

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي دولي "

عنوان المذكرة:

## أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم -

من إعداد :

الجيلالي سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر/أ	رئيساً	جامعة مستغانم
بن علي عائشة	أستاذة مساعدة/أ	مقرراً	جامعة مستغانم
بن شني يوسف	أستاذ مساعد/أ	مناقشاً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2015/2014 .

# مقدمة عامة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

خاتمة عامة

المراجع

الملاحق

## تمهيد:

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

إن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة و هم يعملون على وتيرة واحدة يضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى اكسابهم بالمعارف و صقلهم بالمعلومات و تنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم و هذا لا يتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

و في إطار هذا السياق سيتم في هذا الفصل توضيح أهمية و سياسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

- المبحث الأول : مدخل إلى الموارد البشرية ؛
- المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية ؛
- المبحث الثالث : متطلبات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

### المبحث الأول : مدخل إلى الموارد البشرية

و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت ، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، و بذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية

### المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

#### الفرع الأول : مفهوم الموارد البشرية

يقصد بمفهوم الموارد البشرية " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما و هي تضم ثلاثة فئات : فئة المشتغلين، فئة العاطلين، و فئة الخارجين عن قوة العمل، و يمكن وضع معادلة الموارد البشرية على النحو التالي : الموارد البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل"<sup>1</sup> .

و في تعريف آخر " تقسم الموارد البشرية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية و أخرى غير بشرية، و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين: تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله، و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية الغير اقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي و حيث ان الموارد البشرية تشير الى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب و التباعد بين السكان و كل من الموارد البشرية الاقتصادية و الغير اقتصادية و كذلك ما يدخل منها في القوة العاملة و ما لا يدخل"<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - أسامة كامل، محمد الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 1 ، 2006 ، ص 11.

<sup>2</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، "المورد البشري:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،الطبعة 1 ، 2007 ، ص 52.

كما عرفت على أنها " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة " <sup>1</sup>.

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

### الفرع الثاني : تعريف القوى العاملة

مفهوم القوى العاملة هو يتضمن تلك الفئة من السكان القادرة على العمل و الراغبة فيه و من ثم فان المفهوم يتضمن ثلاث مقومات هي <sup>2</sup> :

- قدرة الفرد على العمل؛
- رغبة الفرد في العمل؛
- استعداد الفرد للعمل.

بذلك نجد أن معادلة القوى العاملة يمكن وضعها على النحو التالي:

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة المتعطلين + الذين يبحثون عن العمل و الراغبين فيه

تشمل المبادئ الهامة المتصلة بالارتقاء بالأداء البشري التي أشار لها روثويل 1996 ما يلي <sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- أسماء رشاد، "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 19 ماي 2011، ص 10، على الموقع الإلكتروني : <http://iefpedia.com/arab> الإبداع-المؤسسي-وتنمية-المورد-البشري-27341، تاريخ الإطلاع: 2015/04/25.

<sup>2</sup>- أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>3</sup>- علا أحمد اصلاح، "تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، الطبعة 1، 2008 ص ص 118-119.

- يختلف الأداء البشري من حيث النتائج عن السلوك البشري الذي ينتج النتائج؛
- ينشئ الأداء البشري الأداء التنظيمي ؛
- تكاليف تحسين الأداء يجب اعتبارها و استثمارا ؛
- يتحدد الأداء بواسطة مزيج من الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية ؛
- تحسين الأداء البشري تسهم فيه وظيفة الإدارة و وظيفة التنمية و النظام ؛
- يتطلب تحسين الأداء البشري فهما نقديا للحاضر و تخطيطا خياليا من اجل المستقبل ؛
- من الممكن أن تنشأ المشاكل عند الفرد و في البيئة معا ؛
- يتوقف تحديد المشاكل و حلها على الأمور الأخرى ، ولذا يجب أن تكون هناك استراتيجيات تحسين الأداء شامل<sup>1</sup>.

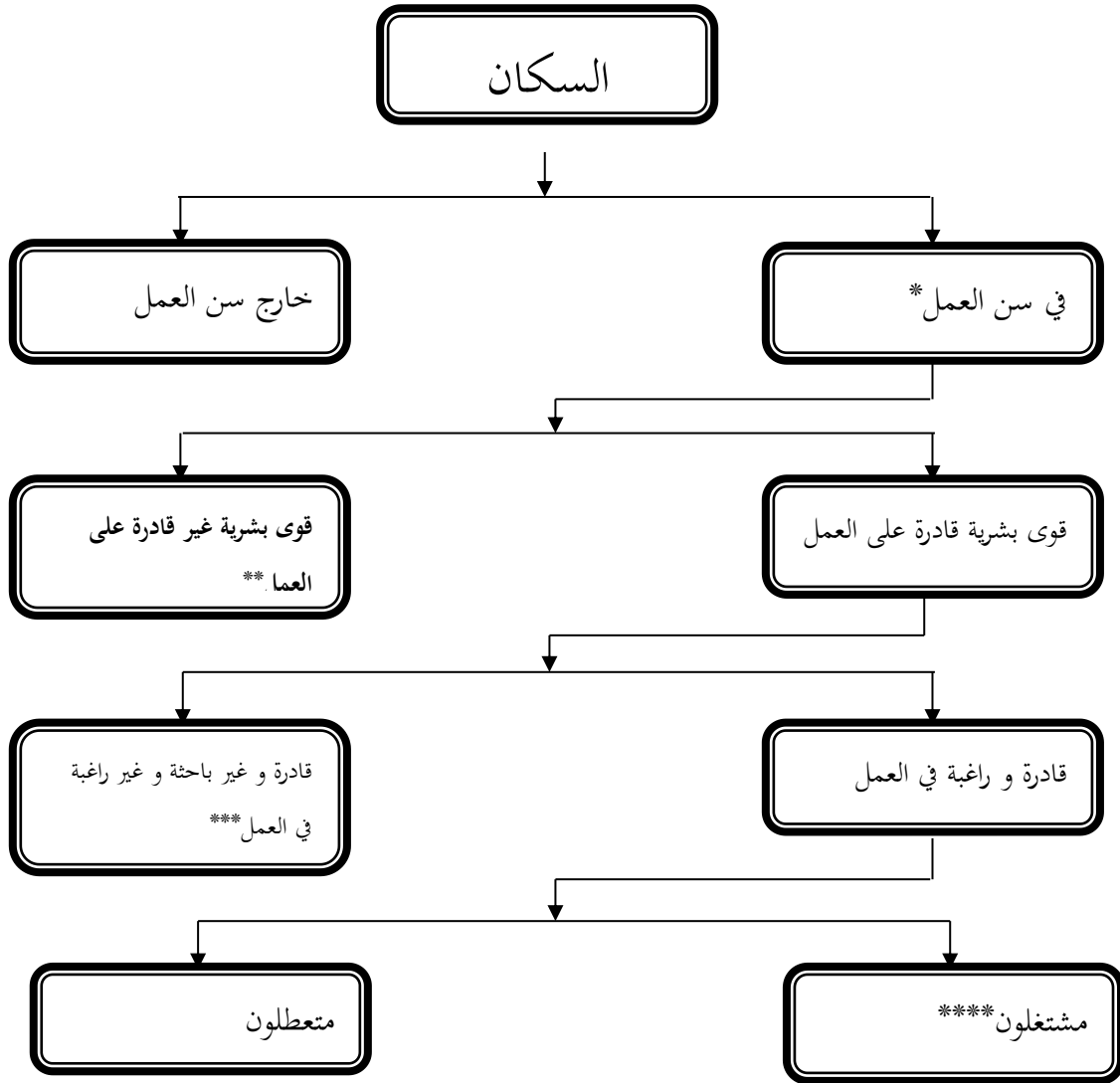
### المطلب الثاني : المورد البشري و القوى العاملة

#### الفرع الأول : العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة

القوى العاملة تعتبر جزء من الموارد البشرية فهي تمثل الأفراد العاملين في المؤسسة و يمكن توضيح العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة في الشكل التالي :

<sup>1</sup>- علا أحمد اصلاح، مرجع سبق ذكره، ص119

الشكل رقم 1-1 : العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، "المورد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007، ص 56.

\* تختلف حدود سن العمل من تشريع الآخر ما بين 15-25 سنة .

\*\* كذوي العاهات و الأمراض المزمنة أو المستعصية .

\*\*\* مثل الطلبة في المراحل الدراسية و نزلاء السجون و المؤسسات الصحية و الاجتماعية.

\*\*\*\* سواء العاملون لحسابهم أو لحساب غيرهم، و العاملون باجر أو دون اجر.

و يتضح من هذا أن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين او المتعطلين أولئك الذين خارج العمالة أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الخيرة من كل الطلبة المتفرعين للدراسة، و الأطفال، و أصحاب العمل الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم، و ذوي العاهات الغير قادرين على العمل، و المحاولين على المعاش لا يؤدون عملا.

### الفرع الثاني : الموارد البشرية كنظام

وفقا لمدخل النظم إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية الفكرية، يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة و مستمرة و تتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر في كل من المدخلات، و العمليات، و المخرجات، يمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1-المدخلات:

و تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الافراد و البيانات و المعلومات:

1-1الأفراد: و يقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة و الذي يتمثل في :

- مخزن الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة و المتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة؛
- العمالة التي يمكن الحصول عليها و المتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة و التي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات و اجراءات معينة؛

1-2البيانات و المعلومات: تعتبر البيانات و المعلومات هي أساس كل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية وبدون هذه البيانات و المعلومات تتوقف هذه العمليات و تخطى هذه البيانات و المعلومات جوانب عديدة منها:

- حجم و نوع الأنشطة التي يراد إنجازها؛

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 56-58.

- قوة العمل في المستويات و الوحدات التنظيمية المختلفة ، في صورة مهن و وظائف و تخصصات مختلفة؛
- مستويات الأداء النمطية و توصيف مستوى أداء الأعمال الحالية؛
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة؛
- أنظمة الأجور و الحوافز و الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية ؛
- الأنظمة الادارية و اللوائح و الاجراءات المطبقة ؛
- الأنماط و الخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة .

## 2-عمليات النظام :

و تتمثل هذه العمليات في مجموعة الاجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة و يتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات اساسية هي<sup>1</sup>:

- تخطيط الموارد البشرية ؛
- اختيار و تعيين الموارد البشرية ؛
- تدريب و تنمية الموارد البشرية؛
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها .

ومما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات الأربعة تمثل نظاما فرعيا متكاملا حيث المدخلات و العمليات و المخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية .

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

### 3-المخرجات:

تمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة و خصائص الموارد البشرية بها ، حيث تتمثل هذه التركيبة و تلك الخصائص في امكانية و قدرات و مهارات و اتجاهات معينة و التي عادة ما تحدد مستويات الاداء و الانتاجية التي يحققها الافراد و من ثم ما تحققه المنظمة

#### المطلب الأول : المحددات الرئيسية لفعالية الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم المحددات الرئيسية لفعالية الموارد البشرية في عنصرين أساسيين هما :

#### الفرع الأول : ثقافة المؤسسة و تأثيرها على سلوك الموارد البشرية

تعتبر الثقافة من أهم المؤثرات على سلوك و أداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل<sup>1</sup>:

#### 1- تعريف الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليقها للأفراد الجدد في المنظمة.

#### 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح مما ذكر أعلاه ان ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في " علوم تجارية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 82 على الموقع الإلكتروني:

<http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master-seddik%20amina.pdf>

تاريخ الإطلاع: 2015/04/25

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 77-79.

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين تشمل ثلاثة عناصر: الجانب المعنوي ( القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار ) ، الجانب السلوكي ( عادات و تقاليد أفراد المجتمع، و الأدب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي ( كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و الأطعمة و ما إلى ذلك )
- الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر الاجيال عن طريق التعلم و المحاكاة.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تنتجها باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغير طراً على أحد جوانب نمط الحياة لا يجب أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

### 3- تأثير الثقافة على سلوك المنظمة و العاملين بها<sup>1</sup>:

#### 3-1- توجهات المنظمة و العاملين بها:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الاهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف و من ثم فان الثقافة قد تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها .

#### 3-2- الانتشار:

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم و يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس للثقافة القوية .

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

3-3- القوة:

تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة الإرغام على أعضاءها .

3-4- المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها التكيف مع الظروف المتغيرة و الازمات الطارئة و يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها:

- تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث و يكون على دراية كاملة بالمنظمة،
- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال و المهارات .

3-5- الإلتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم و يشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني : ضغوط العمل و تأثيرها على سلوك الموارد البشرية

إن الحالة السائدة اليوم التي يعاني منها العاملون هي شيوع درجة عالية من الضغط في بيئة العمل و مهما تكن أسباب الضغط و تأثيراتها فهو قائم في اغلب المنظمات و أصبح واحدا من مجالات الاهتمام الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

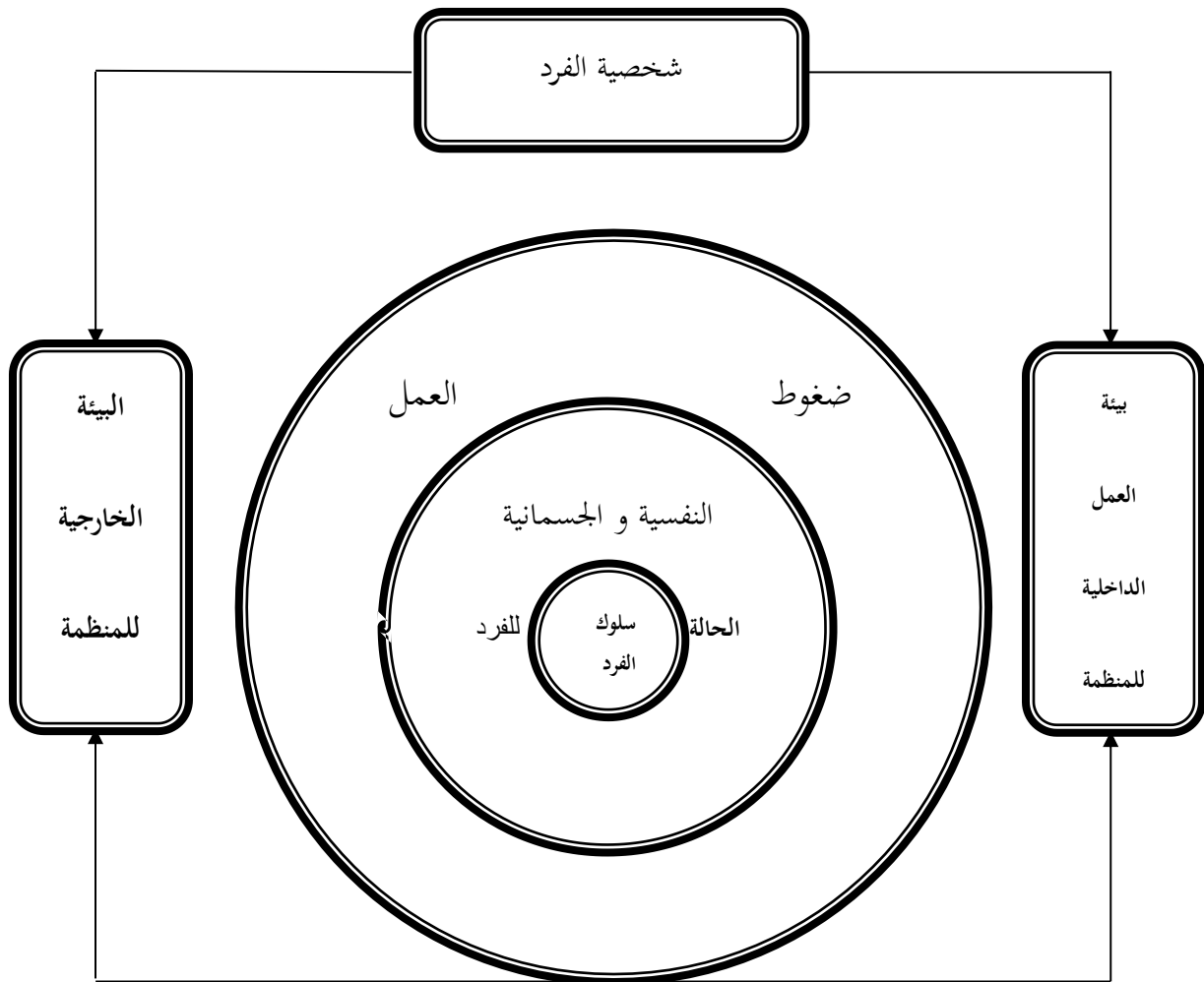
<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

1- تعريف ضغوط العمل:

هي الحالة النفسية و الجسمانية التي يكون فيها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواحدة في بيئة العمل.

2- مسببات ضغوط العمل: تكمن مسببات ضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: مسببات ضغوط العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "المورد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007، ص 133.

من الأهم توفر حد معين من ضغوط العمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين أدائه و تنمية مهاراته الإبداعية الابتكارية و من الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لما ينتج عنها من حالة مليئة بالقلق و التوتر و غيرها من الأمراض النفسية و الجسمانية.

### 3- العوامل الوسيطة للضغوط<sup>1</sup>:

1-3 المعالم الشخصية: تتمثل الشخصية في مجموعة السمات و الخصائص المستقرة نسبيا و التي تشكل نواحي التشابه و الاختلاف في سلوك الافراد.

أ-القدرة على تحمل الغموض: يشير هذا الجانب من السمات الشخصية الى المدى الذي يشعر فيه الفرد بالراحة عند مواجهة المواقف الغامضة.

ب-مراكز التحكم في الشخصية: كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدرا من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته فإنه أقل احتمالا لإدراك المواقف بأنها مصادر للتهديد او للضغوط و من ثم فإنه أقل احتمالا لان يظهر نماذج سلوكية سلبية او معاكسة.

2-3 نمط السلوك الشخصية: يمكن ان نجد الشخصية تتصف ب :

- محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في أقل فترة ممكنة ؛
- الإقدام و الطموح و التنافس و الجرأة ؛
- بحث الآخرين على إنجازها يتعهدون به ؛
- دائما في صراع مستمر مع الناس و الأشياء و الأحداث .

2-3 المداخل الفردية لمنع و إدارة الضغوط: هو أن يغير نوعية العمل في نفس المنظمة و ينتقل الى ادارة اخرى او فرع اخر او يترك العمل بالمنظمة و يبحث عن فرص عمل بديلة في منظمات أخرى.

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 154-156.

### المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ، و يشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات ، مباني... الخ في الحصول على تلك المخرجات ، و يمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام و إدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية ، و لذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لها

#### الفرع الأول : مفهوم ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعرف على أنها "تلك الإدارة المسؤولة عن زيارة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع"<sup>1</sup>.

و في تعريف اخر هي " استخدام القوى العاملة بالمؤسسة، و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار، التعيين، تقييم الاداء، التنمية، التعويض، المرتبات، العلاقات الصناعية، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب"<sup>2</sup>.

كما عرفها عبد الله حسين الجوهر على " أنها تهتم بتنمية قدرات و مواهب للعاملين من أجل تحقيق اهداف المشروع ، و عليها فان مسؤولية ادارة الافراد هي تهيئة الظروف الملائمة لحفز العاملين على البذل و العاء و خلق جو من التفاعل و التعاون و التنسيق بين الاهداف الخاصة بالأفراد و الاهداف العامة للشركة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ،ص 10.

<sup>2</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية،الإسكندرية،الطبعة 1 ، 2006 ، صص 16-17.

<sup>3</sup>-عبد الله حسين جوهر، "إدارة الموارد البشرية"،مؤسسة شباب للنشر،الإسكندرية،الطبعة 1 ، 2001 ، ص 82.

و في تعريف آخر لنظمي شحادة "تعتبر ادارة الموارد البشرية نشاط اداري مستغل عن وظائف الادارة الاخرى و الحكمة في ذلك ان ادارة الموارد البشرية تختص كما هو موضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد و هذا بدوره يجعل لهذه الادارة موقع موقع مميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة و ذلك انها تختص بالحصول على تعاون الافراد و الوصول الى الاهداف و النتائج من خلال جهود الاخرين"<sup>1</sup>.

كما تعرف انها "جزء من العملية التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها و هكذا بمجرد أن يتم وضع الاتجاه و الاستراتيجية العامة، فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف للشركة و تطويرها الى خطط فعلية و من غير الممكن أن يتم تحقيق الاهداف دون توافر الموارد المطلوبة و التي تشمل بالطبع على الأشخاص"<sup>2</sup>.

كما أن ادارة الموارد البشرية "تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و العمر بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها و انجاز استراتيجيتها المحددة"<sup>3</sup>.

كما " هي مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي و استخدامها و رفع كفاءتهم و تحديد حقوقهم و واجباتهم للنظم و التشريعات و اللوائح المعدة"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي " أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة " .

### الفرع الثاني : المراحل التاريخية لتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية

يمكن عرض نشأة إدارة الموارد البشرية و تطورها على شكل مراحل و حقبات زمنية مند قيام الثورة الصناعية و حتى مطلع الألفية الثالثة على اعتبار ان الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شئ يدعى بالمصنع او الادارة .

<sup>1</sup>- نظمى شحادة و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1 ، 2000 ، ص 4.

<sup>2</sup>- باري كشواري، "إدارة الموارد البشرية"، دارالفاروق للنشر، مصر، الطبعة 2، 2006، ص 10.

<sup>3</sup>- خيضر كاظم حمود و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2007، ص 20.

<sup>4</sup>- زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، داركنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة 1، 2006، ص 11.

• 1- مرحلة الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن آنذاك شيئاً في المنظمات الصناعية بدءاً بإدارة الموارد البشرية لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية و في اوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين امورهم المعيشية و الصحية<sup>1</sup>.

• 2- مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية أهمها<sup>2</sup>:

ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور و فايول و جانت و جلبرت و غيرهم و التي كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات الى اهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية و إيتماثلهم الى استخدام الاساليب العلمية في علاج مشكلات الافراد و لكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على انها تهديد لهم يجب مقاومته.

• 3- مرحلة نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي عشرين:

من القرن الماضي و لحد الآن اتصفت إدارة الموارد البشرية بتطورات ملحوظة تميزت بالتعبيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن بخصائصها الفريدة لم تكن معروفة قبلاً و التي اترت على الموارد البشرية مما أدى الى تتسم بالمعالم التالية:

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؛
- تأثير التطورات و التغييرات الخاصة على مجموعة كبيرة من السياسات و الاجراءات المرتبطة بالعاملين؛
- زيادة الاهتمام الملحوظة بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء ؛
- التركيز على الجودة مما ادى الى بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين و هي احدى أهم الافرازات الفكرية و الفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005، ص 42.

<sup>2</sup>- خيضر كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23 .

جل هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل اليه التغيير الاقتصادية الاجتماعي و الثقافي و التكنولوجي، و غيرها من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

**المطلب الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية و أهدافها**

**الفرع الأول : أهمية ادارة الموارد البشرية**

تؤكد كافة المدارس العلمية في الادارة على اهمية الانسان و اهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره و استخدامه و الحفاظ عليه و تطويره.

**1- نظرة اتباع مدرسة العمليات الادارية الى الموارد البشرية<sup>1</sup>:**

يعتبر اتباع مدرسة العمليات الادارية و رائدها هنري فايول الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الاساسية الضرورية للبقاء أي منظمة تقوم باعمال حية و ناجحة فهو يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل وظيفة العمليات (الانتاج)، التسويق، التمويل(أي ادارة الموارد البشرية) الادارة و التوظيف أي ادارة الموارد البشرية كما يرون ان اهمال منظمة الاعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي الى انقراضها بالنسبة للموارد البشرية، اسموها بالتوظيف لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد العاملين المطلوبة و تعيينهم

**2- نظرة اتباع مدرسة المنظومة الى الموارد البشرية:**

يرى إتباع المدرسة بان المورد البشري هو أحد الموارد الاساسية للإقامة و عمل أي منظومة اجتماعية حية مفتوحة و مفتعلة كما هو الحال بالنسبة لمنظمات الاعمال فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين و بقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية و المادية و المعلوماتية بالإضافة الى المورد البشري كما يحددون العمليات الاساسية للتعامل مع

<sup>1</sup> - سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار واقل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص ص 17 ، 18 .

أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد و استخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة صيانتته و الحفاظ عليه.

### 3- نظرة اتباع المدرسة السلوكية الى الموارد البشرية:

يعتمد اتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية و يضيفون الى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري و هم يختلفون عن اتباع مدرسة العمليات الإدارية فاتباع هذه الخيرة يرون بان جوهر العمل الإداري هو عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه لذلك فهم يرون بانه يجب ان يركز تأهيل من يصبح إداري على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات اما اتباع المدرسة السلوكية فيرون ان جوهر التأهيل الإداري يجب ان يركز على التأكد من ان أداء مجموع العاملين لعملهم اتخاذهم للقرارات التي تؤدي الى بقاء و نمو المنظمة كما يرون بان هذا يتحقق فقط اذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم .

و عليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري العاملين كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر حياة عمل مثرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد ؛
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية ؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة ؛
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب ؛

<sup>1</sup> - طلال نصير و نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية"، الملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التنسيير، جامعة البليدة، 2011/05/19، على الموقع الإلكتروني:

أثر- الإبداع- الإداري- على- تحسين- مستوى- أد- <http://iefpedia.com/arab/27326> ، تاريخ الإطلاع: 2015/04/25.

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها ؛

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

و يرى سمير محمد أن المشاكل التي تواجه البشرية تكمن في <sup>1</sup> :

- تعيين الشخص الغير مناسب للوظيفة ؛
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع؛
- عدم اقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ؛
- تعرض المنظمة للمسائلة القانونية نتيجة التمييز غير موضوعي بين العاملين او نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية ؛
- عدم رض العاملين عن مرتباتهم و اجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة ؛
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي؛
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

و هكذا من خلال الامام بأهم اركان الادارة السليمة للموارد يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات السابقة و لكن ليس هذا هو السبب الوحيد لدراسة ادارة الموارد البشرية، فالاهم من ذلك هو تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاخرين و الحصول على النتائج المرجوة و انجاز الاعمال، و لن يأتي ذلك أبدا للمدير بمفرده و انما عليه دائما ان يعمل على تحقيق اهداف المنظمة و زيادة فعاليتها من خلال الاخرين أي من خلال الموارد البشرية بالمنظمة.

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2006،

### الفرع الثاني : أهداف ادارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الافراد العاملين بها، أو بمعنى اخر زيادة فعالية المنظمة و تكمن الاهداف الاساسية لادارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الاداء المتميز من خلال البشر؛
- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل؛
- تحقيق الميزة التنافسية لراس المال البشري في المنظمة؛
- ادارة المعرفة؛
- استقطاب و تعيين افضل العناصر؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- تقدير العاملين و مكافئتهم على اعمالهم و انجازاتهم؛
- خلق مناخ يشجع على الانسجام و الانتاجية بين الادارة و العاملين.

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو<sup>2</sup> :

- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛
- تحقيق اجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، مرجع سبق ذكره،ص ص 15-16

<sup>2</sup>- شنيبي عبد الرحيم، " إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"،الملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 19، ماي 2011،ص 12،13. على الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content> ، تاريخ

يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستخدمين من هذه الخدمات. كما نستطيع ان نقسم اهداف ادارة الموارد البشرية الى قسمين:

- تكوين قوة عمل متجانسة ؛
- تكوين قوة عمل منتجة و فعالة كفؤة ؛
- تكوين قوة عمل مستفردة و منتظمة ؛
- تنمية قدرات و امكانيات الموارد البشرية ؛
- تحقيق الانتماء و الولاء من الموارد البشرية للمنظمة .

فهذه الاهداف تحقق مصالح المنظمة أي من وجهة نظر اصحاب العمل.

و لكن هناك اهداف اخرى تحقق مصالح الافراد انفسهم و هي<sup>1</sup>:

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الافراد و مهاراتهم ؛
- توفير مناخ عمل ايجابي و مريح تسوده العدالة ؛
- توفير الارشاد و التوجيه الذي يقي الفرد من الاخطاء ؛
- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا و مكافئا ؛
- توفير فرص التقدم الةظيفي و النمو المستمر في العمل ؛
- تقديم خدمات و اشكال الرعاية المناسبة ؛
- توفير القدر المناسب من الاستقرار و الامان في العمل .

كما أن الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجاتهم المنظمة و ينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الاهداف هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب للنشر، مصر، الطبعة 1، 1998، ص 10.

<sup>2</sup>- علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2003، ص 4

- الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم مما يسمح بالتطور و النمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الاخطار .
- الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تتقدم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .
- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها .
- الأهداف الانسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد, كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية و الترابط فيما بينهم

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي<sup>1</sup> :

### 1- المجموعة الأولى:

تهدف هذه المجموعة إلى زيادات القدرة على الأداء، وهي تشمل الوظائف التالية:

1-1- الاختيار والتعيين: فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

1-2- التدريب: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد.

1-3- برامج الصحة والسلامة المهنية : وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل يساعد على زيادة الأداء.

<sup>1</sup> - أسامة كامل، محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## 2 - المجموعة الثانية :

وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشمل على الوظائف التالية<sup>1</sup> :

2-1- القيادة والأشراف: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريين ناجحين يجب خلق جو التفاهم و المشاركة بينهم وبين رؤسائهم .

2-2- العلاقة الإنسانية : و ذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين و مساعدتهم في حل مشاكلهم.

2-3- التحفيز :وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

2-4- التعويضات المباشرة: وذلك من خلال اعداد خطة و سياسة سليمة للرواتب والاجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف .

## 3- المجموعة الثالثة:

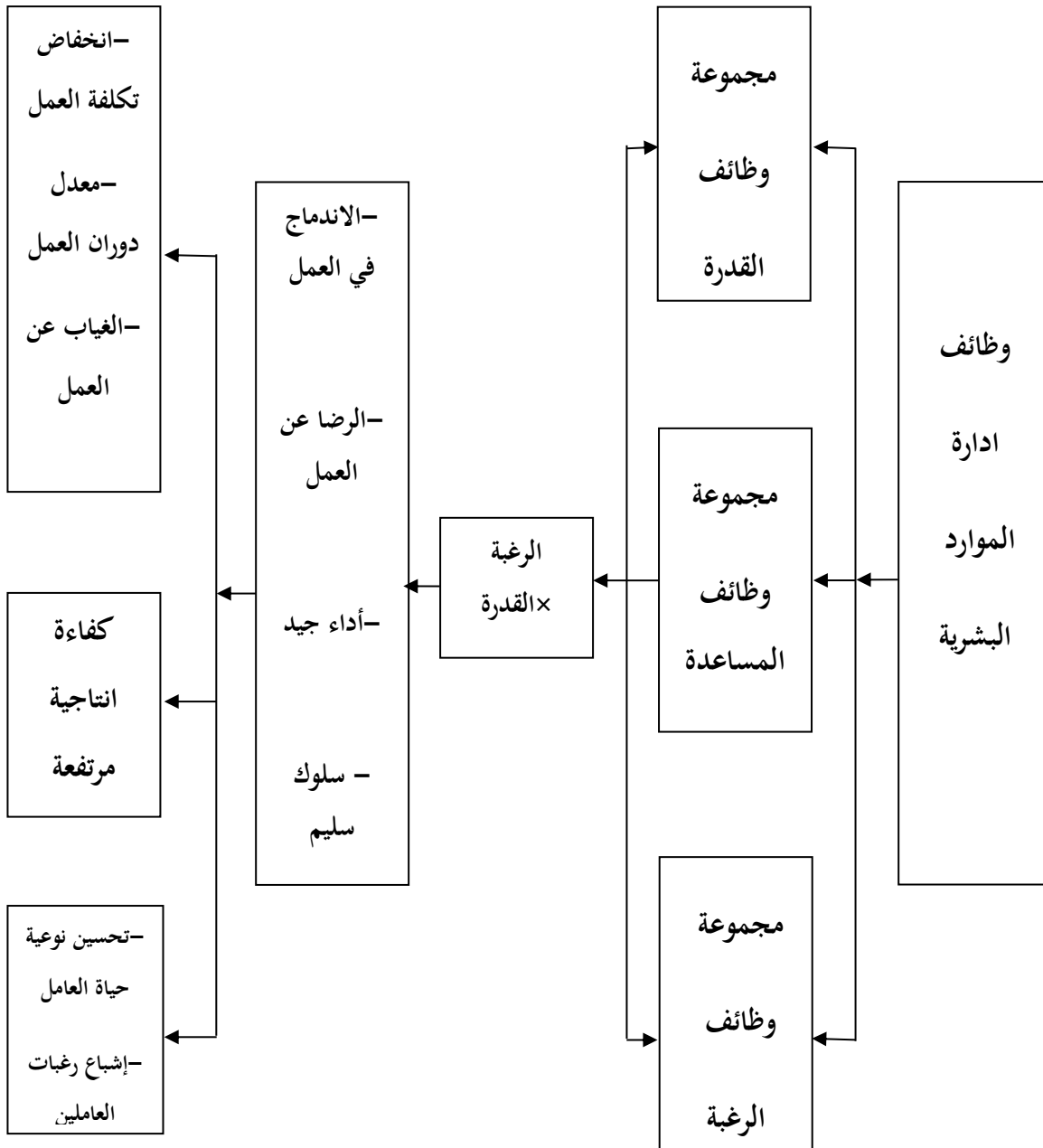
و هي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف التالية:

- تصميم و تحليل العمل ؛
- تخطيط القوى العاملة ؛
- استقطاب القوى العاملة ؛
- الاتصال ؛
- قياس و تقييم اداء العاملين ؛
- النظام التأديبي ؛
- النقل الوظيفي .

<sup>1</sup>- أسامة كامل، محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ،ص 14.

و يوضح الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما ستهتم به ادارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الانتاجية المرتفعة و خفض تكلفة العمل و بالتالي اهداف المنظمة و العاملين بها :

الشكل رقم 1-3: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 2006، 1، ص 15.

## الفرع الثاني : الترابط و التكامل بين وظائف ادارة الموارد البشرية

تستند مهمة مدير الموارد البشرية على عملية اتخاذ قرارات مستمرة تتمثل في أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و هذه الأنشطة تمثل سلسلة مترابطة و متشابكة منها في الاخر حتى يمكن تحقيق اهداف محددة لفترة معينة، فعلى سبيل المثال يعتمد النجاح في اداء وظيفة جلب الافراد و التي يتوقف اداؤها على نجاح وظيفة تخطيط القوى العاملة، و كذلك فان كفاءة التدريب تتوقف على مدى نجاح قياس اداء العاملين... الخ

كما أن اغفال هذا الترابط و التكامل ينتج عنه الكثير من المشاكل و التي يعاني من اجلها قطاع الاعمال العام و الخاص، حيث يتم اعداد هيكل اجور و برامج الحوافز مركزيا كمعزل عن باقي سياسات ادارة الموارد البشرية، كما يتم تخطيط القوى العاملة بالطرق العلمية السليمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

### المبحث الثالث : متطلبات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعكس متطلبات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها ، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف مجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، والأبعد من النظر إلى متطلبات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل ، بحيث تتكامل هذه المتطلبات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة .

### المطلب الأول : مراحل توظيف الموارد البشرية في المؤسسة

يتمثل الغرض من توظيف الموارد البشرية ، في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري بمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فان المنظمة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات بافتراض ان هناك طلب على مهارات و قدرات معينة تفوق عرض العاملة الحالي ، و تعكس هدف الاجراءات بوابة ممارسة نشاط الاستقطاب<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : الاستقطاب

#### 1- الاستقطاب :

هو اعداد جمع أو حشد من طالبي الوظيفة يمكن الاختيار من بينهم ، وبطبيعة الحال ، كلما زاد عدد المتقدمين ، تمكنت المنظمة من تحقيق درجة اكبر من الانتقائية ، فلو تقدم اثنان فقط لملء وظيفتين شاغرتين، قد لا يكون لدى المنظمة بديل آخر سوى تعيينهما .

و لكن لو تقدم نحو عشرة أو عشرين طالبا للوظيفة ، يمكن للمنظمة استخدام اساليب مثل المقابلات او الاختيارات للمفاضلة بينهم و اختيار لأفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زاهد محمد الديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2001، ص 93.

<sup>2</sup>- سمير محمد عبد الوهاب و ليلى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 105 ، 106.

## 2- مصادر الاستقطاب:

1-2: المصادر الداخلية: هناك مصادر و آليات متنوعة قد تعتمد عليها أي منظمة للاستقطاب من الداخل.

أ - آليات الاستقطاب من الداخل: من أهم هذه الآليات:

- الاعلان عن الوظائف الشاغرة على لوحة الاعلانات المنظمة مع توظيف اهم المؤهلات المطلوبة و مواعيد العمل و الاجر ؛
- فحص سجلات العاملين و التي قد تكشف عن عاملين مؤهلين للوظيفة الجديدة و يعملون في وظائف أقل من مستواهم التعليمي او المهاري ؛
- فحص البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة ،ان وجدت ،فبعض المظلمات تحتفظ ببنوك للمهارات التي يتميز بها كل عامل بالمنظمة مما يسير عملية الاختيار من بينهم ؛
- اعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة طوعية مع موازنة ما لذلك من مزايا من سابق خبرة هؤلاء بالمنظمة و ثقافتها و اسلوب عملها .و ماله من عيوب مثل احتمالات التأثير السلبي على معنويات العاملين الذين استمروا في العمل و لم يتركوا المنظمة .

ب- مزايا المصادر الداخلية:

لعل من أهم المميزات المرتبطة بالاستقطاب الداخلي مايلي:

- انه يؤدي الى رفع معنويات العاملين عندها يرى العاملون ان المنظمة تقوم بترقية الكفاءات ؛
- ان العاملين بالمنظمة عادة ما يكونون اكثر التزاما باهداف بالمنظمة و اكثر حرصا على الاستمرار في العمل بها ؛
- ان المدير بإمكانه اجراء تقييم ادق لمهارات المرشحين للوظيفة لانه على سابق معرفتهم, و تمت تجربتهم في اعمال اخرى ؛

- ان العاملين من الداخل ليسوا بحاجة الى نفس القدر من التوجيه و التدريب مثل العاملين المرشحين من الخارج .

ج - عيوب المصادر الداخلية: اما أهم العيوب المذكورة فتشمل ما يلي:

- ان العاملين من الداخل الذين يتقدمون لشغل الوظائف المعلن عنها ثم لا يحصلون عليها قد يصابون بالإحباط ؛
- إن المديرين قد يضطرون الى مقابلة كل المترشحين للوظيفة من داخل المنظمة مع العلم المسبق بعدم صلاحيتهم للتوظيف، مما قد يسبب في ضياع الوقت و الجهد؛
- أنه احيانا يصعب على العاملين تقبل المدير جديد لهم كان حتى وقت قريب يعتبر زميل لهم ؛
- إن هناك قابلية المرشحين من الداخل لإبقاء الوضع على ما هو عليه عدم التجديد و الابتكار .

## 2-2 المصادر الخارجية :

تشمل المصادر الخارجية للاستقطاب ما يلي<sup>1</sup>:

- أ - الاعلان: للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة، يجب مراعاة بعدين أساسيين هما : أولاً: وسيلة الاعلان ، ثانياً : اسلوب اخراج الاعلان .

يعتمد قرار اختيار وسيلة الاعلان سواءا كانت الجريدة اليومية او جريدة متخصصة او التلفزيون على نوعية الوظائف المعلن عنها و الفئة المستخدمة من الاعلان، اما القرار الخاص بأسلوب اخراج الاعلان فله اهمية كبيرة و يلجا المتخصصون الى استخدام دليل رباعي الابعاد في اعداد الاعلان يرمز له بـ aida ( الانتباه، الاهتمام، الرغبة، الفعل )

- ب - الاستقطاب من خلال الانترنت: اتجه مؤخرا عدد كبير من اصحاب العمل الى استخدام الانترنت كوسيلة

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69 ، 70 .

للاستقطاب و يتم الاعتماد على الانترنت او شبكة المعلومات العالمية للاستقطاب و بطرق عدة منها<sup>1</sup> :

- وضع توصيف للوظائف الشاغرة على موقع المنظمة الراغبة في الاستقطاب ؛
- تنظيم ملتقى للتوظيف على الشبكة ؛
- توفير الامكانية لاستقبال طلبات التوظيف .

ج - مكاتب التوظيف: تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها سواء كانت عامة او خاصة مساهمة ايجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و المعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات، و التخصصات المختلفة او العكس حيث تسهل مهمة المنظمة في الحصول على الافراد اللازمين .

### الفرع الثاني : الإختيار و التعيين

#### 1- الإختيار:

##### 1-1 تعريف الإختيار :

هي امتدادا طبيعيا لأنشطة تصميم و تحليل و تخطيط القوى العاملة و الاستقطاب و نقصد هذا بالإختيار عملية انتقاد الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو أنها عملية فحص المرشحين لتشغيل الوظيفة و تحديد من سيعين فيها.

##### 2-1 طرق لاختيار:

أ - إستخداما طلب التوظيف أو السيرة الذاتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، مرجع سبق ذكره،ص ص81-85.

<sup>2</sup>- باري كشوري، مرجع سبق ذكره،ص 60.

تبدأ عملية الاختيار باختيار المؤسسة للكيفية التي ينبغي على المتقدم للعمل أن يستجيب للإعلان من خلالها، بمعنى ما إذا كان ينبغي على المتقدم أن يستجيب للإعلان عن طريق إرسال طلب توظيف أم خطاب التحاق ( السيرة الذاتية CV) أو عن طريق التليفون ، و غالبا ما يتم تحديد الطريقة التي يتم اختيارها بناء على درجة الوظيفة و عدد المتوقع من الردود، تعتبر السيرة الذاتية (CV) أكثر استخداما بالنسبة للوظائف ذات الدرجات الأعلى و تشير التجربة إلى أن الاستجابة بطلب التوظيف في هذه الوظائف يؤدي إلى نقص عدد المتقدمين، و جدير بالذكر إن عملية التحديد التمهيدي لمدى تناسب المرشحين مع وظيفة معينة تبدأ بهذا القرار.

ب- المقابلات الشخصية:

تمثل المقابلة الشخصية التي من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها و تكون بين المتقدم للعمل و صاحب العمل أو شخص يمثله. و يتم تصميم المقابلة الشخصية بهدف اختيار مدى تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجوة تعين احد الاشخاص بها و المقابلة الشخصية عبارة عن تبادل الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذي يعقد المقابلة في تكوين رأي عن المرشح و مساعدة المرشح في تكوين رأي عن المؤسسة

## 2- التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم اصدار قرار التعيين هذا و لقد نصت الكثير من انظمة التعيين على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة اشهر و سنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

### 1-2 مراحل عملية التعيين<sup>1</sup>:

تشمل المراحل المتعددة في عملية التعيين على:

- تحديد الحاجة الى تعيين بعض الاشخاص ؛

<sup>1</sup>- باري كشواري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- تحديد متطلبات او احتياجات العمل ؛
- اختيار القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم ؛
- تحديد طريقة الاختبار ؛
- وضع المترشحين في قوائم قصيرة ؛
- اختيار المرشح الناجح ؛
- اعلام المترشحين بالنتيجة ؛
- تعيين المرشح الناجح .

## 2-2 نظام التعيين في الوظائف العامة<sup>1</sup>:

- أ- بالنسبة لوظائف رئيس و اعضاء مجلس الادارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء ؛
- ب- الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الادارة ؛
- ج- باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الادارة او من يخوضه ؛
- د- التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحانات, يضع مجلس الادارة القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الخالية و اجراءات التعيين فيها ؛
- هـ- التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان و هنا يحدد مجلس الادارة الوظائف التي تشغل بدون امتحان و يكون التعيين في هذه الوظائف على النحو التالي:

- اذا كانت الشهادة الدراسية هي العنصر الاساسي فيكون التعيين طبقا للمؤهل الاعلى ؛
- اذا كانت الخبرة هي العنصر الاساسي فيكون التعيين طبقا لمدة الخبرة ؛

<sup>1</sup>- أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 93 ، 94 .

و- التعيين عن طريق الترقية: معنى ذلك ان ينقل العامل الى وظيفة اعلى من وظيفته طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة ؛

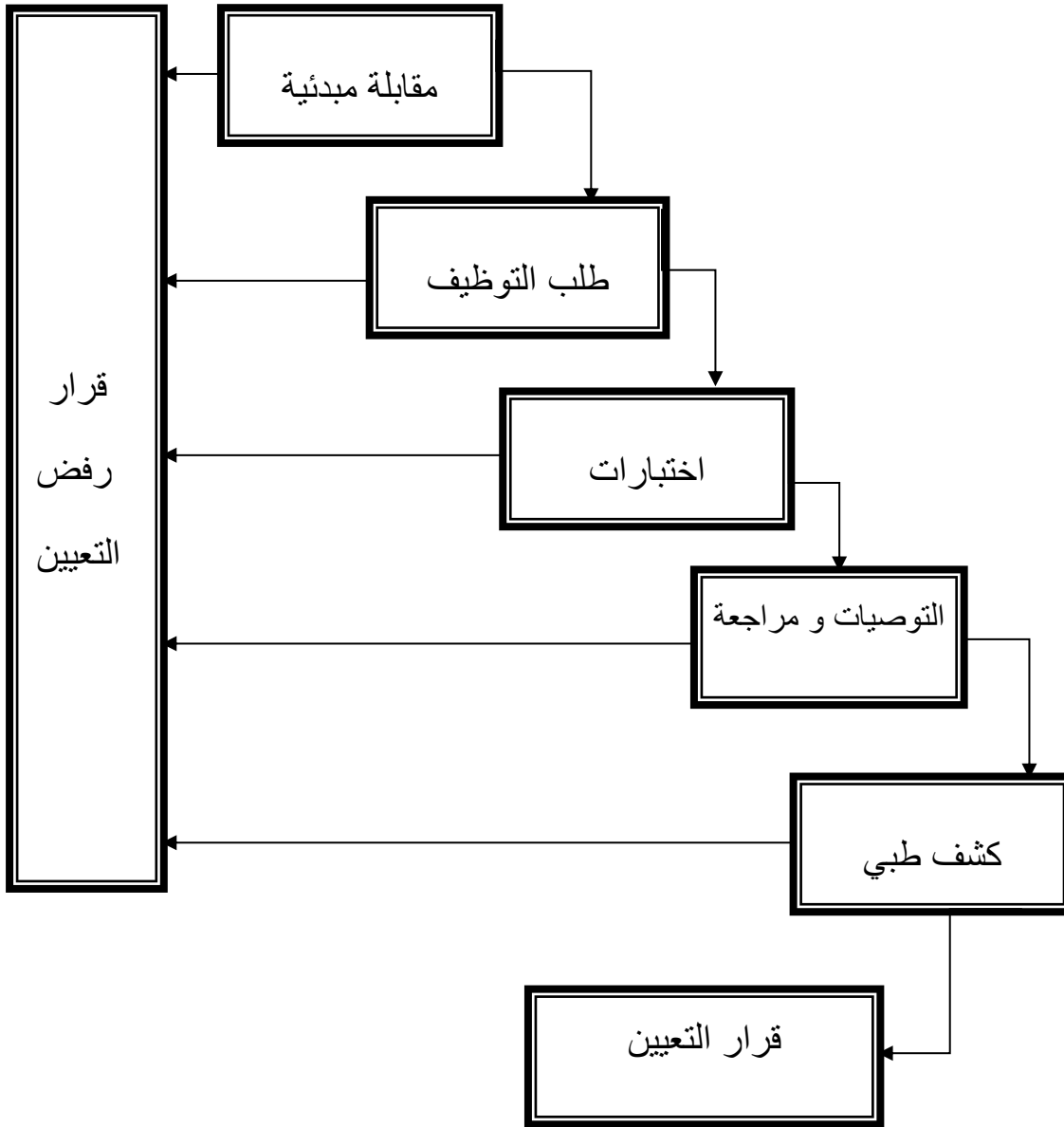
ز- التعيين عن طريق النقل: ان ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التي يعمل بها الى منظمة اخرى مماثلة و بشرط هنا ان يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين .

و بالتالي تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته و امكانه، تقلل من تكلفة التدريب، و تفتح مجالات الرقي في المسار الوظيفي المناسب و بالتالي ارتفاع مستوى الاداء، و عليه الاستثمار الناجح في الموارد البشرية<sup>1</sup> .

يمكن تلخيص مراحل عملية التوظيف في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- محمد حافظ الحجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، ص 155.

الشكل رقم 1-4: مراحل عملية التوظيف



المصدر : محمد حافظ الحجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، ص 156.

المطلب الثاني : تحفيز و ترقية الموارد البشرية

الفرع الأول : سياسة التحفيز

1 - تعريف التحفيز :

يعتبر التحفيز بمثابة المقال للأداء التميز، لإرتباطه بأداء الفرد لعمله، و على هذا الأساس ثم التركيز على نظام تقييم الأداء ، و يرتبط تحفيز العمال لعدة عناصر مهمة تؤثر على فاعلية المنظمة<sup>1</sup> :

أ- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي : مثل زيادة أهمية العمل و اثراته و تنظيمه ؛

ب- التعريف على نظام القيم لكل عامل : ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية و لكن باعتبار حياته خارج العمل .

2- أنظمة الحوافز : فمن حيث مادتها تنقسم إلى :

أ- حوافز مادية : و تتمثل في الأموال و المزايا المادية كالسكن و النقل و الطعام و الحوافز النقدية أكثرها شيوعا .

ب- حوافز معنوية : و تمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعليم و التقدم و التكريم و الشكر و التقدير .

كما يمكن أن تقسم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين هما<sup>2</sup> :

أ- الحوافز الإيجابية : و تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية و المعنوية... الخ.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامة قالة، الجزائر، الطبعة 1 ، 2004 ، ص 151.

<sup>2</sup> - - خيضر كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ب- الحوافز السلبية: و تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة و أيضا تتضمن الحوافز المادية و المعنوية... الخ التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

### الفرع الثاني : سياسة الترقية

إن الترقية هي الأساس ترفع للموظف بنقله الى وظيفة اعلى لها مسؤوليات و سلطات اعلى، لكن شرط توفر شروط شغل الوظيفة الاعلى و من تم يجب توظيف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها و المشكلة في مفهوم الترقية في التطبيق العملي في معظم الوطن العربي هي انحصار ذلك المفهوم فيما يسمى "الترقية" بمعنى نقل الموظف من وظيفة في مستوى تنظيمي ادنى الى اخرى في مستوى تنظيمي اعلى و غالبا ما يكون الاساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الاقدمية في الوظيفة الادنى، و يغيب عن ذلك التطبيق السالب أمران مهمان<sup>1</sup>:

- الأول: عدم تحري الدفعة دائما في التيقن من توفر شروط و متطلبات ومقومات النجاح في الوظيفة الاعلى لمن يرقى اليها الامر الذي يؤدي الى ظهور ما يسمى بمبدأ بيتر يظل الفرد يصعد الى الاعلى الى ان يصل الى وظيفة يفشل فيها لافتقاده الشروط و المتطلبان اللازمة لها فيبقى مكانه فيها اي يستقر في الوظيفة التي يفشل فيها حيث لا يوجد مبرر لتصعيده الى وظيفة أعلى .
- الثاني: انتقاد مفهوم التخطيط التقدم الوظيفي بمعنى رسم دورة الخدمة المناسبة للفرد و التي فيها افقيا في نفس المستوى التنظيمي و راسيا بين مستويات ماثلة داخل التنظيم و خارجه لكي تكتمل له الخبرات و الشروط التي تؤهله للوصول الى وظيفة او وظائف عليا اخذ في الاعتبار مؤهلاته و خبراته و تخصصه .

<sup>1</sup>- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص126، 125.

## المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

### الفرع الثاني : المحيط الخارجي

تظهر ديناميكية المحيط الخارجي غير التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، ملاحظتها، ثم تقديرها، و اخدها بعين الاعتبار لانها تؤثر في كيفية اداء ادارو الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة.

### 1- المحيط الكلي<sup>1</sup>:

1-1 المحيط الاقتصادي: يمثل عن عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل الدخل، معدل التضخم.

1-2 المحيط الاجتماعي: يؤثر كثيرا على قيم و ممارسات العاملين و تصرفاتهم اثناء القيام بعملهم، ومن أهم المتغيرات الزيادات السكانية، متوسط الدخل.

1-3 المحيط الثقافي: لما يشمله من عادات و تقاليد و قيم على قدرة المنظمة حيث يحكم تصرفات الافراد و العاملين .

1-4 المحيط السياسي و القانوني: يشمل القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و التي تنظم عمل المنظمات .

1-5 المحيط التكنولوجي: يؤثر على الطلب على المنتجات كما يؤثر على العمليات الانتاجية و على جودة المنتجات .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-141.

## 2- المحيط الوسيط:

1-2 المنافسة: تنقسم الى منافسة مباشرة و منافسة غير مباشرة حيث تتمثل الاولى في التنافس القائم بين المنظمات الاعمال و التي تقوم باشباع نفس الحاجة، بينما تتمثل الثانية في التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الموارد و على حصة السوق؛

2-2 المستهلكون: يركز التسويق الحديث على دراسة المستهلك بهدف اشباع حاجاته المتغيرة، و هذا يتطلب من المنظمة تحديد هذه الاحتياجات .

## 3- المحيط الجزئي<sup>1</sup>:

و هو يتكون من مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك و المؤسسات الادارية المختلفة، الجبانه، مصلحة اليد العاملة، و المنظمات الاجتماعية كفرقة التجارة و الصناعة و غيرها .

## الفرع الثاني : المحيط الداخلي

و هو المحيط الذي يعمل فيه الفرد و يطلق عليه ايضا "بيئة المنظمة" و يضم عدة عوامل تكون البيئة الداخلية يجب ان تهتم بها المنظمة و لها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية لذلك تؤثر عليها كثيرا، و التغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغيرات في وظائف تسيير الموارد البشرية .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة،مرجع سبق ذكره،ص ص 141-142.

## خلاصة الفصل:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات تغيرات و تطورات كبيرة و متنوعة و هذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المؤسسات ، فالأنماط الادارية و التنظيمية التي عرفتھا المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير الى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة ، و على مدى اعتنائها و اهتمامها و ادارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

فأصبح أهم ما يشغل الادارة الحديثة هو البقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية و مهارة فائقة و لها الرغبة في العمل التعاوني الفعال .

## تمهيد :

يختص هذا الفصل باسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة تتوفر لديها نظام لادارة الجودة يوافق معيار من معايير الايزو أو تتبنى ادارة الجودة الشاملة و كما أن هذين الأسلوبين الاداريين لم يتم انتشارهما في الجزائر الا مؤخرا و عدد المؤسسات التي يعتمد عليها محدودة و قد أجريت الدراسة التطبيقية في المطاحن الكبرى للظهرة "متيجي" بمستغانم ، و التي هي حاليا بصدد تنفيذ شروط و اجراءات نظام ادارة الجودة ISO9001 كما أنها اهتمت بتسيير الموارد البشرية.

سيتم من خلال هذا الفصل في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة و الذي يتضمن تقديم عام حول الجمع و معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بالمطاحن و الهيكل التنظيمي للموارد البشرية ، أما المبحث الثاني سوف يتم دراسة واقع تسيير الموارد البشرية في المطاحن بالتطرق الى تركيبة العمال و سياسة التوظيف و مكانة المورد البشري في المطاحن ، أما المبحث الثالث يخص الجودة و علاقتها بالكفاءات البشرية بدراسة جودة و نوعية المنتج و كيفية حصول المطاحن على شهادة الايزو و المورد البشري و علاقتهم بالجودة في المطاحن .

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية المجمع و معرفة من هم زبائنه و منافسيه ثم محاولة تعريف مطاحن الكبرى للظهرة الذي تعتبر ميدان الدراسة و معرفة الهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول: تقديم عام لمجمع " متيجي "

## الفرع الأول: تعريف مجمع "متيجي" و أهم الزبائن و المنافسين

## 1- تعريف مجمع "متيجي":

تعتبر مؤسسة " متيجي " من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها ، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني . لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل اكبر تحديات المجموعة و مالكة السيد " حسين متيجي " الذي بدأ في التفكير بذلك و تنفيذ أول توجهاته في عام 2002 . كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها و خطواتها التالية ، لكن كان من صميم قناعاته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق إرادته هي الموارد البشرية و المعارف التي تحملها ، و بذلك لم يبقى إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على تنفيذ هذه التوجهات. فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي قدرات و مهارات ، فبعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي كفاءات عالية بالإضافة إلى روح المبادرة و العمل الجماعي.

أسس السيد " حسين متيجي " المجموعة الصناعية التي تحمل إسمه " متيجي " ، اذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية ، و قد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و تتبع الدقيق للأسواق العالمية.

ثم تدعمت مجموعة " متيجي " بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم هي " المطاحن الكبرى للظهرة " المشهورة باسم " السفينة " في شهر فبراير سنة 2002 هذا المجمع

الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من أهم و اكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد. و مع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة "متيجي" ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين "المجمع الرياض" بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما : "مصنع النشاء" بمغنية و "مطاحن سيق"، و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

أثبتت مجموعة "متيجي" يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدءوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية. و نظرا لأهمية هذه المؤسسة من حيث طاقة الإنتاج فإنها تلبى حاجيات و متطلبات معتبرة من السوق للجهة الغربية من الوطن و تطمح في المستقبل أن تكون في صدارة المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني لتغطية نسبة كبيرة من متطلبات السوق الوطني .

## 2- أهم الزبائن و المنافسين:

### 1-2 أصناف الزبائن:

تسوق "المطاحن" منتجاتها إلى مجموعة من الزبائن و من أهمهم : بائعي الجملة ، الصناعيين ، المربين ، المخازن ، تجار التجزئة... الخ.

### 2-2 أهم المنافسين لمطاحن الظهرة:

- مطاحن مستغانم ؛
- مطاحن سيدي بن ذهبية بمستغانم ؛
- مطاحن عزوز بسيدي بلعباس ؛
- مطاحن غليزان؛

- سيم بالبيدة ؛
- كسكس ماما بالبيدة ؛
- كسكس بن حمادي extra بروج بوغريريج ؛
- كسكس الحارة ببجاية ؛
- أما المنافس القوي فهو منافس ظهر حديثا مؤسسة عمر بن عمر في الشرق الجزائري قلمة .

### الفرع الثاني: أهم الفروع لمجمع "متيجي"

فبعد مدة من النشاط حققت المؤسسة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري و من أهم فروع المؤسسة مايلي :

#### 1- الوكالة المغربية:

هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات ، يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية . وهي معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، تستخدم الوكالة عشرين شخصا من بينهم مختصين في التجارة و القانون الدولي و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة ، برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد ، تعد الوكالة المغربية من بين أهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية. تكفلت الوكالة عند تأسيسها في تعاملاتها بشريحة عريضة من المنتجات الغذائية منها: الفول السوداني، الحليب ، العجائن ، مار غرين و الخميرة ، أما الآن فهي تركز نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات : الحبوب بما فيها (القمح اللين ،القمح الصلب ، الذرى ، الأرز ) ، بالإضافة إلى البن و الشاي.

## 2- مصنع النشاء بمغنية ( Amidonnerie de Maghnia ) :

يعد " مصنع النشاء " بمغنية المختص في تحويل الذرة و مشتقاتها الأساسية مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر ، يقع مصنع النشاء لمغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري ، ويعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر، يتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات ويعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل ومتخصص للغاية . يوفر مصنع النشاء لمغنية مجموعة من المنتجات والمنتجات الثانوية الزراعية و الغذائية والتي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية تتمثل هذه المنتجات فيما يلي : النشاء ، شراب الغلوكوز. تفي المنتجات المصنوعة بالمصنع بالحاجيات المتزايدة للصناعات المستعملة لها، وهي متوفرة عبر كامل التراب الوطني بفضل شبكة التوزيع المهيأة. تتمثل الإمكانيات الإنتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج النشاء، شراب الغلوكوز ، كما يتوفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة والتي تتسع ل 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

## 3- مطاحن سيق ( Les Moulins de Sig) :

تقع " مطاحن سيق " في المنطقة الصناعية لمدينة سيق و تمثل فرعا هاما لمجمع " متيجي " ، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في:

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم.
- مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم.
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب كما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الاولية و من تسويق منتجاتها على الغرب الجزائري.
- يعمل اكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و المام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها . يسوق مجمع مطاحن سيق عددا من المنتوجات المتنوعة اهمها :
- أسمدة ريفية : خشنة ، متوسطة ؛
- أسمدة عادية من الصنف الأول ؛

- دقيق رفيع و دقيق الخبز ؛
- رواسب المطاحن : نخالة القمح اللين و الصلب .

#### 4 - شركة النقل MTM:

هي شركة خاصة بالنقل لمتيجي تقوم بنقل البضائع و كراء الشاحنات المتواجدة بالمطاحن الكبرى بمستغانم.

استطاعت المجموعة الصناعية " متيجي " بهذا المزيج من المؤسسات تكوين سمعة رائدة في مجال الاغذية و التصدير و الاستيراد و بجودة عالية مع إمكانيات كبيرة من اجل تقديم كل ما هو جديد و الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلك.

المطلب الثاني : تقديم عام لمطاحن الكبرى للظهرة ( *Les Grands Moulins du Dahra* )

الفرع الاول : تعريف المطاحن الكبرى للظهرة (GMD) و أهم منتجاتها

#### 1- تعريف المطاحن الكبرى للظهرة:

هي منشأة ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالغرب الجزائري. توظف أكثر من 200 عامل، مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية و المحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح , بإنتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد . و هي تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتوجات مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا

1-1 رأسمال المؤسسة يقدر رأسمالها ب 3959660000 دج

- 1-2 التسمية: الإطار القانوني : المطاحن الكبرى للظهرة هي مؤسسة منفردة بمهام محددة (E.U.R.L)
- 1-3 المنطقة الجغرافية : تقع غرب ولاية مستغانم, على الطريق المحوري لصلامندر , وهي تبعد عن وسط المدينة ب 5 كلم
- 1-4 وحدات المؤسسة : مطاحن الكبرى للظهرة تشغل مساحة مقدرة 5500 م<sup>2</sup> مجزأة بين جناح إداري الذي يشمل المسؤولين على الإنتاج ,وبناية أخرى للإنتاج موزعة إلى قطاعات من وظائف مختلفة بدون حواجز فيما بينها.

## 2- أهم المنتجات لمطاحن الظهرة :

- 1-2 - المنتجات لمطاحن الظهرة :
- تنتج المؤسسة منتجات متنوعة وهي تحمل اسم " السفينة " safina " و هذه المنتجات تتمثل فيما يلي :
- أن منتجات " المطاحن " نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية فالمطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة.

### 1-الفرينة بنوعها:

الفرينة: هي موجهة لتحضير الخبز متوفرة في أكياس ذات 50 كلغ و25 كلغ و هي مطلوبة كثيرا و بكمية كبيرة.

2 - الفرينة الممتازة : و تتضمن أنواع مختلفة منها المخصصة لصنع الحلويات و هذا بفضل جودتها و بياضها الناصع و أخرى مخصصة لصنع البيتزا والمملحات متوفرة في أكياس ذات 50 كلغ و25 كلغ.

3- السميد بأنواعه: تنتج المؤسسة حوالي 405 قنطار في اليوم من السميد.

السميد الممتاز الرقيق ، السميد الممتاز الخشن ، السميد الممتاز المتوسط .

4- النخالة : هي مخصصة لأكل المواشي و متوفرة في أكياس بوزن 50 كلغ و 25 كلغ.

5- الكسكس : و هو متوفر في أكياس 1 كلغ و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق.

6- رقائق البطاطا (شيبس) : تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة منها بطعم الجبن ، الفلفل الحار ... و بإحجام مختلفة.

تتم المطاحن الكبرى للظهرة كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج، و متابعة دائمة و فق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع ، وهناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تتم مكانتها الرائدة في هذا المجال.

2-2 الإنتاج للمطاحن الكبرى للظهرة :

سنة 2002 كانت الخطوة الأولى للإنتاج ، مع وجود عدد من المنافسين المهمين ، فمن سنة 2002 إلى سنة 2014 معدل النمو السنوي يسجل ارتفاعات متتالية ، و هناك تطور جيد حيث أن الطاقة الإنتاجية للمطاحن تصل يوميا إلى :

1090 وحدة في اليوم من السميد بأنواعه ؛

4800 وحدة في اليوم من الفرينة بأنواعها ؛

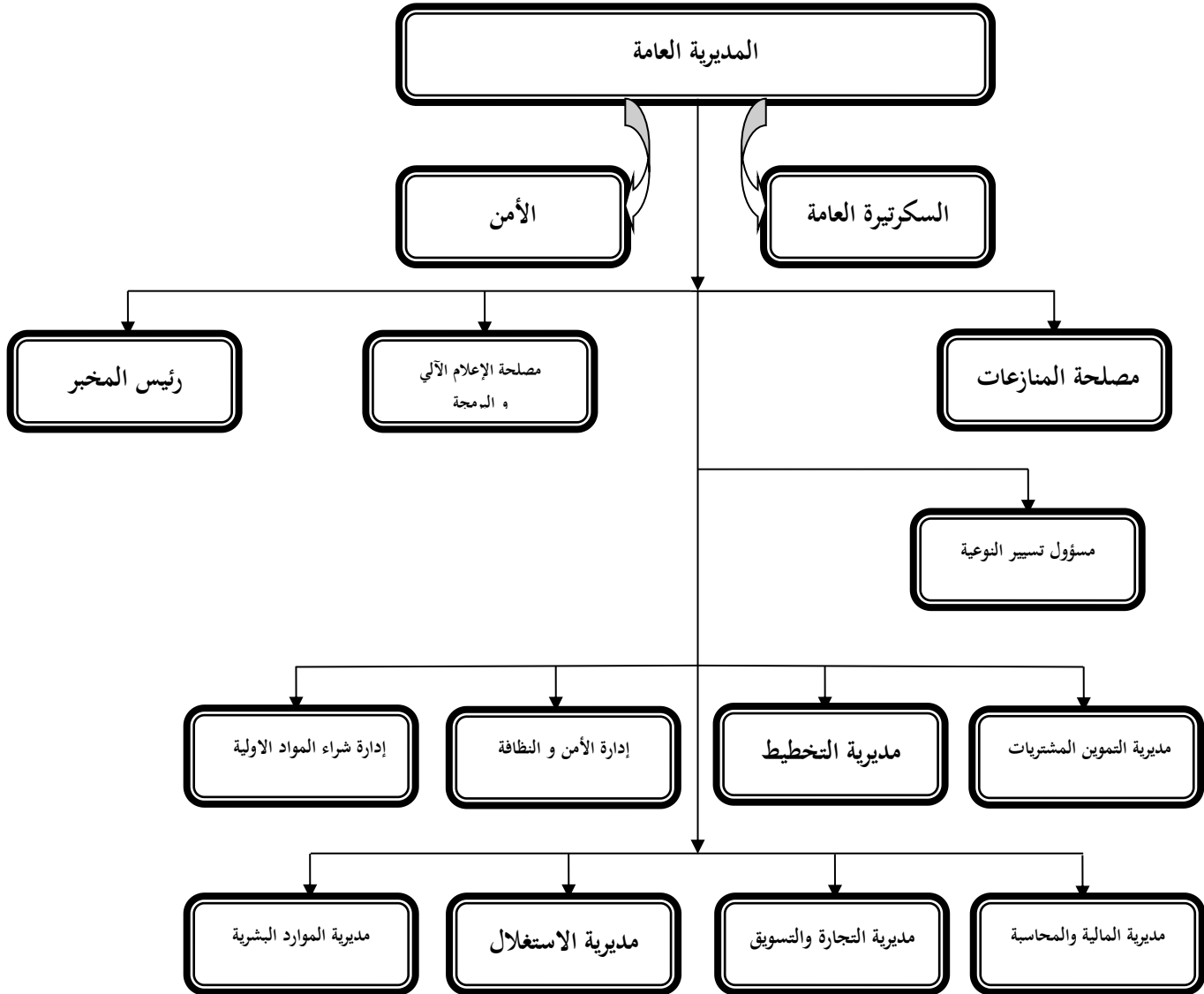
720 وحدة في اليوم من الكسكسى .

وحتما هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء والتخزين من المواد الأولية و الآلات ، أما عن طاقة التخزين فيلاحظ بأنها تسجل هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمطاحن

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة متخصصة و الشكل رقم 1-3 يوضح ذلك

الشكل رقم 1-3: الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة .

• **المديرية العامة :** يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة ، و وضع الوسائل المادية قيد التوظيف ، الاستماع إلى رأي الزبائن .

• **رئيس المخبر :**

- المخبري : و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية .
- المعتمد : و درره هو مراقبة المادة الأولية.

• **مصلحة الإعلام الآلي البرمجة :** خاصة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون تحت تصرف المؤسسة و منها

تتفرع جميع الشبكات.

- مهندس البرمجة و الإعلام الآلي : تابع لمصلحة الإعلام الآلي و تتمثل مهمته في صيانة و تصليح أجهزة الإعلام الآلي في حالة تعطلها.

• **مصلحة المنازعات :** هي مصلحة تهتم بمشاكل العمال الزبائن و الموردين.

- مكلف بالدراسات القانونية : تابع لمصلحة المنازعات و هو المحامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة و حل قضايا المؤسسة.

• **مسؤول تسيير النوعية :** و هو مسؤول عن :

- المهمات العامة : تسيير النوعية و توسيعه.
- المهمة الخاصة : مساعدة و مراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية.

• **إدارة شراء المواد الأولية:** دوره شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية.

• **إدارة الأمن والنظافة:** مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها كما أنها تقوم بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية . أما رئيس خدمة الأمن و الصيانة فدوره مراقبة عمل العمال الذي يصل عددهم إلى 25 شخص .

• **مديرية التخطيط :** دورها يتمثل في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق .

• **مديرية التموين و المشتريات :** تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للمؤسسة من بين

خدماتها مايلي:

-تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم؛

-تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة ؛

-إلقاء النظريات و المناقصات و تحضير الجداول المقارنة و ترتيب المناقصات و عرضها على المديرية

-التأكد من صحة السلعة المتفق عليها ؛

-متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين ؛

-إنجاز العقود المبرمة من طرف المؤسسة.

• **مديرية الموارد البشرية :** تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين ، إعداد بطاقات

الأجور و المكافآت و توضح سياسة المؤسسة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقها مع النصوص

المسطرة ، تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

• **مديرية الاستغلال :** يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها المؤسسة ، كما يقوم

بمراقبة إنجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة

• **مديرية تجارة و التسويق :** مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء ، بيع " و طريقة

عرضها في الأسواق .

**التجارية :** الهدف منها:

-مراقبة الحالة اليومية للفواتير؛

-تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع ؛

-بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن ؛

-تنمية السياسة التجارية للمؤسسة .

**التسويق :** هي من اجل:

-القيام بدراسات سوقية و وضع مكان للاستراتيجية للحصول على اغلب الحصص في السوق؛

-إتباع استراتيجية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق؛

-وضع و توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على عرض منتجاتها داخل السوق .

• **مديرية المالية و المحاسبة :** هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل المؤسسة و من

مهامها:

-صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في المؤسسة ؛

-تسيير الخزينة المالية للمؤسسة .

## المطلب الثالث : المورد البشري في المطاحن

## الفرع الأول التعريف بالمورد البشري في المطاحن

بما أن المورد البشري هو محور الدراسة ، فكانت الواجهة داخل المؤسسة هي مديرية الموارد البشرية ، يهتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموما في معرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية و العملية، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مع تسيير مسارهم المهني ، و العمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز للمطاحن ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة فيما يلي:

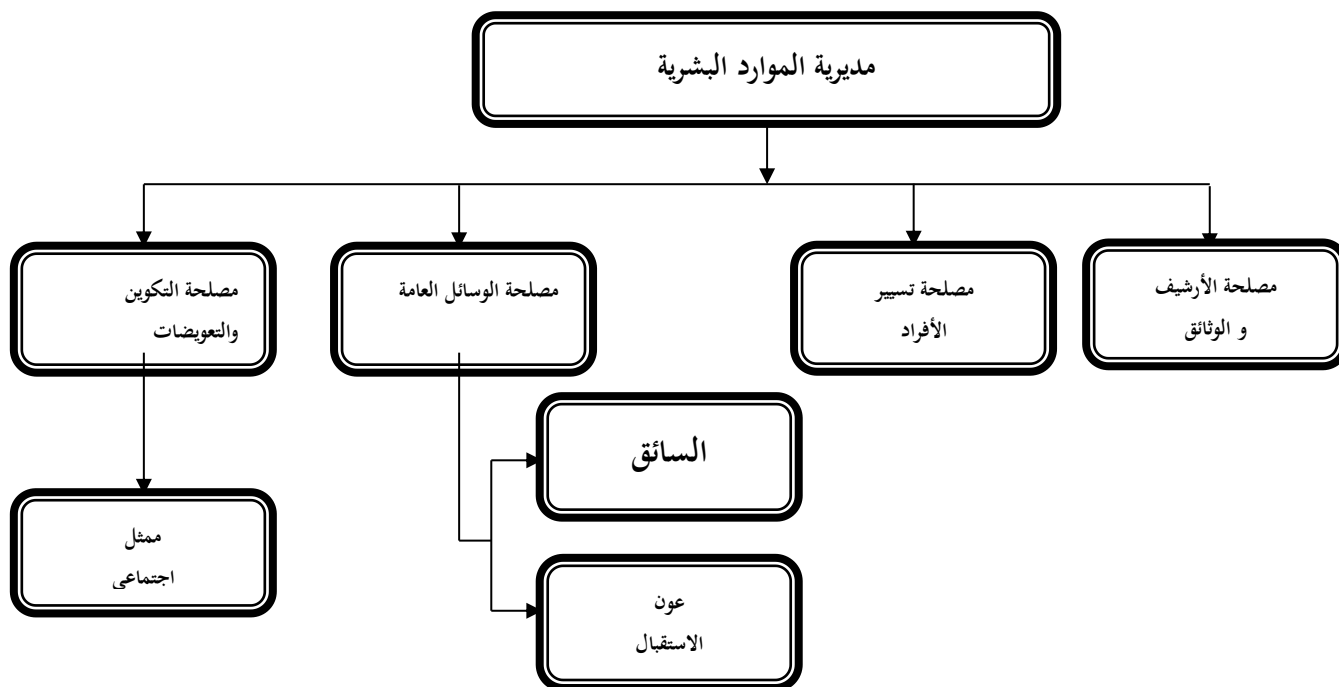
- دراسة شروط العمل الحسنة؛
- مخطط التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية، وتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتقييم الإنجازات؛
- حركة الموارد البشرية، توظيف، تقاعد، تحويل أو تغيير النشاط ؛
- أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين؛
- تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية؛
- تحرص على متابعة المسار المهني للعمال.

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية للمطاحن

يمكن توضيح الفروع الأساسية للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي :

شكل رقم 3-2 : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

بالمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة .

إن الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة بتخصيصه مديرية للموارد البشرية قد أبرز المكانة والأهمية التي تحتلها وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إلى الرهانات والتحديات والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الوظيفة.

تنقسم هذه المديرية إلى أربع مصالح وهي:

• **مصلحة التكوين والتعويضات:** وهي المسؤولة عن التكوين و التدريب و أجور العمال ،تعمل هذه المصلحة على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال إعداد برامج التكوين للأفراد الجدد والإشراف عليها، واختيار الأفراد اللازمين و تكوينهم، إعداد برامج العاملين الحاليين والإشراف عليها ومتابعة نتائجها.

• **مصلحة الوسائل العامة:** و هي المكلفة بتوفير الوسائل و المستلزمات لعمال المديرية ، يشرف رئيس هذه المصلحة على جميع الخدمات التابعة للمطاحن من خلال توفير مختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية لإتمام مهام المصالح الأخرى كالأثاث، والحافلات لنقل العمال، أجهزة الإعلام الآلي وغيرها.

#### • مصلحة تسيير الأفراد :

- تقوم بتتبع وضعية العمال في المجال المهني و الإجتماعي؛
- وضع آليات تشريعية و قانونية المطبقة للعمال ؛
- تتبع و مسك يومي لحركة العمال ؛
- ضبط ملفات العامل و الموظفين ؛
- تقديم معلومات إحصائية متعلقة باستخدام التكوين لتقدير مؤهلات العمال.

• **مصلحة الأرشيف:** تضم هذه المصلحة جميع الوثائق و الملفات الخاصة بجميع العمال داخل المؤسسة. نلاحظ من خلال هذه الهيكلية الخاصة بمديرية الموارد البشرية على مستوى المطاحن الكبرى للظهرة ارتباط التكوين مع التوظيف، فالهدف منهما هو تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية للمؤسسة، سواء بالنسبة للعدد فيما يخص

التوظيف، أو النوع بالنسبة للتكوين والتدريب. إلا أننا نؤكد على أهمية التنسيق بين مصلحة التكوين ومصلحة تسيير الأفراد بما تشمله من تخطيط الموارد البشرية لأنه لا يمكن الحديث عن وظيفة التوظيف أو عن وظيفة التكوين والتدريب بمعزل عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية. هناك اتصال مباشر بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية. إن وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة تحتل المكانة اللائقة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

### المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية في المطاحن

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها.

#### المطلب الأول: تركيبة العمال بالمطاحن و تقسيماتهم

##### الفرع الأول: تركيبة العمال

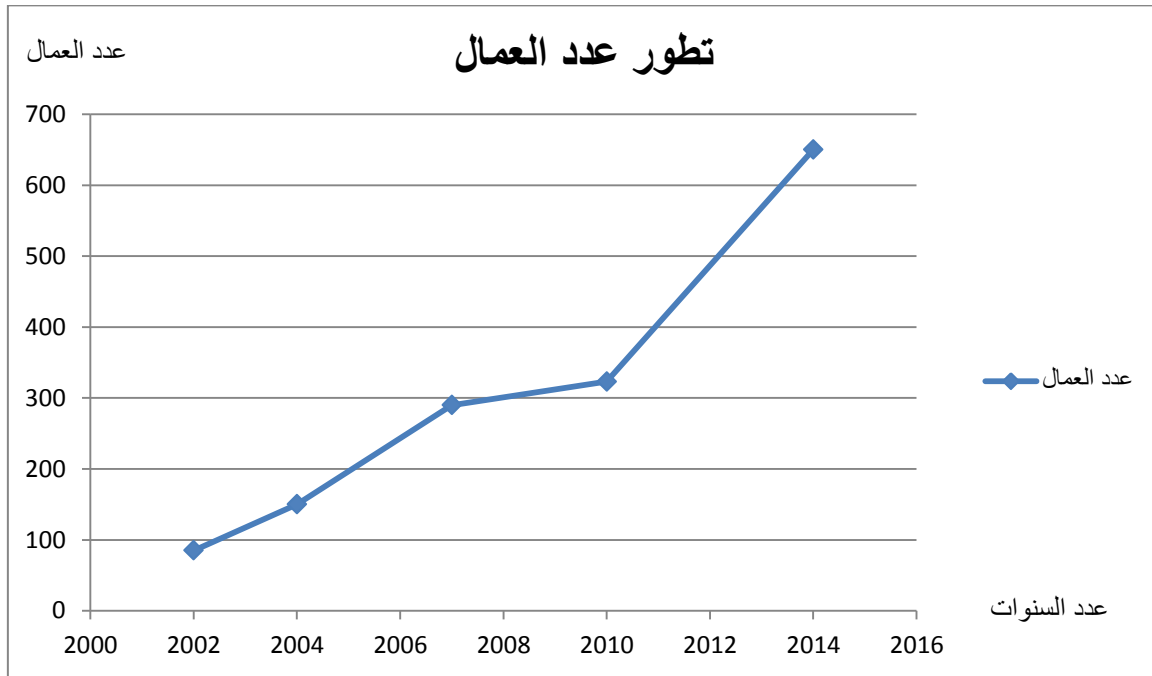
لقد شهد عدد العمال في المطاحن تطورا ملحوظا من سنة 2002 إلى غاية يومنا الحالي و الجدول التالي يبين هذا التطور :

#### الجدول رقم 3-1: تطور عدد عمال مؤسسة المطاحن :

السنوات	2002	2004	2007	2010	2014
عدد العمال	85	150	290	323	650

المصدر : من إعداد الطابة بناء على معلومات من المعلومات .

## الشكل رقم 3-3: تطور عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العمال في سنة 2002 كان 85 عامل ، حيث تزايد هذا العدد في سنة 2004 الى 150 عامل ، ووصل الى 290 عامل في سنة 2007 حيث كان في تزايد مستمر ليكون 323 عامل في سنة 2010 أما في الوقت الحالي فقد أصبح عدد العمال 650 عامل مؤطرين من طرف مسيرين ذو كفاءة معتبرة و هذا ما يساهم في زيادة الانتاج لدى المؤسسة و انخفاض معدل البطالة بمدینتنا .

## الفرع الثاني : تقسيم العمال لسنة 2014

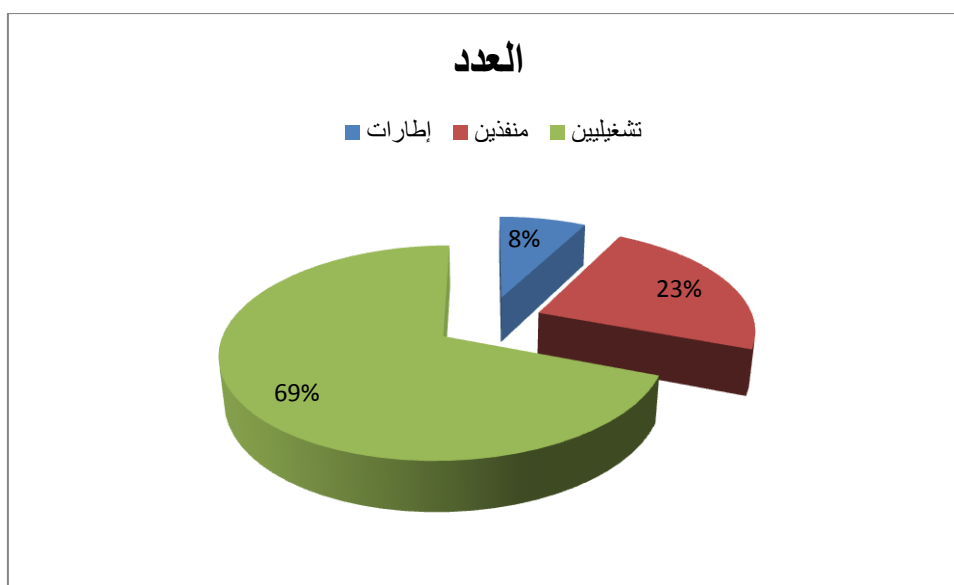
يوضح الجدول التالي تقسيم العمال حسب التخصص المهني:

الجدول رقم 3-2: توزيع عمال المؤسسة المطاحن حسب التخصص المهني :

التخصص المهني	العدد	النسبة المئوية
إطارات	50	08 %
منفذين	150	23 %
تشغيليين	450	69 %
المجموع	650	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من المؤسسة.

الشكل رقم 3-4: توزيع العمال في المؤسسة :



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد الإطارات لدى المؤسسة 50 إطار بنسبة 8% كما أن عدد التشغيليين هو 150 بنسبة 23% أما بالنسبة للمنفذين فهم 450 منفذ بنسبة 69% .

المطلب الثاني: سياسة التوظيف في المطاحن

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات من العاملين

قبل عملية التوظيف تقوم المؤسسة بتنبؤها من الموارد البشرية ، حيث تقوم في نهاية شهر ديسمبر بوضع توقعاتها، بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتحديد احتياجاتها من مهارات و خبرات مطلوبة في المؤسسة للوصول لأهدافها المحددة على مختلف المستويات.

بعد تحديد الاحتياجات تقوم المؤسسة بتحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة و عدد ونوعية العمال وذلك بإنشاء عرض للعمل . يقدم إلى إدارة المجمع و هذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية مستغانم، بحيث تقوم بإرسال عرض العمل وكل الشروط المتعلقة بالوظيفة

فالمطاحن تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة ، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

الفرع الثاني: اختيار و تعيين الكفاءات في المطاحن

بعد مرحلة إستقطاب القوى العاملة تأتي مرحلة إختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمطاحن و لمعرفة ذلك تم طرح بعض الأسئلة على المسؤول من خلالها تم استنتاج ما يلي :

**1- الإختيار :** تعتبر عملية الإختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المطاحن ، حيث تستقبل المؤسسة طلبات العمل و تقوم بالتصفية الأولية ، و ذلك بإلغاء جميع الملفات التي يوجد فيها نقص في الوثائق المطلوبة .وبعدها تمر إلى مرحلة المقابلة وفي بعض الأحيان الاختبارات إن تطلب ذلك أي حسب نوع الوظيفة.

تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة والفرد انتهازهما ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفاء دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**2- التعيين:** هو آخر مرحلة تقوم بها المؤسسة من مراحل الاختيار و التوظيف حيث يوجه الفرد الجديد الى وظيفته و يقوم المسؤول بتعريفه بمختلف مهامه و مسؤولياته تجاه وظيفته و المؤسسة ككل .

تقوم المؤسسة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية ، و هذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع إلى ستة أشهر . وبعد الفترة التجريبية إما يتم التعيين النهائي و إما الطرد.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في المطاحن و تكوينهم

#### الفرع الأول: تقييم أداء العاملين

إن مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسة , وذلك كل سنة (أي مرة واحدة في السنة).

تقوم المطاحن بتقييم أداء عمالها على مدى أهمية الوظيفة ، إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما انه من خلالها يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين. تبين أن الجهة المسؤولة على التقييم هي المسؤول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة .

عملية التقييم بالمطاحن تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.

التقييم يتم كل نهاية سنة ، والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضاً تحديد المردود الفردي إن عملية تقييم الأداء في المطاحن الكبرى للظهرة تهدف إلى:

- تقييم المردود السنوي لكل فرد ؛

- تشجيع وتحفيز الكفاءات ؛

- تحديد نقاط الضعف لكل فرد في المؤسسة .

وتكمن أهمية تقييم الأداء في استعمال نتائجها في الوظائف الأخرى للمؤسسة, حيث أن عملية تقييم الأداء لها علاقة وطيدة مع جميع الوظائف كالتوظيف، تحديد الأجور والترقية... الخ

### الفرع الثاني: سياسة التكوين في المطاحن:

إن سياسة التكوين في المؤسسة مهمة جدا حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد البرامج التكوينية, فيوجد نوعان من التكوين في المؤسسة تكوين داخلي و تكوين خارجي , فالمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين الخارجي فهي تتعامل مع مؤسسات خاصة بالتكوين نذكر منها:

INSIM : المعهد الدولي للمناجنت بوهران ؛

IGPE : معهد التسيير المثالي للمؤسسات بوهران ؛

EGIC : مدرسة تسيير الإعلام الآلي و التجارة ؛

Jurexitek Conceil : مركز الإستشارة و التكوين بوهران ؛

AVENIR PLUS : مدرسة للتكوين خاصة بمستغانم.

أما التكوين الداخلي فتلجأ المؤسسة إليه في بعض الحالات , كإجراء آلات جديدة مثلا حين تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا, هذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين ومكونين من أجل تعليم العمال على استعمال الآلات. والتكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال حتى الأمن وهو إجباري و ليس اختياري

فباختلاف مكان التكوين (داخلي أو خارجي) أو مدته (قصير أو طويل الأجل) فإن هدف المطاحن الكبرى للظهرة من البرامج التدريبية هو: تحسين الكفاءات وتقييم احتياجات التكوين في حقل الصحة والسلامة والبيئة حسب موقع العمل.

يهدف التكوين في المؤسسة إلى:

- تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية؛
- تعويض النقص في مجال معين؛
- تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

### المبحث الثالث : الجودة و علاقتها بالكفاءات البشرية في مطاحن الكبرى للظهرة:

تسعى المطاحن الى تحقيق الجودة و النوعية في منتجاتها عن طريق الكفاءات البشرية و ذلك للحصول على الشهادة و هذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب التالية.

#### المطلب الأول: النوعية و الجودة للمنتج في المطاحن

##### الفرع الأول: نوعية المنتج

إن المطاحن الكبرى للظهرة تعنى كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج، منذ استلام المواد الأولية ، حتى تسليم المنتوجات الكاملة نظرا لأهمية منتوجاتها، تبنت المطاحن الكبرى للظهرة سياسة صارمة فيما يخص الجودة مما جعلها تمت مكائتها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاته في الجزائر . و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالإضافة الى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة.

##### الفرع الثاني : جودة المنتج

لتحقق المؤسسة جودة عالية في المنتج تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية , فان لم تكن متوفرة في المؤسسة فتقوم بتقييم أداء الأفراد المعنيين بذلك واستنتاج النقص الموجود فيهم, ثم القيام بإعداد برامج تكوينية من أجل معالجة ذلك النقص ورفع مهاراته ليصبح جاهزا لأداء عمله بإتقان وكفاءة عالية

#### المطلب الثاني : المطاحن و شهادة الأيزو 9001

##### الفرع الأول : حصول المطاحن على الشهادة

يتطلب حصول المطاحن الكبرى للظهرة على شهادة الأيزو الالتزام بالمواصفة نفسها و تفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة و كافة الأمور و الأساليب المستخدمة في

الإدارة و الإنتاج ،المطاحن سعت لتحقيق ذلك فمن خلال الأسئلة المطروحة للمسؤول عن السنة التي تحصلت فيها على الشهادة فكانة الاجابة أن المطاحن الكبرى للظهرة تحصلت على شهادة الإيزو للجودة ISO9001 سنتي 2006 و 2008 من طرف الدولة و ذلك يفرض عليها الإستمرار في التطوير و التحسين المستمر من أجل الحفاظ على الشهادة كما أنها بصدد التحضير للحصول على شهادة الإيزو 1725 الخاصة بالمخبر ، حيث أن المؤسسة تنتظر الموافقة للحصول على الشهادة ، وشهادة الإيزو 2200 المتعلقة بالأمن و النظافة وهي يحضر لهذه الشهادة .

### 1- مراحل حصول المؤسسة على الشهادة :

قامت المطاحن بإتباع المراحل التالية لتطبيق هذا النظام

#### 1-1 مرحلة التحضير :

و تمتد هذه المرحلة من سنة 2003 إلى 2005 ، حيث تم إنعقاد إجتماع للجمعية و ضم هذا الأجتماع كل من :

-مدير مؤسسة المطاحن ؛

- المسؤول على الجودة ؛

- مسؤول نقابي ؛

- مسؤول شركة simexel لكونها المتعامل الرئيسي للمطاحن و الذي ساعدها و منحها الإجراءات و المعلومات اللازمة لسير نجاح العملية .

بعد دراسة كافة الإمكانيات و المؤهلات المطاحن المالية ، المادية ، و البشرية لتطبيق نظام الجودة، تم إتخاذ القرار ببدأ عملية التحضير التي تتوافق مع مواصفات شهادة ISO 9001 .

بعد ذلك قامت المطاحن بدراسة و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها و تجريد ممتلكاتها المالية و المادية ، و مؤهلاتها البشرية و العلمية حيث قامت بإرسال بعض الإطارات إلى شركة Simixel بغية إكتساب الخبرة و المهارة .

### 1-2- مرحلة التوافق :

كانت تمتد من جوان 2005 إلى غاية جانفي 2006 ، قامت بالتسجيل بمعهد SGS و هي هيئة معترف بها عالميا لوضوح معاييرها . بعد ذلك قام مدير المطاحن بتحديد أهداف و سياسة المؤسسة و تنفيذ نظام إدارة الجودة الذي يتوافق مع مواصفات ISO 9001 بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

و قامت بتحضير دليل الجودة لتحسين أفرادها بمسؤولية العمل ، و إعطاء الأوامر للعمال بتحديد مسؤولية كل عامل ، و ذلك لتحضير سجل تعليمات العمل .

و في المرحلة التالية قامت بتحضير دليل الإجراءات العامة ، و هنا يقوم المسؤول من كل قسم بكتابة إجراءات الوظيفة و العمل الموجه إليه ، حيث اهتمت المؤسسة بالموارد البشري بالمحافظة على خبرته و تدريبه لمسايرة التطور التكنولوجي و ذلك لما يحمله المنتج من أهمية بالنسبة لها لتحقيق التطور المستمر في جميع المجالات .

### 1-3- مرحلة ما بعد التوافق :

في سنة 2006 تحصلت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9001 و هي تختص في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاته ، و للإستمرار اشتراكها تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الشهادة و القيام بمتابعة و تطبيق جميع الخطوات اللازمة لها ، كما أنها تسعى أيضا لتوسيع نشاطها و غزو الأسواق الدولية.

### 2-إلتزامات المطاحن بعد نيل الشهادة :

إن حصول المؤسسة على الشهادة لا يعني أنها وصلت إلى أعلى مستويات الجودة ، حيث ينبغي على المؤسسة المحافظة على الشهادة الممنوحة و ذلك عن طريق تحسين و تطوير المنتج بصفة مستمرة ، كما تقوم الجهة المانحة

بالمتابعة عادة كل سنة عن طريق الزيارات الدورية للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة لا يزال قائما على متطلبات و معايير نظام ادارة الجودة ISO 9001 و من أن المؤسسة مازالت تعمل على إدخال تحسينات مستمرة على المنتج ،و بالتالي فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء الزبون و تحقيق غاياته .

### الفرع الثاني : فوائد الحصول على الشهادة:

تحقق المطاحن فوائد عديدة جراء تطبيقها لمعايير الجودة من خلال حصوله على الشهادة حيث أن هذه الفوائد تكمن في :

- 1- جودة المنتج : تقوم المطاحن بالمراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
- 2- المنافسة : حصول المطاحن على شهادة الأيزو يحفزها على البقاء في مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الشركات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابهة لأصنافها.
- 3- خدمة الزبائن : تستطيع المطاحن كسب ثقة الزبائن لأن الزبون يميل للمؤسسات الحاصلة على الشهادة
- 4- الإنتاجية والربحية : وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

كما أن المطاحن حصلت على العديد من المزايا من خلال تطبيقها لمعايير الجودة تتمثل في:

- تبنى المطاحن الكبرى للظهرة لسياسة صارمة للجودة جعلها تتمن مكانتها الرائدة فب مجال تحويل الحبوب فب الجزائر ؛

- كسب رضا العملاء و استمرار التعامل معهم عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية ؛
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و العاملين ؛
- تحقيق الميزة تنافسية في السوق؛
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافها.

### المطلب الثالث : المورد البشري و تحقيق الجودة في المطاحن

#### الفرع الأول : مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار

تعتبر المشاركة في التسيير والأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل الكفء في التسيير واتخاذ القرارات ووضع الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها وتحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك، فالمطاحن توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية ، إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ويحق لهم ذلك حيث أنها توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح

#### الفرع الثاني: الكفاءات و تحقيق الجودة في المطاحن

يلعب المورد البشري دورا مهما في تحقيق الجودة في المنتج، وذلك في جميع مستويات المطاحن على مستوى الإدارة ، على مستوى الإنتاج أو المخبر... الخ فهو الذي يقوم بالتخطيط و الإنتاج و التحليل و مراقبة الجودة و شراء القمح ذو الجودة العالية، ومنه فبدون المورد البشري لا تستطيع المطاحن تحقيق الجودة في منتجاتها خاصة الموارد البشرية ذات المهارات العالية، ولتتحصل المطاحن على هذه الموارد تقوم بالاستثمار فيها عن طريق التكوين والتدريب لتنمي مهاراتها.

لتصبح إدارة الجودة في المطاحن سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة

التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، كما نجد للمكاحن نوعين من التكامل للجودة:

- 1- التكامل الرأسي للجودة: بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات ؛
- 2- التكامل الأفقي للجودة: بمشاركة جميع الوظائف .

ويبرز دور الكفاءات البشرية في المطاحن في تحقيق الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسيط الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي من مواد أولية كالحبوب، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي و المتمثل في الفرينة والسميد و الشيبس... إلخ، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازها من حيث الجودة والوقت.

فتحقيق جودة شاملة في المطاحن يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج من البداية إلى النهاية، حيث أن الهدف الأساسي للمؤسسة لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر للمطاحن وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار؛
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبا من متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته ؛

-تحسين الربحية والإنتاجية ؛

-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل؛

-رفع الثقة في روح العاملين، تمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصةً فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة

لديهم ؛

تهدف المطاحن إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، تمكنها

من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو

الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز .

إن حصول مجمع " متيجي "على شهادة ( ISO ) مؤشر يدل على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه

إرضاء العملاء ( الداخليين و الخارجيين) عن طريق التحسين المستمر حيث أنها تعمل على تحقيق نتائج جيدة من

قبل كفاءاتها البشرية وتعتمد عليهم في تنفيذ المهام كما ترى بأنهم مصدر بقائها.

## خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمجموعة متيجي و بعدها المطاحن الكبرى التي غزت السوق المحلية مؤخرا بمنتجات ذات جودة عالية.

وكتيجة للدراسة ومن خلال كل المقابلات التي أجريناها توصلنا إلى أن المطاحن الكبرى للظهرة تحتل مكانة هامة سواء على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني، وذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة ، وأن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية .وجعل قضايا الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة فعالة.

إن المطاحن الكبرى للظهرة وبالنظر إلى التحديات التي تواجهها فإنها بات من الواجب والضروري أن تولي لتسيير كفاءاتها الأهمية اللازمة لها وأن تجعل وظيفة بنائها و تنشيطها و تفعيلها تحتل مكانة إستراتيجية بالمؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن المطاحن مدركة لأهمية المورد البشري و أثره في تحقيق الجودة الشاملة حيث تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

- تعطي المؤسسة اهتماما بالغاً للعنصر البشري و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاتها و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية و التميز؛
- اعتمدت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال؛
- تقوم عملية الاختيار و التعيين بالمطاحن على أساس الخبرة و الكفاءة و لا مجال للعلاقات الشخصية؛
- تقدم المطاحن حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية في حالة تحقيق أرباح على العمال؛
- تحقق المؤسسة نتائج جيدة من قبل كفاءاتها مما يزيد العاملين الثقة بنفسه .

## تمهيد:

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على فلسفتها مجموعة من الافكار و المبادئ و يمكن لأي ادارة ان تتبناها من اجل تحقيق لفضل اداء ممكن، كما تواجه المنظمات العالمية و المجلة العديد من التغيرات و التحديات سواء كانت منظمات صناعية او خدمية، و دعت هذه التحديات الى ظهور مفاهيم جديدة في ادارة المنظمات التي تسعى الى تحقيق هدف البقاء و الاستمرار في عالم المنافسة و ذلك بتغيير اساليبها التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات و منها يمكن القول انه يمكن للمؤسسة الاقتصادية رفع مستوى ادائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز امكانياتها المادية و المالية و رفع مستواها التكنولوجي، و نظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل، يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الامكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية و مقبولة و من هنا سيتم التطرف في هذا الفصل الى ماهية الجودة بصفة عامة في المبحث الاول و يتم الانتقال الى إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو و في المبحث الثاني و اخيرا سوف يتم دراسة ما هو مهم في المذكرة الذي يكمن في كيف نساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة داخل المؤسسة .

و في إطار هذا السياق سيتم في هذا الفصل توضيح أهمية و ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالإيزو و الموارد البشرية في المؤسسة وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

- المبحث الأول : مدخل الى الجودة ؛
- المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو 9000؛
- المبحث الثالث : ادارة الموارد البشرية و علاقتها بادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مدخل إلى الجودة

إن الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجهود الآن لا تعكس بتاتا المكانة التي كانت تحتلها في السابق فحتى نهاية الستينات من القرن الماضي لم يكن للجودة مكانة بين المصطلحات الادارية، غير انه ابتداء من السبعينات و الى غاية يومنا هذا اخذ الامور منحاً اخر حيث اصبحت فلسفة ادارية و استراتيجية تمس و تحظى تقريبا كامل للنظام الاداري للمؤسسة.

## المطلب الأول : مفهوم الجودة و أبعادها

### الفرع الأول : مفهوم الجودة

يمكن تعريف الجودة على انها "المجموع الكلي للمزايا و الخصائص في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة ، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز و انما ببساطة المطابقة للمواصفات، و ترجمة حاجات الزبائن و توقعاتهم و من ثم فان الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما اذا كان المنتج يلي حاجاته أم لا"<sup>1</sup> و الجودة هي " هي الملائمة للغرض أو الاستعمال"<sup>2</sup>.

و يراها آخرون أنها<sup>3</sup>:

- 1- اسلوب شامل لتطوير اداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة ؛
- 2- تطوير اعمدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم ان الجودة هي الهدف الاساسي للمنشأة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري للنشر، عمان الطبعة 1، 2005، ص ص 15 ، 16 .

<sup>2</sup> - حمد بن عيشاوي، " ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2006 على الموقع الإلكتروني : [http://rcweb.luedld.net/rc4/01\\_OGX%20Belaichaoui\\_A\\_Ok.pdf](http://rcweb.luedld.net/rc4/01_OGX%20Belaichaoui_A_Ok.pdf) ، تاريخ الإطلاع: 2015/04/20.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2012-2013، ص ص 14 - 16 .

تعددت و تباينت التعريفات التي اوردتها الباحثون و المهتمون بموضوع الجودة و نتناول تقسيم آخر:

أ- الجودة: درجة التفضيل:super lative:

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد سيارة مرسيدس سيارة الجودة و كذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ... الخ

ب- الجودة: المطابقة للاستعمال:fitness for use:

تعريف الجودة بانها الملائمة للاستعمال و ذلك لاهمية الجودة في التصميم و الانتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الامان للعاملين عند انجاز اعمالهم .

ج- الجودة : المتطابقة مع المتطلبات:conformity with the requirement:

ان تحقيق الجودة يتم اذا كان المنتج او الخدمة يشيخ كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن حددت في عقد الشراء او حددت بموجب المواصفات المعلنة .

د- الجودة: التركيز على العميل: focus a customer :

هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع و الخدمات.

مفهوم الجودة هو " مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات و وظائف المنظمات و يعتمد على تخطيط، تنظيم و تحليل كل أنشطة المنظمات و يعتمد على مشاركة و مساندة كل المستويات المنظمة المتتابعة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للنشر، الجزائر، الطبعة 1، 2005، ص 14.

و تعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية 9000 الإيزو لعام 2000 كم يلي " مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة و المتوقعة أو قادرا على تلبيتها"<sup>2</sup>.

و تتمثل الجودة في " تلك الصفات المميّزة لمنتج أو خدمة ما"<sup>1</sup>.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي إنتاج منتج أو تقديم خدمة بصفة مميزة تكون قادرة من خلالها المؤسسة الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لديهم و يتم ذلك من خلال وضع مقاييس في المنتج تكون فيها صفة التميز.

### الفرع الثاني: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات و مع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلاف بين أبعاد جودة السلعة و أبعاد جودة الخدمة.

#### 1- أبعاد جودة السلعة<sup>2</sup>:

تمتلك السلعة ثمانية أبعاد و هي:

أ- الأداء Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معالمها.

ب- الهيئة / المظهر Appearance / Features: الخصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها و رونقها.

<sup>2</sup> - زكريا محمد فؤاد، "ضبط الجودة و حماية المستهلك"، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005، ص 88.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى وطني، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003، على الموقع الإلكتروني: <http://manifest.univ-ouargla.dz>، تاريخ الإطلاع: 2015/04/12.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

ج- المعولية Reliability: قابلية أداء العلم المطلوب تحت ظروف تشغيله محددة في فترة زمنية محددة.

د- المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

هـ- المتانة durability: الاستفادة الشاملة و الدائمة مع السلع.

و- القابلية للخدمة service ability: امكانية تعديلها او تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها .

ز- الجمالية aesthetics:الرونق و الشكل و الاحساس التي تولده .

ح- الجودة المدركة perceived quality: تعني التقييم أو الإنطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج ، و المتولد عن سمعة المنتج و حملات الدعاية و الإعلان عنه و إسم علامته التجارية<sup>1</sup> .

ر - المظهر الخارجي:المظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات<sup>2</sup> .

**2- ابعاد جودة الخدمة:**

أ- الوقت time: كم ينتظر المستهلك؟

ب- دقة التسليم: timeless:التسليم في الموعد المحدد ؛

ج- الاتمام: completeness: انجاز جميع جوانبها بشكل كامل ؛

د- التعامل: courtesy:ترحيب العاملين بكل الزبائن ؛

هـ- التناسق: consistency:تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون ؛

<sup>1</sup>- لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة"، دارالراية للنشر، عمان، الطبعة 1، 2011، ص ص 54-57.

<sup>2</sup>- عمران حميدة، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في " علوم التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2012/2011، ص 18 على الموقع الإلكتروني

: [www.univ-bouira.dz/.../636.amran.hamida](http://www.univ-bouira.dz/.../636.amran.hamida) تاريخ الإطلاع: 2015/04/24.

- و- سهولة المنال:convenance: امكانية الحصول على الخدمة بسهولة ؛
- ز- الدقة: accuracy: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منج اول لحظة ؛
- ح- الاستجابة:responsive: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل الغير متوقعة .
- و يرى البعض ان ابعاد الجودة هي<sup>1</sup> :
- أ- الاداء:performance: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه .
- ب- الصلاحية:reliability: اقصى مدة يمكن للمنتج ان يكون صالح للاستخدام .
- ج- صمود المنتج: durability: اقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش .
- د- خدمة المنتج:service ability: مدى سهولة اصلاح المنتج و اعادته لحالته الطبيعية مع الاخذ في الاعتبار التكلفة المالية و السرعة الزمنية للاصلاح .
- هـ- شكل و جمال المنتج:aesthetics: مدى اناقة و جاذبية المنتج .
- و- مزايا او خصائص المنتج:features: امكانية اضافة بعض الوظائف لتحديث و تطوير المنتج .
- ز- التقييد بالمواصفات المطلوبة:conformance to standards:مدى التقييد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك .
- فالجودة تهدف الى:

- منتجات خالية من الاخطاء و العيوب و الشوائب و باقل تكلفة ؛
- ترقى لمستوى توقعات و رغبات الجمهور ؛
- تحقق رضاهم التام حاضرا و مستقبلا ؛

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 24،25.

- تعتمد على التحسين و التطور المستمر ؛
- تلتزم بمتطلبات و معايير الاداء ؛
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح .

### المطلب الثاني :تكاليف الجودة و خصائصها

#### الفرع الأول : تكاليف الجودة

كل المؤسسات تسعى الى بلوغ الجودة المثلى في منتجاتها اي انتاج سلع و خدمات مطابقة لحاجات الزبائن و المستهلكين باقل تكاليف ممكنة، و عدم المطابقة في منتجاتها يؤدي الى تكاليف اللاجودة و التي تعرف بانها " انحراف بين الجودة المستهدفة و الجودة المتحصل عليها فعلا "

تؤدي اللاجودة الى تحمل المؤسسة الى بعض الاثار السلبية و التي نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحمل الخسائر في الموارد المالية و البشرية ؛
- ارتفاع تكاليف الانتاج ؛
- كثرة شكاوي الزبائن و المستهلكين و مطالبتهم بالتعويضات .

و لتفادي هذه الاثارالسلبية للاجودة عليها بتخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها الى:

- تكاليف الوقاية: و هي التكاليف التي يتم صرفها لتفادي الابخاء الممثلة في انتاج الاجزاء المعينة قبل حدوثها ؛
- تكاليف الاداء: هي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص و تحليل خواص المواد و الأجزاء و السلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي و التحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة ؛
- تكاليف الفشل الداخلي: هي التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معينة تم اكتشافها خلال العملية الانتاجية ؛

<sup>1</sup>- عمران حميدة ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 16،17.

- تكاليف الفشل الخارجي: و تتمثل في خدمات ما بعد البيع و التي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لاستلام المستهلك لوحدة المنتج او الجودة المتدنية .

### الفرع الثاني : خصائص الجودة

للجودة عدة خصائص تميزها و اهم هذه الخصائص هي<sup>1</sup>:

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق ؛
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج و جودتها ؛
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج قادرة على ارضاء توقعات و رغبات الزبائن ؛
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج ؛
- قائمة على القيمة: فالمنتج الاكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم .

### المطلب الثالث : مراحل تطور الجودة و أهميتها

#### الفرع الأول : مراحل تطور الجودة

شهدت الجودة تطورات مهمة في عملية الانتاج اذ مرت بمراحل متعددة مند بداية هذا القرن نتيجة تطور عمليات الانتاج:

<sup>1</sup>- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 39.

• المرحلة الاولى (بداية الثورة الصناعية 1940):

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة<sup>1</sup>.

- 1- كانت بداية الرقابة على الجودة هي العامل بنفسه، اذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص انتاجه الذي ينتجه ؛
- 2- و مع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين المتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة يكون توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة اعمالهم ؛
- 3- كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد على اسلوب بسيط يطلق عليه اسلوب المقارنات و يركز على المقارنة بين الجزء الاساسي و الجزء المصنع و بتحقيق المطابقة يستحق هدف عملية الرقابة على الجودة ؛
- 4- و مع التطورات الحاصلة في عمليات الانتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للانتاج النهائي<sup>2</sup> ؛

• المرحلة الثانية (ضبط الجودة احصائيا 1940-1960):

- 1- شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الاحصاء في الرقابة على الجودة ؛
- 2- تعد المنافسة احدى الاسباب التي دفعت المنظمات الى الاهتمام بمنتهجتها و الارتقاء بجودتها ؛
- 3- قد استخدمت الاساليب العلمية في ضبط الجودة و العمليات و تشخيص المشاكل التي تحدث في اثناء عملية الانتاج ؛

<sup>1</sup> - يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في " علوم التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص5، على الموقع الإلكتروني: [whptp://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bistream/122/4263/1/yazid-kadda.mag.pdf](http://whptp://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bistream/122/4263/1/yazid-kadda.mag.pdf) تاريخ الإطلاع: 2015/04/20.

<sup>2</sup> - يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص5.

4- تميزت هذه المرحلة بالاستخدام الواسع و الكبير للمخططات الاحصائية في عمليات المنظمة و لاسيما الانتاج و الجودة .

• المرحلة الثالثة (ضمان الجودة 1960-1980):

1- شهدت هذه الرحلة تطور اساليب الرقابة على الجودة مما ادى الى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتوجات ؛

2- و في هذه المرحلة اصبح تحقيق الجودة العالمية للمنتوجات هو ما تسعى اليه جميع المنظمات الصناعية ؛

3- دفع هذا الاسلوب الى تحقيق التنسيق بين العاملين و المدراء في حل المشاكل ؛

4- ان التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي ينتج عنه تطور جديد في الجودة اطلق عليها ضمان الجودة .

• المرحلة الرابعة ( ادارة الجودة الشاملة 1980- الى يومنا هذا): تتمثل المرحلة الرابعة في<sup>1</sup>:

1- اصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا اساسيا من اركان الوظيفة الادارية للمدراء ؛

2- تعتمد على مساهمة جميع افراد المنظمة لتحقيق نجاح طويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون ؛

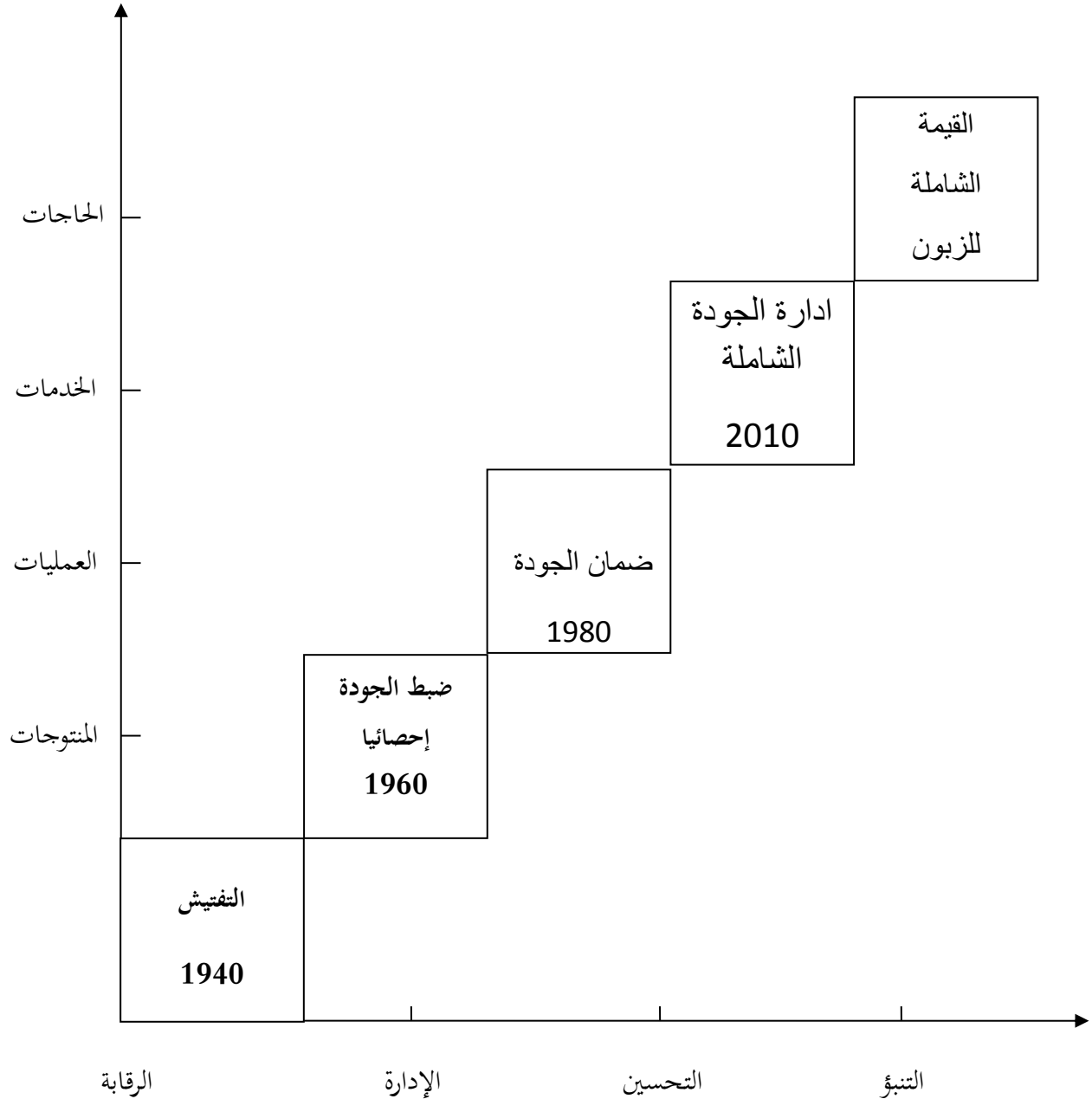
3- شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بشهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية iso 9001 ؛

4- و يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون و ليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية .

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-21.

يمكن التطرق الى مراحل تطور الرقابة على الجودة في الشكل التالي :

الشكل رقم 2-1: مراحل تطور الرقابة على الجودة



المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005، ص 23.

### الفرع الثاني : أهمية الجودة

لا شك أن تحقيق جودة هو حلم يراود جميع المؤسسات، بغض النظر عن ما إذا كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص ، و للجودة أهمية سواء على مستوى الزبون أة على مستوى المنظمات على مختلف أنشطتها إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية التي تمثل حجم الطلب على منتجات المنظمة<sup>1</sup>.

تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق الارباح ؛
- زيادة الانتاجية و تخفيض تكاليف اداء العمليات ؛
- تحسين الجودة النهائية للمنتج ؛
- تحقيق التجانس في الانتاج ؛
- تحديد الاستراتيجية التسويقية التنافسية ؛
- زيادة اقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها و انخفاض سعرها ؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- بناء انطباع جيد عتا دارة المشروع ؛
- اتاحة فرص اكبر للتصدير للخارج ؛
- زيادة الحصة التسويقية ؛
- تحقيق النمو في الاجل الطويل ؛
- تحقيق الزيادة في السوق ؛
- تخفيض معدل المنتج المعيب و التخلص من العيوب ؛

<sup>1</sup>- حنان بودرسة، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في " تجارة الدولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص5 على الموقع الإلكتروني:

<http://dspace.univ-biskra.dz.hanan.boudersa> تاريخ الأطلاع: 2015/04/27.

<sup>2</sup>- لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 54-57.

• زيادة رضا العمال ؛

• تخفيض نسبة دوران العمل .

و بالنسبة للزبائن فتتجلى اهمية الجودة في<sup>1</sup> :

• اشباع حاجات و رغبات الزبائن و الاستجابة لتوقعاتهم ؛

• تحقيق رضا الزبائن و زيادة درجة هذا الرضا .

أما بالنسبة للمجتمع فتتجلى اهمية الجودة في التخفيض من الاثار السلبية التي تسببها المنتوجات للمجتمع

كالتلوث و الضجيج و غيرها .

<sup>1</sup>- لعلى بوكميش،مرجع سبق ذكره،ص ص 57.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000

تميزت الآونة الاخيرة بمجموعة من الظروف الصعبة و المعقدة و التي نذكر من اهمها: ازدياد شدة المنافسة، التعدد و التنوع المتزايد للمنتجات ، بروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة، الشيء الذي ادى بالمنظمات الى الاهتمام و التركيز على جودة المنتجات لغرض ارضاء الزبائن، و في نفس الوقت اعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية و التفوق على المنظمات المنافسة، عندئذ اكتسبت ادارة الجودة اهمية اكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المنظمة كوظيفة من وظائفها لكن ظهرت منظمات محلية و دولية مهمتها تتمثل في ادارة الجودة و التي من اشهرها المنظمة العالمية للمعايير " الإيزو"

## المطاب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

## الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

و تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة " بانها عقيدة او عرف متاصل و شامل في اسلوب القيادة و التشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على المتطلبات و توقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع اصحاب المصالح الاخرين"<sup>1</sup>.

كما أن ادارة الجودة الشاملة " تقوم على مفهوم للجودة يكون واضحا لدى الادارة و العاملين و يشكل جزءا من الثقافة المنظمة و بتجسيد في ممارسات المنظمة"<sup>2</sup>.

كما تعرف ادارة الجودة الشاملة " بانها طريقة لتخطيط و فهم كل نشاط و تعتمد على كل فرد عامل في المنظمة عند كل مستوى من المستويات الادارية و لكي تكون المنظمة فاعلة حقا، و ينبغي ان يعمل كل جزء في المنظمة

<sup>1</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup>- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2008، ص 77.

مع الاجزاء الاخرى باتجاه تحقيق الاهداف ذاتها و ادراك ان كل فرد في المنظمة و كل نشاط يؤثر و يتاثر بعمل الاخرين و الانشطة الاخرى في المنظمة "1.

كما تعرف ايضا " بانها مجموع الانشطة و التصرفات التي تقوم بالتنسيق لتخطيط الجودة و الرقابة على الجودة لضمان تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات بما يلي رغبات و حاجيات و تطلعات المستهلكين الحالية و المرتقبة ضمن اطار نظام الجودة"2.

يتضح مما سبق انه يجب النظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها " نهج متكامل لخدمة العميل او الزبون، فهي مجرد ادارة متخصصة تسعى اكثر الى تحقيق الجودة في مجال معين او اكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة و الوظائف و الانظمة... الخ على شكل سلسلة "3.

كما عرف معهد الجودة الفدرالي ادارة الجودة الشاملة بانها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الاداء "4.

و من التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة الجودة الشاملة هي " التحسين و التطوير المستمر في العمليات الادارية و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الاداء و ذلك لتحقيق متطلبات و رضا و احتياجات العملاء بصفة دائمة ".

## 2- رواد ادارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من العلماء البارزين الذين كانت أسماءهم واضحة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من بينهم:

- 1- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 204.
- 2- خيضر حمود كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2000، ص 69.
- 3- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2001، ص 32.
- 4- توفيق محمد المحسن، "مدخل لإدارة الجودة الشاملة"، دار النهضة للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 1999، ص 19.

أ)- ادوارد ديمينج:

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الامريكية عام 1900م، و حصل على شهادة الدكتوراة في الرياضيات و الفيزياء من جامعة بيل، وبناء على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الانتاجية و الجودة فقد سافر اليها بعد الحرب العالمية الثانية و قد كان النجاح حليفه مما ادى بالحكومة اليابانية ان تنشا جائزة سميت باسمه تمنح سنويا للشركة التي تميزت بالابتكار في ادارة الجودة الشاملة .

كان ديمينج يتمتع بسعة علمية في مجال ادارة الجودة الشاملة فذلك يرجع الى النقاط القيمة التي وضع فيها اربعة عشرة معيار كأساس عملية ادارة الجودة الشاملة و هي<sup>1</sup>:

- 1- ايجاد التناسق بين اهداف المؤسسة ؛
- 2- ايمان قيادة المؤسسة بالتغيير و التطوير ؛
- 3- عدم الاعتماد على الفحص بهدف اكتشاف الاخطاء و تكريس عملية بناء الجودة في المنتج لتكون اساسا للمراحل التالية لها ؛
- 4- ايجاد علاقات طيبة بين المؤسسة و اطراف الجهات المتعاملة معها اساسها التفوق و التمييز في الاداء لكي يتم اسعادهم و ارضائهم، اذ ان من المهم ان لا يكون اساس هذه العلاقات السعر(خلق العميل قبل السعر) ؛
- 5- التحسين الدائم للمنتج و الخدمات المقدمة من الشركة ؛
- 6- الاهتمام بعملية التدريب بشكل مستمر ؛
- 7- تكريس دور القيادة بعملية التطوير ؛
- 8- الاعتماد على فرق العمل و تشجيعها على العمل و ابعاد الخوف عليها ؛
- 9- الافتاح بين اقسام الشركة و التخلص من الحواجز القائمة بينها ؛
- 10- التخلص من عادة التهديد للعاملين و توجيه اللوم اليهم ؛
- 11- التشجيع المستمر للعاملين و التحسين المستمر للأسلوب و طريقة ادائهم ؛
- 12- تكريس مبدا الاعتزاز بالعمل لدى العاملين ؛
- 13- تطوير برامج التعليم و التحسين الذاتي ؛

<sup>1</sup>- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشيلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار ضياء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2002، ص ص 19-20.

14- الالتزام الدائم و الجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة و الانتاجية.

(ب) - جوزيف جوران:

قدم جوزيف مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثالثة ، و قد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي(العمليات) و كذلك على الوقت الضائع كما انه ركز على الرقابة على الجودة، و لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي نشبع حاجات المستهلكين و تحوز رضاهم، لذا يرى جوزيف التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل و هي كما يلي<sup>1</sup>:

1- تحديد من هم المستهلكين ؛

2- تحديد احتياجاتهم ؛

3- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين ؛

4- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات او المعايير المطلوبة ؛

5- نقل نتائج الخطط الموضوعة الى القوى التشغيلية .

ج- فليب كروسي:

بعد فليب من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500 منظمة) و من إسهاماته النقاط 14 في الجودة<sup>2</sup>:

1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الحصة بمتطلبات الجودة و توثيقها ؛

2- تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعلمون بأقسام المنظمة كلها ؛

3- صياغة مقياس للجودة بتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ؛

<sup>1</sup>- خيضر حمود كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>-يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- 4- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية ؛
- 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة و النتائج المترتبة على أدائها ؛
- 6- اعتماد إجراءات التصحيح آنيا و تحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الخطأ ؛
- 7- انشاء برامج المعيب الصفري و الالتزام بتنفيذه يتلائم مع امكانيات المنظمة و ثقافتها ؛
- 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة ؛
- 9- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الدين حققوا اعلى مستويات الجودة ؛
- 10- يجب ان يشارك العاملون بوضع اهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح ؛
- 11- تشجيع العاملين على اىصال المعلومات الى الادارة لضمان تحقيق اهداف الجودة ؛
- 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين ؛
- 13- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء و خبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة ؛
- 14- التشديد على ان عملية تحسين الجودة عملية مستمرة و غير منتهية ؛

### الفرع الثاني : أهداف ادارة الجودة الشاملة و أهميتها

#### 1- الأهداف :

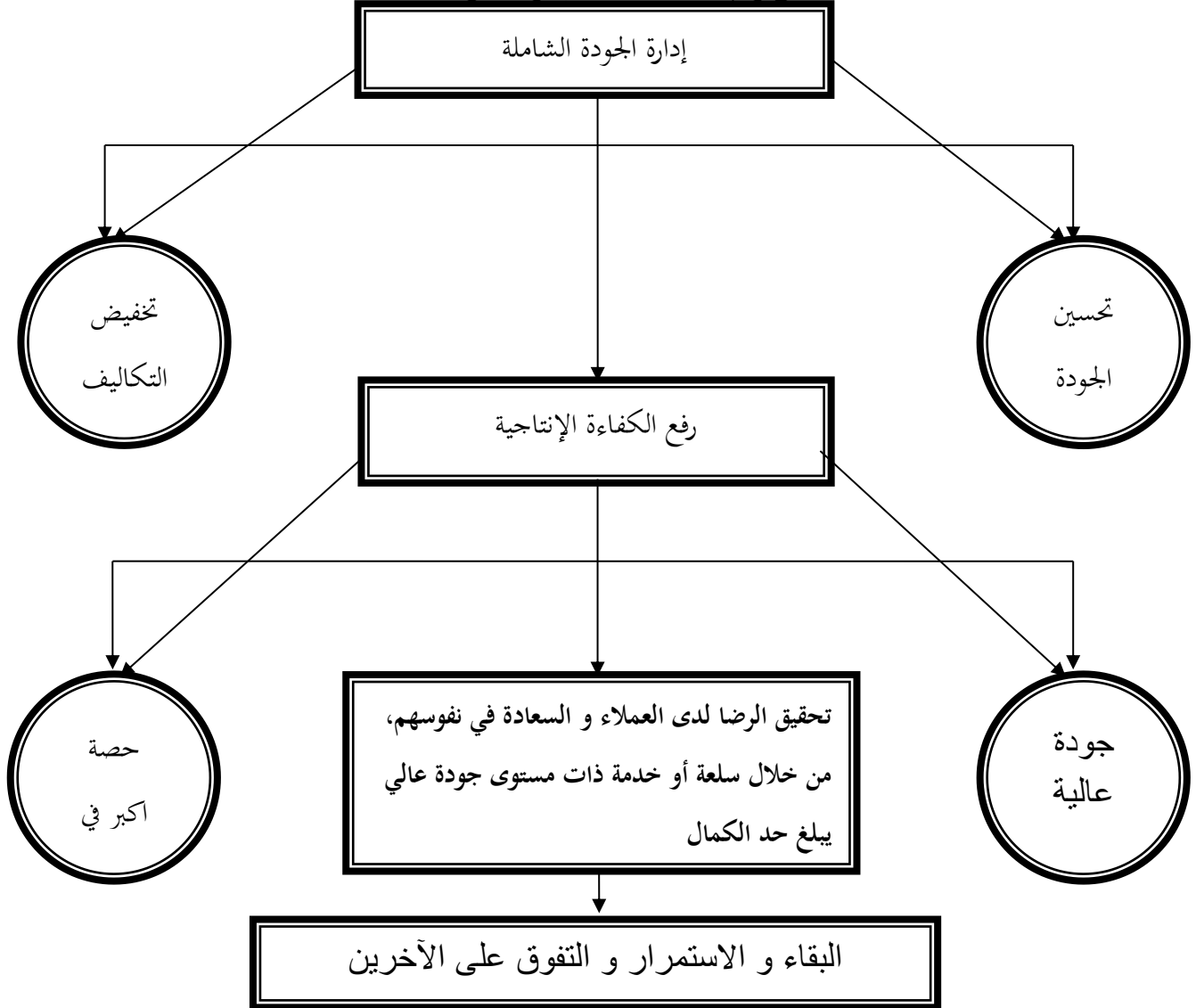
- تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تطوير جودة المنتجات او الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء و تلبية حاجاتهم ، و تتلخص اهداف ادارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>1</sup> :
- خفض التكاليف: بتقليل الاخطاء و نسبة تكرار العمل و العمل الاضائي ؛

<sup>1</sup>- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- زيادة الفوائد و الارباح: لزيادة المبيعات و زيادة المشاركة في السوق ؛
- رضا و سرور العملاء: حيث يشترون أكثر من مرة و يقومون بالدعاية ؛
- تمكين الموظفين و منحهم السلطة: و بذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية .

حيث تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي :

الشكل رقم 2-2: أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 45.

## 2- الأهداف :

إن النوعية التنافسية العالية يمكن ان تحقق بتكاليف انتاجية واطمة و ذلك عن طريق استثمار المواهب و القدرات الفكرية على الصعيد الذهني و العقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الانتاجي و ذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي و المشاركة التعاونية للمعطيات البشرية و المادية في حقول العملية الانتاجية، حيث ان هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد و تأثير النهوض في العمليات الانتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الاشباع الامثل للمستهلك الأخير<sup>1</sup>.

تتلخص اهمية ادارة الجودة الشاملة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- انما منهجية قابلة للتغيير اكثر من كونها نظام تقليدي يتبع اجراءات و قرارات ؛
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك افرادها لمفهوم الجودة ؛
- التطبيق يعني ان الشركة تهتم لأنشطتها ككل و ليس بالمستهلكين فقط ؛
- متكامل و بالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين و الخارجيين ؛
- اهمية لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردن و المنتخبين فحسب، و انما تحسين سمعة المؤسسة و الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق ؛

## 3- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الادارة التقليدية :

بعد التعرف على مفهوم و اهمية ادارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها و بين الادارة التقليدية و التي سنحملها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - خيضر حمود كاظم، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>2</sup> - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص45.

الجدول رقم 2-1: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الادارة التقليدية

وجهة المقارنة/الإدارة	التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	إرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الجودة	تعامل الجودة على انها تكلفة	تعامل الجودة على انها ربح
هدف الادارة	النتائج	العمليات(تحسينها) و النتائج
الاسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة المحافظة على زيادة عدد الزبائن
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي
الهيكل التنظيمي	عمودي	افقي
هدف الإنتاج	التكلف و كمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
الربح	من خلال كمية الانتاج	من خلال الجودة العالمية و ارضاء الزبون

المصدر: محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص25.

محمد حسين الوادي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق"، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة 1، 2012،

ص 34.

تهدف الادارة التقليدية الى تعظيم ارباح و عوائد المنظمة بينما تركز ادارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عال من الجودة و هذا ما سيؤدي به حتما الى تحقيق الربح .

المطلب الثاني : مبادئ ادارة الجودة الشاملة و متطلباتها

الفرع الأول : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المقصود بها مجموع القواعد و الارشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة ادارة الجودة الشاملة موضع التطبيق و من بين المبادئ الاكثر شهرة و الاكثر استخداما هي<sup>1</sup>:

1. ضرورة وجود اهداف محددة لتحسين جودة المنتج او الخدمة ؛
2. تبني حديدة في العمل، و عدم الرضى بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير و الاخطاء و المنتجات غير المطابقة ؛
3. عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل لابد ايضا من الاعتماد على الجوانب الرقمية و المتابعة الاحصائية للجودة ؛
4. انهاء الاعتماد على فلسفة اقل الاسعار في تنفيذ الاعمال ؛
5. البحث عن المشاكل و حلها، و هذا يدخل ضمن صميم عمل الادارة ؛
6. تدريب و تشجيع الافراد و ضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع ؛
7. تبني الطرق الحديثة في متابعة العمال، وضرورة مراعات البعد النوعي (الجودة) قبل البعد الكمي ؛
8. الابتعاد عن اساليب التخويف لإيجاد مناخ عمل فعال ؛
9. القضاء على العوائق و الحواجز بين العاملين في مختلف الاقسام و التركيز على اهمية الاتصال و التنسيق بينهم ؛
10. تقليل الاعتماد على السقف الرسمي لأهداف المنظمة، و تقليل الاعتماد على الشعارات و الملصقات ؛
11. التقليل من الادارة بناء على الاهداف الرقمية الجامدة ؛
12. القضاء على كل ما يحرم العامل من التفاخر و الاعتزاز بعمله ؛
13. تصميم و تنفيذ اليات للتعليم و التدريب المستمر ؛

<sup>1</sup>-لعلى بوكميش،مرجع سبق ذكره،ص ص 78-79.

14. إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة و دفع تنفيذ النقاط السابقة ؛

و تمثل ادارة الجودة الشاملة مبادئ الادارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و على كل المستويات في الشركة .

كما حدد "أيس بايج" هذه المبادئ في<sup>1</sup>:

(1) التركيز على العملاء: و هي يجب الا تقتصر تركيزها على العملاء الخارجين بالمنظمة بل ايضا تشمل التركيز على العاملين داخل المنظمة .

(2) التركيز على العمليات و النتائج معا: حيث تعتبر النتائج مؤشر لتحديد جودة العمليات ذاتها و في حالة ما اذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب التفكير و العمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات.

(3) شحن و تعبئة الخبرات للقوى العاملة: ترى الادارة التقليدية ان الافراد العاملين بها لهم عقول و ان الاجل هو هدفهم الاساسي بينما ادارة الجودة الشاملة ترى حرص العاملين و العمل على توظيف معلوماتهم في تطوير العمل و زيادة الارباح و تخفيض التكاليف .

(4) الوقاية من الاخطاء قبل حدوثها: فمن خلال تركيزها على العمليات ذاتها يمكن يمكن الوقاية من حدوث الاخطاء قبل وقوعها .

(5) التحسية المستمر في الاداء: لا يمكن ان تحقق المؤسسة اهدافها في مجال ادارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة<sup>2</sup>.

(6) مبدا التغذية العكسية: في هذا المجال تلعب الاتصالات دورا رئيسيا لاي منتج، من ثمة فان النجاح في الحصول على التغذية العكسية من العوامل الاساسية التي تساهم في الابداع و زيادة الفرص لنجاح المؤسسة .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية"، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2008، ص 177-178.

<sup>2</sup> - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، دار الغرب للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2002، ص 50.

الفرع الثاني : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة و متطلبات نجاحها

1- معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

من ابرز هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

1. مقاومة التغيير سوعا من جانب بعض المسؤولين او من جانب العمل، و هذا يرجع الى غياب ثقافة الجودة ، بالإضافة الى غياب او عدم وجود عزيمة قوية للتغيير ؛
2. قصور ادراك بعض المدراء لأهمية تطبيق اجارة الجودة الشاملة و الفوائد التي تنجر عنها، و ذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الادارة باعتبارها الية فعالية لتحسين اداء المنظمة و تحقيق ميزة تنافسية و كسب حصة سوقية اضافية و غير ذلك من المزايا و المنافع ؛
3. تواضع معرفة و قدرة المدراء على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؛
4. الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى و اغفال الاهداف طويلة المدى ؛
5. الامل في ان الشعارات قد تؤدي الى تحسين الجودة ؛
6. و جودة بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر على مدى ملائمتة لاحتياجات العمل و تحقيق الأهداف، و كذاك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، و كذلك غموض الاهداف و عدم تحديدها بل و تناقضها في بعض الاحيان، بالإضافة الى سيادة البيروقراطية و عدم المرونة في العمل ؛
7. التغيير المستمر في القيادات الادارية: و ما يصاحب ذلك من تغيير في الاستراتيجيات و في طرق و اجراءات العمل، و من صعوبة في التحكم في نظام الجودة، و اتخاذ القرارات على اسس غير مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل ؛

<sup>1</sup>- لعلى بوكميش، مرجع شبق ذكره، ص ص 140-142.

8. تعد اللوائح و القوانين المعمول بها و ميلها الى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت و الجهد و من ثم انخفاض الاداء، هذا بالإضافة الى كثرة النصوص القانونية و كثرة التعديل عليها الامر الذي يؤدي الى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ الى حد كبير ؛
9. الشعور بان الآلات الجديدة و الحديثة و الصيانة المستمرة المكثفة سيؤدي الى تحسين الجودة ؛
10. قصور عمليات تدريب العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

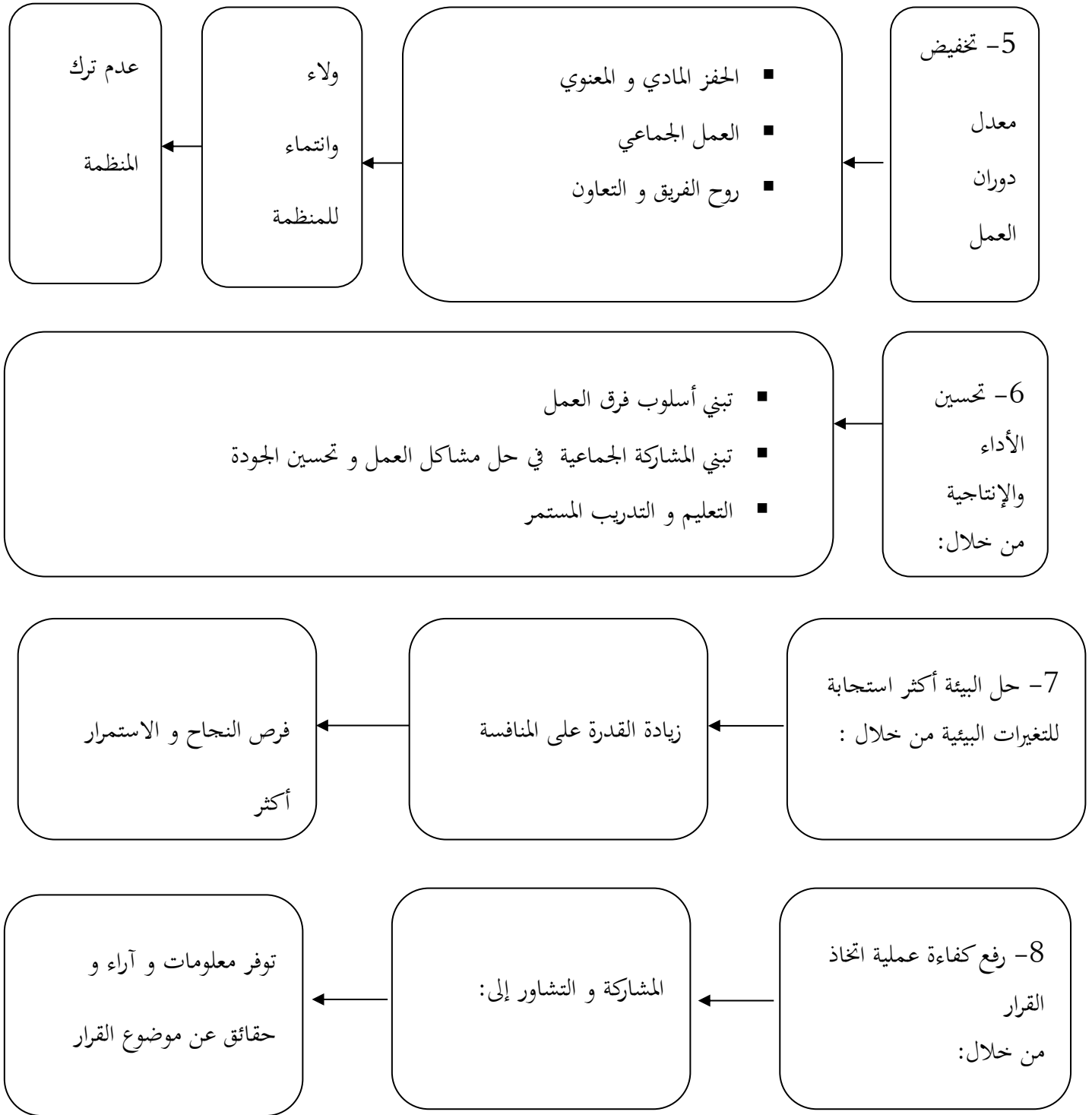
## 2- متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

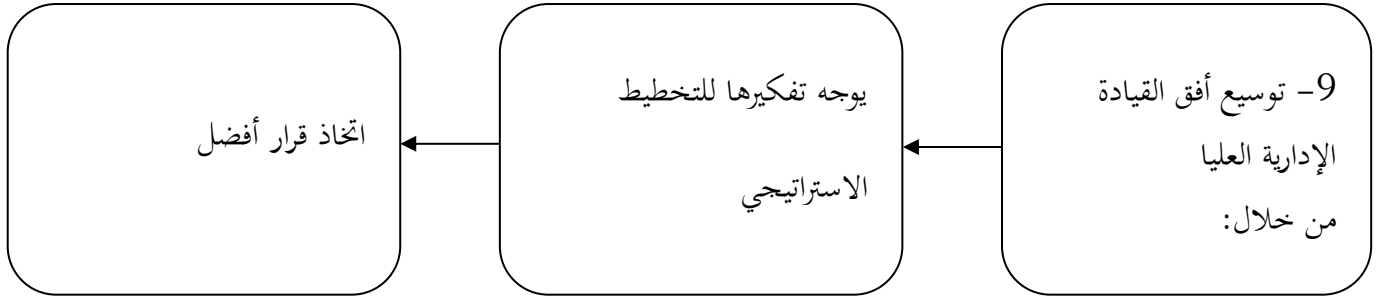
إن أمر نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب ان يحقق الأهداف التالية و إلا كان عبارة عن فلسفة نظرية لا فائدة منها، اذ ان هناك العديد من الفوائد يمكن للمنظمة ان تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة نعرض اهمها في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- لعلى بوكميش، مرجع شبق ذكره،ص ص 140-142.

الشكل رقم 2-3: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة







المصدر : محمود حسين الوادي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق"، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة 1، 2012، ص ص 154-155.

و لتحقيق الزيادة في إدارة الجودة الشاملة تعتمد المؤسسة على ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- التركيز على أهمية البحث و التطوير و اعتبارها من الأهداف الاستراتيجية ؛
- 2- ترشيد المديرين للعمال و تلقيهم مبدأ التقييم الذاتي ؛
- 3- توفير جو ملائم للعمل، و التأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي ؛
- 4- ربط القيم و المبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة ؛
- 5- تطوير خطط و رؤيا استراتيجية تجسد مفاهيم الجودة و قيمتها، و أهداف تحسين الجودة ؛
- 6- التركيز على منع وقوع الأخطاء من خلال تبني استخدام معايير الأداء ؛
- 7- التركيز على أهمية الاختبار الأمثل للعمال ؛
- 8- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات و التخطيط المحكم لها .

<sup>1</sup>- خالد سعيد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الرياض، الطبعة 1، 1998، ص 121.

المطلب الثالث : نظام إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو

الفرع الأول : معايير الإيزو

### 1 - تعريف معيار ISO 9000-2000:

يعتبر مصطلح ISO عن International organisation standardisation

المنظمة الدولية للتقييس، التي تأسست عام 1946 تهدف المنظمة لإصدار المعايير ( أو المواصفات ) الموحدة دولياً و الاختبارات و الشهادات المتعلقة بها لغرض التشجيع التجارة السلع و الخدمات على المستوى العلمي، و قد شكلت المنظمة عام 1979 لجنة الفنية 176 التي حددت مجال عملها في " وضع معايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظم الجودة، و ضمان الجودة، و في مجال التكنولوجيا الداعمة التي تشمل معايير الإرشادية لاختيار و استعمال معايير الصادرة عن اللجنة.

خلال الفترة 1986 - 1987 أصدرت اللجنة الفنية 6 معايير أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير 9000 الإيزو الخاصة بنظام الجودة و ضمنن الجودة، في عام 1994 ثم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير 9000 الإيزو كانت تضم كل من معايير التالية<sup>1</sup>:

- ISO 9000 : و هي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من معايير الأخرى في هذه المجموعة؛
- ISO 9001 : تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمة التي يشمل عملها القيام بتصميم إضافة إلى الإنتاج و الخدمات ما بعد البيع و تضمنت 20 فقرة؛
- ISO 9002 : تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو خدمة التي يقصد عملها على إنتاج و التركيب، دون القيام بتصميم أو خدمة ما بعد البيع و تضمنت 18 فقرة؛
- ISO 9003 : تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع و الاختبار جودتها، تضمنت 12 فقرة؛

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 253، 352.

- ISO 9004 : تتضمن التعليمات الارشادية التي يجب اتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو 9002 أو 9003.

في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000-2000 و التي جرى فيها:

1- إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 و الإبقاء على المعايير ISO 9001 كمواصفة وحييدة

تتضمن متطلبات نظم إدارة الجود، تمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

2- دمج المعايير ISO 8402 و ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000-2000 الذي ينصب على المبادئ و المصطلحات.

3- أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير التالية فقط:

-2000 - ISO 9000 : الأساسيات و المصطلحات في نظام إدارة الجودة.

-2000 - ISO 9001 : متطلبات نظم إدارة الجودة.

-2000 - ISO 9004 : المرشد في تحسين الأداء في نظم الإدارة الجودة.

## 2- الحصول على شهادة 2000 : ISO 9000 و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة ISO 9000-2000 يجب ان تقوم بسلسلة من الإجراءات التي يمكن تلخيصها بالآتي<sup>1</sup>:

أولاً: الاعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة: في هذه المرحلة تسعى المنظمة لتوفير متطلبات المعيار ISO 9000-2000، ويعتبر اهتمام الادارة العليا نقطة الانطلاق في هذه الخطوة، بالإضافة الى تشكيل فريق عمل للقيام بتلك المهمة، ثم يجري وضع خطة العمل للتنفيذ فالمباشرة بإعداد الرسالة و الاهداف المنظمة و صياغة سياسة الجودة و اعداد دليل الجودة، يعقبها المراجعة الادارية الداخلية للتحقيق من توفر متطلبات النظام، و

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 259، 358.

قد تحتاج المنظمة في هذه المرحلة الى استشارات او تدريب لبعض العاملين فيها من جهات خارج المنظمة ذات أهلية و اختصاص .

ثانيا: التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمه. و في الحالة الاخيرة يجب على المنظمة استعمال توفير المتطلبات و اعادة التقدم بطلب الشهادة.

**ثالثا:** الادامة و المحافظة على توفر متطلبات المعيار ISO 9001-2000 بعد التسجيل عليه و الحصول على الشهادة. فالمنظمة عادة ما تخضع لفحوصات مستمرة منتظمة و غير منتظمة من قبل الجهة التي تولت منحها الشهادة .

ان ادارة الجودة الشاملة اوسع بكثير من نظام ادارة الجودة وفق المعايير ISO 9000-2000، وهناك العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير راو لا تجرى بالقدر الكافي الذي تطلبه ادارة الجودة الشاملة و من هذه الجوانب على سبيل المثال:

- تحليل الكلف ؛
- التحسين بواسطة المشاريع ؛
- المشاركة، والاندماج، و التمكين للعاملين من خلال فرق العمل و حلقات الجودة ؛
- المقارنة المرجعية مع التنافس او المميزين دوليا ؛

ان نظام ادارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير ISO 9000-2000 لا يعكس فلسفة و مبادئ ادارة الجودة الشاملة و عليه فان المنظمات التي تتجه إلى إدارة الجودة الشاملة يجب ان تذهب في نظام ادارة الجودة، الى ما هو ابعد من المعايير ISO 9000، و ان يجسد النظام الفلسفة و المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 359.

الفرع الثاني : الفرق بين ادارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000:2000:

يمكن ايجاز اهم اوجه الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة و معايير الايزو في ان هذا الاخير ليس نظاما لادارة الجودة الشاملة و انما هو نظام لضمان توكيد الجودة، و الذي يعتبر الاساس للبدء في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم 2-2: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000-2000
1- تهتم و تركز على الزبون بشكل كبير.	1- التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن و ينتهي بتحقيق الرضا للزبائن .
2- تركز على التحسين المستمر و تعده مبدأ أساسي من مبادئها .	2- تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة و أهدافها .
3- استخدام الأساليب الإحصائية و العلمية في الإدارة و تحسين للجودة .	3- التأكد من تحديد إجراءات المراقبة و القياس التي سيتم تنفيذها و تحديد الأجهزة اللازمة لذلك .
4- يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة و العاملين في المنظمة .	4- تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة و الالتزام بها ضمن المنظمة و وضع إطار لمراجعتها و التأكد على تنفيذها .
5- يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة .	5- حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة .

<p>6- تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة و الخبرة و المهارة مدركين أهمية نشاطهم في انجاز أهداف الجودة .</p>	<p>6- تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع و كبير .</p>
<p>7- التأكيد على مراقبة و قياس خصائص المنتج لتثبيت من انه قد تمت تلبية متطلبات المنتج و المحافظة على المطابقة لمعايير القبول .</p>	<p>7- الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع و الخدمات لتحقيق رضا الزبون .</p>
<p>8- القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من اجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة و التأكد من تنفيذ هذه الخطط .</p>	<p>8- التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية .</p>

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005، ص 80-81.

### المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير و تسخير جميع الامكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها الموارد البشرية، لان التنافس في ظل عالمية السوق اصبح على الابداع و التطوير و استثمار المعلومات و حسن إدارة التغيير.

#### المطلب الأول : تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الجودة

##### الفرع الأول : واقع تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة و الايزو ISO :

لقد أصبح إلزاما على المؤسسات الجزائرية ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد السوق و الذي في بعض الاحيان يصبح من شروط التنافس فيه الحصول على شهادة الجودة العالمية التي تثبت جودة و كفاءة النظام الداخلي للمؤسسة، و التي تعتبر جودة و تكلفة المنتج دليلا على ذلك .

وفي ظل تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق، بدأت ملامح الاهتمام عدة مؤسسات جزائرية بضرورة التوافق مع مواصفات الجودة العالمية، لكن يبقى ذلك في اطار محدود و بوتيرة بطيئة حيث بينت احصائية صادرة عن وزارة الصناعة من مديريةية تقييس الجودة و الامن الصناعي في 2005، وجود 173 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة المطابقة مع مواصفة الايزو 9000؟ و من خلالها لاحظنا على هذه المؤسسة ما يلي<sup>1</sup>:

- 56.7 منها مؤسسات خاصة و الباقي عمومية ؛
- 65% منها مؤسسات انتاجية و 35% خدماتية ؛
- 99% منها حاصلة على الايزو و 9000 نسخة 200 ؛
- بالنسبة لمكان الهيئة المانحة لشهادة المطابقة نجد 61% من فرنسا و 20% من كندا و 16% من بلجيكا و 03% كل من ايطاليا و المانيا و الولايات المتحدة الامريكية .

<sup>1</sup> - رشيد منصارية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، مجلة الباحث ، عدد 11 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 197. على الموقع الإلكتروني: <http://revue.univ-ouargla.dz> تاريخ الأطلاع: 2015/04/28.

### الفرع الثاني : تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية

و قد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية الى التركيز على العنصر البشري<sup>1</sup> :

- التأهيل: ان بعضا من الانشطة الخاصة تتطلب تأهيل الافراد، هذا التأهيل يساعد في الرهنة على قابلية تطبيق معيار او اجراء داخلي بالمؤسسة ؛
  - التحفيز و التحسين بالجودة: و هذا يعني توضيح أهمية العمل المحضر و المنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، اضافة الى توضيح النتائج الناجمة عن ارضاء الزبون السيطرة على التكاليف و رفاهية المؤسسة و بالتالي يجب وضع برنامج تحسيبي للجودة و الذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد و للأفراد القدامى و للأفراد المكلفين بالقيم بالأنشطة التصحيحية و الوقائية ؛
  - التدريب: الذي يخص على اصناف الافراد داخل المؤسسة و الذين يمارسون أنشطة ذات اثر على الجودة، فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد ( إطارات اعمال تنفيذ بين اعوان تحكم) في خطة التدريب التي تشمل الفترة و المكان و المجال و التكاليف و الهيئة المشرفة على التدريب ... الخ .
- و الملاحظ من الدراسات التي أجريت ان التدريب المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج، خاصة عندما يكون مبنيا على الاحتجاجات الحقيقية، للمؤسسات الاقتصادية و الصناعية و الخدماتية، وفشل في بعضها الاخر خاصة اذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة و عدم ملائمة مجال العمل .

### المطلب الثاني : العنصر البشري و علاقته بالجودة في المؤسسة

#### الفرع الأول : صيانة و تحفيز الكفاءات البشرية في ادارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الافراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد و مقبول عن طريق بث الحماس فيه و تشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق

<sup>1</sup>- رشيد مناصرة، مرجع سبق ذكره، ص 197 .

إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال لان التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة مثل<sup>1</sup>:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات انتاج و جودة منتجات ؛
- جذب العاملين الى المؤسسة، و زيادة روح الولاء و الانتماء ؛
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ؛
- اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام ؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن ؛
- تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع .

### الفرع الثاني : فوائد تطبيق نظام ادارة الجودة على العنصر البشري

#### 1- منافع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 2000:9001 على العنصر البشري:

يعود تطبيق ادارة الجودة ISO 2000:9001 بمنافع عديدة على العنصر البشري أهمها<sup>2</sup>:

- يزود نظام ادارة الجودة العاملين بوسائل تمكنهم من اداء مهامهم بالشكل الصحيح و من المرة الاولى، من خلال توفير الموارد المناسبة، التدريب لعمليات العمل و البيئة الصحيحة والدافعية ؛
- يوفر الوسائل اللازمة للتعريف بالمهام الصحيحة و تحديدها بطريقة تؤدي الى اعطاء نتائج صحيحة، من خلال تخطيط الجودة و وضع الاجراءات و المواصفات و الارشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه ؛

<sup>1</sup>- رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup>- عربي بوزيد، "إدارة الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، "إدارة و إقتصاد مؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2013/2014، ص ص 68،69.

- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة مما يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين و بالتالي تحسين ادائهم من خلال توفير الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة و الاجراءات و تعليمات العمل و التي ينبغي اعادة النظر فيها بصورة مستمرة و ادامتها و ابقاءها قيد التنفيذ ؛
- تحسين عملية الاتصال الداخلية من خلال عدم اللجوء الى القرارات الفردية و الارتجالية، و اعطاء الثقة للعاملين مما ينعكس ايجاب على مستوى الروح المعنوية و الرضا عن العمل ؛

## 2 - أهم آثار تطبيق نظام ادارة الجودة على الاداء البشري<sup>1</sup>:

تصاحب رغبة المؤسسة في الحصول على الشهادة لانظمة ادارة الجودة عدة تغيرات جذرية و هيكلية حقيقية في الاداء، و كما هو معلوم فالتكوين المستمر يؤدي الى تزويد الافراد بمختلف مستوياتهم بما فيهم نظام ادارة الجودة، كما ان توفير الجودة يهدف الى تمكين العاملين من التطبيق الجيد لنظام ادارة الجودة و هذا بمختلف فئاتهم، كما ان توفير الجو المناسب يساهم حتما في تحسين اداء العنصر البشري للمؤسسة.

و قد ركزت المواصفة ايزو 9001:2000 على ادارة الموارد و خاصة الموارد البشرية، فهي تركز على مشاركة الافراد، تدريبهم، تحرير قدراتهم...، و عليه فان أي مؤسسة تسعى للحصول على شهادة ايزو و لا بد لها من تحسين اداء عنصرها البشري و ذلك من خلال:

- مشاركة الافراد من خلال التحسين المستمر و التمييز و التحفيز، بالاضافة الى بناء فرق العمل و اشتراك الافراد في اتخاذ القرارات، و استخدام المقاييس الخاصة برضا الافراد؛
- تحديد قدرات الافراد الذين يقومون باعمال تؤثر على جودة المنتج و العمل على تدريبهم .

<sup>1</sup>-عربي بوزيد،مرجع سبق ذكره،ص 69.

المطلب الثالث : مدى تأثير الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة داخل المؤسسة

الفرع الأول : دور ادارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة

لتطوير برامج تدريبية لادارة الجودة الشاملة، ينبغي توجيه الجهود نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب، يجب ان تتطابق اهداف التدريب مع استراتيجية المؤسسة، تطبيقات نظام ادارة الجودة الشاملة أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة و زيادة الانتاجية في المؤسسات.

نظام ادارة الجودة الشاملة، و الذي اعتمد بكبرى الشركات الصناعية هو نظام قائم على المشاركة الذي يمكن جميع العاملين من تحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة.

بدلا من فرض بيروقراطية تقليدية، تقتضي ادارة الجودة الشاملة احداث تغيير في ثقافة الشركات، حيث يتسم مناخ العمل الجديد بالميزات التالية<sup>1</sup>:

- مناخ عمل منفتح ؛
- صنع القرار القائم على المشاركة ؛
- الثقة بين جميع العاملين سواء موظفين، عمال، او مدراء ؛
- الشعور بالملكية و المسؤولية من اجل تحقيق الهدف و حل المشاكل ؛

يمكن ان تعمل ادارة الموارد البشرية كادات من ادوات الادارة العليا في تحقيق ادارة الجودة الشاملة بطريقتين أساسيتين :

- أولا: بالاقتماد بفلسفة و مبادئ ادارة الجودة الشاملة في اطار عملياتها الادارية، يمكن ان تكون ادارة الموارد البشرية بمثابة راس جسر مدعم لنهج ادارة الجودة الشاملة في جميع انحاء الشركة ؛

<sup>1</sup> - مريكيدان هناء، "إدارة الموارد البشرية في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتنمية البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، "إدارة و إقتصاد مؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2013/2012، ص ص 33-34.

- ثانيا: تستطيع دائرة الموارد البشرية بدعم من الادارة العليا ان تاخذ بنهج ادارة الجودة الشاملة في كافة انحاء الشركة من خلال تطوير و تقديم التدريب الطويل الاجل و التنمية اللازمة لاحداث التحول الكبير في الثقافة التنظيمية التي تتطلبها ادارة الجودة الشاملة .

### الفرع الثاني : تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة و أثره على الجودة الشاملة

لقد أصبحت الكفاءات هي التي تمثل الفصل ما بين المؤسسات و يقال في العبارة الشائعة c'est la compétence qui fait la différence و مهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها و التي تحتل فيها استراتيجية التكوين و التدريب المستمرين مكان الزيادة.

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف او سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها و اكتشاف إمكانيات التطور وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- دور التدريب في تطوير الكفاءات؛
- الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

<sup>1</sup>- رشيد مناصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-195.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم ذكره حول اثر الجودة في بناء في بناء الفرد و تطويره و اعداده اعدادا سليما من اجل المنافسة و النوعية التي تتميز بها لسد حاجة السوق، نرى ان مفهوم الجودة الشامل و تطبيقها في المؤسسات لها اتركبير في ادارة الموارد البشرية، و التي من اهم عناصرها الانسان و العامل او المعلم او الطالب، و يصبح مفهوم الجودة جزءا من حياته من اجل الابداع و حل المشكلات و استخدام التقنية الحديثة بكل انواعها و التعامل مع العالم الخارجي و لذلك يقترح البحث ان يتم استخدام الجودة الشاملة و مفهومها في كل مستويات الحياة حتى في الوظائف المهنية من اجل التجديد و الابداع و العطاء و ما لذلك من اثر في تحسين الوضع المادي للفرد و تحسين مستوى المعيشة للمجتمع و تقليل النفقات في مجال التعليم و الصناعة و الانتاج.

## خاتمة عامة

تم من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال البحث تم التوصل أن إدارة الجودة الشاملة تحتل مكانة هامة في المؤسسة مثلها مثل إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم وظائف المؤسسة كونها مسؤولة عن تقييم أهم مورد فيها و هو العنصر البشري، هذا المورد الذي يستطيع أن يُرقي المؤسسة إلى أعلى المستويات و ذلك من خلال مساهمته من خلال إبداعاته و بأفكاره و أيضا بإلتزاماته ومواظبته على العمل في تحسن جودة المنتج حيث تستطيع المؤسسة رفع إنتاجها عن طريق الكفاءات البشرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى من خلال الدراسة الميدانية لمطاحن الكبرى للظهرة التي تبين فيها أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءاتها البشرية لتحسين، تطوير ورفع إنتاجها وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يمكن للعنصر البشري إعاقه مخططات المؤسسة و مشاريعها، وذلك من خلال المعاملة التي يتلقاها من طرف المسؤول.

تحقيق الجودة والجودة الشاملة هدف تسعى إليه أي مؤسسة، التي لا تكاد تخلو من توفر الكفاءات البشرية عالية المستوى، لكن التحدي يتمثل في قناعة الإدارة العليا للمؤسسة بذلك، بتسخير كل إمكانياتها لتحفيزهم و تكوينهم وتدريبهم وتوفير لهم ظروف العمل المناسبة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة حيث أنها تهتم بتقييم أداء كفاءاتها و محاولة سد ثغرة النقص عن طريق تكوينات و تدريبات كما تعمل على تحفيزهم عن طريق نسبة من الأرباح و ذلك لزيادة الثقة في النفس للعمال و جعلهم يسعون إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إستطاعت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة المحافظة على مكانتها في السوق سواءً على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني و ذلك لتمييز منتجاتها عن منافسيها و لحصولها على شهادة للإيزو بتطبيقها لمعايير الجودة و مما يجعلها الرائدة في السوق وهذا بسبب مساهمة كفاءاتها البشرية في تطبيق الجودة بها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

### أولاً : نتائج البحث:

من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة ، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لتحقيق الجودة الشاملة حيث تختلف كل المؤسسة عن غيرها ، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة ، وإنشاء المؤسسة في حد ذاتها، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة.
- ✓ التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر .
- ✓ التميز بالإبداع كونه يضيفي الاستمرارية، بتقديم الجديد والتجديد، وغزو الأسواق، حيث أن كل المؤسسات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية والإدارية، المحاسبية، لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المتمثلة في الرأسمال الفكري يمكنها تحقيق ما يعرف بالربح الابتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمؤسسات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.
- ✓ نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، ومن أهمها الموارد البشرية، لأن المؤسسة أصبحت تعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القدرة على الإبداع واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير.
- ✓ يعتبر العنصر البشري هو العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمر لكافة الجوانب في المؤسسة و إدارة الموارد البشرية و أساس الارتباط بينهم أن العنصر البشري يحتاج إلى أن يخضع لتحسين مستمر من خلال التدريب والتنمية لرفع كفاءته و توفير المناخ و العوامل المناسبة التي تجعل العامل يشعر بالأمان و الإنتماء للمؤسسة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة حيث أصبح كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عنها لكي تصل إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء لإرتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج والإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة .
- ✓ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية أي يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة.

## خاتمة عامة

✓ المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا بوجود الكفاءات البشرية حيث تحاول قدر المستطاع الحفاظ عليها عن طريق التحفيزات .

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة مطاحن " متيجي " فتم إكتشاف أن هذه المؤسسة أصبحت تولي أهمية لكفاءاتها و بطريقة تسييرها، وخصوصا بعد حيازتها على شهادة ايزو عام 2006 و 2008 كما أنها تحضر للحصول على شهادات أخرى خلال السنة الحالية ، و كذا بسبب إدراك مسؤولها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة ، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة لكفاءاتها وكذلك إدراكها لأهمية الكفاءات وقدراتها ومهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم.

### ثانيا : التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن من إقتراح بعض التوصيات :

✓ أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها؛

✓ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية؛

✓ تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، ودائما التوصية لمؤسسات العالم الثالث لأن هذه المفاهيم تم تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة و أثبتت نجاحا بحيث أنها تحفز الأفراد و تشجيعهم على العمل و بذل مجهودات فكرية أكثر؛

✓ إعتتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن للحصول على شهادة الأيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام و لكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص؛

✓ إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

## خاتمة عامة

---

ثالثا : آفاق الدراسة :

من خلال دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بإدارة الموارد البشرية يمكن إقتراح المواضيع التالية :

- اليقضة الإستراتيجية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ؛
- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

## فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

الفهرس

فهرس الأشكال و الجداول

المقدمة العامة.....	أ-ث
الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية.....	14
تمهيد.....	15
المبحث الأول : مدخل إلى الموارد البشرية.....	16
المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية .....	16
المطلب الثاني : المورد البشري و القوى العاملة.....	18
المطلب الثالث المحددات الرئيسية لفعالية الموارد البشرية.....	22
المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	27
المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لها.....	27
المطلب الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية و أهدافها.....	30
المطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية و الترابط فيما بينهم.....	35
المبحث الثالث : متطلبات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....	39
المطلب الأول : مراحل توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.....	39
المطلب الثاني : تحفيز و ترقية الموارد البشرية.....	47
المطلب الثالث العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية.....	49
خاتمة الفصل.....	50
الفصل الثاني : دور الكفاءات البشرية و تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.....	51
تمهيد.....	52
المبحث الأول : مدخل إلى الجودة.....	53
المطلب الأول : مفهوم الجودة و أبعادها.....	53
المطلب الثاني : تكليف الجودة و خصائصها.....	58
المطلب الثالث مراحل تطور الجودة و أهميتها.....	59
المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000.....	65

65	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها.....
73	المطلب الثاني : مبادئ ادارة الجودة الشاملة و متطلباتها.....
80	المطلب الثالث نظام إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو.....
85	المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.....
85	المطلب الأول : تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الجودة.....
86	المطلب الثاني : العنصر البشري و علاقته بالجودة في المؤسسة.....
89	المطلب الثالث مدى تأثير الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة.....
90	خلاصة الفصل.....
91	الفصل الثالث واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة داخل مؤسسة المطاحن.....
92	تمهيد:.....
93	المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
93	المطلب الأول :تقديم عام لمجمع " متيجي ".....
97	المطلب الثاني : تقديم عام لمطاحن الكبرى للظهرة ( <i>Les Grands Moulins du Dahra</i> ).....
104	المطلب الثالث : المورد البشري في المطاحن.....
108	المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية في المطاحن.....
108	المطلب الأول: تركيبة العمال بالمطاحن و تقسيماتهم.....
111	المطلب الثاني: سياسة التوظيف في المطاحن.....
112	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في المطاحن و تكوينهم.....
115	المبحث الثالث : الجودة و علاقتها بالكفاءات البشرية في مطاحن الكبرى للظهرة:.....
115	المطلب الأول: النوعية و الجودة للمنتج في الطاحن.....
115	المطلب الثاني : المطاحن و شهادة الإيزو9001.....
119	المطلب الثالث : المورد البشري و تحقيق الجودة في المطاحن.....
122	خاتمة الفصل.....
124	الخاتمة العامة.....
126	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق .

## قائمة الأشكال و الجداول

أولا : قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة	1-1
25	مسببات ضغوط العمل	2-1
37	وظائف إدارة الموارد البشرية	3-1
46	مراحل عملية التوظيف	4-1
62	مراحل تطور الرقابة على الجودة	1-2
70	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2-2
77	متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3-2
100	الهيكل التنظيمي المطاحن الكبرى للظهرة	1-3
105	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة	2-3
109	تطور عدد العمال	3-3
110	توزيع العمال	4-3

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية	1-2
83	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و معايير ISO 9000	2-2
108	تطور عدد عمال مؤسسة المطاحن	1-3
110	توزيع عمال المؤسسة المطاحن حسب التخصص المهني	2-3

## المراجع باللغة العربية :

### أولاً: الكتب :

- 1- أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 1، 2006.
- 2- باري كشواري، "إدارة الموارد البشرية"، دارالفاروق للنشر، مصر، الطبعة 2، 2006.
- 3- توفيق محمد المحسن، "مدخل لإدارة الجودة الشاملة"، دار النهضة للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 1999.
- 4- جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للنشر، الجزائر، الطبعة 1، 2005.
- 5- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، الطبعة 1، 2004.
- 6- خالد سعيد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الرياض، الطبعة 1، 1998.
- 7- خيضر حمود كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2000.
- 8- خيضر كاظم حمود و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2007.
- 9- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2008.
- 10- زاهد محمد الديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000.
- 11- زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، داركنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة 1، 2006.
- 12- سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2007.
- 13- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2006.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006.
- 15- عبد الله حسين جوهر، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2011.
- 16- علا أحمد اصلاح، "تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، الطبعة 1، 2008.
- 17- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب للنشر، مصر، الطبعة 1، 1998.

- 18- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، دار الغريب للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2002.
- 19- علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2003.
- 20- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005.
- 21- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2001.
- 22- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة 1، 2009.
- 23- لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة"، دارالراية للنشر، عمان، الطبعة 1، 2011.
- 24- محمد حافظ الحجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006.
- 25- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2009.
- 26- محمد عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2012-2013.
- 27- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية"، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2008.
- 28- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005.
- 29- محمد زكريا فؤاد، "ضبط الجودة و حماية المستهلك"، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة 1، 2005.
- 30- محمود حسين الوادي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق"، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة 1، 2012.
- 31- مصطفى محمود أبو بكر، "المورد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007.
- 32- نظمي شحادة و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000.

#### رابعاً : المذكرات و الرسائل الجامعية :

- 1- إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية في " علوم تجارية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006 .
- 2- حنان بودرسة،"علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في " تجارة الدولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2013/2012 .
- 3- عربي بوزيد،"إدارة الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية،"إدارة و إقتصاد مؤسسة"،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة مستغانم ، 2014/2013 .
- 4- عمران حميدة، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في " علوم التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2012/2011 .
- 5- مريكيدان هناء،"إدارة الموارد البشرية في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتنمية البشرية"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية،"إدارة و إقتصاد مؤسسة"،كلية العلوم الإقتصادية،جامعة مستغانم،2013/2012 .
- 6- يزيد قادة،" واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في " علوم التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2012/2011 .

#### ثالثاً : المجالات :

- 1- حمد بن عيشاوي،" ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"،مجلة الباحث ،عدد 04 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2006.

2- رشيد مناصرة، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، مجلة الباحث ، عدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

#### رابعا : الملتقيات :

1- أسماء رشاد، "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 19 ماي 2011 .

2- سملاي يحضيه، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى وطني، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003 .

3- شنيبي عبد الرحيم، " إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 19 ماي 2011 .

4- طلال نصير و نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 19/05/2011 .

#### سادسا : مواقع الإنترنت :

<http://iefpedia.com/arab/27341-الإبداع-المؤسسي-وتنمية-المورد-البشري>

<http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master-seddik%20amina.pdf>

<http://iefpedia.com/arab/27326-أثر-الإبداع-الإداري-على-تحسين-مستوى-أداء-إدارة-الموارد-البشرية>

[http://luedld.net/rc4/01\\_OGX%20Belaichaoui\\_A\\_Ok.pdf](http://luedld.net/rc4/01_OGX%20Belaichaoui_A_Ok.pdf)

## مقدمة عامة

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدتها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي حيث أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على الكفاءة المنظمة حقيقة هامة و هي أن تلك القوى و أعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد و الجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية و الذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق و النجاح أو سببا في المشكلات و نقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار و إذا كانت درجة نجاح الإدارة ما زالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطور بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة و الابتكار و الإبداع ، فالعنصر البشري و الكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة و فعاليتها. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به و الإدراك و التحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة و قبول التغيير والابتكار وذلك لتحقيق فعالية المنظمة و الوصول الى الجودة الشاملة.

أولا: الإشكالية:

و مما سبق سوف يتم طرح الإشكالية التالية:

- ما هو أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة ؟
- ما هو دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؟
- هل تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى ؟

ثالثا: الفرضيات:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

- يعتبر المورد البشري من بين العوامل المساعدة على رفع إنتاجية المؤسسة؛
- للمورد البشري دور هام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- تساهم الكفاءات البشرية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بشكل كبير في تحقيق الجودة بهذه المؤسسة.

رابعا : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث من النظرة الحالية للمورد البشري الذي هو عنصر أساسي وشريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة . لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ابراز قدرة الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجزائرية .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

وتباينت أسباب اختيار لهذا الموضوع بين ذاتية وموضوعية منها:

- الميول الشخصي للموضوع؛

## مقدمة عامة

- حاجة المؤسسات الجزائرية لمراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية قصد تحقيق الجودة التي تتوقف اساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته ؛
- البحث لإيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها والمتتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع ؛
- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال ؛
- المساهمة في اثراء المكتبة يمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري .

### سادسا: أهداف البحث:

- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة ابراز اهمية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها ؛
- معرفة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ؛
- معرفة واقع ادارة الجودة الشاملة و كيفية تحقيقها عن طريق الكفاءات البشرية في مطاحن الكبرى للظهرة.

### سابعاً : المنهج المتبع :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية واختبار الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

### ثامنا: تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول. خصص الفصل الأول لدراسة إدارة الموارد البشرية إذ تم التوضيح في المبحث الأول مدخل إلى الموارد البشرية بينما في المبحث الثاني مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، في حين خصص المبحث الثالث إلى متطلبات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

## مقدمة عامة

---

أما الفصل الثاني كان بعنوان دور الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة حيث تم تناول مبحثه الأول مفاهيم حول مدخل إلى الجودة، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة إدارة الجودة الشاملة و معايير الأيزو 9000 أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

أما الفصل الثالث فتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ، تم تناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فكان بعنوان واقع تسيير الموارد البشرية في المطاحن ، أما المبحث الثالث فخصص للجودة و علاقتها بالكفاءات البشرية في مطاحن الكبرى للظهرة.