

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

الإدارة الفعالة للموارد البشرية
ودورها في تحقيق الجودة الشاملة
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

* بن موسى حسينة

من إعداد الطالبة:

• واصل هوارية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	مقيدش فاطمة	أ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بن موسى حسينة	أ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	جمال معروف	أ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 – 2017

الإهداء

بكل بساطة وتقدير اهدي ثمرة جهدي إلى :

التي لم تبخل عليا بدعائها يوما أُمي الحنونة و إلى الذي

أوصلني إلى رتب المعالي إلى من كان منهاج حياتي وازاج جميع المشاق والصعاب

عن طريقتي والذي العزيز راجية المولى أن يحفظهما لي.

إلى من أرى السعادة بأعينهم وارتاح وأنا بينهم إخوتي و البراعم .

إلى أخواتي أطل الله في عمرهن وحفظ لهن أولادهن، إلى كافة الأهل والأحباب

من قريب و بعيد.

إلى صديقتي ورفيقات دربي سهام ، أمينة، صليحة، سامية ، بشرى.

إلى كافة طلبة قسم إدارة و اقتصاد المؤسسة خاصة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير عامة.

إلى كافة الأساتذة الكرام خاصة الأستاذة " بن موسى حسينة "

إلى كل عزيز وغالي.

واصل حوارية

شكر

الحمد والشكر لله الذي قدرنا على أن نقدم و نكمل هذه المذكرة.
أوجه تشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم بقريب أو بعيد من تلقين العلوم النافعة
واخص بالذكر أستاذتي ومؤطرتي "بن موسى حسينة".
حفظه الله وأطال في عمرها على نصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة.
جعل الله هذا العمل في ميزان حسناتها.
ولا انسي أن أتقدم بشكري الخالص إلى عمال مؤسسة ميناء مستغانم
من المدير إلى البواب على إمدادي بالمعلومات اللازمة الخاصة بالترخيص.
إلى كل من كان سندا لي في انجاز هذا البحث المتواضع.

وشكرا

واصل حوارية

قائمة المحتويات

المحتويات	أرقام الصفحات
الإهداء	
كلمة شكر	
الفهرس.....	
قائمة الأشكال و الجداول.....	
المقدمة العامة.....	2
الفصل الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....	6
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....	7
المطلب الأول: التطور التاريخي ل GRH.....	7
الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	7
الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	8
الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	10
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف ،الأدوار،التنظيم.....	11
الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	11
الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية.....	13
الفرع الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	14
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية.....	17
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.....	19

قائمة المحتويات

19.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
19	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
20.....	ثانياً:نشأة إدارة الجودة الشاملة
21.....	المطلب الثاني:مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
21.....	أولاً:مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
23	ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
26.....	المطلب الثالث:أهمية و معوقات إدارة الجودة الشاملة.....
26.....	أولاً:أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
27.....	ثانياً:معوقات إدارة الجودة الشاملة.....
28	المبحث الثالث: معايير الأيزو.....
28.....	المطلب الأول: مفهوم و تطور الأيزو.....
28.....	أولاً: تطور أنظمة إدارة الجودة الأيزو.....
30.....	ثانياً :سلسلة معايير الأيزو.....
32.....	المطلب الثاني:مراحل الحصول على شهادة الأيزو.....
33	المطلب الثالث:علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو:
35.....	المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....
35	المطلب الأول:إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.....
40.....	المطلب الثاني :مكانة تسيير ادارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو.....
45.....	المطلب الثالث:دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....
49	الفصل الثاني :دراسة حالة في مؤسسة ميناء _مستغانم_
49.....	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.....
50.....	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....

قائمة المحتويات

54.....	المطلب الثاني : خصائص و امتيازات مؤسسة ميناء مستغنام.....
54	أولا : خصائص الميناء.....
55	ثانيا : امتيازات الميناء.....
56	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الميناء.....
56.....	المطلب الأول: سياسة التوظيف ،التكوين ،التدريب، للموارد البشرية في الميناء.....
62	المطلب الثاني: سياسة الجودة داخل الميناء.....
63.....	المطلب الثالث: تحليل استمارة الاستبيان.....
76.....	خلاصة الفصل
79.....	الخاتمة العامة
.....	قائمة المحتويات.....
.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

المحتويات	أرقام الصفحات
الإهداء	
كلمة شكر	
الفهرس.....	
قائمة الأشكال و الجداول.....	
المقدمة العامة.....	2
الفصل الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....	6
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....	7
المطلب الأول: التطور التاريخي ل GRH.....	7
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف ،الأدوار،التنظيم.....	11
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية.....	17
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.....	19
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	19
المطلب الثاني: مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة.....	21
المطلب الثالث: أهمية و معوقات إدارة الجودة الشاملة.....	26
المبحث الثالث: معايير الأيزو.....	28
المطلب الأول: مفهوم و تطور الأيزو.....	28
المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الأيزو.....	32
المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو:	33
المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....	35

35.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.....
40.....	المطلب الثاني: مكانة تسيير ادارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو.....
45.....	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.....
49.....	الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة ميناء _ مستغانم _.....
49.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.....
49.....	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....
54	المطلب الثاني: خصائص و امتيازات مؤسسة ميناء مستغانم.....
56.....	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الميناء.....
56.....	المطلب الأول: سياسة التوظيف ،التكوين ،التدريب، للموارد البشرية في الميناء.....
62	المطلب الثاني: سياسة الجودة داخل الميناء.....
63.....	المطلب الثالث: تحليل استمارة الاستبيان.....
79.....	الخاتمة العامة
.....	قائمة المحتويات.....
.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مواصفات الايزو	الجدول (1-1)
40	المقارنة بين التقييم التقليدي و التقييم في ظل الجودة الشاملة	الجدول (2-1)
58	تقسيم الموارد البشرية حسب الجنس و طبيعة عقد العمل للميناء	الجدول (1-1-2)
58	تقسيم الموارد البشرية حسب الفئات العمرية	الجدول (2-1-2)
59	تقسيم عدد العمال حسب السوسيو مهنية	الجدول (3-1-2)
61	معدل انجاز خطة التدريب	الجدول (4-1-2)
61	تقرير تكوين العمال ميناء مستغانم	الجدول (5-1-2)
63	جنس العمال	الجدول (1_2-2)
64	الفئة العمرية	الجدول (2-2-2)
64	المستوى التعليمي للموظفين	الجدول (3-2-2)
64	المركز الوظيفي للعمال	الجدول (4-2-2)
65	مدة العمل في الميناء	الجدول (5-2-2)
65	أسس التوظيف في الميناء	الجدول (6-2-2)
66	الأسس التي تتم مكافأة المورد البشري بها	الجدول (7-2-2)
66	تحفيز الموارد البشرية	الجدول (8-2-2)
67	تشجيع العمال على الإبداع و مكافأهم	الجدول (9-2-2)
67	وسائل الرعاية بالعنصر البشري	الجدول (10_2_2)
68	التدريب في الميناء	الجدول (11_2_2)
68	هل هناك تكوين في الميناء	الجدول (12_2_2)
69	نوع التكوين المعتمد	الجدول (13_2_2)
69	تقييم في الميناء	الجدول (14_2_2)
70	التقييم على كل مستويات في الميناء	الجدول (15_2_2)
70	نوع التقييم في الميناء	الجدول (16_2_2)
71	المعايير المتبعة للتقييم	الجدول (17_2_2)

71	شهادة الازو للميناء	الجدول (18_2_2)
71	الرقابة في الميناء	الجدول (19_2_2)
72	دور العاملين في اتخاذ القرارات	الجدول (20_2_2)
72	الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة	الجدول (21_2_2)
72	تحفيز العمال من اجل تطبيق الجودة الشاملة في الميناء	الجدول (22_2_2)
73	التدريب و التكوين ودورهم في نجاح الجودة الشاملة	الجدول (23_2_2)
73	رضا العمال عن تطبيق الجودة في المؤسسة	الجدول (24_2_2)
74	إدارة الجودة الشاملة و تحقيق رضا الزبائن	الجدول (25_2_2)
74	استحسان العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة	الجدول (26_2_2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	الشكل (1-1)
13	الوظائف الأساسية للموارد البشرية	الشكل (2-1)
16	ادارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	الشكل (3-1)
25	أهداف إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (4-1)
31	مراحل تطور الايزو 9000	الشكل رقم (5-1)
39	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة	الشكل رقم (6-1)
46	مثلث الجودة و التمييز	الشكل رقم (7_1)
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميناء مستغانم	الشكل رقم (1-2)
57	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (2_2)

يشهد العالم مجموعة من التغيرات العالمية في القرن 20، مثلا تحرير التجارة العالمية لكل جوانبها السلعية والخدماتية، والتي تعني في النهاية إزالة كل القيود التي تقف عائقا أمام تحركات السلع والخدمات و رؤوس الأموال العمالة ولقد ينتج عن هذه الحركية مفهوم جديد يعرف العولمة فيزور العولمة مع الهيمنة المتعاظمة للنظام الدولي الجديد، جعل المؤسسات في الموقف صعب لا يكفي معه لأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات واليوم أصبحت الجودة القاسم المشترك بين جميع المديرين والمختصين والمهندسين في كل أنحاء العالم وبشكل خاص، المتقدم منه والصناعي خصوصا وان الاهتمام بالجودة كان نتيجة منطقية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة، إن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة مع مطلع الثمانينات ومع أن إدارة الجودة تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية وأضحى المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة .

تمثل الطاقة البشرية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة لمخرجات والي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءتها ومعرفتها وإمكاناتها المهنية ومهاراتها فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانيات الجيدة يقدمون منتجات أفضل مما يقدمه أقرانهم ممن لا يتوفرون على نفس الإمكانيات والمهارات، الأمر الذي وجب على إدارات المؤسسة الإنتاجية الالتفات إليه بتنمية وصقل الإمكانيات العاملين، مما يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة في منتجاتها والي أهمية تنمية المورد البشري بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية ما يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التطورات للوصول إلى تقديم منتج يضاها وينافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى سواء في الداخل او الخارج.

إشكالية البحث :

وعليه الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا تتمثل في الآتي :

ما هو دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بإدراج مجموعة من الأسئلة كمرشد للإجابة عليها :

- ما مكانة المورد البشري في نظام الجودة ؟

- هل تبني نظام الإيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة؟

- هل يؤثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟ وللإجابة على الإشكالية العامة و

الأسئلة الفرعية ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

الفرضيات :

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح نظام الجودة لذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة.

- نظام الإيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة

- نعم يؤثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة في سرد مختلف التطورات المختلفة المتعلقة بمفاهيم الجودة عبر الزمن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الدراسة تتمثل في العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة

الحدود المكانية: مؤسسة ميناء مستغانم

الحدود الزمنية : قمنا بدراسة معتمدين علي معلومات حصلنا عليها من مؤسسة ميناء مستغانم .

أهمية البحث وأهدافه

- إن موضوع إدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة من المواضيع التي نالت الاهتمام بشكل كبير في العقدين الأخيرين وذلك نظرا لأهميتها في مجال تنافسية المؤسسات :

- كما تنبع أهمية البحث من حيث أنها محاولة يتم من خلالها تقسيم دور المورد البشري في عملية تحقيق الجودة الشاملة

- الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة ،وتقديم وصف شامل و كامل للإدارة الموارد البشرية

- إظهار أهمية إدارة الجودة الموارد البشرية في الحصول على الجودة الشاملة

- إن تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سوف يؤدي الى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة الجودة الشاملة و المساعدة علي نجاحها

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلي اختيار هذا الموضوع نذكر منها :

- بحكم التخصص و رغبتنا في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية ،وتسميتها و بالنظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التي تحتل المكانة الكبيرة و الاهتمام لأول في المؤسسات الاقتصادية .

- الأهمية البالغة إلي تمتاز بها إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحسين الأداء المستدام لها .

-قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع و خاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين إدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة و تحقيق أهداف المؤسسة.

المنهج المتبع وأدوات البحث في الدراسة

للإجابة على الإشكالية العامة و اختبار صحة الفرضيات من عدمها اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف إدارة الموارد البشرية و وضع المورد البشري و تشخيص واقعه و كذلك على المنهج التاريخي المعتمد في سرد مختلف التطورات المختلفة المتعلقة بمفاهيم إدارة الموارد البشرية ، و الجودة عبر الزمن ولقد قمنا بالاستغلال مختلف المراجع المكتبية و هذا لضبط مصطلحات متعلقة بالمورد البشري و الجودة ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي و الذي تطلب منهج دراسة حالة خلال تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة .

- هيكل البحث

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات الدقيقة ضمن فصلين مترابطين كالتالي:
-الفصل الأول:تناولنا فيه الإطار العام لإدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد الخلفية التاريخية لها ومفهومها ودورها ووظائفها وأهدافها، ثم قمنا بإعطاء نظرة عامة على إدارة الجودة الشاملة وكذلك تطرقت إلى معايير الأيزو ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لدراسة حالة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة حيث تناولنا من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق تبيان نشأة مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي مع شرح لأهم الخصائص والميزات بها، وكذلك ذكر لأهم أنشطتها وأهدافها، بعدما قمنا بتحليل استمارة الاستبيان.

صعوبات البحث:

- تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة أين واجهتنا مشكلة التواصل مع إدارة المؤسسة وهذا ناتج لتهميش إدارة الموارد البشرية، داخل المؤسسة
_ نقص المراجع المكتبية خاصة في العلاقة والربط بين إدارة الموارد البشرية ومفهوم 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 البيئية المحيطة، بل جعل الاهتمام به وبالعلاقات الإنسانية يأتي تاليا للاهتمام بالجانب المادي، ولذلك فإن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يحض بالرعاية الكاملة ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المؤسسات أن توليها عناية كبرى وأن تضعها في أولى اهتماماتها.

لكن وبتغيير الفكر التسييري، 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 الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسن معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لذا تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغيير.

من هذا المنطلق يتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشتركت في حتمية توفر موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا للمعايير الكمية، الجودة، الزمن والتكلفة، وأن ادارة الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة حتى تتمكن من تحسن أداء العاملين بالشكل الذي يعزز مساعي المؤسسات لتحسن أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والذي يعبر في مجمله عن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لذلك فإن هذه الأخيرة 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 الاقتصادية، ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة في المنظمة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن أهم مورد للمؤسسة وهو العنصر البشري، هذا المورد باستطاعته إن يرقى المنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بآراء بدعائه وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المنظمات، وذلك حسب المعاملة الذي تلقاها من جانب المسؤولين.

أولا النتائج:

ركزت هذه الورقة على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصلت إلى النتائج التالية:

الخاتمة العامة

- إن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً، في ظل التغيرات السريعة في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية.
- إن إدارة الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات للتعليم، التدريب والتكوين، والتأهيل، والتطوير.
- إن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم إستراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة.
- هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل.
- أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف، ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم أداء العاملين والتوظيف تتلاءم مع فلسفة الجودة.
- أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.
- إن إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ويشكل غياب دورها أحد معوقات تطبيقها.
- إن إدارة الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في إدارة الموارد البشرية، فلكي تتحقق فعالية وكفاءة التدريب لا بد من التزام مفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسن الأداء للمؤسسة الاقتصادية.
- يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري وهذا ما تؤكدته أغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة. فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة إلى هذا المورد بعده رأس مال فكري.
- أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتعويض والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة. وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.

الخاتمة العامة

_ كما أفرزت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة. بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية : وبداية بالفرضية الأولى حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة ، إن إدارة الموارد البشرية تكسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها أداء متميز ، وتحسن الأداء الاجتماعي ، وتزداد مهارات العنصر البشري بالتدريب و التكوين و الذي يعطيها دافعية اكبر لتحسين المستمر وهذا ما يحقق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى. الفرضية الثانية الخاصة بتبني نظام الإيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة : إن تبني نظام الإيزو يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء العاملين وكذلك يؤدي إلى تقييمه ومراقبته على طول فترة العمل مما يؤدي به إلى إعطاء أعظم إنتاج له و بكل أمانة وهذا ما يجعله يرتقي .

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نوصي بالاتي:

- 1.- استقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية، في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة.
- 2.- إعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية وبناءها على أسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة.
- 3.- أوصي بإجراء د دراسة ميدانية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منظمة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة.
- 4.- فضلاً عن ذلك نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة . والاهتمام بأفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة . فضلاً عن سعي الإدارة إلى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون والإبداع.

الاقتراحات

- لابد على مؤسسة أن تتبع المنهج الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وأن تعمل على تحقيق تكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- لابد على مؤسسة أن تدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وأن تعتبرها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- يجب على مؤسسة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

الخاتمة العامة

- يجب على مؤسسة أن تعمل على خلق البيئة المناسبة لإنجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية بها، وأن تعمل على توفر الموارد المالية اللازمة لذلك، وتسهر على ضمان التطبيق الجيد لبرامج تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة لذلك.
- تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة. من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري.
- زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف والتعويض والتدريب وتطويرها ليكون ناجح ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
- العمل على وضع إستراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل و تراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع إستراتيجية المنظمة.
- _ إستراتيجية التدريب وفقاً لحاجة المنظمة أولاً ووفقاً للتطورات البيئية التي تؤثر على أعمال المنظمة والتي

آفاق البحث

- تم التطرق في هذا البحث إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل آفاق البحث في توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتحسين المهارات للأفراد ومنها تحسين الخدمات و رقيها .
- توضيح مدى أهمية العنصر البشري في وقتنا الحالي وهذا لاعتباره الجانب الجوهرى لأي منظمة لتحقيق أهدافها.
- إنّ هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة. ولذلك يمكن اقتراح العديد من المواضيع التي قد تكون مكتملة لهذه الدراسة أو تزيد في إثرائها من الناحيتين النظرية والعملية، وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية.
- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تجسيد وتفعيل مبادئ الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.
- رهانات وتحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

مقدمة

في ماضى كان اهتمام إدارة الأعمال يصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية مع إهمالها للجانب البشري، على عكس الإدارة المعاصرة التي تهتم أكثر بالعنصر البشري لاعتقادها بان البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، لان أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم، ويرجع السر في نجاح المؤسسات العالمية الكبيرة إلى الاهتمام بالأفراد في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالفرد و تحفيزه لئبذل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب و بأقل تكاليف و بأعلى جودة، ومن بين هذه الأهداف تحقيق الجودة الشاملة، كما انه أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي توالي الجودة اهتماما كبيرا، بحيث أصبحت بمثابة البوابة التي تمكنها امن اكتساب ميزة تنافسية التي تزيد من فرص البقاء و الاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة، و مع ظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين للجودة المنتج أو الخدمات المقدمة، فهي تعتبر كالسلاح استراتيجي تنافسي مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال و هذا يتحقق بأداء مختلف الوظائف و مجالات العمل معتمدا على العمل الجماعي و التعاون و التحسين المستمر لأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ما هية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: معايير الايزو
- المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية و التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظرا لكونه يساهم في تحقيق أهدافها و استمراريتها و بقائها كما انه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة و على التفوق في السوق و لهذا حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة لأهم و أعلى أصول المؤسسة و هو المورد البشري

المطلب الأول: التطور التاريخي لـ GRH

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى:مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

مع مجيء الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، و بداية ظهور شركات الدفع كان له أثرا كبيرا في تغيير النظرة إلى أفراد العاملين بالمؤسسة ، حيث قبلها كانت الصناعات اليدوية تمارس في المنازل باستخدام الآلات و الأدوات البسيطة ،ولقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة ،فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور.²¹ فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على لعامل ،كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل التي أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية من بينها ضرورة فرض الرقابة على العمال و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية ،إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة .

المرحلة الثانية :حركة الإدارة العلمية :

ظهرت الحركة الإدارة العلمية الذي تزعمها فريد يريك تايلور و الملقب أبو الإدارة و هو صاحب الفضل في بروز أهمية الموارد البشرية من خلال تحديد مواصفات الأعمال ،و اختيار الفرد الأنسب للعمل و استخدام دراسة الحركة و الزمن و التحفيز العمال و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق المحددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب ،حيث قام بعدة تجارب لصالح مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية من اجل رفع إنتاجيتها ،و استطاع إثبات انه يمكن رفع فاعلية العمال بالتخصص و تقسيم العمل.³ و لقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة و هي :

تطوير حقيقي في الإدارة و الاختيار العلمي للعاملين

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر بجامعة قلمة ، 2004،ص25

² عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهوان لنشر و التوزيع ، عمان ،1991، صص14-15

³ صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994، صص38،39

.الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخاصة في مجال الصناعات الثقيلة وكذا المواصلات ، ولقد حاولت على أثرها النقابات العمالية السعي لرفع الأجور والخفض ساعات العمل والبحث في سبل مريحة وظروف احسم ، للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة و استخدام أساليب القوة قاعدة عامة لدى العمال ، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كانت نتيجة ظهور الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

ظهرت طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحياتهم في الوظائف ،ومن أهم هذه الاختبارات (اختبار ألفا وبيتا) ، ولقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد التوظيف . ولقد عرفت هذه الفترة تطورات هامة حيث أنشأت أقسام للموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة¹.

المرحلة الخامسة: ما بين الحربين العالميتين :

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية ، ولقد قام ألتون مايو بتجارب في هذا الصدد بالولايات المتحدة الأمريكية حيث أقنعت هذه التجارب الكثير بأهمية رضا العميل على عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ، واتسع نطاق عملها ، وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العمال وضبط حضورهم وانصرافهم ، بل شملت تكوين وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم عن طريق تحفيزهم ، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف الأخرى

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

ينطلق على إدارة الموارد البشرية في المنظمات عدة تسميات منها إدارة الأفراد ، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين .

¹ د.حفيات عبد الوهاب محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، دارالايام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014، صص 29

إلا أن أكثر الأسماء شيوعاً هو إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا النحو نحاول تقديم بعض التعارف لإدارة الموارد البشرية، يعرفها الدكتور عبد الوهاب كالتالي :

هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات العالية و المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين، وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.¹ كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.²

وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم

وسنستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض المهتمين بهذا المجال، وذلك للوصول إلى تعريف أكثر وضوحاً، ومشمولاً للإلمام بجوهرها، فقد عرفها فرنش french بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

ويعرفها مارتن "martin": إدارة الموارد البشرية هي الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف الآتية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.³

ويراه البعض الآخر على أنها جهة تنفيذية مؤدية للأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون عاملين، ومن حيث استحقاقاتهم وترقيتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من التغيرات.⁴

من خلال ماتقدم من تعاريف يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يهتم بالموارد البشرية، فيعمل على استثمارها وتنميتها من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة والخصائص، مما تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة وبكفاءة عالية.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبّاري، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 37-39

² صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 24

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2004، ص 26

⁴ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 45، بغداد، 2007، ص 1

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عامل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكل قوة النفع السياسية للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل؛

- المشاركة والفاعلية: حيث تعني المشاركة الانتساب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بالتواجد فريق في سوق العمل لاختيار الأفراد المشاركين. أما الفاعلية فهي التي تهدف إلى جعل القوى العاملة أي الرأسمال البشري تنجز عملها وكل ما يطلب منها بطريقة ناجحة وصحيحة.¹
- كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة.²
- تنمية قدرات وإمكانات الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تكوين قوة عمل، فعالة وكفاء ومنتجة ومؤهلة وذات خبرة جيدة، وتحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.³
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات كفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- توفير مناخ عمل ايجابي ومريح تسوده العدالة وفرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ، وتعويض العاملين على جهودهم تعويضا عادلا ومكافئا.
- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل، تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.
- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.⁴
- الأهداف الاجتماعية: وتعني تشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من كل الأخطار التي قد تصيبهم.⁵
- الأهداف التنظيمية: وهذا يتطلب منها أن تؤدي وظيفتها بشكل مترابط ومتناسق مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بالعمال وشؤونهم في المنظمة.

¹ علي سلى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص101

² عبد الوهاب، سمير البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة، القاهرة مصر، 2006، ص15

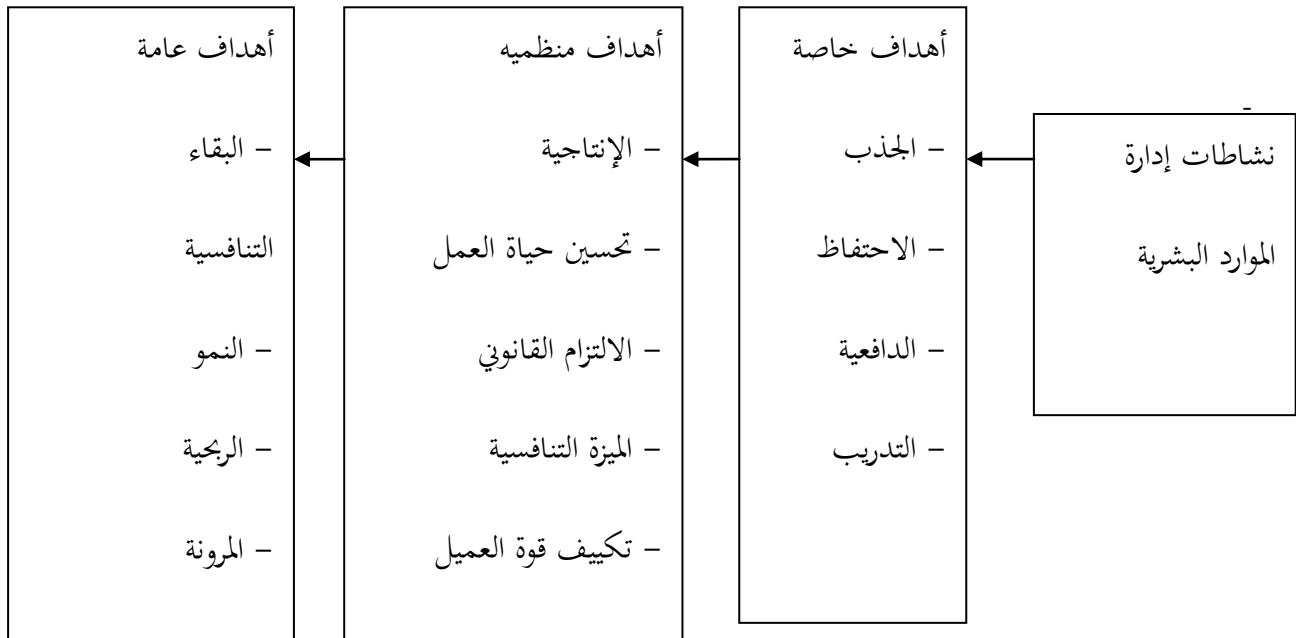
³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، ص276

⁴ الزغودي محمد السايح، مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، 2011-2012، ص54

⁵ عقلائي مدني عبد القادر نادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ط1، ص67

الأهداف الوظيفية: إدارة الموارد البشرية تقوم بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجتها .
الأهداف الإنسانية بما أن الأفراد عنصرا مهم و ضروري في العملية الإنتاجية فامن المهم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم .
و الشكل الآتي يمثل نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة

الشكل رقم (1.1) : نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر:خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص34

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية: الوظائف، الأدوار، تنظيم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، طبيعة نشاطها وحجمها و مستوى تطورها وهذا من منظمة إلى أخرى، ونظرا لان وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، مما يجعلها متميزة، وهناك العديد من الأنشطة والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية سواء

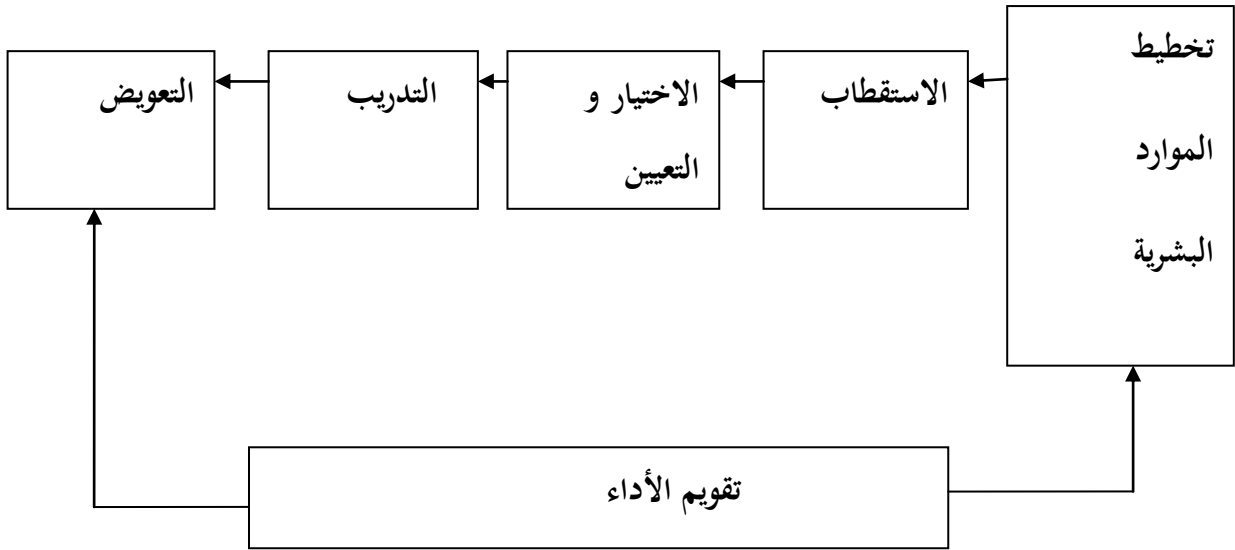
- في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم هذه الوظائف بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي له تأثير كبير على عدة مجالات للمنظمة و ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى ¹:
- التخطيط للموارد البشرية المستقبلية: عدداً ونوعاً ، وتخطيط المسار المهني للعاملين.
 - وضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد: ليس فقط من حيث المؤهل والخبرات ولكن أيضاً من حيث الدافعية والطموح.
 - اختيار المزيج المناسب: من العاملين ، فإذا أنت المنظمة مثلاً تعمل علي مستوى دولي فإن معايير الاختيار يجب أن تقابل ذلك (مثلاً: إتقان لغات أجنبية ، مهارة التعامل مع الجنسيات المختلفة ، التعايش مع الثقافات الأجنبية ، الإلمام بالقوانين الدولية
 - تامين وتهيئة قوة العمل و مكافئتها ، تطويرها ، حمايتها ، إجراء البحوث الدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة.
 - تحليل ، و توصيف وتصميم الوظائف بمعرفة متطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها .
 - الاستقطاب و الاختيار و التعيين و هذا بتحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم و التي تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .
 - تكوين وتطوير العمال أي أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتدريبهم و تنمية مهاراتهم و تغيير سلوكياتهم و اتجاهاتهم إلى الطريق الصحيح .
 - التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ².
 - توجيه و تحفيز العمال: بالوقوف على أوجه الاختلاف بين الأفراد ، توجيههم إلى السلوك الايجابي ، ومكافئتهم على أداءهم .
 - تسيير المسارات الوظيفية و هذا با لاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
 - تقييم أداء العمال بالتحديد مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
 - نظام الدخل مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أداءهم .
 - تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

¹ حمداوي وسيلة، (استاذة ادارة الاعمال) ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004، ص ص 32 35

² طاهر محمود كلالدة، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، العمان ، 2011، ص 24

- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
- التوجيه والتحفيز: تتبع المنظمة عدة استراتيجيات لتحقيق أهدافها والوصول بها إلى النجاح ومن بينها توجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح ، حيث تقوم بتصميم الوظائف ، ووضع أنظمة تكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل .
- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر الخصائص و شروط نجاحها ، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية ، معرفة إستراتيجية المنظمة و خططها بعيدة المدى .

شكل رقم (2.1): الوظائف الأساسية للموارد البشرية



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

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعني بأهم مورد في المؤسسة إلا و هو المورد البشري ، و حتى تحقق هذه الإدارة أهدافها ، لابد عليها من ممارسة الأدوار التالية:¹

أ. الدور الاستشاري: ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

¹ عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة ، 2003، ص16

- ب. الدور التنفيذي: ويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين ، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتحطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.
- ج. الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- د. الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:
- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
 - المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية، والتي تساعد على القيام بهذا الدور؛
 - إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتّركيز على المشاكل التشغيلية؛
 - إعادة النظر في المشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
 - تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- هـ- الدور الاستراتيجي: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية بالمؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة.
- وتجدر الإشارة أن هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن المؤسسات الناجحة التي تكون بصدد تقديم منتجات جديدة، تعمل على وضع إستراتيجية لموارد البشرية حتى تكفل برقيق خطتها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

الفرع الثالث: تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية

يمثل التنظيم إدارة من أدوات الإدارة لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب تنظيم العلاقات بين العاملين وتحقيق الاستقرار في العمل، إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحديد و تسهيل مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتمثل تنظيم إدارة الموارد البشرية في السلطة التي تتمتع بها، وهيكلتها في المؤسسة والأفراد العاملين بها .

1) سلطة إدارة الموارد البشرية :

وهي التي لديها الحق في التصرف أي اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لتوجيه تصرفات الغير لتحقيق أهداف المؤسسة، و المقصود هنا هو السلطة الرسمية والتي يكون مصدرها الوظيفة وليس الفرد الذي يشغلها، و اغلب المؤسسات وخاصة كبيرة الحجم منها تحتوي على ثلاث أنواع من السلطات وهي

السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، وتمتع إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسات كبيرة الحجم بالأنواع الثلاث للسلطات أي التنفيذية واستشارية ووظيفية بفضل طبيعة و أهمية نشاطاتها التي تعني بالعنصر البشري أينما وجد.

أ- السلطة التنفيذية:

مصدرها السلطة الشرعية أو الرسمية، تعطي مدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات و التوجيهات للمرؤوسين، التابعين للإدارته، لأن مدير الموارد البشرية لا يملك الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، لكنه يملك هذه السلطة داخل إدارته¹.

إن السلطة التنفيذية تعطي صاحبها الحق في اتخاذ القرارات و المساهمة المباشرة في تحقيق أهداف التنظيم ككل. في حين لا يمارس هذه السلطة نفسها مدير الموارد البشرية إلا في إطار وحدته التنظيمية، كما لا تسمح له باتخاذ القرارات ولا المساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، بل يفعل ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال تمتعه بنوع ثاني من السلطة إلا وهو السلطة الاستشارية.

ب) السلطة الاستشارية: إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر و التوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة في المؤسسة، بل لها الحق في فقط في تقديم المشورة و النصيح لهذه الإدارات عندما تطلب منها ذلك، و يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بمهمة الاستشارة بفضل المعارف و المهارات التي يمتلكها، فهي مبنية على أساس الكفاءة في التخصص.

ج) السلطة الوظيفية :

يؤمن اليوم كل من الباحثين و الممارسين بأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل، كما يؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الحديثة الضخمة و المعقدة، مما وجب تفويض سلطة إصدار القرارات لمدير الموارد البشرية في العديد من القضايا المتعلقة بتسيير الموارد البشرية².

■ موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة :

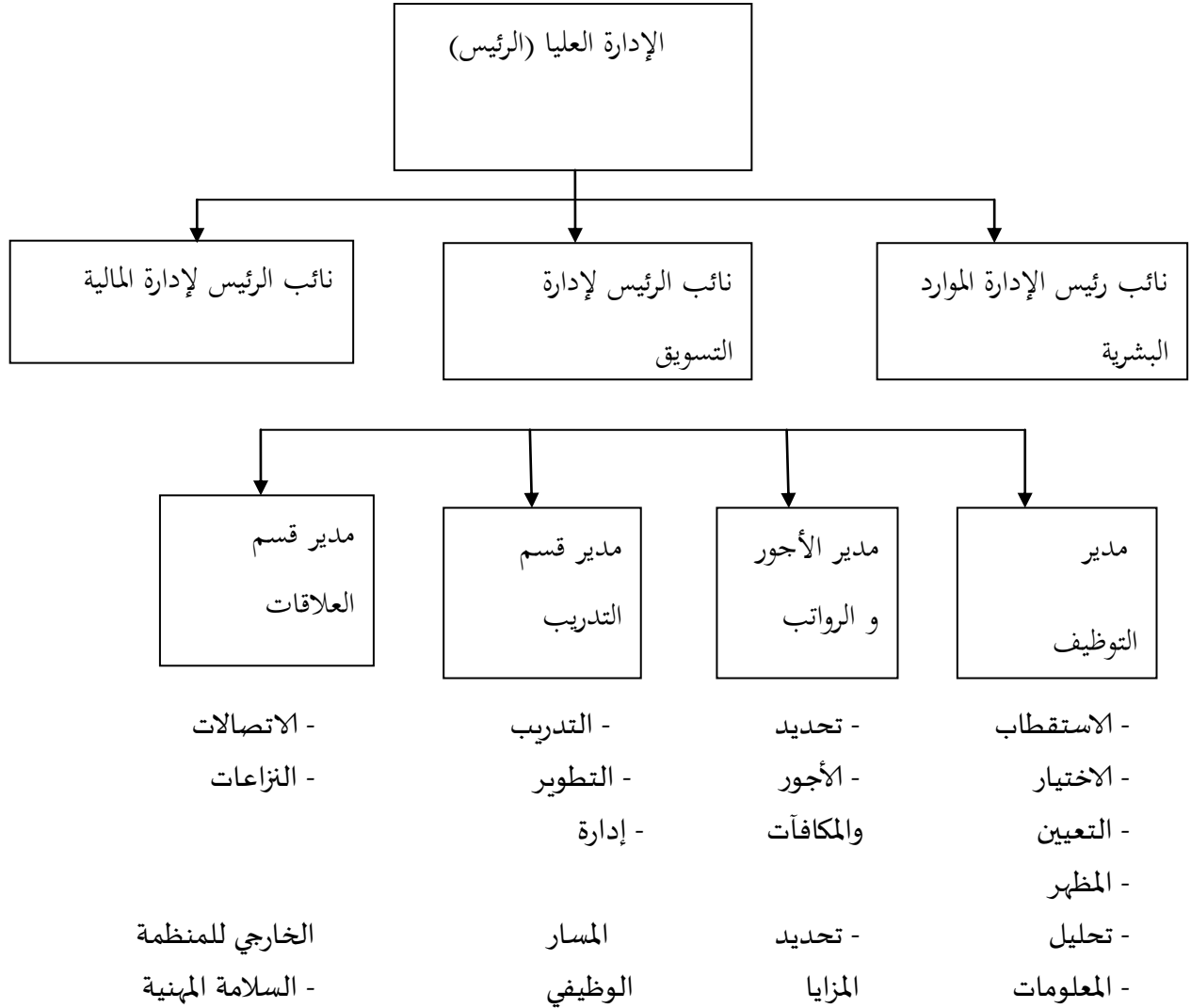
أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة إلى أخرى لعدة عوامل و من أهمها: نمط إدارة المنظمة و مدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، و عدد العاملين في المنظمة، و الهيكل التنظيمي العام

¹ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2013، 2014 ص69

² حسين ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، من منشورات دار النهضة، بيروت، لبنان، 1، 2002، ص28

للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة المورد البشري و الشكل الآتي يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة

الشكل رقم (3.1):موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ط.2، ص 80

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية

بما إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما فرعيا في المؤسسة وكأي إدارة أخرى تتأثر بعوامل عديدة إثناء قيامها بأنشطتها ومهامها وتأتي هذه العوامل من داخل المؤسسة أو خارجها ، حيث تعتبر ضغوطا تؤثر على عملها ، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عاملين :عوامل بيئية خارجية ، و عوامل بيئية داخلية . و سنوضحها بتفصيل فيما يلي :

1-العوامل الداخلية :

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا و من أهم تلك العوامل ، هي التغيرات التنظيمية :¹ إن التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على الطلب للموارد البشرية ، هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأجل المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو الخدمات المقدمة مما و 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 البيئية الخارجية :

بما إن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الخارجي ،فهو بالطبيعة الحال يؤثر ويتأثر به ، فيحدث تغيرات و تطورات عديدة تمس إدارة الموارد البشرية

وهذا ما دفع مديري إدارات الموارد البشرية تتبع ومراقبة عوامل المحيط التي يمكن إن تؤثر على مهام و ممارسات وظيفتهم ،ومن هنا نلخص عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي :

عوامل اقتصادية ،عوامل اجتماعية ثقافية ،عوامل سياسية قانونية ،عوامل تكنولوجية .

1-1:العوامل الاقتصادية :وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة بكل أنواعها وأحجامها وبشدة كبيرة وبالتالي تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية وتتمحور هذه العوامل الاقتصادية حول :

- العولمة :حيث زادت من حدة المنافسة الدولية فلم تعد هناك قطاعات محمية ،لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه و تتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية لا على مستوى السعر فقط .²

¹ خان احلام ،تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ،تسيير المؤسسات الصناعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2004،ص12

² رقام ليندة ، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،سطيف

2013/2014، سطيف ،ص78

مثلما كان سائدا في السابق ،بل تطالبها بأحسن نوعية و سرعة الاستجابة لمؤشرات السوق و تلبية رغبات الزبائن و بالقضاء على تكاليف الزائدة و التبذير .

2-2:التغيرات الاجتماعية و السياسية و التشريعات :

تتمثل هذه التغيرات بتأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين و التشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير و استثمار الموارد البشرية ،بالإضافة إلى تأثير في المنظمات من حيث الأرباح و الضرائب المفروضة عليها و التسهيلات المقدمة إليها.

2-3:عوامل تقنية :

يقصد بذلك نوع و حجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و كذلك نوعيتها و اثر ذلك على برامج تدريب العاملين و تطويرهم.

2-3:العوامل القانونية :

إن مختلف التشريعات و القوانين لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ،من خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية ،فلقد تدخلت التشريعات و القرارات لتحديد دور المؤسسات العمالية و حقوقها ،و الحد الأدنى للأجور ،و الحد الأقصى لساعات العمل ،فأثرت على كل السياسات الخاصة باستقطاب الأفراد و مقابلتهم ،و اختبارهم و تكوينهم و ترقيةهم¹.

العوامل التعليمية :

وهي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ،فالأنظمة التعليمية هي التي تمد المؤسسات و كذا سوق العمل باحتياجاتها من الطاقة العاملة ،سواء من ناحية تغطية الإعداد المطلوبة أو كانت حسب التخصصات ،فأي خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس سلبا على أداء و كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و على ممارستها و سياساتها.

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في وقتنا الحاضر ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات الدولية ،من اجل الحصول على منتجات و خدمات متطورة و جيدة تساعدها في مواجهة العقبات ، و هذا لما لها دور فعال في كسب رضا العملاء الداخليين و الخارجيين ،و تحقيق الأهداف المسطرة لأي منظمة كالبقاء و الاستمرارية و كسب مكانة تنافسية في السوق و لهذا سنؤول إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة :

¹ محمد سعيد انور سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،مصر ،2003،ص ص39،40

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

1- إدارة الجودة الشاملة:

عرفها معهد المقييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفك الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطوير. كما عرفها N.Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.¹

وقد عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا .

أما من وجهة نظر أمريكية فان تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".²

يعرف سميكتو إدارة الجودة الشاملة على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال عالية وفي في اقصر وقت ممكن".³

وكما تعرف إدارة لجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين الجهود كافة الأفراد والمجموعات داخل 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.⁴

وأخيرا نصيغ تعريفا شاملا لإدارة الجودة الشاملة: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على المتطلبات واحتياجات العميل .

¹ محفوظ احمد جودة ، محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 22

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 74، 75.

³ صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2004، ص 18

⁴ جمال الدين محمد مرسي، منهج التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 65

3-1: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

أن أي اتجاه حديث لاياتي من فراغ فكري ، وإنما طرا عليه عدة تطورات تاريخية ، بحيث يتطور ويتغير مع مرور الزمن ، تتجسد هذا معالم التطور و التقدم من خلال إسهام العديد من الرواد و المفكرين و العاملين في مجال تتحسن النوعية ، ومن هنا نتطرق إلى المراحل التاريخية لتطورات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

1_ الفترة الأولى :مرحلة القرن العشرين

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ، ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم ، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة و تطويره. ففي عام 1931 بدا W.Edwards Deming و الملقب بابي الجودة بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة ، للعديد من المهندسين اليابانيين ، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.¹

2- الفترة الثانية:فترة الخمسينات

من أهم رواد هذه الفترة الأمريكي جوزيف جوران joseph juran بحيث نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 الذي أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة كما أشار إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع و الابتكار بما يتطلب إحداث تغير في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، كما أسهم كذلك المفكر الأمريكي ادوارد ديمنج ، في هذه الفترة بحيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات فقد ركزت المنظمات الاقتصادية على الآراء و المقترحات التي قدمها و بالاعتماد على هذه المقترحات تم وضع إعداد فريق متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني ، وكان له اثر كبير التطوير و التقدم وهذا بسطوع المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية التي أصبحت رمزا للجودة.²

الفترة الثالثة:من الستينات إلى الثمانينات

في هذه الفترة قامت بريطانيا بتبني الاهتمام الواسع في إدارة الجودة الشاملة ، بالتركيز على مفهوم الجودة و الإجراءات و التدريبات الأزيمة و المتعلقة بأساليب العمل .

¹ محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق ، ص24

أما في السبعينات فقد طرح فيليب كروسي Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى، كما انه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، حيث انه كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك .

أما في فترة الثمانينات فقد ظهر التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية و الخدمية، وقد برزت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي الايزو (iso9000) التي استخدمت توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية و الخدماتية على المستوى الدولي ¹.

الفترة الرابعة التسعينات إلى وقتنا الحالي :

تزامنت هذه الفترة مع تبلور مظاهر العولمة و بروز ثورة الاتصالات و المعلومات ، و كذلك التجارة الحرة و هذا ما أدى إلى إن تصبح الجودة هي الملاذ إلى اكتساب ميزة تنافسية أساسية لها أهميتها و مكانتها القوية . و تحقيق الاستقرار بالأسواق و الحفاظ على الحصة السوقية ، مما يكسب المنظمة فرص الاستمرار و البقاء . إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس الايزو في الإصدار الجديد للعائلة ايزو 9000 لسنة 2000 و بذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ².

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف وإدارة الجودة الشاملة

1.1: مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مبادئ قوية و كفاءة تساعد المنظمة في إحراز وضع تنافسي جيد على الصعيد المحلي و الدولي ، فـا السبب الرئيسي وراء نجاح هذه المنظمات هو الالتزام بهذه المبادئ من جميع المستويات الإدارية في المنظمة و قد حاول بعض الرواد حصر هذه المبادئ كما يلي :

وقد طرح بعض الرواد في إدارة الجودة الشاملة أربعة عشر مبدأ أساسياً لا بد من تواجدها جميعاً لكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح و التميز في الأداء، سنلخصها كالتالي:

❖ تحديد ونشر أهداف و أغراض المنظمة ³:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة ، أي التزام المنظمة بتحديد الأغراض والأهداف التي تسعى إليها و ترجو تحقيقها ، و تقوم بالنشر تلك الأهداف بواسطة رسالتها إلى مختلف الجهات كالعلاء و الموردين و أفراد المجتمع المحلي، لإعطاء لمحة عنها إلى الجميع و تتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود و توحيدها.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،، الطبعة الأولى، 2006، ص 52

² د. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراجة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، لطبعة الأولى، ص 78

³ د. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 36

❖ تبني الفلسفة الجديدة :

تؤكد هذه النظرية على وضوح فلسفة المنظمة من خلال تعلم كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى مافهوم إدارة الجودة، وكذلك التركيز على منع حدوث الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء. وتقوم الفلسفة الجديدة على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التطورات بشكل مستمر.

❖ التركيز على العملاء :

يعتبر رضا العملاء عن الخدمات و المنتجات المقدمة من طرف المنظمة معيار نجاح لها، ولهذا يعد رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

❖ الاعتماد على جودة المواد المشتربة وليس على السعر الأقل

أي الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المنظمة من الموردين بأعلى جودة ممكنة، وهذا بتوطيد علاقة جيدة معهم مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهم مشتركة، فالمنظمة تنظر إلى الموردين على انهم شركاء لها وبالتالي تهتم بمقترحاتهم و تقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.

❖ تحسين نظام الإنتاج و الخدمة باستمرار:

اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية تحسين و التطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية¹ في تعزيز المنتج¹ يجب بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا بإرساء التعاون بين المنظمة و العميل. وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات و تخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.

❖ الاهتمام بالتدريب:

يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم و الأساليب و المستجدات التي تكون في مجال العمل، لتمكين العاملين من تطبيق و استخدام أدوات الجودة بفعالية. ويشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة و على تنمية مهارات العاملين سواء منهم الجدد أو القدامى .

❖ القيادة الفعالة و التخطيط الاستراتيجي:²

تعتبر القيادة أهم وظيفة في أي إدارة في المنظمة بحيث ترتكز عليها، وإدارة الجودة الشاملة من بينها حيث تعمل على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع و تشجع الاقتراحات و التحفيز على الابتكار و تحسين العمل

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3 ن 2007، ص 101

² عبد السكار العالي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص 37

❖ المشاركة والتمكين :

فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق و حلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها¹.

❖ التزام الإدارة العليا بالجودة :

تمارس الإدارة العليا دورا قياديا في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة

❖ منع الأخطاء قبل وقوعها :

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائما هو تحسين الخدمات و المنتجات و زيادة الإنتاجية ،ومن أهم و سائلها الحد من الأخطاء و إعادة الأعمال ،وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص و المراجعة و التحليل و إيجاد الحلول .

❖ دعم اعتزاز العاملين بأدائهم:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية ذات أهمية ، إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية أهم الركائز في تحقيق الأهداف و القضاء على العوامل السلبية التي تؤثر على عمل و اعتزاز العاملين

❖ تحفيز العاملين :

لابد للمنظمة من تحفيز العاملين و تشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة و اتخاذ القرارات و إعطائهم فرص للإبداع و ضمان العمل الجماعي و مشاركة الجميع.

❖ القياس و التحليل :

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات ،يجب ان تتم وفقا لبيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري.

❖ قيمة المعلومات :

تؤكد هذه النظرية على أهمية المعلومات ،و تدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المنظمة ،و تكون سهلة التداول و التداول بين المعنيين من العاملين.

2.أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- تحسين في الربحية والقدرة على تنافسية :

¹ احمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ،الاكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2014 ، ص23

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن ممن البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدا الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، ان شعار إدارة الجودة الشاملة هو افعل الشيء الصحيح بالطريقة صحيحة من أول مرة الذي ينبغي ان يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية

• زيادة الفعالية التنظيمية :

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشكلات أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة

• كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، الذين هم جزء من المجتمع، و تعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة وبعد تحديد ماتقدمه لزبون إلى أن تبدأ بالتفكير والعمل على ماينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد، وكل جماعة في هذا المجال بدا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، و مرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي :

- الاحتفاظ بالزبون الحالي و كسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن
- تصميم منتجات و خدمات تساهم التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم
- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي، ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتلف و تكاليف المسالة القانونية وشكاوي الزبائن .

• تقوية المركز التنافسي للمنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن و با لسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج، الذي يضيف على المنظمة شكلا ايجابيا و يجعلها أكثر تميزا من المنافسين ومن ثم تحصل على اكبر حصة سوقية¹.

• المحافظة على حيوية المنظمة :

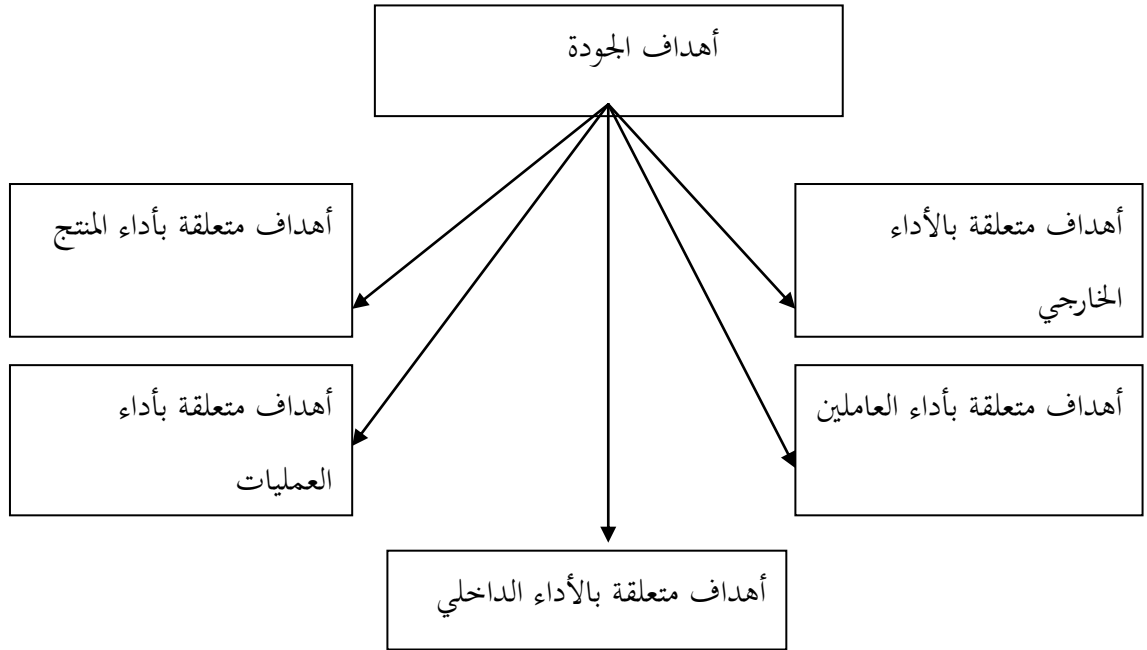
¹ احمد يوسف دودين،، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2014، ص36

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما، التجديد في عمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحرص باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

والشكل الآتي يوضح أهداف الجودة والتي تصنف إلى خمس فئات وهي :

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع ؛
- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة
- أهداف العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط
- أهداف الأداء الداخلي
- أهداف أداء العاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (4.1): أهداف إدارة الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1، ص39.

المطلب الثالث : أهمية ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، والتي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية وخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.¹
- تحقيق الميزة التنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تقليص شكاوى الزبائن من خلا الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية لروح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة او من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من اول مرة.
- زيادة الحصة السوقية ، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية وخدمية بشكل .
- تمكن من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة .
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل اجراءات وقرارات .

¹ د. لعل بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع،الأردن، عمان،2010، لطبعة الأولى ،ص95

- تحسين سمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.

2 معوقات تطبيق 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 :

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة ، وقد يشكل ذلك 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.¹
- يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل و خطوات تطبيقها ، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية و بطئ عمليات الاتصال مما يجعل العملية بأكملها أكثر بطئا .
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة .
- غموض أهداف وادوار أعضاء فريق العمل ،لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام ،ووعي الأعضاء بما حيث ان تحديد المهام تمثل الاطار الذي تنتظم فيه كافة اجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة تلك السمات هي التي تؤازر و تؤيد بيئة مواتية لثقافة ادارة الجودة الشاملة.
- عديد من المنظمات سعت الى رحلة تطبيق ادارة الجودة الشاملة لانها شعرت انها واقعة تحت ضغط الحاح و تساؤلات دائمة من جانب عملائها ،الذين يشجعونها باستمرار لفعل ذلك ، فعندما بدا مفهوم ادارة الجودة الشاملة ياخذ مكانه في الفكر الإداري ،صاحبه في نفس الوقت تقريبا ظهور نظم الجودة الشاملة سلسلة الايزو 9000 و حدث هناك خلط في المفاهيم بينهم.
- عدم إزالة الخوف بان يشعر الموظف وبالشكل معقول بالأمان داخل المنشأة .
- عدم فهم بعض المسئولين للمتغيرات الداخلية والخارجية .
- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب .
- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار؟، و ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.²

¹ د.لعلى بوكميش ،مرجع سابق ،ص140

² احمد يوسف دودين ،ادارة الجودة الشاملة ،الاكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، الطبعة الاولى ،2014، ص38

المبحث الثاني: معايير الايزو .

لا يكتمل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة إلا بتطبيق المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000. حتى تستطيع المؤسسة إثبات وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يرضى ولا يعترف بمؤسسة غير مؤهلة من ناحية الجودة، أي أن المؤسسات التي لا تلتزم بذلك فقد تخرج من السوق . ومن خلال هذا المبحث سوف نركز على المواصفات الايزو 9000 و ايزو 9001.

المطلب الأول: مفهوم وتطور معايير الايزو

الفرع الأول: تطور مفهوم أنظمة إدارة الجودة الايزو ISO

إن نظام إدارة الجودة الايزو (ISO) أصله الكلمة الإغريقية ISOS أي التساوي ، ولقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس INTERNATIONAL STANDARADIZATION ORGANIZATION مرتبة بحسب المنظمة بالفرنسية ، وهي من الهيئات الدولية غير التابعة للأمم المتحدة ، والمعنية بإصدار المواصفات وتعديلها وتوحيدها على المستوى الدولي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات وتطوير العلاقات في مجال التنمية والعلوم والتقنيات والاقتصاد، بين الدول عن طريق إصدار مواصفات دولية موحدة تضمن حق كل من المنتج والمستهلك . لهذا فان الايزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في شتى دول العالم تشكل عام 1946 من 90 دولة ومقرها في سويسرا ، غايته إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم ، من اجل تسهيل عملية التبادل الدولي لسلع والخدمات و تطوير التعاون في مجالات التنمية ، ورفع المستويات القياسية ، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها ، من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتعد الايزو من اكبر المنظمات في العالم التي تصدر مواصفات دولية اختيارية للأعمال الخاصة والحكومات و المجتمع ، وقد أصدرت حتى نهاية عام 2008 أكثر من 17400 مواصفة تعطي حلوًا عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتقنية¹ . أو منظمة غير حكومية لا تهدف لربح تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات

¹ مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنانى، نظام ادارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين اداء الجامعات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2013. ص ص43 44

، ماعدا الالكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال تسمى IEC ، وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم¹.

سلسلة المواصفات (معايير الايزو)

- ❖ ISO9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة
- ❖ ISO9001: يحقق هذا المستوى في تطبيقات الجودة والتأكد من أنها مرت من خلال السيطرة على التصميم وكذلك من خلال خدمات ما بعد البيع ، ويعتبر هذا المستوى من أكثر المستويات شمولية اذ يقوم رجال التدقيق بفحص العلبه التي تحتوي على طلبات الورش الجارية والتحقق من انها على اخر التعديلات التي نفذها القسم الهندسي .
- ❖ ISO 9002: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصرا ، أي ان هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع ، مثل الصناعات الكيماوية
- ❖ ISO 9003: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل على 16 عنصرا وتتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام
- ❖ ISO 9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة الايزو 9001-9002-9003

¹ احمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2014 ، ص 257

ويمثل الجدول التالي تلخيصا لطبيعة مواصفات الايزو 9000¹

الجدول رقم (1-1): مواصفات الايزو

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم و التطوير والإنتاج و التجهيز و الخدمة و تشمل 20عنصرا	الشركات الهندسية و الإنشائية و الخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير و الإنتاج و التجهيز و خدمة مابعد البيع
ISO9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز و يشمل 19عنصرا	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج و التجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
ISO 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص و التفتيش النهائيين و تشمل 16 عنصرا	تناسب الورش الصغيرة او الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي
ISO9004	عناصر نظام الجودة و إرشادات عامة	لكل الصناعات و الخدمات

المصدر: خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ط3، ص118

- سلسلة معايير الايزو 9000

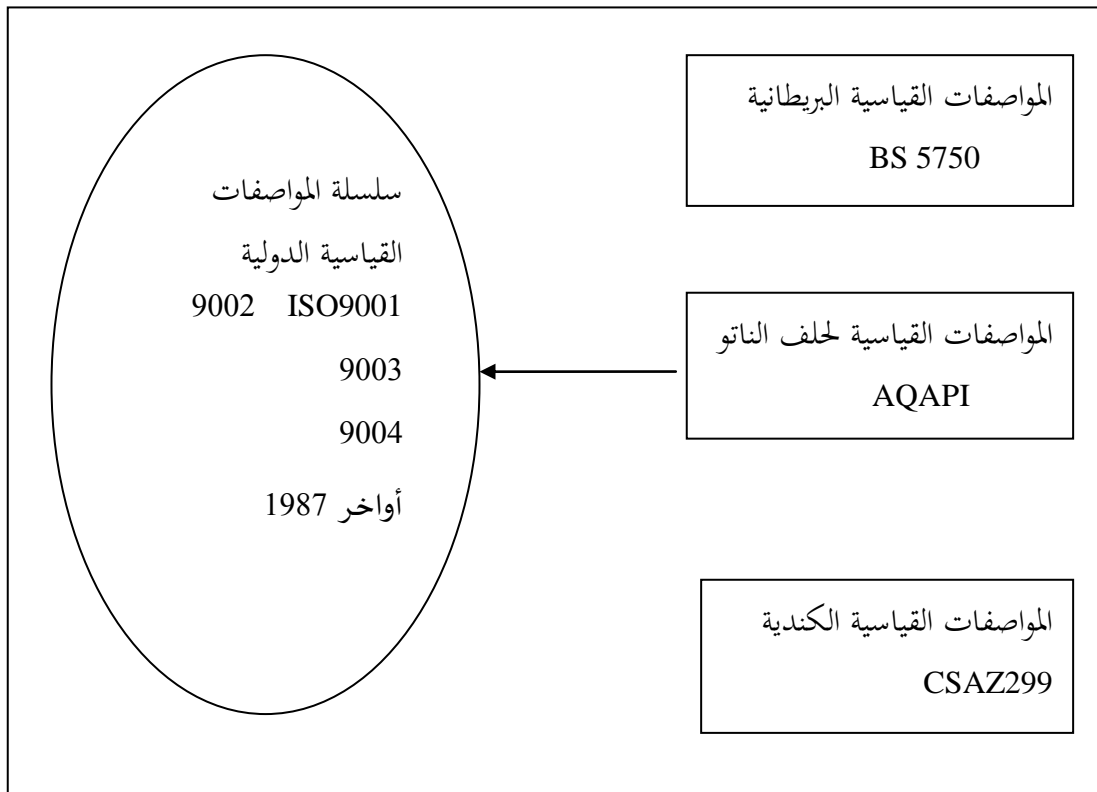
هي سلسلة من المواصفات و المقاييس المعتمدة عالميا و، و تستخدم في توكيد جودة العمليات و النشاطات في المؤسسات، و يرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، و التي قد تكون مصنع، او بنك، او مؤسسة اخرى.² عرفت: إنها أنظمة إدارة الجودة تهدف إلى إعطاء المستفيد الثقة بالمنظمة عن طريق ضمان اهتمامها بإدارة العمليات بنحو يؤدي الى تسليم منتج او خدمة ذات جودة عالية .

¹ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ط3، ص118

² احمد يوسف دودين، مصدر سابق، ص260

وتعرف كذلك على انها مجموعة المواصفات تحكم توثيق نظام الجودة التي تتطابق في جميع المتطلبات وبما يلائم طبيعة عمل المنظمة.¹

تلبية للطلب العالمي تم عام 1987 اصدار المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO 9000 ،وهي مطابقة تماما للمواصفات البريطانية BS5750 و اطلق عليها ISO 9000- BS5750 ،ثم ادخل تعديل على هذه المواصفة وهذا باضافة البعد الاروبي لها لتتحول الى ISO 9000 والشكل الاتي يوضح لنا مراحل تطور الايزو 9000 الشكل رقم (5.1):مراحل تطور الايزو 9000



¹ مهدي صالح السمراني ،صبيح كرم الكنانى ،مصدر سابق ،33.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الايزو

المرحلة الاولى :مرحلة التحضير (ماقبل التسجيل)

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الاوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 و تشمل هذه المرحلة على ¹:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام و الفوائد التي تعود من ذلك .
- ان تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الاقتناع الى جميع المستويات الادارية و لكل العاملين و الموظفين على اختلاف مستوياتهم ، و ذلك بطرق متعددة كالا اجتماعات و النشرات و لدورات التدريبية
- تفهم طبيعة و فلسفة نظام الايزو
- الاستفادة من خبرات الاخرين و الشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو
- تعيين مدير مسؤول عن عملية تاهيل الشركة للحصول على شهادة الايزو
- يشكل فريق عمل يضم التخصصات و الدوائر و المختلفة التي تتكون منها الشركة
- حضور الفريق لدورات تدريبية و تعريفية لنظام الايزو
- وضع خطة عمل و جدول زمني لتنفيذها .
- اختيار مكتب استشاري او خبير في الحصول على شهادة الايزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة
- اجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة و الضعف
- تطوير و توثيق و طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة ، و كما وردت في مواصفة الايزو
- التغلب على العقبات و مقاومة التغيير ، فتطبيق الايزو تطبيقه الى تغيرات في الهيكل التنظيمي و في الاجراءات و العمليات و قد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة
- تحديد نقاط و مواقع عدم التطابق و تقديم المقترحات و التوصيات بشأنها من اجل تحسينها و تطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمواصفة القياسية المطلوبة.

¹ حنان بودرسة ، علاقة ادارة الجودة الشاملة بتقييم الاداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص تجارة دولية ، باتنة

2- المرحلة الثانية : مرحلة التاهيل

تمر هذه المرحلة بثلاث مراحل اساسية وهي كالتالي¹:

- ✓ مرحلة دراية التسليم: يقوم المراجع بتحليل الاستمارة المحضرة من طرف المؤسسة المؤسسة في حالة ما اذا لاحظ المراجع ان نظام الجودة كامل وخاصة اذا كان متطابق مع متطلبات المواصفة iso9001 يقترح تحقيق المراجعة في المكان.
- ✓ مراجعة التاهيل في المكان: يقوم المراجع بزيارة ميدانية للواقع ومقابلة المستخدمين مقابلة فردية، وكذا تحليل الوثائق.
- ✓ مرحلة قرار التاهيل: يمنح هذا القرار لمدة تتراوح بثلاث سنوات فقط
- ✓ بالاضافة الى المراقبة والمتابعة اليومية للعمل لاتكون فقط في فترة المراجعة وانما هي عملية مستمرة.

3:-المرحلة الثالثة:مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الايزو²

- ان الحصول على شهادة الجودة المعينة لايعتبر نهاية المطاف ،بل يجب الاستمرار في عملية تحسين الجودة ،و على الأقل المحافظة على مستوى لائق الذي وصلت إليه المؤسسة والذي منحت الشهادة على أساسه ولذا يجب إتباع مايلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب :
- ✓ المحافظة على ووثائق الجودة وتحديثها و خصوصا دليل الجودة الإرشادي؛
 - ✓ التفتيش والمراقبة المستمرة؛
 - ✓ تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة ؛
 - ✓ الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعين ؛
 - ✓ وأما بعد الحصول على شهادة الايزو ، فيصبح التدقيق عليها كل ستة شهور ،وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات او خدمات الشركة التي منحت الشهادة ، او في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي منح الشهادة على أساسه؛

المطلب الثالث :علاقة إدارة الجودة الشاملة با الايزو

¹ محمد بن شايب ،تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة،رسالة ماجستير،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2004،ص 37

² صلاح الدين حسن السبسي ،تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة الايزو ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،2011 ،ط1،ص

ان العلاقة بين الايزو و ادارة الجودة الشاملة تختلف من وجهة نظر العميل ووجهة نظر المورد (المنظمة المنتجة)

فمن وجهة الزبون فان الايزو ماهو الا الجودة الشاملة ،اي ان الايزو و الجودة وجهة واحدة لعملة واحدة لعملة واحدة ،فما يشغل بال العميل هو جودة المنتج ولاتترسخ في ذهنه الا اذا حمل المنتج شهادة الأيزو ،و بمعنى اخر فان الأيزو ما هو الا ترسيخ للجودة.

و من وجهة نظر المورد (المنظمة) فان الايزو هي الطريق للجودة وهو يعني ان سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي ان تتبعها المنظمة هي الطريق للجودة ،وانه اذ تم تنفيذ تلك المواصفات فانها ستؤدي لاعتماد المنظمة دوليا ،وهو مايعني استباق المنظمة وتوقعات المستهلك وهو ماتبغيه الأيزو وهكذا فان الايزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة وهو مايعني تكامل الأيزو و الجودة وغالبا مايكون التساؤل عما اذا كان الحصول على شهادة الايزو بمعنى عن نظام او فلسفة ادارة الجودة والاجابة عن هذا التساؤل هي انه من الممكن ان تحصل المنظمة على شهادة الأيزو

دون ان تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الأيزو ،حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها ،و على الجانب الاخر فمن الممكن ان تحصل المنظمة على الشهادة الايزو ،كبداية لمواصلة طريقها نحو بتطبيق فلسفة ادارة الجودة

تكمن ايضا العلاقة في نظام الأيزو يساهم في تحسين المستويات الادارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط او الانتاج او التسويق او ضبط الجودة او التدريب وغير ذلك . و باتالي منح الثقة للمستهلك و ادارة المؤسسة على حد سواء ،بقدره نظام الانتاج داخل المؤسسة على انتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار .

وبعد الايزو هيكل اساسيا للمؤسسة التي تهدف الى الوصول للادارة الجودة الشاملة ولاتحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات و باتالي فان الايزو يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الاشياء بطريقة صحيحة و ادارة الجودة الشاملة من الناحية الاخرى تركز على عمل الاشياء بشكل صحيح و عمل الاشياء الصحيحة كما ان الايزو قد لايعطي الاجابات الكاملة عن كل شئ يخص المؤسسة ولكن يعتبر الخطوة الاولى الصحيحة نحو طريق ادارة الامتياز كما انه يشكل البنية الهيكلية الاساسية الجيدة التي تبني عليها ادارة الجودة.¹

ويمكن تلخيص بان الايزو يختلف عن النظام ادارة الجودة في الجوانب والابعاد التالية :

¹ محمد عوض الترتوري ،اغادير عرفات حويحان ،ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ،ط1،المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2006، ط1، ص ص51ن52

- ان العميل لا يباخذ الاهتمام الكافي ، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الاساسية لادارة الجودة الشاملة .
من خلال التركيز على اشباع حاجاته و رغباته المختلفة.

-ان جودة الخدمة او المنتج ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة.

-عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر ،بينما ترتكز ادارة الجودة الشاملة على التطور و التحسين المستمر .
في اطار العمليات التشغيلية و الانتاجية كاحد المرتكزات الاساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

-يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة متفق عليها و ذات طابع عمومي و عالي ، و لاتخص منظمة بعينها ،
اما ادارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من ان مركزاتها ذات طابع عام الا ان تطبيقها يختلف من منظمة الى اخرى فلكل منظمة نموذج خاص بها ، يختلف عن نماذج المنظمات الاخرى ، و هكذا يعكس نظام الايزو اذ ان جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة.

-تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو الى التعامل غير المباشر مع العميل نو ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها او خدماتها في حين ان المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة تهدف الى التعامل المباشر مع العملاء ، و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و العمل على توفيرها.¹

المبحث الرابع :دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

تناولنا في هذا المبحث :

المطلب الأول:إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني:مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو

المطلب الثالث :دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

المطلب الأول :إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة عن باقي الأساليب الإدارية لعدة جوانب ، و هو ما يمثل الميزة الخاصة بها هو خاصية الشمولية ، و باعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة و مهمة إدارته و تسييره من أهم المهام في المنظمة و أصعبها فسنحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية و بتسييرها :

أولاً :العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة . ولانجاز هذا الدور فان هذه ، الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط ، لكن يجب ان

¹ مامون سليمان الدرادكة ، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ط1 ، ص 257

تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة ، خلال عمليات الوظيفة نفسها. وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد على 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 الاستراتيجي.

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع 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 الاستراتيجيات.:

1- التوظيف

يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيراً أعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد ، وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

2- التعويض:

يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة اثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة. سابقاً كانت نظم التعويض تعتمد على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية وصف الوظائف، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي الذي يبيء جواً تنافسياً بين العاملين وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة ، والاتصال الجاني وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة الى ارضاء الزبائن كنتيجة قصوى

3- التدريب والتطوير

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين الانترنت ، العولمة، التخصص، الاندماج 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 الى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن. ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع. ولإيجاد أين يريد

الموظفون والشركة إن يكونوا فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة 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 تحديداً على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد ويتغير

برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين. إنها تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد.

ثالثاً: جودة العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة الى العنصر البشري مؤخرًا واحتل مكانة التي كان ينبغي ان يكون عليها، فقد تم الاعتراف بان هاهم مورد من بين موارد المنظمة، كما اصبحت البرامج الادارية الحديثة تولي اهتماما اكبر بهذا المورد و التي من بينها برامج ادارة الجودة، و مثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير و التي اصدرت معايير وشهادات خاصة بادارة جودة المستخدم و تسعى حاليا لتطوير وتحسين هذه المعايير بالاضافة الى ادارة الجودة الشاملة و التي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الاساسية لها. غير ان تحقيق مستوى الجودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، و حسب تجارب بعض المنظمات فانه على ادارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد والإجراءات¹ :
وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة .

❖ الاستماع لشكاوى و انتقادات العاملين و كذا اقتراحاتهم و اخذها بعين الاعتبار .

❖ جذب الافراد نحو ادوار اكبر من المكلفين بها .

❖ اليقظة المستمرة لمتابعة اساليب و طرق التطوير الانساني الحالية و التنبؤ بتلك التي تظهر في

المستقبل .

❖ منح وقت معين للافراد للقيام بالمهام الموكلة بهم و اعلامهم باوقات التدخل للاطلاع على النتائج

المتوصل اليها بالاضافة الى قواعد التسيير فان نجاح ادارة الجودة الشاملة يتطلب مايلي :

(1) **التغيير الثقافي:** يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي و مساعد لنجاح ادارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد و المتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، الغيبيات و التأخير الى غير ذلك و كل هذه السلوكيات تندرج في اطار ما يسمى مقاومة الأفراد و هي أهم العراقيل التي تواجهها برامج ادارة التغيير بما فيها ادارة الجودة الشاملة.²

(2) **التدريب و الذي ترمي من خلاله الى بلوغ نتائج عديدة هي :**

يعتبر التدريب و سيلة من الوسائل الادارية لتغيير سلوكيات و قيم الافراد و بالتالي فهو يساهم في التغيير

الثقافي تاهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة .

يساهم التدريب في تحقيق مبدا اخر من مبادئ ادارة الجودة الشاملة و هو التحسين المستمر .

¹ أسمان بلوم، المستويات التنظيمية واداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2003 ص5

² علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، 2002، ص33

(3) الإبداع :

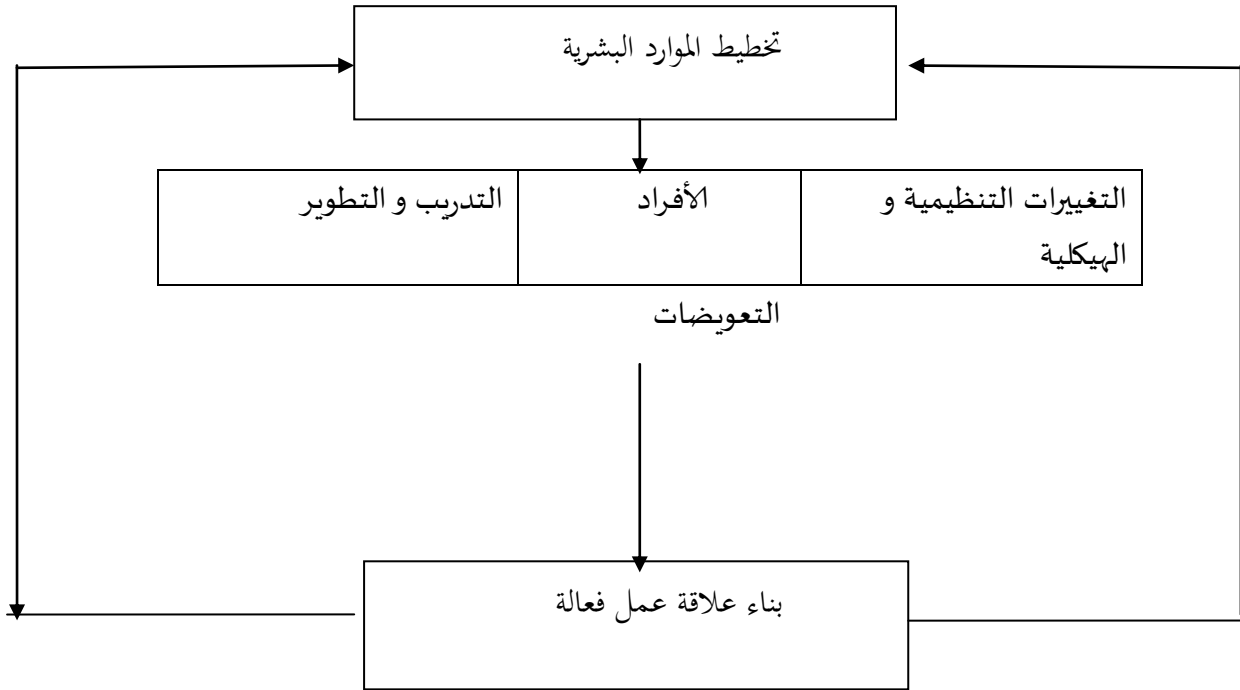
تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصاً العملاء الخارجيين وكسبهم و الاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة و اشتداد المنافسة .

رابعاً: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات 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 و معارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل. نفهم من هذا التعريف 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 جديد كان أم عمل لمدة قصيرة أو طويلة. كما تشمل عملية التدريب الرؤساء والمسؤولين و العمال التنفيذيين على حد سواء.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضاً ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك أما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين و التطوير المستمر للمهارات و قدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

الشكل رقم (6.1): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة .



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيق في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص40

خامسا: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي: والذي يمثل مقارنة ما بين نظام التقييم الاداء التقليدي و التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة: ¹

¹ مصادر تقييم أداء العاملين، المنتدى العربي لتنمية الموارد . <http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html>

الجدول رقم (2.1):المقارنة بين التقييم التقليدي و التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة

التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	نظام تقييم الأداء التقليدي
يشترك في وضعها العاملون مع المديرين و يستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلا	وضع الأهداف يضعها المسئولين ويتم قياس أداء الأفراد حسبها ،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	طريقة التقييم تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم
نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء و دور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم	دور القيادة ،نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف و المتابعة و تقييم أداء العاملين
يقوم بتقييم المشرفين ،المدير ،العملاء الخارجيين ،التقييم الذاتي ،الزملاء	من يقوم بتقييم المدير و المشرف هو المسئول عن تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني:مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو:

1- 1:مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة :

بالنسبة لمعايير الجودة في الايزو 9001 و9002 و9003 و9004، وبحيث كل معيار خاص بنوع معين من المنظمات:

- بنسبة للايزو 9001 فهو موجه للمنظمات التي تقوم التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم ،التركيب ،التطوير ،الإنتاج ،وكل الخدمات المرفقة للمنتج .
- الايزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج ،التركيب و الخدمات المرفقة فقط .
- أما الايزو 9003 فهو خاص بالمراقبة و الاختبار النهائي ¹ .

ولهذا نجد معيار الايزو 9001 يحتوي على عشرين شرطا بينما المعايير الأخرى فتتضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعها ،اذ تنقص مكنها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار ايزو 9001 الغير موجودة في معياري ايزو 9002 و ايزو 9003.

¹ د.قاسم نايف علوان ،ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة/ الاصدار الثاني ،2009، ص199

يتضح من هذه الشروط ان معيار الايزو 9001 اهتم بوظائف و أنشطة مختلفة بما فيها من وظيفة تسيير الموارد البشرية ، غير ان هذه الاخيرة معنية الا بالشرط واحد هو الشرط 18 و المتمثل في التدريب و ينص الشرط على مايلي :

"ان عنصرا اساسيا في نجاح وفاعلية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري و الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام و بذلك فان هذا الشرط يحدد اهمية توافر الدليل القاطع على ان الادارة لديها نظام واضح و مطبق فعلا لتحديد احتياجات تدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات و يتحكم بوجود سجلات التي تؤكد هذه المعلومات ، ويشمل التدريب المقصود كل الافراد على كافة المستويات الذين لهم تاثير في مستوى الجودة". مع العلم ان هذا الشرط الخاص بالتدريب موجود في المعايير الاخرى أي الايزو 9002 و الايزو 9003.

اذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير باصدار مواصفات الايزو جديدة وهي عبارة عن تحسين و تطوير للمواصفات السابقة ويتم ذلك كلما استعدت الحاجة الى ذلك ، ومن اهم ما اصدرت مؤخرا ومانال نجاحا و انتشارا واسعا على الساحة الدولية هما معيارين الشهادتين الايزو 9000، و الايزو 2000 حيث تضمن الايزو 9000 مجموعة من الشروط اهمها ¹.

- ❖ _الاستماع للزبون ؛
- ❖ القيادة ؛
- ❖ مشاركة العاملين؛
- ❖ مدخل للأنظمة :تزايد فعالية وإرادات أي تنظيم بفضل تحديد ،فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها و اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- ❖ التحسين المستمر:وهو هدف ثابت لكل نظام ؛
- ❖ تفكير منطقي و الواقعي :إذ يجب أن تتخذ القرارات انطلاقا من تحليل منطقي للمعلومات و المعطيات ؛
- ❖ إقامة علاقات مع الموردين مريحة لطرفين؛
- ❖ كما يكمن إبراز مكانة تسيير الموارد البشرية في الهيكل العام للمواصفة 9001 نسخة 2008 ضمن العنصر 2-6 و ذلك كما يلي :
- ❖ إدارة الموارد :و يتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط :

¹ د.قاسم نايف علوان المرجع السابق،ص219

- 1- توفير الموارد .
- 2- الموارد البشرية.
- 3- عموميات :يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات و مؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني
- 4- المعرفة الأدائية ومن الخبرة ، حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة او غير مباشرة

❖ الكفاءة والتدريب والتوعية : على المنظمة القيام بـ :

- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.
- 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.
- الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارة والخبرة.

■ بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الإيزو 10011:

تهتم 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 بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟؛
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟؛
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟؛
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟؛
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟؛
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

■ بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الإيزو 17024:

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN45013. والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراسة الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

■ بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001:

وتعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة 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 OHSAS 18001 نذكر منها ما يلي :

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

2- أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1-2- إدارة الجودة التدريبية : إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد .

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 (إيزو15015) في الأول من سبتمبر 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقييس بسويسرا، حيث أول شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة هي شركة (CSEND) في 19 فيفري 2003.

2-2- 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 المؤسسة.

من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراه مثل^[16] :

-تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات ؛

-تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة ؛

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام ؛

-شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ؛

-جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء ؛

-تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن ؛

-تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .

3-2- أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة : تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية :

التخطيط : يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانات، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.

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

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

الرقابة : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

اتخاذ القرارات : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

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

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

يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، توجيه الجهود نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع استراتيجيات المؤسسة. وتوفر عدة عناصر أهمها:

1- 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 لتقديم منتج عالي الجودة و سعر مناسب مما يؤدي إلى إرضاء الزبائن وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في العمل.

2- دعم الإدارة العليا:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي، ذو هدف طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيف يمكن الوصول إليه ومتى وهذا الأمر يحتاج إلى اقتناع الجهات العليا في المنظمة وإلمامها بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة، و تطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها و ضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة، وهذا من خلال دعم قوي، لهذا النظام و توفير الحماس لدى جميع العملاء بالمنظمة، يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية كأداة من أدوات الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بطريقتين أساسيتين¹.

❖ لاقتداء وبفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في اطار عملياتها الإدارية

❖ تستطيع دائرة الموارد البشرية بدعم من الادارة العليا، ان تاخذ بنهج ادارة الجودة الشاملة

في كافة انحاء الشركة.

3- تنميط العمليات²:

حيث يرفع من مستوى جودة الأداء، ويجعله يتم بالطريقة أسهل ويساهم في تخفيض التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد، مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة، ويعد تنميط العمليات الإنتاجية مطلب من مطالب تحقيق الجودة الشاملة، فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات

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

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية ندار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ط1، ص 234.

في كافة المجالات العمل داخل المنظمة و جعلها تتم وفق نمط واحد ،مهما تغيب العاملون وهذا لرفع مستوى الجودة.

4- شمولية واستمرارية الرقابة :

لتحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ينبغي تبني أسلوب المتابعة و التقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات و المستويات و ذلك لكي تعرف المنظمة ان كانت تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها فالشمولية و الاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر.

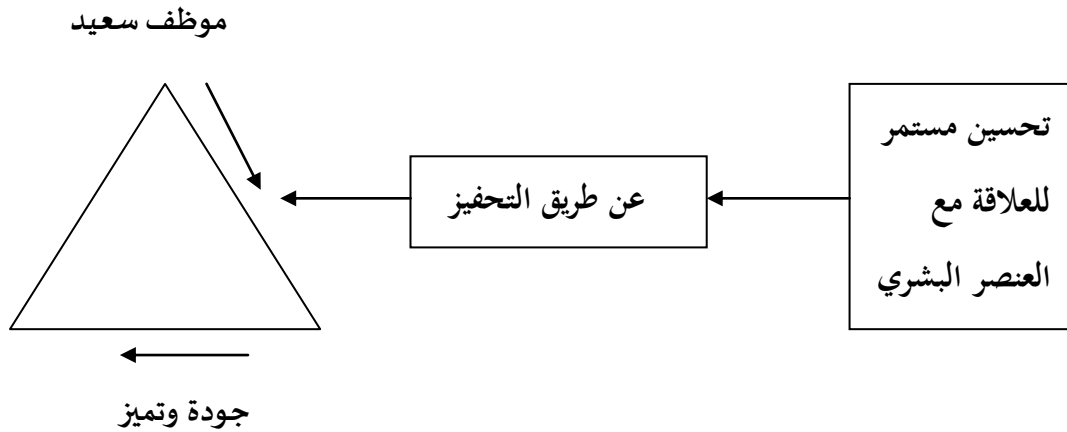
5- دمج العاملين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية دمج العاملين على اعتبار سياسة الدمج تعني إشراك العاملين في كل شيء ، و ذلك وفق منطق و منهجية الإدارة ، إن السمة الرئيسية التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة :التعاون و العمل الجماعي ، وروح الفريق ليتبنى سياسة دمج العاملين من اجل التطوير و التحسين و تحميل جميع العاملين المسؤولية و إشعارهم بأنهم جزء من المنظمة .

6- تحسين استثمار العنصر البشري:

العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة لذا يجب المحافظة عليها و استثمارها بأكفأ السبل و الوسائل ، و تحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال الجيد و زرع الولاء و الانتماء لديه اتجاه المنظمة فهو الذي سينطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، و هو المسئول عن تحقيق الجودة و رضا العملاء.¹

الشكل رقم (7.1):مثلث الجودة و التمييز



المصدر: محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان، 2014، ط1، ص248

¹ محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان، 2014، ط1، ص248

خاتمة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية يمكن ان تتجسد في وحدة تنظيمية في المؤسسة ،فهي وظيفة يمارسها كل مسئول مسير في المؤسسة و هي تعتبر فاعلا مؤثرا على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ولها أهداف تسعى الى تحقيقها ،ولكي تقوم بتحقيقها فهي تقوم بعدة وظائف وادوار جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث ،ومن بين تلك الأهداف تحصيل الجودة الشاملة حيث يعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله وهذا لتحقيق الإشباع الحدي للمستهلك و الزبائن ،و الأفراد العاملين على حد سواء .

حيث الإدارة الناجحة للموارد البشرية هي مفتاح لنجاح و المحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة الفصل:

من خلال ما رأيناه في الجانب النظري حول أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وهذا من حيث رفع الأداء وتحسين قدرة الأفراد وتنمية معارفهم ، بمختلف الطرق بإتباع دورات تكوينية أو تدريبية ومدى أهمية هذا في تحقيق أهداف المنظمة وأثره عليها ، وبعد الانتهاء من هذه الدراسة النظرية ، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مؤسسة ميناء مستغانم لتكون حقلا للدراسة الميدانية من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

حيث يعتبر ميناء مستغانم احد المؤسسات المهمة والفعالة في نجاح نشاط النقل البحري في الغرب الجزائري ، وهذا من خلال ما اكتسبته من أهمية بالغة في الوقت الحالي وسنتعرف في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

- المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الميناء

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميناء مستغانم، مميزاته ، و امتيازاته ، قدرات الاستقبال و المعالجة به، و منشآته المتخصصة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

سنتطرق في هذا المطلب إلى: نشأة الميناء، نشأة مؤسسة ميناء مستغانم، التعريف بالمؤسسة، مهام و أهداف المؤسسة.

1-1-النشأة الجغرافية للميناء :

قبل سنة 1830 كان ساحل مدينة مستغانم الذي يربط صلامندر بالخروبة ، عبارة عن شاطئ ساحل يحتوي على صخور ضخمة خطيرة الابحار ، و سميت مدينة مستغانم بهذا الاسم نسبة الى وجود قراصنة المسماة بـ "مرسى الغنائم". فكانت هذه البداية الحقيقية لمدينة مستغانم 1833،

في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م. انطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882م، وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء. بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية. إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

2-نشأة مؤسسة ميناء مستغانم :

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa، أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP)، وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN).

فأصبح دورها منوطا بما يلي:

-تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

-احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988، والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات، وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م، والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م، والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

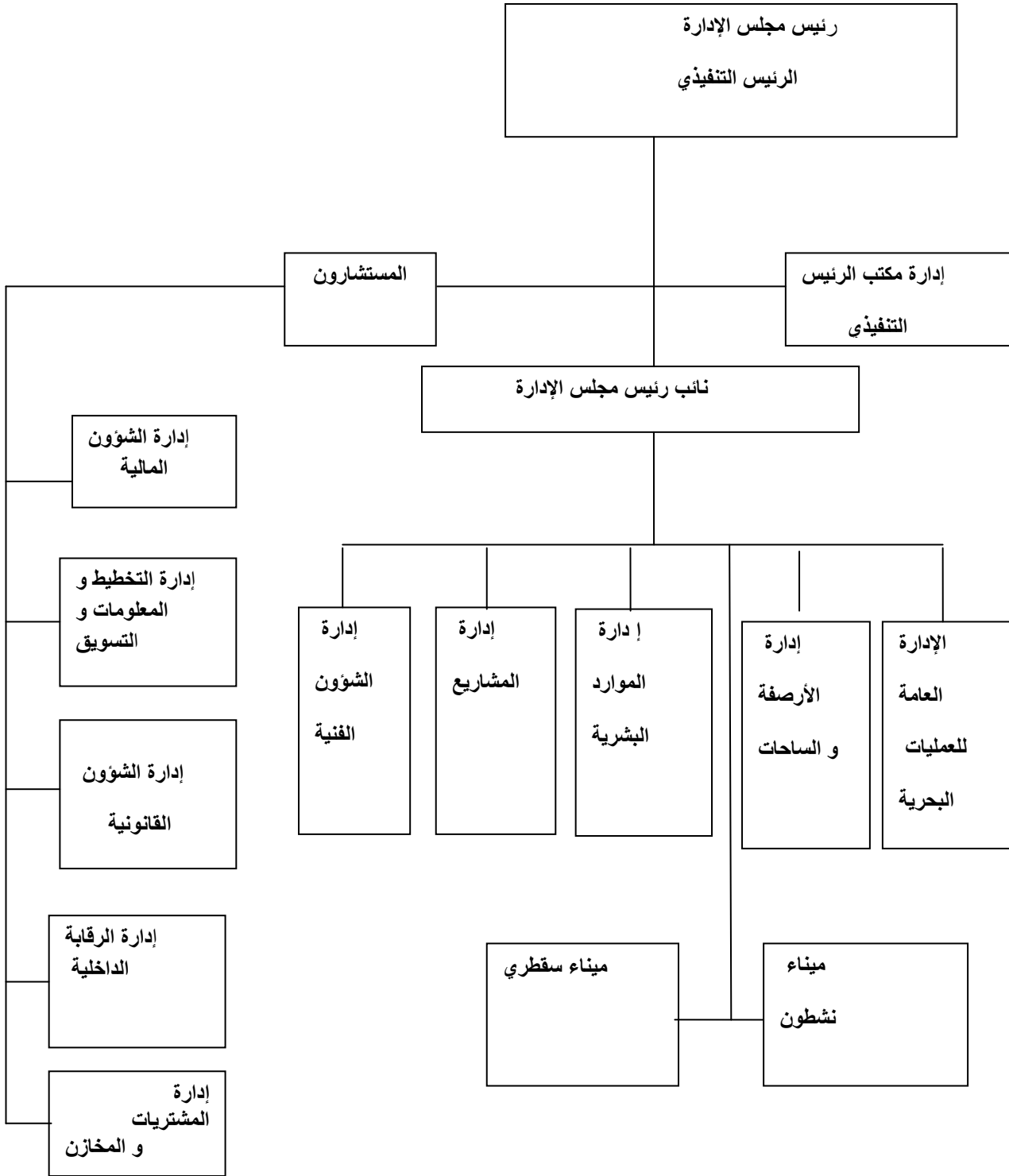
3-التعريف بالمؤسسة:

يمكن إيجاز تعريف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- اسم المؤسسة : مؤسسة ميناء مستغانم ؛
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم؛
- رأس المال الاجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS؛
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م ؛
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م؛
- المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000؛
- اسم ولقب المدير العام: مولاي محمد ؛
- الهاتف: 33.01.11 / 12 (045) ؛
- فاكس: 33.01.15 (045)؛
- الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz؛
- الموقع الجغرافي يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا؛

- مهام وأهداف المؤسسة :
- أ- مهام مؤسسة ميناء مستغانم :
- يمكن إيجاز مهام مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية :
- استثمار وتطوير ميناء مستغانم ؛
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية ؛
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية ؛
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين ؛
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية ؛
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها ؛
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم .
- أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.
- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ والتشوين المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو...الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي

الهيكل التنظيمي:



المطلب الثاني: خصائص و امتيازات مؤسسة ميناء مستغانم.

يمكن إيجاز خصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- موقع جيو إستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والساحل الوطني).
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إدارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام .

امتيازات الميناء

وجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحيه بين وهران، أريزو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة،، ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء،).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن، والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم – المحمدية (محطة الفرز)، كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية، بما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتيه الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمنراست)، وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء، تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب وجنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم. الموقع الجيو إستراتيجي لميناء مستغانم، والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتيه الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدّان من أهم ما يقدمه الميناء لمتعاملين الاقتصاديين من إمتازات، كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل تكلفة.

الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المرودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء، والمحافظة الجيدة للبضائع يفسر اختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة داخل ميناء مستغانم أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسات، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم، وهذا لما له دور فعال كبير في تحقيق أهدافها، والتي من بينها رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وهذه الأهداف مرتبطة بتحسين أداء العاملين، وللوصول إلى إدارة موارد بشرية فعالة فهي تنتهج عدة طرق من بينها التحفيز والتكوين والتدريب لتحسين المهارات .

المطلب الأول: سياسة التوظيف، والتكوين، والتدريب، للموارد البشرية في الميناء

1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

▪ مديرية الموارد البشرية:

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل

العامة للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

- قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير

المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد ميزانية

في

إطار مصاريف المستخدمين. ويتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين والتكوين: تم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

- مصلحة الأجور: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل

من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

- المصلحة الاجتماعية: تم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض،

تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.

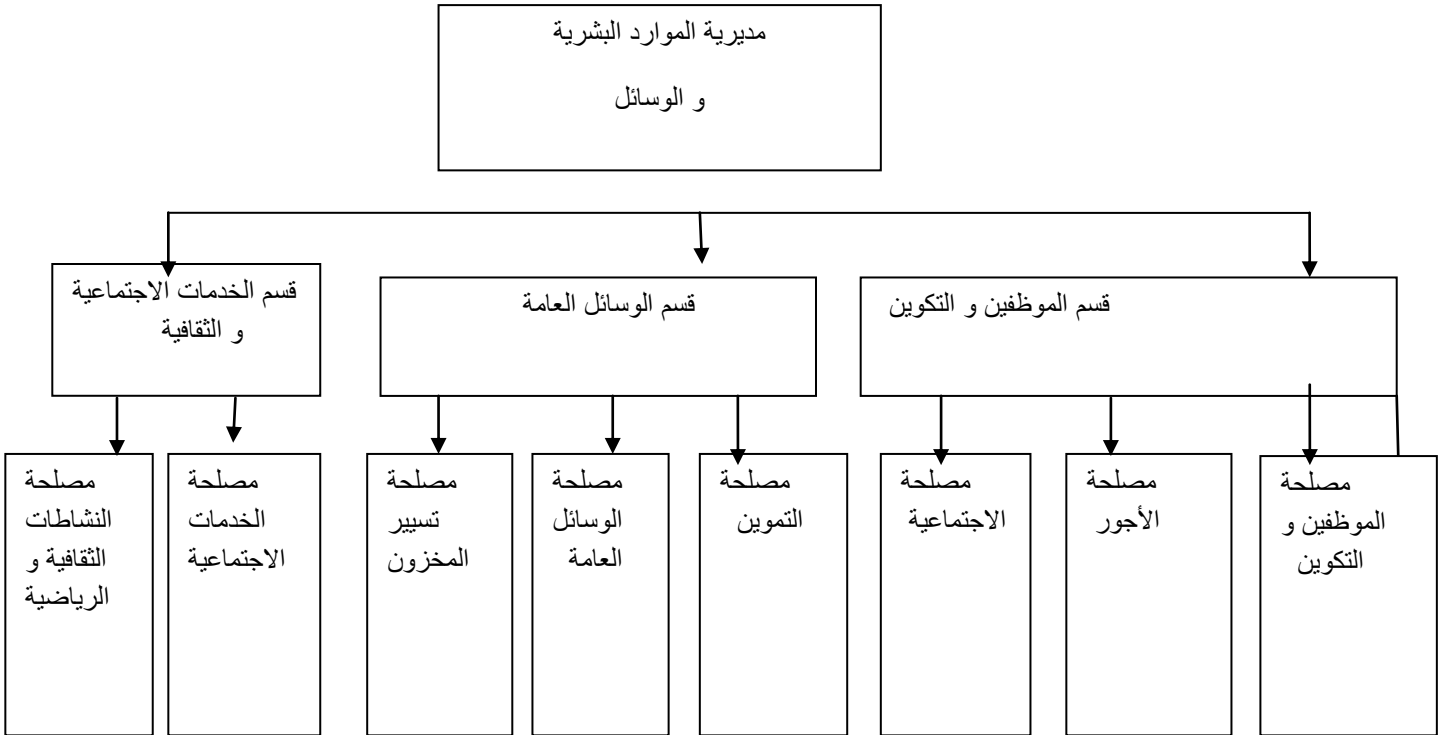
- قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بتسيير التموين داخل المؤسسة المتمثلة في قطع الغيار و الوسائل العامة ويشمل على ثلاث مصالح :

- مصلحة التموين ؛
- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة تسيير المخزون

■ قسم الخدمات الاجتماعية و الثقافية : يهتم هذا القسم بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة ويتكون من مصالحين:

- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل :
- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي : وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة

الشكل رقم(2.2) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: الميناء

❖ تقسيمات الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لمستغانم

3_2 :-تقسيم الموارد البشرية حسب الجنس وطبيعة عقد العمل للميناء لسنة 2016

الجنس	دائمين	متعاقدين	النسبة المئوية %
ذكر	391	247	95%
أنثى	22	14	5%
المجموع	413	261	100 %

المصدر:الميناء

من خلال هذا الجدول يتبين أن الرجال يمثلون الأغلبية من العمال بنسبة 95%مقارنة بنساء العاملات و كذلك بنسبة لطبيعة عقد العمل .

4_2 :-تقسيم الموارد البشرية على حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	دائمين	متعاقدين	المجموع
<25	-	02	02
34-25	25	52	77
44-35	152	119	271
54-45	164	80	244
60-55	62	04	66
61 فأكثر	10	04	14
المجموع	413	261	674

5_2: تقسيمات عدد العمال حسب السوسيو مهنية

المجموع	متعاقدين	دائمين	
67	11	56	موظف إداري
69	16	53	مسير
538	234	304	منفذ
674	261	413	المجموع

❖ سياسة التوظيف في الميناء

قصد بلوغ أهداف المؤسسة و تحسين جودة خدماتها يتعين على إدارة المؤسسة تبني أساليب حديثة في ما يتعلق بسياسة التوظيف للحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية قادرة على الإبداع و التكيف مع الغير ، و تشمل عملية التوظيف المراحل التالية :

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛
 - تحديد متطلبات و احتياجات العمل ؛
 - البحث عن المترشحين و تعريف بالوظيفة الشاغرة؛
 - اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم أي الاختيار بين المصادر الداخلية و الخارجية؛
 - تحديد الطريقة للاختيار؛
 - تقوم بالفرز ثم التريص؛
 - اختيار المترشح الناجح ، و تعيينه كموظف ؛
 - القيام بتحليل و تصميم الوظائف و تقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها و المهارات الواجب توفرها .
- كما أن هناك نوعين من أنواع التوظيف داخل الميناء :

1- التوظيف الخارجي :

يتم أولاً إيداع ملف للتوظيف إلى ANEM وبدورها المؤسسة المينائية ترسل تقرير عن احتاجها للموظفين فتقوم هذه الأخيرة بإرسال ملفات المترشحين إليها، ويتضمن الملف الإداري كل من :

- شهادة الميلاد ؛
- بطاقة السوابق العدلية؛
- الشهادة (الدبلوم) ؛
- شهادة عائلية للمتزوج و الفردية للأعزب؛
- الجنسية ؛
- شهادة طبية؛
- شهادة بطاقة الخدمة الوطنية (للرجال)؛
- بطاقة الإقامة ؛
- الصور ؛

بعد جمع الملفات و فرزها تقوم مصلحة الموظفين بإرسال المترشحين المقبولين و ذلك من اجل امتحانهم إذ يختلف الامتحان من وظيفة لأخرى حسب مصالح معينة ؛
كما أن مؤسسة الميناء تعطي أهمية كبيرة لمواصفات الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، و التدريب عند شغل الوظائف الشاغرة ؛

2- التوظيف الداخلي :

ويقصد به الترقية :الترقية في الدرجات أو الترقية في الأجر، حيث يقوم الميناء كل سنة بتقييم العمال عن طريق التنقيط حسب مردود يتم على حسب تلك النقاط بتغيير المنصب أو زيادة في الأجر ، و تختلف من موظف لأخر حسب الكفاءة و الاجتهاد و الخبرة .

أما الموظف الجديد تمنح له عادة 545 نقطة و كل سنة يحصل على إضافات و هذا حسب عطائه مما ينتج عن ذلك ترقية .

❖ سياسة التدريب و التكوين

(2) أما في ما يتعلق بسياسة التكوين و التدريب :

المؤسسة المينائية تعطي أولوية للتكوين و التدريب للمورد البشري وهذا لتطوير الكفاءة البشرية داخل المؤسسة والتحسين المستمر للمهارات وكالتالي آخر إحصائيات الميناء :

1-2- معدل انجاز خطة التدريب داخل الميناء

المجموع	منفذ	مسير	موظف إداري	
170	125	13	32	عدد المسجلين في خطة التدريب
187	161	10	16	عدد الموظفين الذين حصلوا على أنشطة التدريب
110%	129%	77%	50%	معدل انجاز خطة التدريب

المصدر: الميناء

2_2: تقرير التكوين لميناء مستغانم:

شهادات	ملتقيات	
08	08	موظف إداري
-	10	مسير
-	161	منفذ
08	179	المجموع
	187	المجموع النهائي

المطلب الثاني: سياسة الجودة داخل الميناء:

في ظل بيئة بحرية و مينائية تنافسية أكثر فأكثر، يواصل ميناء مستغانم – الحاصل على شهادة الأيزو 9001:2008- باستمرار مسيرة التحسن متعهدا بالالتزام بالمتطلبات التنظيمية .
مؤسسة ميناء مستغانم قوت عزمها على إرضاء زبائنها عن طريق التحسين المستمر لجودة خدماتها بالحفاظ على ديناميكية نظام إدارة الجودة لديها وفق لأحكام الأيزو 9001:2008.
سياسة الجودة تركز في الميناء على أربع محاور :

- ✓ إرضاء زبائننا عن طريق الأخذ بعين الاعتبار لتوقعاتهم ورغباتهم المعلنة و غير المعلنة و تحسين معالجة شكاويهم واحتجاجاتهم،
 - ✓ ضمان جودة الخدمات بمظهر امثل،
 - ✓ -كون المؤسسة نموذجا يحتذى به في سلوكه و علاقاته مع زبائنه،
 - ✓ _ التحسين المتواصل لفعالية عملياتها من اجل تعزيز نظام إدارة الجودة.
- من اجل الأداء الأمثل لسياسة الجودة يحث مدير الميناء ويتوعد إلى تحقيق مايلي:

- ❖ _ ضمان انضمام و اشتراك كل طاقم الشركة في نهج التقدم الذي يستند أساسا على قيمة ثقافة المؤسسة من حيث الصرامة ،روح الانتماء،الاتصال والامتياز؛
- ❖ _تطبيق تدابير الاتصال الداخلي و تحسين الطاقم حتى تتضح معالم سياسة الجودة و تصبح مفهومة و متشاركة بين جميع أفراد الفريق،
- ❖ _ اخذ احتياجات و توقعات و شكاوى الزبائن بعين الاعتبار؛
- ❖ _ الاستعداد و التحضير للمعيار الدولي 9001:2015؛

"مسئولة إدارة الجودة ،لديها المسؤولية و كل السلطة لتطبيق هذه السياسة و صيانتها،تقييم فعالية نظام إدارة النوعية و كذلك عرض سيرورة نظام إدارة الجودة من اجل ضمان تحسينه المستمر.

كما انه يقوم بدعم سياسة إدارة الجودة واضعا تحت التصرف كل الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف ،للتحسين المستمر للنظام،لتعميمه و انجاز استعراضات إدارة حتى يتحقق من أن السياسة لا تزال ملائمة،كافية وفعالة.

و بالتالي "على جميع الطاقم_كل في مجال اختصاصه_ للمشاركة بفعالية في إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة .

المصدر: عن إدارة الميناء

المطلب الثالث: تحليل استمارة الاستبيان

استنادا الى ما تم التعرض اليه في الفصل النظري، ومحاولة للإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم إعداد الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والشبه مغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاولة التحكم أكثر في تحليل النتائج.

كان ترتيب الأسئلة بحسب خطة البحث في جانبه النظري، حيث انطلقت من معرفة مدى أهمية الموارد البشرية في تحصيل المعلومة في تحسين القرارات في المؤسسة وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة. وسائل الدراسة: من اجل الوصول إلى نتائج المرغوبة في هذا البحث، فقد قمت بالاعتماد على الاستبيان الموجه للمؤسسة المينائية لمستغانم، وذلك باعتباره وسيلة فعالة، بالإضافة فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من الوقت وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم. افراد العينة الدراسة: يقدر عدد الاستثمارات التي قمت بتوزيعها على المؤسسة 40 استثمارة موجه لرؤساء المصالح والأقسام المعنية باتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم وقمت باسترجاع كل الاستثمارات بعد أربعة أيام من تاريخ ايداعها.

ويمكن تحليل نتائج الاستبيان كالآتي:

1- المعلومات الشخصية :

الجدول رقم (2-2-1): جنس الموظفين

س1: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

يبين هذا الجدول نوع جنس الموظفين في الميناء ، و من خلاله يمكن أن نلاحظ أن الرجال يمثلون أغلبية الموظفين وهذا بنسبة 62.5% مقارنة بالموظفين الإناث من إجمالي الموظفين .

الجدول رقم (2_2_2): أعمار الموظفين

س:2: إلى أي فئة عمرية تنتمي

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
50%	20	من 20 إلى 30
25%	10	من 31 إلى 40
25%	10	40 فما فوق
100%	40	المجموع

هذا الجدول يبين الفئات العمرية داخل ميناء مستغانم ، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والنتائج المتحصل عليها أن اغلب الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة وهذا بنسبة 50% ثم تليها الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 وكذلك 40 فما فوق بنفس النسبة 25%

الجدول (3_2_2): المستوى التعليمي للموظفين

س:3: ما هو مستواك التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى الثانوي
05%	02	ثانوي فاقل
40%	16	ليسانس
35%	14	ماستر
20%	08	آخر
100%	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي للأفراد العاملين داخل المؤسسة ، نلاحظ أن 40% من العمال لهم مستوى ليسانس ثم تليها الماستر بنسبة 35% أما عن مستوى ثانوي فاقل فهي نسبة ضئيلة.

الجدول (4_2_2) : المركز الوظيفي

س:4: ما هو مركزك الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
35.5%	7	موظف إداري
14.5%	13	مسير
50%	20	منفذ
100%	40	المجموع

يمثل الجدول أعلاه المركز الوظيفي أو التصنيف حسب السوسيو مهنية للأفراد المؤسسة المينائية حيث يتبين أن نصف إجمالي العاملين من المنفذين حيث بلغت نسبتهم 50% ثم تليها نسبة 35.5% الخاصة بالموظفين الإداريين وفي الأخير يأتي المسيرين

الجدول رقم (2-2-5): المدة الزمنية للعمل

س:5: ماهية مدة العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
37.5%	15	اقل من 5 سنوات
37.5%	15	5-10 سنوات
25%	10	10 سنوات فأكثر
100%	40	المجموع

يمثل الجدول أعلاه الفترة الزمنية للعمل للأفراد في المؤسسة المينائية ، بحيث 37.5% من الموظفين مدة عملهم بالمؤسسة اقل من 5 سنوات وكذلك بنسبة للموظفين الذين مدة عملهم من 5 الى 10 سنوات أما عن الموظفين لأكثر من 10 سنوات فنسبة 25%

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في الميناء

الجدول رقم (2-2-6): أسس التوظيف

س:6: على أي أساس يتم توظيف العنصر البشري في الميناء

النسبة	التكرار	عل أي أساس يتم توظيف العنصر البشري
30%	12	الكفاءة
55%	22	الشهادة
15%	06	الاقدمية
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و النتائج المتحصل عليها أن عملية توظيف العنصر البشري تتم على أساس الشهادة حيث تمتلك أعلى نسبة وهي 55% من أفراد العينة المستجوبة بما فيها الشهادات العلمية والمهنية ومن جهة أخرى نجد أن 30% من الأفراد يرون أن التوظيف يكون على أساس الكفاءة وبنسبة ضئيلة تأتي الاقدمية

الجدول رقم (2-2-7): الأسس التي تتم مكافأة المورد البشري بها

س7: ما هي الأسس التي تتم بها مكافأة الموارد البشرية.

النسبة	التكرار	الأسس
05%	02	معارف نظرية
20%	08	معارف سلوكية
75%	30	معارف علمية
100%	40	المجموع

نقول أن النتائج المتحصل عليها تدل على أن المؤسسة تقوم بكفاءة المورد البشري على أساس معارف العلمية بنسبة 75% وكذلك معارف سلوكية ب 20% وهذا هو مفهوم الكفاءة وهذا ما نفسره بوعي كفاءات ميناء بمفهوم الكفاءة وبنسبة قليلة على المعارف النظرية للمورد البشري، من خلال هذا يمكن القول أن المؤسسة المينائية مستغانم تقوم بمكافأة مواردها البشرية على أساس الكفاءة ولا تهتم بشكل كبير على معارف النظرية

الجدول رقم (2-2-8): تحفيز الموارد البشرية

س8: تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	هل تقوم المؤسسة المينائية بتحفيز العاملين
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	مجموع

مصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المؤسسة تقوم بتحفيز مواردها البشرية وهذه الأخيرة لها أثر كبير على قراراتها من اجل المحافظة على العنصر البشري،وتقوم بتحفيزهم من اجل زيادة الإنتاجية المؤسسة، ونسبة قليلة التي كانت إجابتها لا ومعظم هؤلاء غير متعاقدين في المؤسسة.

الجدول رقم (2-2-9): تشجيع العمال على الإبداع ومكافأتهم

س9:هل تشجع مؤسسة ميناء مستغانم على الإبداع في انجاز الأعمال ومكافئة العاملين المبدعين؟

النسبة	التكرار	تشجيع المؤسسة على إبداع العمال ومكافأتهم.
50%	20	نعم
7.5%	03	لا
42.5%	17	نوع ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و النتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب لأفراد العينة حول موافقة تشجيع المؤسسة على الإبداع العمال ومكافأتهم وهذا بنسبة 50% في حين أجاب 42.5% منهم بنوع ما أما البقية وبنسبة قليلة أجابت بنفي .

الجدول رقم (2-2-10): وسائل الرعاية بالعنصر البشري

س10:ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية رأس المال البشري ؟ .

النسبة	التكرار	على أساس
17.5%	07	الرعاية
37.5%	15	التكوين والتعليم
45%	18	التدريب
100%	40	المجموع

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

من خلال النتائج يظهر أن الأغلبية العظمى قد أجابت بان المؤسسة تعتمد في تنمية المورد البشري على التدريب حيث وصلت نسبة 45% من مجموع العينة ، و تعتمد كذلك على التعليم والتكوين بنسبة 37.5% وهذه النسبة متقاربة بينهم وكذلك تعتمد على الرعاية من خلال الإجابات المتحصل عليها بنسبة 17.5% من عمال المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة مهتما بكل جوانب من اجل تنمية هذا المورد البشري.

الجدول رقم (2-2-11) : التدريب في الميناء

س11:اهتمام المؤسسة ب تدريب العمال.

هل تهتم المؤسسة بتدريب العمال	التكرار	النسبة
نعم	40	100%
لا	00	00%
نوع ما	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية معارفهم و مهارتهم فقد كانت نسبة الإجابات 100 % وهذا ما يدل مدى اهتمام المؤسسة بموارد البشرية وبأهمية كبيرة .

الجدول رقم (2-2-12) :التكوين في الميناء

س12:هل تلقيتم تكوين في المؤسسة

هل تلقيتم تكوين	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
مجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب و بنسبة 87.5% حول تلقي الكفاءات للتكوين أثناء أدائها لمهامها بالميناء في حين أن 12.5% من أفراد العينة لم يخضعوا لتكوين.

الجدول رقم (2-2-13): نوع التكوين المعتمد في الميناء
س13: نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.

نوع التكوين	التكرار	النسبة
الداخلي	25	62.5%
الخارجي	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن نوع التكوين من طرف المؤسسة الذي تعتمد عليه بشكل كبير هو تكوين أداخلي، حيث كانت نسبة تكوين الخارجي بنسبة 62.5% من اجل تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية وكذلك تعويض نقص في مجال معين وكذلك من اجل تأقلم العمال مع التكنولوجيا جديدة، وتعتمد بشكل قليل على تكوين الخارجي للموارد البشرية.

المحور الثالث: إدارة الجودة على مستوى الميناء

الجدول رقم (2-2-14): التقييم في الميناء

س14: هل هناك تقييم في المؤسسة

هل هناك تقييم في الميناء	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و النتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب الأفراد العينة فيما يخص خضوعهم للتقييم فمنهم نسبة 87.5% يخضعون للتقييم و 12.5% منهم لا يخضعون .

الجدول رقم (2-2-15): التقييم على كل المستويات في الميناء

س15: هل يتم التقييم على مستوى كل وظائف المؤسسة

هل يتم التقييم على مستوى كل الوظائف في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	20	50%
لا	05	12.5%
نوعا ما	15	37.5%
مجموع	40	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن التقييم في المؤسسة يتم على مستوى كل الوظائف وهذا من خلال النتيجة المتحصل عليها حيث أن نصف أفراد العينة مؤيدين وهذا بنسبة 50% أما الأفراد الباقين اجابو بنوع ما بنسبة 37.5% و بنسبة ضئيلة كان النفي .

الجدول رقم (2-2-16): نوع التقييم في المؤسسة

س16: ما نوع التقييم الذي تتلقونه في الميناء

نوع التقييم	التكرار	النسبة
المحادثة	08	20%
الاستمارة	30	75%
أخرى	02	05%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب الأفراد العينة حول نوع التقييم الذي يتلقاه العنصر البشري حيث أجاب 75% من الأفراد لصالح التقييم بالاستمارة ، في حين أجاب 20% منهم لصالح التقييم بالمحادثة أو المقابلة أما البقية وهي نسبة قليلة أجابت لصالح التقييم بطرق أخرى.

الجدول رقم (2-2-17): المعايير المتبعة للتقييم
س17: ما هي المعايير المتبعة للتقييم في المؤسسة

النسبة	التكرار	المعايير المتبعة للتقييم
25%	10	كمية العمل
50%	20	جودة العمل
25%	10	المواظبة و السلوك
100%	40	المجموع

مصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول وجود اتجاه غالب حول معايير التقييم إلى جودة العمل وهذا بنسبة 50% من أفراد العينة المستجوبة على أن الميناء يعتمد معيار الجودة كأساس في التقييم ثم تلي معايير كمية العمل و المواظبة و السلوك بنفس النسبة 25%.

الجدول رقم (2-2-18): شهادة الايزو في الميناء
س18: هل حصلت مؤسسة الميناء على شهادة الايزو

النسبة	التكرار	هل حصلت المؤسسة على شهادة الايزو
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها أن جميع أفراد العينة أجابوا بنعم أي 100% ان المؤسسة المينائية حصلت على شهادة الايزو.

الجدول رقم (2-2-19): الرقابة في المؤسسة

س19: هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم الخدمات

النسبة	التكرار	هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم الخدمات
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بالرقابة و بشكل مستمر لتحسين الخدمات فاغلب الموظفين مؤيدين لهذا بحيث بلغت نسبة المؤيدين 87.5% .

الجدول رقم (20-2-2): دور العاملين في اتخاذ القرارات

س20: هل تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	هل تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة المينائية تعتمد على تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات مما يوضح مدى اهتمام الميناء بأداء العاملين وأهميتهم .

الجدول رقم (21-2-2): موارد البشرية

س21: هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	
87.5%	35	نعم
00%	00	لا
12.5%	05	نوعا ما
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة وهذا بنسبة 87.5% من جل أفراد العاملين المستجوبين مقابل 12.5% غير موافقة على هذا .

الجدول رقم (22-2-2): تحفيز من اجل تطبيق الجودة الشاملة

س22: هل تضع المؤسسة أساليب محفزة للعاملين من اجل تطبيق الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	
62.5%	25	نعم
12.5%	05	لا
25%	10	نوعا ما
100%	40	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عنها يرى العاملین المستجوبين أن مؤسسة ميناء مستغانم تضع أساليب محفزة للعاملين من اجل تطبيق الجودة و هذا بنسبة 62.5% مقابل 25% من أفراد العينة أجابوا بنوع ما و نسبة قليلة جدا تقدر ب 12.5% نفت هذا الأمر.

الجدول رقم (2-2-23):التدريب و تكوين و دورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة

س23: هل ترى أن تدريب العاملین و تكوينهم من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	
95%	38	نعم
2.5%	01	لا
2.5%	01	نوعا ما
100%	40	المجموع

نرى أن 95 من الأفراد العاملین بمؤسسة ميناء مستغانم يؤيدون أن تدريب العاملین من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة أي أن اغلهم مع هذا، مقابل نسبة قليلة جدا أجابوا ب لا

الجدول رقم (2-2-24):

س24:هل العاملین راضيين بتطبيق الجودة في المؤسسة

النسبة	التكرار	
80%	32	نعم
05%	02	لا
15%	06	نوعا ما
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 80% من أفراد العينة راضيين بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة و من جهة أخرى 15% من الأفراد أجابوا بتحفظ و نسبة قليلة من العاملین المستجوبين غير راضيين و القدرة نسبتهم ب05%.

الجدول رقم (2-2-25):إدارة الجودة الشاملة و تحقيق رضا العملاء

س25:هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها

النسبة	التكرار	
90%	36	نعم
00%	00	لا
10%	04	نوعا ما
100%	40	المجموع

من النتائج المتحصل عليها نرى أن 90 % من الأفراد العاملين يؤيدون فكرة تطبيق الجودة الشاملة من طرف الميناء لتلبية رغبات الزبائن في حين أن 10 % من أفراد العينة الباقية أجابوا بنوع ما وهي نسبة قليلة .

الجدول رقم (2-2-26):استحسان العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة

س22: هل استحسّن العاملين المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	
75%	30	نعم
05%	02	لا
20%	08	نوعا ما
100%	40	المجموع

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن 75% من الأفراد العاملين المستجوبين استحسّنوا المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة مقابل نسبة قليلة أجابت بنفي و تقدر با05% أما 20% من أفراد العينة فقد كان رأيهم نوعا ما.

النتائج :

- انطلاقا مما سبق توصلنا إلى تثمانين مساعي ميناء في بعض مجالات تسيير الموارد البشرية في مايلي:

- توظيف الموارد البشرية على أسس مهمة منها الشهادة، الكفاءة و الخبرة؛
- تتم الترقية في الميناء على أساس الكفاءة و الاقدمية؛
- اعتماد التحفيز المادي و المعنوي؛
- توفير جو العمل الجماعي مما يحقق التعاون و التعلم الجماعي؛

- بالإضافة إلى ما سبق تعتري تسيير الموارد البشرية العديد من النقائص ذكر منها ما يلي:
- غياب تقييم الكفاءات في حين يخضع البعض الى التقييم لتقليدي القائم فقط على ملاحظات المسئول المباشر؛
 - ضعف التحفيز بالنسبة لبعض الموارد البشرية و خصوصا التحفيز المادي؛
 - عدم الرضا الكامل عن رواتب الموارد البشرية؛
 - فيما يخص تطوير الموارد البشرية يقتصر التكوين فقط على نوع واحد هو الايام الدراسية و غياب التكوين المستمر والدورات التدريبية؛

خاتمة الفصل

بناء على ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا أن للإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم أهمية بالغة باعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافها ومن بينها تطبيق الجودة الشاملة .
ومن اجل تحسين أدائها و تحقيق أهدافها و غاياتها ، و بالنظر لأهمية التغيرات البيئية الراهنة و التي تفرض ضرورة التكيف معها ، أصبح من الضروري عليه التركيز على نظم إدارة الموارد البشرية ، على اعتبارها أن هذه الأخيرة تعد من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرا بهذه التغيرات ، لهذا كان لزاما على على مؤسسة ميناء مستغانم أن تولي اعتبارا كبيرا لمواردها البشرية وان تجعلها أولى اهتماماتها ، وان تساهم في جعل وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإستراتيجية بها .

إن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم تعتمد بالأساس على برامج التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها ، بهدف تكوين الأفراد العاملين في شتى التخصصات و كل بحسب مجال عمله ، بطريقة تستجيب لمطلبات الفترة الحالية و الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة
إن مؤسسة ميناء مستغانم تخصص إجراء دورات تدريبية لعمالها ، فنظرا لحصولها على شهادة الايزو 9001 الخاص بنظام الجودة ، و شهادة الايزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية ، فقد عملت على تكوين وتدريب مواردها البشرية في هذا الإطار لضمان التحسين المستمر لأدائها.

إن التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن، أوجدت فلسفة جديدة في المفاهيم والأفكار المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنيات، والذي لم ينظر للمورد البشري على أنه أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة، بل جعل الاهتمام به وبالعلاقات الإنسانية يأتي تاليا للاهتمام بالجانب المادي، ولذلك فإن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لم يحض بالرعاية الكاملة ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المؤسسات أن توليها عناية كبرى وأن تضعها في أولى اهتماماتها.

لكن وبتغير الفكر التسييري، 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 الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسن معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لذا تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغير.

من هذا المنطلق يتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفر موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا للمعايير الكمية، الجودة، الزمن والتكلفة، وأن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة حتى تتمكن من تحسن أداء العاملين بالشكل الذي يعزز مساعي المؤسسات لتحسن أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والذي يعبر في مجمله عن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لذلك فإن هذه الأخيرة 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 الاقتصادية، ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة في المنظمة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن أهم مورد للمؤسسة وهو العنصر البشري، هذا المورد باستطاعته إن يرقى المنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بآراء بدعائه وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المنظمات، وذلك حسب المعاملة الذي تلقاها من جانب المسؤولين.

أولا النتائج:

ركزت هذه الورقة على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصلت إلى النتائج التالية:

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

- إن إدارة الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات للتعليم، التدريب والتكوين، والتأهيل، والتطوير.
- إن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم إستراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة.
- هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل.
- أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف، ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم أداء العاملين والتوظيف تتلاءم مع فلسفة الجودة.
- أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.
- إن إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ويشكل غياب دورها أحد معوقات تطبيقها.
- إن إدارة الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في إدارة الموارد البشرية، فلكي تتحقق فعالية وكفاءة التدريب لا بد من التزام مفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسن الأداء للمؤسسة الاقتصادية.
- يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري وهذا ما تؤكدته اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة. فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة إلى هذا المورد بعده رأس مال فكري.
- أبرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتعويض والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة. وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.
- كما أبرزت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية : وبداية بالفرضية الأولى حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة ، إن إدارة الموارد البشرية تكسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها أداء متميز ، وتحسن الأداء الاجتماعي ، وتزداد مهارات العنصر البشري بالتدريب و التكوين و الذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين المستمر وهذا ما يحقق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية الخاصة بتبني نظام الإيزو يساهم في ترقية المورد البشري في المؤسسة : إن تبني نظام الإيزو يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء العاملين وكذلك يؤدي إلى تقييمه ومراقبته على طول فترة العمل مما يؤدي به إلى إعطاء أعظم إنتاج له و بكل أمانة وهذا ما يجعله يرتقي .

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نوصي بالاتي:

1.- استقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية، في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة.

2.- إعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية وبناءها على أسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة.

3.- أوصي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منظمة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة.

4.- فضلاً عن ذلك نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة . والاهتمام بأفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة . فضلاً عن سعي الإدارة إلى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون والإبداع.

الاقتراحات

- لا بد على مؤسسة أن تتبع المنهج الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وأن تعمل على تحقيق تكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.

- لا بد على مؤسسة أن تدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وأن تعتبرها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

- يجب على مؤسسة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

يجب على مؤسسة أن تعمل على خلق البيئة المناسبة لإنجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية بها، وأن تعمل على توفر الموارد المالية اللازمة لذلك، وتسهر على ضمان التطبيق الجيد لبرامج تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة لذلك.

- تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة . فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة . من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري .

- زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف والتعويض والتدريب وتطويرها ليكون ناجح ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.

- العمل على وضع إستراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل و تراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع إستراتيجية المنظمة.

_ إستراتيجية التدريب وفقاً لحاجة المنظمة أولاً ووفقاً للتطورات البيئية التي تؤثر على أعمال المنظمة والتي

آفاق البحث

تم التطرق في هذا البحث إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل آفاق البحث في توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتحسين المهارات للأفراد ومنها تحسين الخدمات و رقيها .

توضيح مدى أهمية العنصر البشري في وقتنا الحالي وهذا لاعتباره الجانب الجوهري لاي منظمة لتحقيق أهدافها.

إنّ هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة. ولذلك يمكن اقتراح العديد من المواضيع التي قد تكون مكتملة لهذه الدراسة أو تزيد في إثرائها من الناحيتين النظرية والعملية، وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:
-إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية.
-دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تجسيد وتفعيل مبادئ الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.
-رهانات وتحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط2004، 1.
2. احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014،
3. جمال الدين محمد مرسي، منهج التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، 2000.
4. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، من منشورات دار النهضة، بيروت، لبنان، ط2002، 1.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
6. حمدي مصطفى لمعاز، وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، بيروت،
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2005، 2، ص34.
8. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 3، 2007.
9. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
10. الخطيب محمود احمد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
11. د. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراجة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، لطبعة الأولى، 2011.
12. د.حفيات عبد الوهاب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
13. د.قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة/ الإصدار الثاني، 2009.
14. سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، عدد45، بغداد، 2007.
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
16. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
17. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
18. صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الايزو، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ط1.
19. طاهر محمود كلالدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، العمان، 2011.

قائمة المراجع

20. عايذة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحيري للطباعة، القاهرة 2003،
21. عبد الستار العلي، تطبيق في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1،
22. عبد السكار العالي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
23. عبد الوهاب، سمير البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة، القاهرة مصر، 2006،
24. عقلاني مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ط1
25. علاء فرج طاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2010م،
26. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر
27. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميليلة، 2002،
28. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1991
29. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1
30. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1.
31. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،، الطبعة الأولى، 2006،
32. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006،
33. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ط1
34. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية ندار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ط1
35. محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003،
36. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات حويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006
37. محمد ياسين حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، مطبعة التمدن المحددة، الخرطوم، السودان، ط1، 2006.
38. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
39. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2

قائمة المراجع

40. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ط2.
41. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العباري، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- مذكرات التخرج:
42. الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، 2011-2012.
43. أسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2003.
44. حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تجارة دولية، باتنة، 2012/2013.
45. رقام لينده، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2013 2014.
46. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004.
47. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

المواقع الإلكترونية :

48. مصادر تقييم أداء العاملين، المنتدى العربي لتنمية الموارد

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

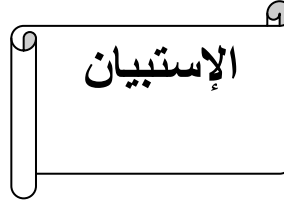
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة



من إعداد الطالبة: واصل هوارية

سيدي المحترم...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: " الادارة الفعالة للموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة" وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الاقتصاد. نثقتنا عالية باستجابتكم لفقراته.

راجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم مسبقا جهودكم وجسن تعاملكم .

يرجى وضع علامة X في المكان المناسب للإجابة :

I. معلومات شخصية:

أنثى

ذكر

1- الجنس:

2- العمر: من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 فما فوق

ليسانس

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل

آخر

ماستر

رئيس مصلحة

4- المركز الوظيفي: عون إداري

آخر

5 إلى 10 سنوات

5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات

10 سنوات فأكثر

.II مدى اهتمام بإدارة الموارد البشرية داخل الميناء:

6- على أي أساس يتم التوظيف في الموارد البشرية:

الكفاءة الشهادة الأقدمية

7- على أي أساس تتم ترقية في الموارد البشرية ؟

الكفاءة الشهادة الأقدمية

8- تقسيم الكفاءات حسب عقد العمل ؟

دائم متعاقد آخر

9- هل أحرركم يكافئ ما تقدمونه من عمل ؟

نعم لا نوعا ما

10- هل سبق وتلقيت تكويناً أثناء أدائكم لمهامكم في الميناء؟

نعم لا

11- إذا كان نعم كم مرة خضعتم للتكوين؟

- مرة فقط

- أكثر من مرة

12- أين تلقيتم التكوين :

في الميناء خارج الميناء

13- نوع التكوين الذي يحتاجه المورد البشري؟

في الميناء خارج الميناء خارج الوطن

14- على أي أساس تتم مكافأة المورد البشري :

- المعارف نظرية

- المعارف السلوكية

- المعارف العلمية

15- هل تتيح المؤسسة فرص التكوين و التدريب؟

- نعم

- لا

16- هل تقوم المؤسسة بتحفيز المورد البشري :

- نعم

- لا

17- هل تؤثر إدارة الموارد البشرية على مكانة الميناء؟

- نعم

- لا

18- هل تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير و تنمية مهاراتهم و

معارفهم؟

نعم لا

19- هل تحرص المؤسسة على الحفاظ على الرأسمال البشري؟

نعم لا

.III ادارة الجودة الشاملة في الميناء :

20- مانوع التقييم الذي تتلقونه:

- المحادثة

- استمارة

- اخرى

21- هل يوجد كفاءات جماعية؟

نعم لا

22- ماهية المعايير المتبعة للتقييم؟

- كمية العمل

- جودة العمل

- المواظبة و السلوك

23- هل الميناء بحاجة الى تسيير الموارد البشرية للحصول على جودة شاملة في خدماته؟

نعم لا

24- هل تستطيع ادارة الموارد البشري تحقيق جودة شاملة داخل الميناء:؟

- هي فعلا كذلك - في المدى القريب

- في المدى البعيد - لا تستطيع

25- هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيق الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها:؟

نعم لا

26- هل استحسن العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة؟

لا نعم

ملخص باللغة العربية

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث و الذي يعتبر كفرع منه والجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية على الخصوص ، و مادامت هذه الأخيرة كندسق يعمل في إطار النسق العام يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها ، وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير ، و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن ، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى. في ظل هذه الظروف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخلي عن أدوارها التقليدية وتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل م ارحل وخطوات تطبيق الجودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، الايزو، المنظمة، التدريب

ملخص باللغة الأجنبية:

The subject of human resources has become very important in the science of modern management, which is considered as a branch of it, and it is worth studying that research by the culture of the institution and attempts to reach the perspectives of particular Algerian society and the Algerian institution in particular And as long as the latter as a coordinator working in the context of the general pattern, requires an in-depth study of the patterns affecting them, and the production of these theories depends on the extent of knowledge of the nature of thinking, and ways to deal with human resources, which is a science and art, but the ability to control human resources requires knowledge Attitudes, behaviors, patterns of thinking, desires, and needs of individuals to be surrounded by a certain percentage of working conditions that are defined

The difference from one society to another and from one institution to another In these circumstances, human resources management must abandon its traditional roles and adopt new concepts and practices such as participation in strategic planning and assisting the organization in applying the principles of total quality. A fundamental requirement for the implementation of TQM is the presence of an effective human resource management that has the capacity to assist senior management and executive departments in all phases and steps to implement quality

Keywords: Human Resource Management, Total Quality, ISO, Organization, Training