارة وزعت كالتالي:

- 10 إستمارات للإطرارات،

- 40 إستمارة لعمال التحكم.

ثانياً: وسائل الدراسة

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في البحث، إستخدمنا في تحليل بيانات بحث الإستبيان (النسب المئوية) بإعتباره وسيلة فعالة ولا يتطلب من المستجوبين الكثير من الوقت.

- تحليل نتائج الإستبيان كالأتي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الجنس

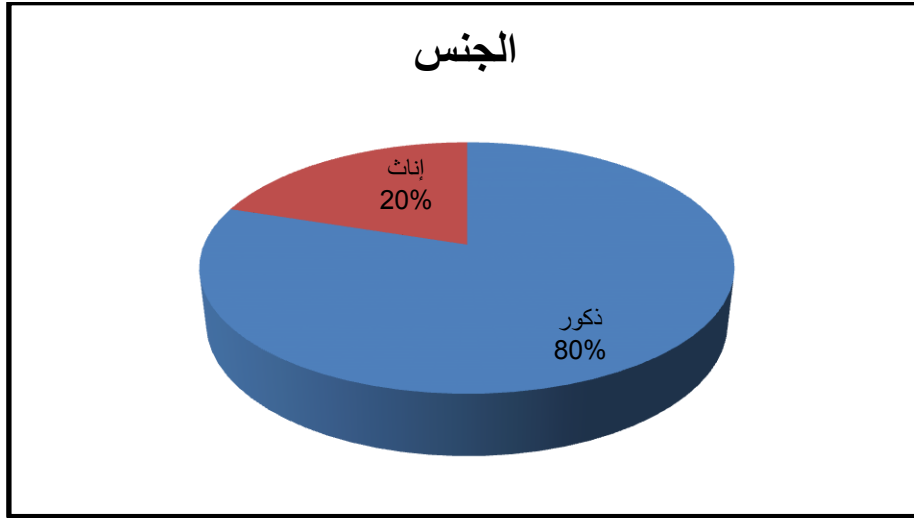
الجدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	40	ذكر
20%	10	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- يبين خلال الجدول أعلاه توزيع المستجوبين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 80% بينما بلغت نسبة الإناث 20%، ومن خلاله يمكن أن نلاحظ أن الذكور يمثلون أغلبية الموظفين مقارنة بالإناث، وهذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث.

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

2. السن

الجدول رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

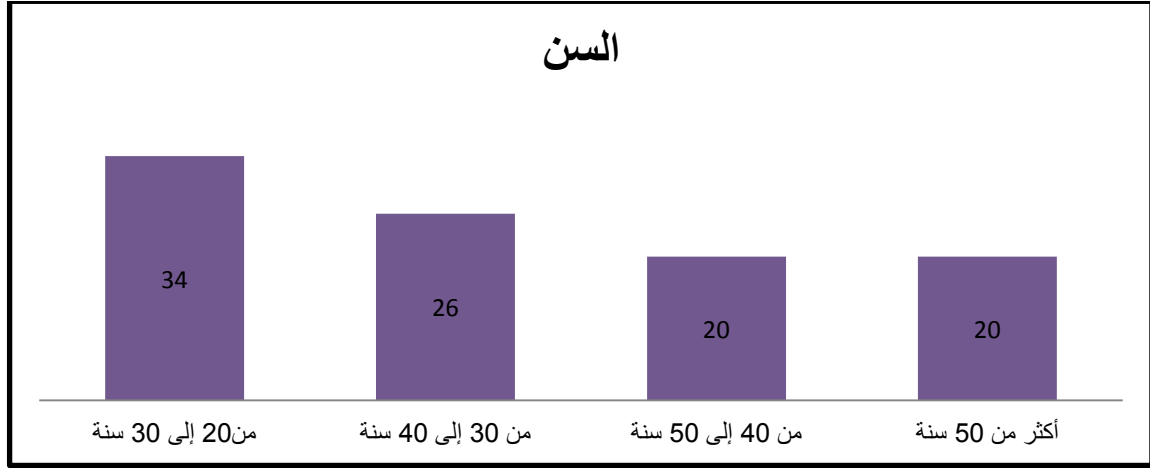
النسبة المئوية	التكرار	السن
34%	17	من 20 إلى 30 سنة
26%	13	من 30 إلى 40 سنة
20%	10	من 40 إلى 50 سنة
20%	10	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- إنطلاقا من هذا الجدول يتبين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة يحتلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 34% وهذا ما أكده 17 مستجوب، ويمكن تفسير ذلك على أن هذه المرحلة تضم طاقة شبابية تستوجب العمل بالمؤسسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 30 و 40 سنة وذلك بنسبة 26% حيث أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود، في حين يتساوى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة

والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق بنسبة 20%، وهؤلاء الأفراد هم من يتحملون المسؤوليات ولديهم الخبرة.

الشكل رقم (3 - 4): نسبة توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

3. المستوى التعليمي

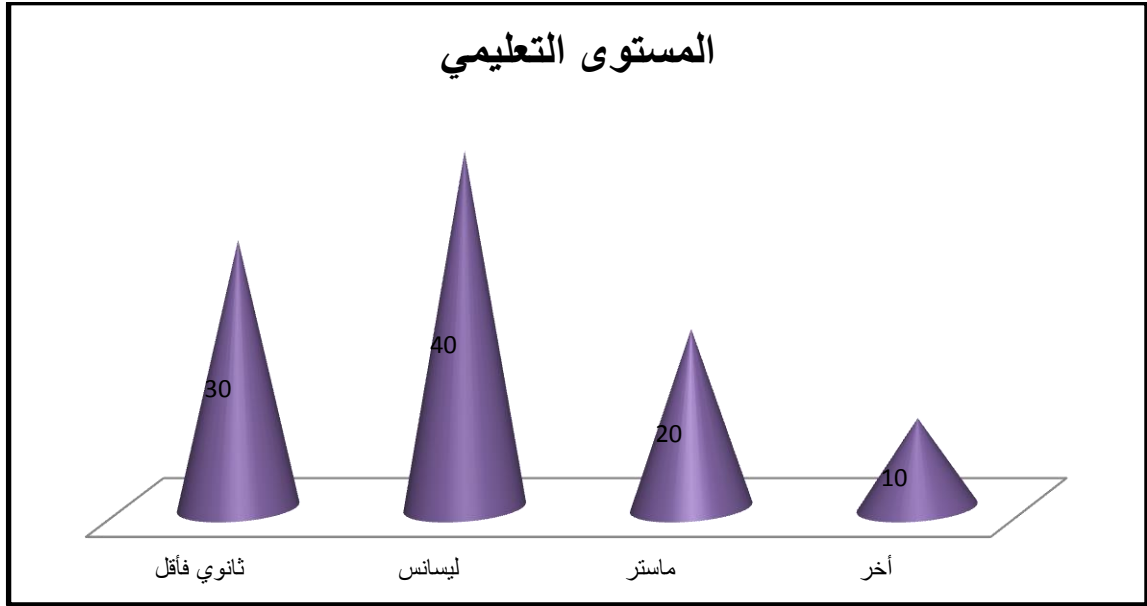
الجدول رقم (3 - 3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30%	15	ثانوي فأقل
40%	20	ليسانس
20%	10	ماستر
10%	5	آخر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن 40% متحصلي على شهادة ليسانس، ونسبة 30% هم من أصحاب ثانوي فأقل، ونسبة 20% متحصلي على شهادة ماستر، وفي الأخير نسبة 10% من متحصلي على دراسات أخرى، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

الشكل رقم (3 - 5): نسبة توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

4. المركز الوظيفي

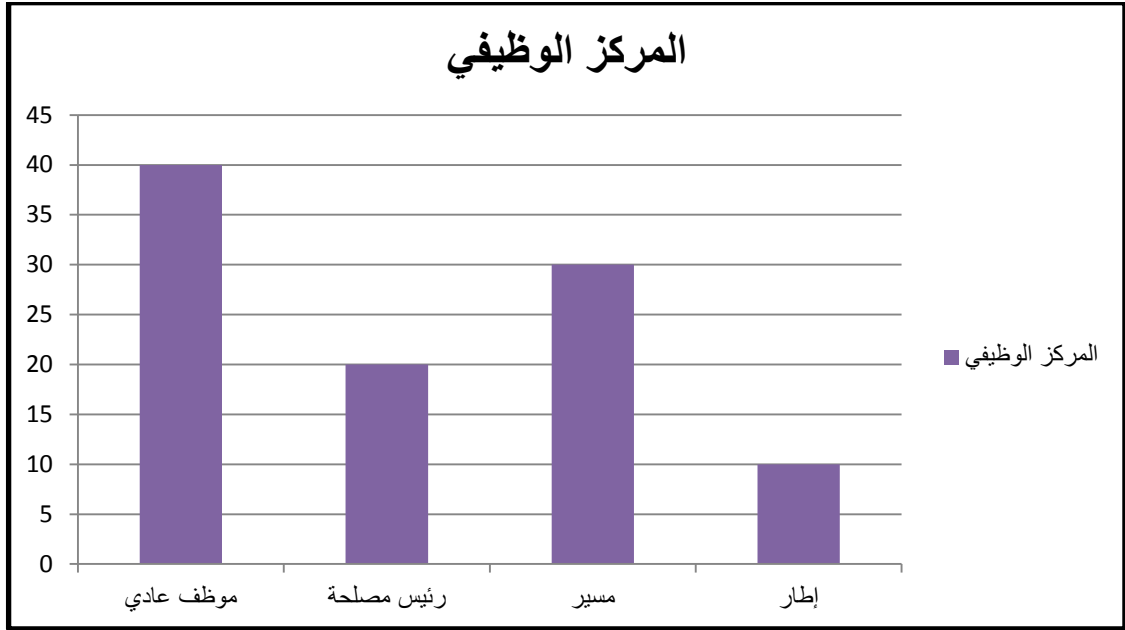
الجدول رقم (3 - 4): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
40%	20	موظف عادي
20%	10	رئيس مصلحة
30%	15	مسير
10%	5	إطار
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العينة هم موظفين عاديين وذلك بنسبة 40 %، ونسبة 20% رئيس مصلحة، بينما نسبة 30% مسيرين، ونسبة 10% إطار في المؤسسة.

الشكل رقم (3 - 6): نسبة توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

5. الخبرة

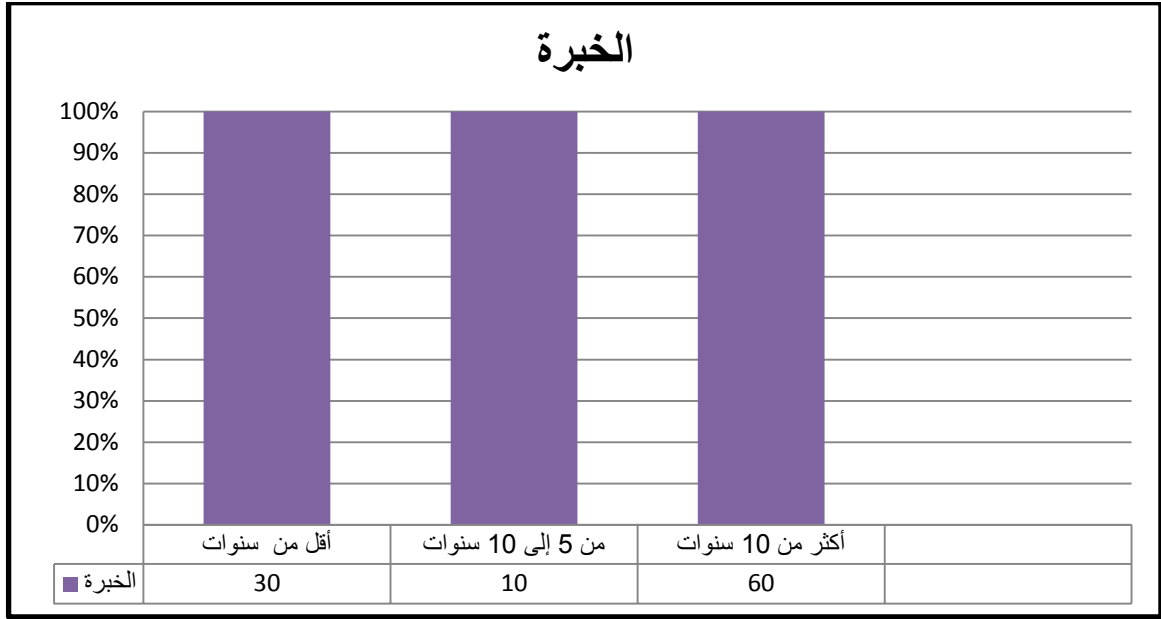
الجدول رقم (3 - 5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
30%	15	أقل من 5 سنوات
10%	5	من 5 إلى 10 سنوات
60%	30	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 60%، ونسبة 10% لأفراد العينة الذي تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 30% لعينة التي مدة عملهم أقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (3 - 7): نسبة توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

1. على أي أساس يتم توظيف العنصر البشري؟

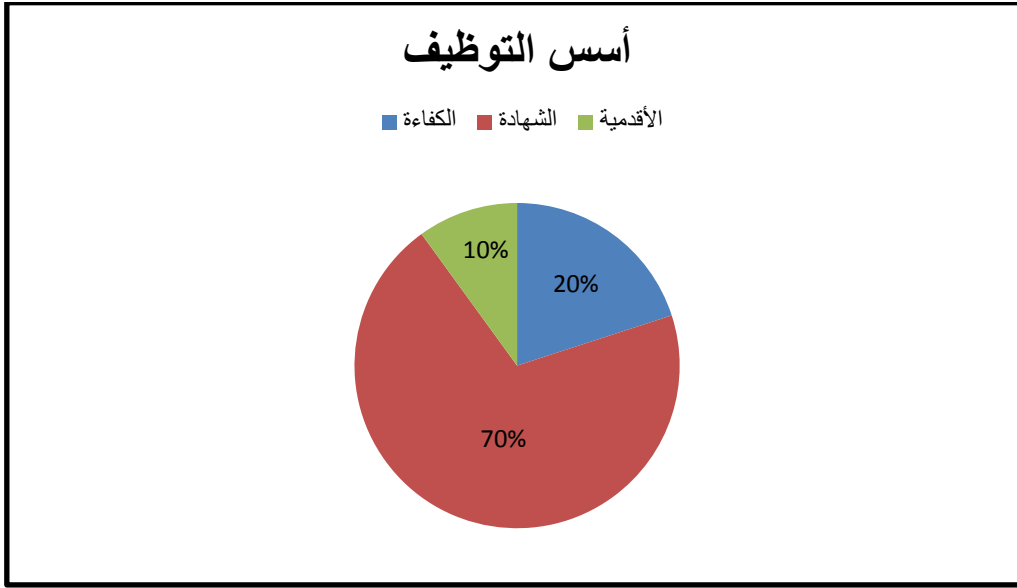
الجدول رقم (3 - 6): أسس التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	أسس التوظيف
20%	10	الكفاءة
70%	35	الشهادة
10%	05	الأقدمية
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن عملية توظيف العنصر البشري داخل المؤسسة يتم على أساس الشهادة بنسبة 70% من أفراد العينة بما فيها الشهادات العلمية والمهنية، ونسبة 20% يرون أن التوظيف يكون على أساس الكفاءة، ونسبة 10% على أساس الأقدمية.

الشكل رقم (3 - 8) : أسس التوظيف



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

2. ما هي أسس مكافأة الموارد البشرية داخل مؤسستكم؟

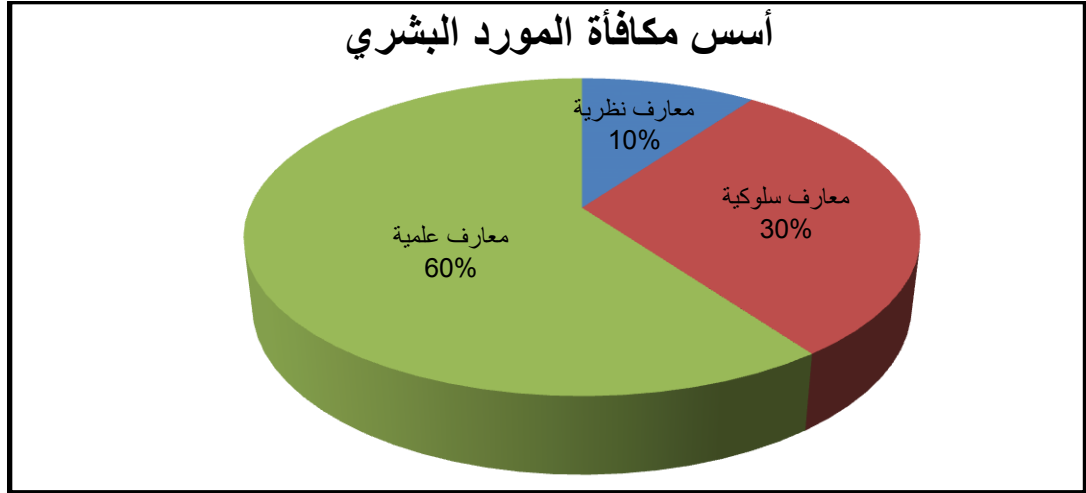
الجدول رقم (3 - 7) : الأسس التي تتم مكافأة المورد البشري بها

أسس المكافأة	التكرار	النسبة المئوية
معارف نظرية	05	10%
معارف سلوكية	15	30%
معارف علمية	30	60%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بمكافأة المورد البشري على أساس معارف نظرية بنسبة 10%، بينما تقوم بمكافأة المورد البشري بنسبة 30% على أساس معارف سلوكية، وكذلك معارف علمية بنسبة 60%، من خلال هذا نلاحظ أن المؤسسة تقوم بمكافأة مواردها البشرية على أساس المعارف العلمية والسلوكية، ولا تهتم بشكل كبير على المعارف النظرية.

الشكل رقم (3 - 9) : أسس مكافأة المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

3. هل يوجد تحفيز للموارد البشرية في المؤسسة؟

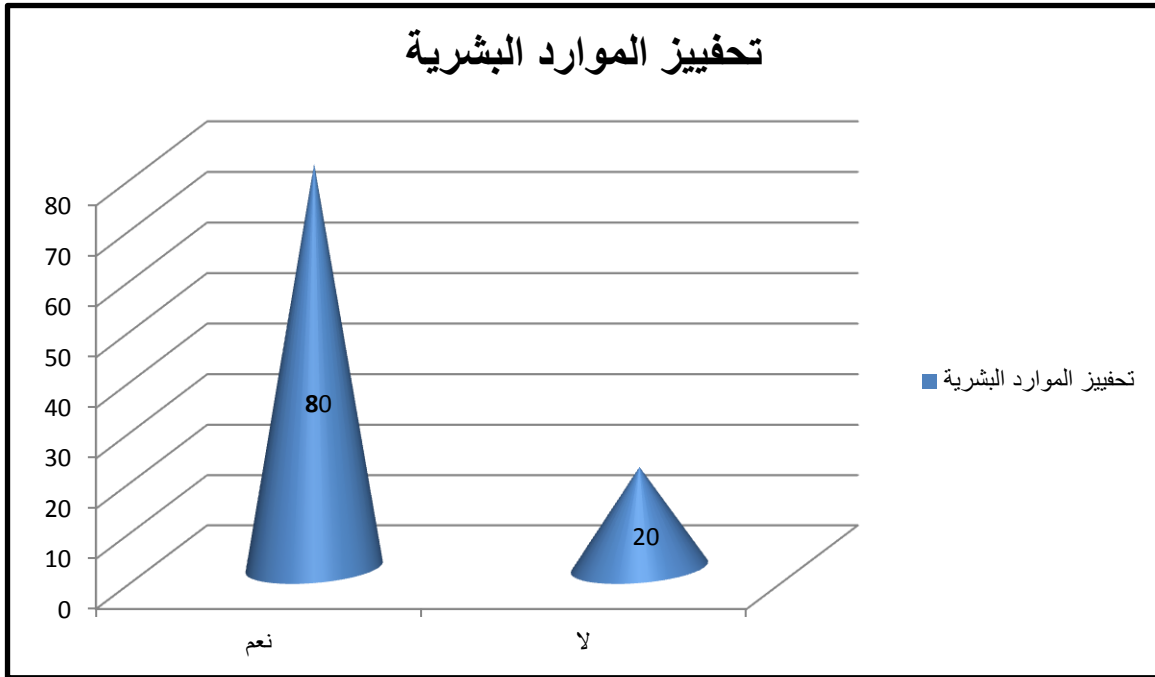
الجدول رقم (3 - 8) : تحفيز الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	تحفيز الموارد البشرية
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتحفيز مواردها البشرية بنسبة 80%، وهذا له أثر على المؤسسة حيث تقوم بحفاظ على مواردها البشرية من خلال التحفيز ويكون إما مادي مثل: ترقية، مكافأة... أو معنوي مثل كلمة شكر وهذا من أجل زيادة الإنتاجية، ونسبة قليلة 20% كانت إجاباتهم لا ومعظم هؤلاء غير متعاقدين في المؤسسة.

الشكل رقم (3 - 10): تحفيز الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

4. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية رأس المال البشري؟

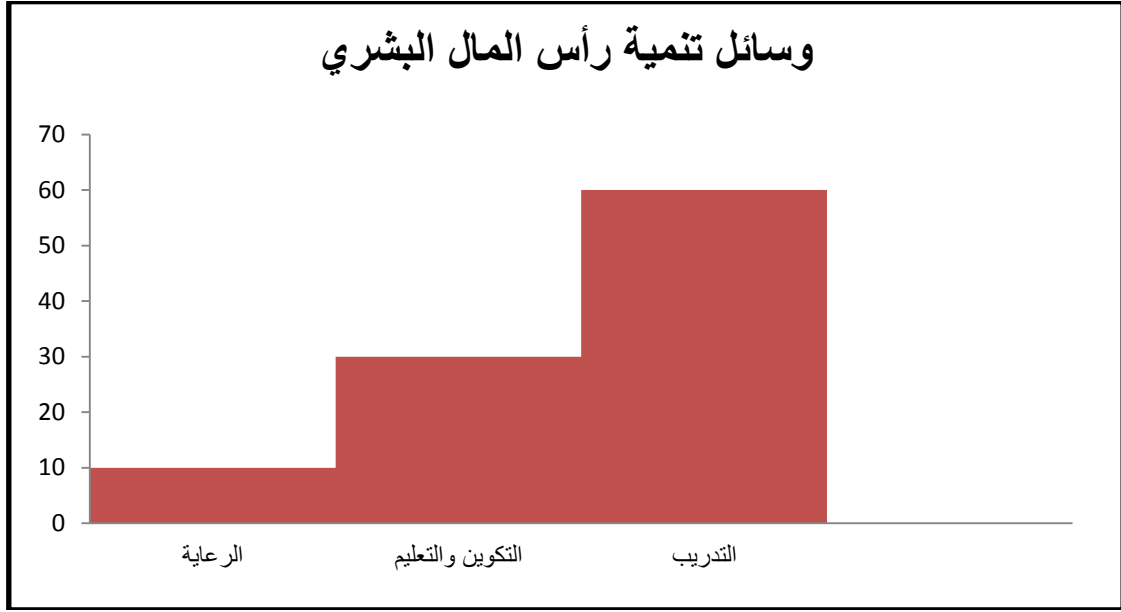
الجدول رقم (3 - 9): وسائل تنمية الرأس المال البشري

النسبة المئوية	التكرار	وسائل تنمية رأس المال البشري
10%	05	الرعاية
30%	15	التكوين والتعليم
60%	30	التدريب
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال النتائج يظهر أن الأغلبية قد أجابت بأن المؤسسة تعتمد في تنمية المورد البشري على التدريب حيث وصلت النسبة إلى 60%، وتعتمد كذلك على التعليم والتكوين بنسبة 30%، وكذلك تعتمد على الرعاية من الإجابات المتحصل عليها بنسبة 10%، وهذا يدل أن المؤسسة مهتمة بكل الجوانب من أجل تنمية المورد البشري.

الشكل رقم (3 - 11): وسائل تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

5. هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال؟

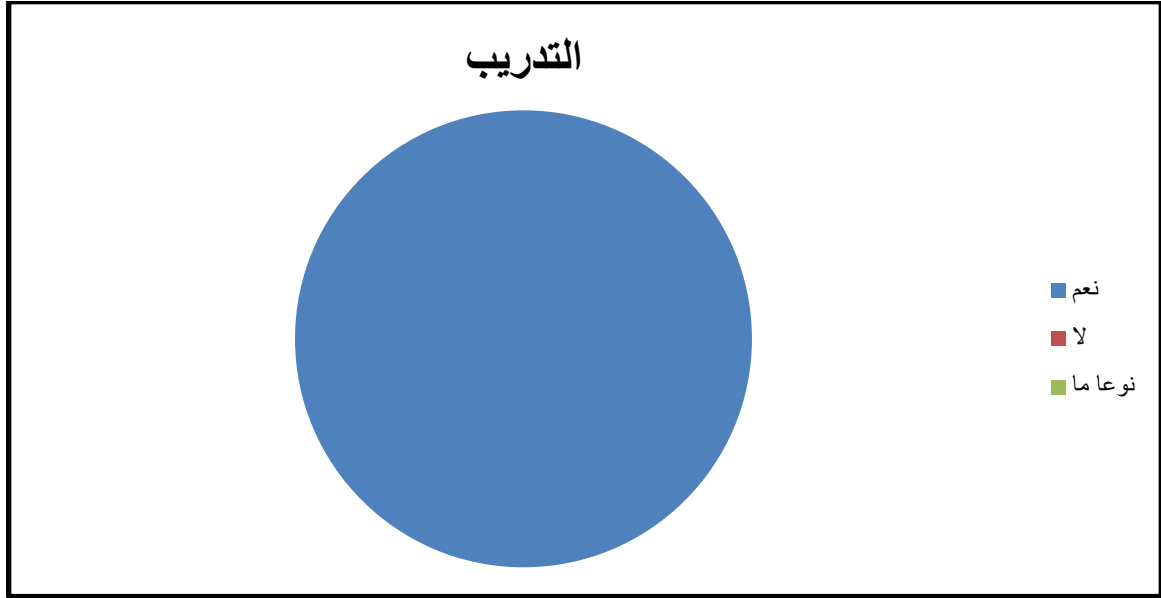
الجدول رقم (3 - 10): التدريب

النسبة المئوية	التكرار	التدريب
%100	50	نعم
%00	00	لا
%00	00	نوعا ما
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم فقد كانت نسبة الإجابات 100%، وهذا ما يدل على مدى إهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.

الشكل رقم (3 - 12) : التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

6. هل تلقيتم تكوين في المؤسسة؟

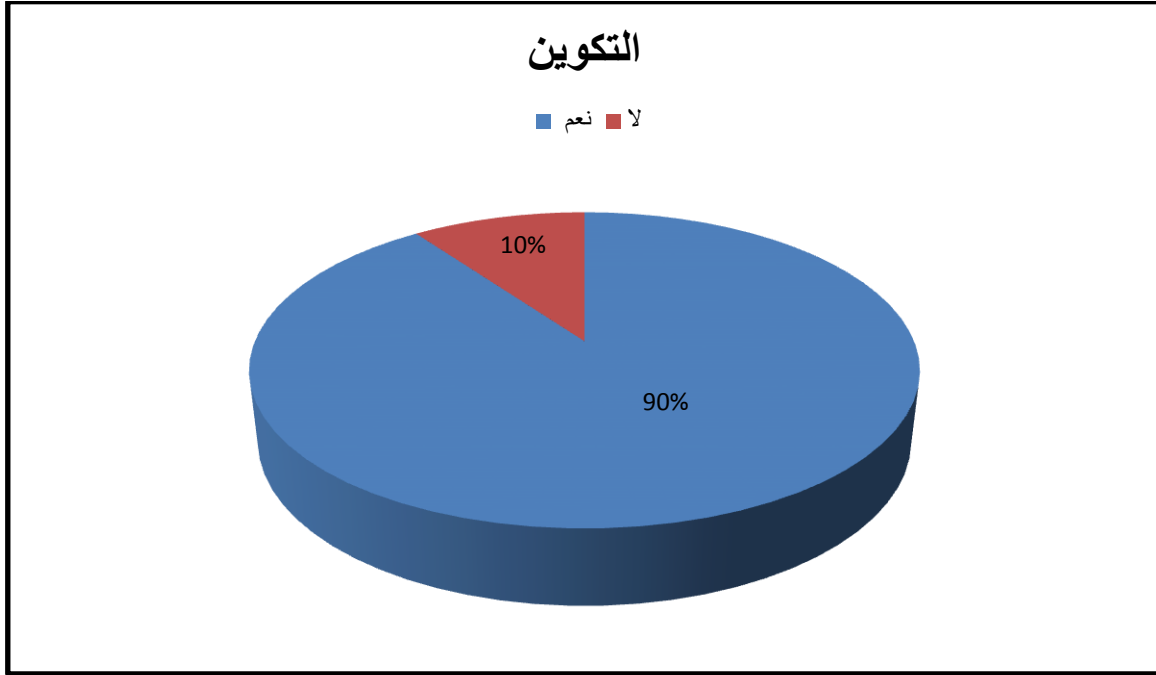
الجدول رقم (3 - 11) : التكوين

هل تلقيتم تكوين داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها أن نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يخضعون لتكوين أثناء أدائهم لعملهم داخل المؤسسة، في حين أن 10% أكدوا أنهم يخضعون للتكوين داخل المؤسسة.

الشكل رقم (3 - 13): التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

القسم الثالث: الجودة الشاملة في المؤسسة

1. هل حصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو؟

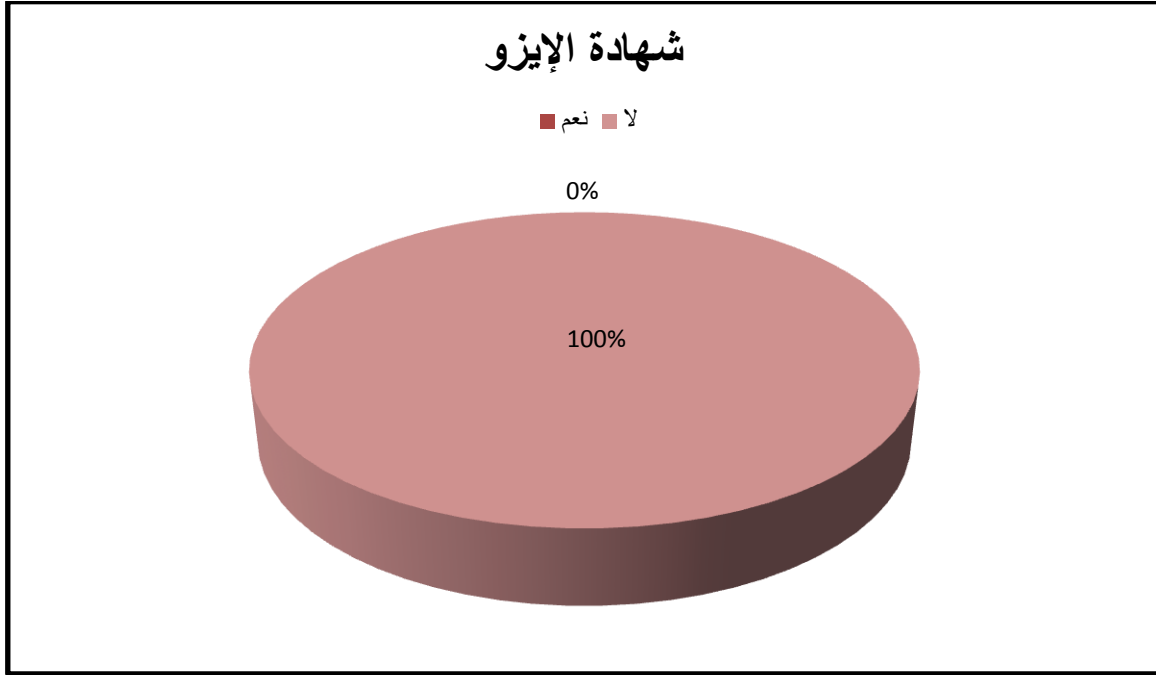
الجدول رقم (3 - 12): شهادة الإيزو

النسبة المئوية	التكرار	شهادة الإيزو
00%	00	نعم
100%	50	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة أجابوا بـ "لا" بنسبة 100% أي أن مؤسسة سيراميس للخزف لم تحصل على شهادة الإيزو بعد.

الشكل رقم (3 - 14) : شهادة الإيزو



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

2. هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على تحسين جودة المنتجات؟

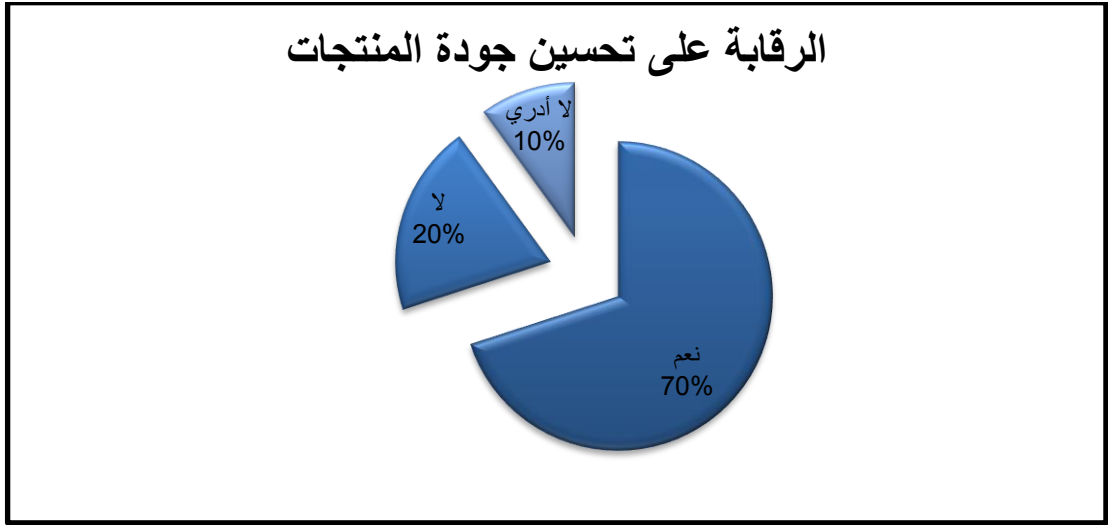
الجدول رقم (3 - 13) : الرقابة لتحسين جودة المنتجات

النسبة المئوية	التكرار	هل تقوم المؤسسة بالرقابة على تحسين جودة المنتجات؟
70%	35	نعم
20%	10	لا
10%	05	لا أدري
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين جودة المنتجات بنسبة 70%، وبلغت نسبة المعارضين لهذا 20%، بينما 10% لا يعلمون إن كانت المؤسسة تقوم بالرقابة بشكل مستمر على منتجاتها.

الشكل رقم (3 - 15): الرقابة على تحسين جودة المنتجات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

3. هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟

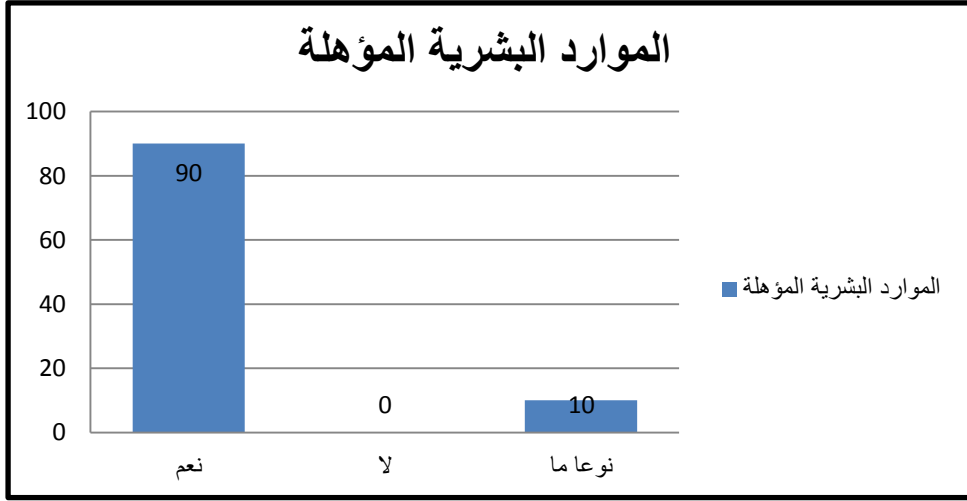
الجدول رقم (3 - 14): الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟
90%	45	نعم
00%	00	لا
10%	05	نوعا ما
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة وهذا بنسبة 90% من جل أفراد العينة، ونسبة 10% صرحت أن المؤسسة نوعا ما تمتلك هذه الموارد.

الشكل رقم (3 - 16): الموارد البشرية المؤهلة لحصول على الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

4. هل المؤسسة تضع أساليب محفزة للعاملين من أجل تطبيق الجودة الشاملة؟

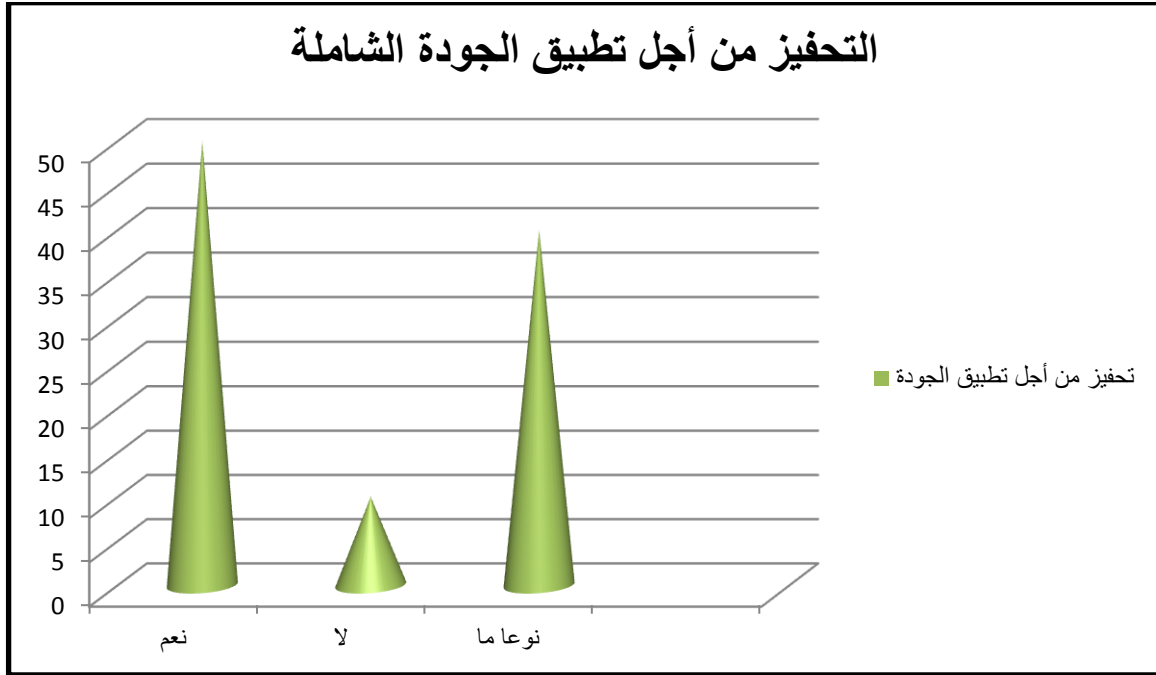
الجدول رقم (3 - 15): أساليب التحفيز من أجل تطبيق الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	هل تضع المؤسسة أساليب تحفيز العاملين من أجل تطبيق الجودة الشاملة؟
50%	25	نعم
10%	05	لا
40%	20	نوعا ما
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال النتائج المتحصل عليها يرى أفراد العينة أن المؤسسة تضع أساليب محفزة للعاملين من أجل تطبيق الجودة الشاملة وهذا بنسبة 50%، مقابل 40% من أفراد العينة أجابوا بنوعا ما ونسبة قليلة جدا تقدر بـ 10% نفت هذا الأمر.

الشكل رقم (3 - 17): أساليب التحفيز من أجل تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

5. هل العاملون راضين على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة؟

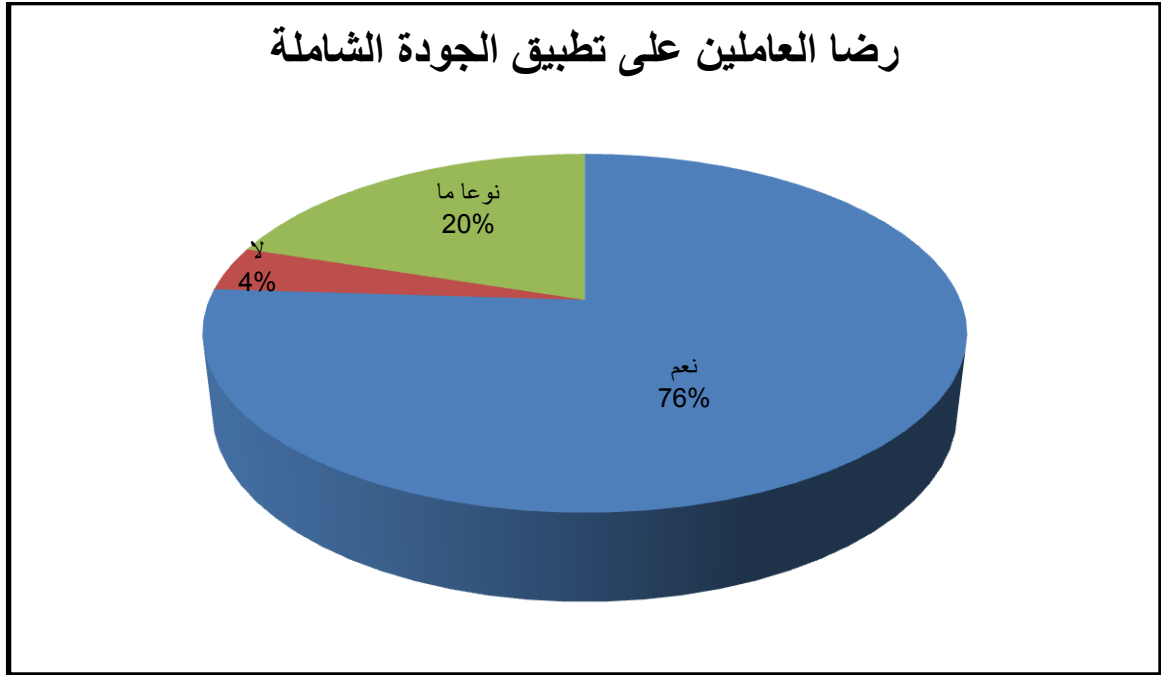
الجدول رقم (3 - 16): رضا العاملين على تطبيق الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	رضا العاملين على تطبيق الجودة الشاملة
76%	38	نعم
4%	02	لا
20%	10	نوعا ما
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من خلال الجدول يتبين أن 76% من أفراد العينة راضين على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، ومن جهة أخرى 20% من أفراد العينة أجابوا بتحفظ، ونسبة قليلة من العاملين المستجوبين غير راضين على تطبيق الجودة وذلك بنسبة 04%.

الشكل رقم (3 - 18): رضا العاملين على تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

6. هل المؤسسة تسعى من خلال تطبيقها للجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟

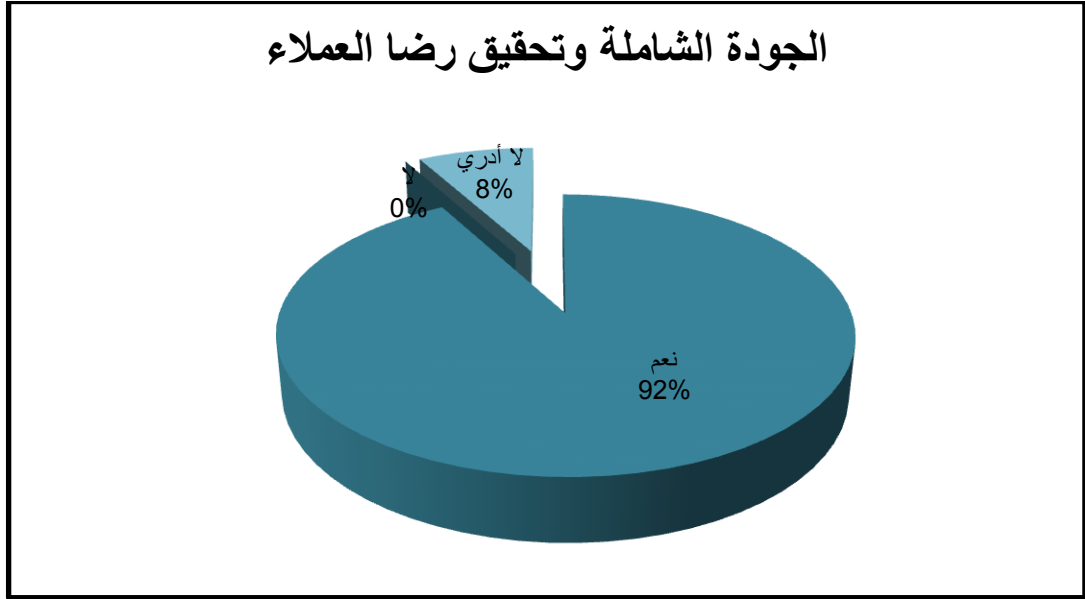
الجدول رقم (3 - 17): الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء

النسبة المئوية	التكرار	الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء
92%	46	نعم
00%	00	لا
08%	04	لا أدري
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

- من النتائج المتحصل عليها نرى أن 92% من أفراد العينة يؤيدون فكرة تطبيق الجودة الشاملة من طرف المؤسسة لتلبية رغبات العملاء، في حين أن 08% من أفراد العينة الباقية أجابوا بلا أدري وهي نسبة قليلة.

الشكل رقم (3 - 19): الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان

خلاصة الفصل

بعد الإنتهاء من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم إتضح لنا أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة باعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافها ومن بينها تطبيق الجودة الشاملة.

إن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعتمد بالأساس على برامج التكوين والتدريب، بهدف تحسين الموارد البشرية في شتى التخصصات وكل بحسب مجال عمله، وزيادة معارفهم ورفع مردودياتهم، إضافة إلى عمليتي الترقية والتحفيز المعنوي لإعطاء الدافعية أكثر للعمل، وكل هذا تسعى من خلاله المؤسسة إلى التطبيق الجيد للجودة الشاملة والسعي للحصول على شهادة الإيزو.

ومن خلال تحليل الإستبيان توصلنا إلى مساعي مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم:

1. في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

* توظيف الموارد البشرية على أسس منها الشهادة، الخبرة والكفاءة،

* تتم مكافأة المورد البشري على أساس معارف علمية،

* يكون التحفيز في المؤسسة معنوي أكثر من المادي،

* تعتمد المؤسسة على التدريب الخارجي بكثرة ولا تجري تدريب داخلي،

- بالإضافة إلى ما سبق تواجه الموارد البشرية العديد من النقائص نذكر منها ما يلي:

* ضعف التحفيز بالنسبة لبعض الموارد البشرية وخاصة التحفيز المادي،

* عدم الرضا الكامل للموارد البشرية عن رواتبهم،

* فيما يخص تطوير الموارد البشرية تقتصر المؤسسة على التدريب الخارجي فقط، وغياب الدورات التدريبية

الداخلية.

2. في الجودة الشاملة نلاحظ ما يلي:

* لم تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو ولكن تطمح في الحصول عليه،

* تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال الرقابة بشكل مستمر على منتجاتها،

* تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة لكن ينقصها القليل من التحفيز المادي لتطبيق الجودة الشاملة.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن التغييرات 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 يعزز مساعي المؤسسات لتحسين أدائها الإقتصادي، الإجماعي، 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 يرقى 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 المسؤولين.

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 مستقبلاً، 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 هي: 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، فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في إدارة الموارد البشرية فلكي تتحقق كفاءة التدريب لا بد من إلتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية.
- وجود علاقة إرتباط معنوية قوية نسبياً 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 إقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، بداية بالفرضية الأولى حول إعتبار إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح نظام الجودة الشاملة، إن إدارة الموارد البشرية تكسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها أداء متميز، وتزداد مهارات العنصر البشري بالتدريب والتكوين والذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين المستمر، وهذا ما يحقق تطبيق الجودة الشاملة ويثبت صحة الفرضية الأولى،

الفرضية الثانية خاصة بتبني نظام الإيزو الذي يساهم في تسيير الموارد البشرية: إن تبني نظام الإيزو يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء العاملين وكذا يؤدي إلى تقييمه ومراقبته على طول فترة العمل، مما يؤدي به إلى إعطاء أعظم إنتاج له، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية،

الفرضية الثالثة: علاقة الإيزو بإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة يقوم الإيزو بتسيير إدارة الموارد البشرية فهو يقوم بتوجيه العنصر البشري في المؤسسة ومراقبته، ويعتبر الإيزو الأرضية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة لتطبيق الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

3. الإقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة نقترح ما يلي:

- إستقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق الجودة الشاملة وفق معايير تتلائم 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 سعي 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 لإعتباره الجانب الجوهرى لأي منظمة لتحقيق أهدافها. وفي الأخير يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان ويمكن إدراج بعض المواضيع الجديدة بالبحث فيما يلي:

- تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة،
- الذكاء الإقتصادي وعلاقته بالجودة الشاملة،
- رهانات وتحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المؤلفات

- أبو ناصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.
- جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار الربيع للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
- حسين وليد حسين عباس، حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الرياض، 1994.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2007.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- خطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2000.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- عبد الستار العلي، التطبيق في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- عقلائي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- غادير عرفات حويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم في العمليات والتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2000.
- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.
- نادر أحمد أبو شريكة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ياسين كاسب خرشة، خضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2007.
- يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.

ثانياً: المذكرات:

- أسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم تسيير، تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة باتنة، 2002-2003.
- بوهنة زينب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم إقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، جامعة شلف، 2010-2011.

قائمة المراجع

- واصل هوارية، الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم إقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، 2016-2017.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- مصادر تقييم أداء العاملين، المنتدى العربي لتنمية الموارد

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

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات



من إعداد الطالبة: درار سمية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في إقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان " فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة "، أرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال تفضلكم بإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الإستبيان.
ملاحظة: يرجى التكرم بوضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.
تفضلوا سيدي سيدي فائق الإحترام والتقدير.

القسم الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 إلى 30 سنة
 من 30 إلى 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل ليسانس ماستر آخر

4. المركز الوظيفي:

موظف عادي رئيس مصلحة مسير إطار

5. الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

1. على أي أساس يتم توظيف العنصر البشري في مؤسساتكم؟

الكفاءة الشهادة الأقدمية

2. ما هي أسس مكافأة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

معارف نظرية معارف سلوكية معارف علمية

3. هل يوجد تحفيز للموارد البشرية في المؤسسة؟

نعم لا

4. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية الرأس المال البشري؟

الرعاية التكوين والتعليم التدريب

5. هل تقوم المؤسسة بتدريب العمال؟

نعم لا نوعا ما

6. هل تلقيتم تكوين في المؤسسة؟

نعم لا

القسم الثالث: الإهتمام بالجودة الشاملة في المؤسسة

1. هل حصلت مؤسساتكم على شهادة الإيزو؟

نعم لا

2. هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين جودة المنتجات؟

نعم لا لا أدري

3. هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

4. هل المؤسسة تضع أساليب محفزة للعاملين من أجل تطبيق الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

5. هل العاملون راضين على تطبيق الجودة الشاملة؟

نعم لا نوعا ما

6. هل المؤسسة تسعى من خلال تطبيقها للجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟

نعم لا لا أدري

الملخص باللغة العربية:

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

لنستخلص في الأخير أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، الإيزو.

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 là, parait l'importance de la liaison des domaines de la gestion des ressources humaines, d'entre ces dernières et avec le reste des unités et les programmes administratifs dans l'organisation en tant programmes qualitatifs.

Nous permet de conclure en fin de compte que la gestion des ressources humaines a un rôle important et efficace à jouer dans le cadre de l'application de la gestion qualitative totale d'où elle fournit son soutien adéquat et suffisant par le biais du travail qui contribue au développement du personnel et de la réalisation de sa loyauté qui reflète donc à son tour à l'amélioration de la performance.

Mots clés: la gestion des ressources humaines, qualité totale, la gestion de la qualité totale, ISO.