جامعة قاصدي مربـــاح ورقلـــة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية

تخصـص: تنظيمات سياسية وإدارية

بعنـوان

# تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة

## دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة

إعدادالطالبين:

✍زوزو الحاج

✍حجاج عتيقة

تحت إشراف الأستاذ

✍كاهي مبروك

السنـــة الجامعية: 2013/2012

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يَأَيُّهَا الذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُواْ فِي الْمَجْلِسِ فَافْسَحُواْ يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَانشُوزُاْ فَانشُزُواْ يَرْفَعِ اللَّهُ الذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالذِينَ أُوتُواْ العِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم

الآية 10 – 11 سورة المجادلة

## حكمة

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلاتبغضهم"

# الإهداء

***أهدي ثمرة جهدي المتواضعة***

***.***

***إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما .***

***إلى دعمي في الحياة وأعزما أملك إخوتي .***

***إلى كل من علمني حرفا طيلة فترة دراستي من التعليم الابتدائي إلى الجامعي***

***إلى أعز أصدقائي كل باسمه وإلى كل الأهل والأقارب.***

***وإلى كل من يسعى إلى إعلاء راية العلم***

**الحاج**

# التشكرات

الحمد لله عز وجل أولا نشكره على عظيم نعمته والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ ((**كاهي مبروك**)) الذي شرفنا بقبوله الإشراف على المذكرة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة ليند غاز الذين أمدوني بالمعلومات الكافية لانجاز الدراسة التطبيقية

كما لا أنس كل من ساعدنا وسندنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

الطالبين

# الملخص :

تعالج هذه المذكرة موضوع تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة من خلال البحث في المفاهيم الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمات .

وبعد استعراض كل هذه المفاهيم النظرية جاء الجانب التطبيقي من الدراسة كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة وذلك من خلال دراسة تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في و حدة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة .



الكلمات المفتاحية :

الجودة الشاملة ، إدارة الموارد البشرية ، معايير الايزو ، التدريب التحفيز ، الاتصال ، الميزة التنافسية .

| المحتوى | الصفحة |
| --- | --- |
| الإهداء | |
| الشكر | |
| الملخص | |
| الفهرس | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| أولا : مقدمة | أ |
| ثانيا : فرضيات الدراسة | ب |
| ثالثا : أسباب اختيار الموضوع | ت |
| رابعا :أهمية وأهداف الدراسة | ث |
| خامسا : الدراسات السابقة | ج |
| سادسا : منهجية الدراسة | ح |
| سابعا : صعوبات الدراسة | خ |
| ثامنا : خطة الدراسة | د |
| الفصل الأول : مدخل إلى تسيير الموارد البشرية | 10 |
| تمهيد | 11 |
| المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية | 12 |
| المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية | 12 |
| المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية | 15 |
| المطلب الثالث : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | 19 |
| المبحث الثاني : أهمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة | 31 |
| المطلب الأول : دور الموارد البشرية في استقرار المنظمة | 31 |
| المطلب الثاني : دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية | 32 |
| المبحث الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية | 35 |
| المطلب الأول : الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية | 35 |
| المطلب الثاني : الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية | 35 |
| المطلب الثالث : الأهداف الشخصية والاجتماعية لإدارة الموارد البشرية | 37 |
| الخلاصة | 39 |

| | |
|---|---|
| الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة | 40 |
| تمهيد | 41 |
| المبحث الأول : مفهوم الجودة الشاملة | 42 |
| المطلب الأول : تعريف الجودة الشاملة | 42 |
| المطلب الثاني : مبادئ وأهداف الجودة الشاملة | 44 |
| المطلب الثالث : محددات الجودة الشاملة | 45 |
| المطلب الرابع : مؤشر الجودة الشاملة (الإيزو) | 46 |
| المبحث الثاني : برنامج تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة | 48 |
| المطلب الأول :تدريب الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة | 48 |
| المطلب الثاني : تحفيز الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة | 49 |
| المطلب الثالث :الاتصال في الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة | 51 |
| المطلب الرابع : جودة العنصر البشري | 52 |
| الخلاصة | 54 |
| الفصل الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة | 55 |
| تمهيد | 56 |
| المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة | 57 |
| المطلب الأول : نشأة لمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية | 57 |
| المطلب الثاني : تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة | 59 |
| المطلب الثالث : التنظيم الهيكلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة | 61 |
| المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة | 67 |
| المطلب الأول : تدريب الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة في المؤسسة | 67 |
| المطلب الثاني : التحفيز وفق الجودة الشاملة في المؤسسة | 69 |
| المطلب الثالث : الاتصال في إدارة الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة | 69 |
| الخلاصة | 70 |
| الخاتمة | 71 |

| | |
|---|---|
| قائمة المراجع | 75 |
| الملاحق | 79 |


قائمة الجدوال :

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
| --- | --- | --- |
| 01 | مراحل تطور إدارة الموارد البشرية | 15 |
| 02 | الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد لإدارة الموارد البشرية | 36 |


قائمة الأشكال :

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج إدارة الموارد البشرية | 18 |
| 02 | خطوات تخطيط الموارد البشرية | 20 |
| 03 | مراحل عملية التوظيف | 23 |
| 04 | تعريفات الجودة | 43 |
| 05 | الهيكل التنظيمي للوحدة ليند غاز الجزائر ورقلة | 62 |

# مقدمة

## مقدمة:

عرفت العشرية الأخيرة تحولات جذرية في الأوضاع الاقتصادية الدولية من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، حيث اتجه العديد من الدول إلى آليات السوق التي تحملها قوى العرض والطلب القائم على المنافسة الدولية وظهور تكتلات اقتصادية هدا من جهة ومن جهة أخرى الانفتاح وتحرير التجارة.

كل هذاأدى بالمؤسسة التخلي عن فكرة الإنتاج والبيع بهدف تعظيم رقم الأعمال فقط على حساب احتياجات ورغبات الزبائن ، بل أدى بـها إلى إعادة ترتيب سياستها ورسم إستراتيجية جديدة قصد إيجاد السبل واتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات على النحو الذي يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة ، إن تحليل هذه الإستراتيجيات الخاصة بجدب الزبائن وكسب رضائهم يؤدي بتا غلى إيجاد تقنيات حديثة ومحكمة تساعدها على تحسين أدائها وجودة منتجاتها ومعاييرها تلبية للحاجات والرغبات التي يطلبها الزبائن في الزمان والمكان المناسبين مما دفع بالمفكرين والمؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة التي تقوم على الإيمان أن الجودة العالية المنتوج أو خدمة ، وما يرتبط بوفاء الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة لأنها تعتبر أسلوب لتأكيد الفعالية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات وانظم التي تؤدي للتفوق وتمتع الأخطاء وتؤكد أن كل النشاط بالمؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، كما تعد كذلك مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام .

ومن خلال مفهوم الجودة الشاملة التي اهتمت بوظائف المؤسسة ومن أهمها وظيفة الموارد البشرية التي تقوم بتا المنظمة والتي تطور مفهومها عبر عدة مراحل وتجاوزت مظهرها التقليدي أي من إدارة الموارد الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وكذا عن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمت بالبقاء واستمرار المنظمات في بيئة تقلبيه تنافسية.

وبناءا على ماتم استعراضه على هذا النحو فإن الإشكالية العامة لهذا البحث كما يلي:

فإلى أي مدى يساهم مدخل الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية على بقاء واستمرار المنظمات في بيئة تمتاز بالتقلب والتنافسية؟

وينجم عن الإشكالية الرئيسية إشكاليات جزئية وهي:

1. هل لإدارة الموارد البشرية مكانة كبيرة في المؤسسة ؟

2. ماهي أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ؟

3. ماذا نعني بالجودة الشاملة ؟وكيف يمكن إعداد برنامج تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة ؟

4 . ماهو واقع تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسة إينداغاز؟

***الـفرضيات:***

1 . تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة كبيرة في المؤسسة وهي وسيلة لتحسين الأداء .

2 . للمنظمات المعاصرة أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية كما تحققه من تغيرات كبيرة في المنظمة

3. إعداد برنامج تسيير الموارد البشرية يحقق معايير الجودة الشاملة في بيئة تنافسية .

4. أن المؤسسات الوطنية الجزائرية أصبحت تولي اهتماما كبيرا لمعايير الجودة في ظل بيئةتقلبية تنافسية.

***1 . أسباب اختيار الموضوع*** : توجد عدة أسباب تمكننا من اختيار هذا الموضوع وتتمثل :

***أ. الأسباب الذاتـية :***

. نوعية التخصص العلمي الذي ندرس فيه وعلاقته بالموضوع .

. اهتمام علم السياسة بالمواضيع الاقتصادية .

. إمكانية البحث في ها الموضوع .

. الميول الشخصي للمواضيع التي تهتم بإدارة الموارد البشرية ومعايير الجودة الشاملة اللذان يعتبران محور عمل المؤسسة.

***ب . الأسباب الموضوعية :***

. معرفة الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المؤسسة .

. معرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة .

***2. أهمية وأهداف الدراسة :***

تكمن أهمية الدراسة في أن الهدف الرئيسي منه هو إعطاء فكرة واضحة للقارئ عن إدارة الموارد البشرية ومعايير الجودة الشاملة لأنهما يعتبران عنصرهم في أي مؤسسة ولا يمكن أن تكون مؤسسة بدون مورد بشري ولا ميزة تنافسية .

***. أما عن أهداف الدراسة :*** فتمحورت الأهداف المراد الوصول إليها في بحثنا هذا :

. محاولة توضيح المصطلحات الحديثة في الاقتصاد مثل معايير الجودة الشاملة .

. توظيف معارفنا النظرية وتطبيقها عمليا من أجل توضيح إلى أي مدى ليس هم مدخل الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية .

. التعرف على مدى تطبيق مدخل الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية.

***الدراسات السابقة :***

وانطلاقا من الأهمية التي تكتسبها الدراسات السابقة ، اعتمد البحث على الدراسة الراهنة على دراستين سابقتين ، الأولى قريبة جدا من الموضوع ، أما الثانية فتمس جزء من الموضوع كونها تركز على الكفاءات البشرية وإدارة المعرفة.

***الدراسة الأولى:***

أطروحة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال معنونة مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة للباحثة موزاوي سامية ثم انجازها سنة 2003 . 2004 بالجزائر

***المحددات المكانية والزمانية للدراسة :***

إذ تم انجاز الجانب الميداني في 2004 وقع اختيار الباحثة على الشركة الجزائرية للأثاث المعدني للتنظيم

***إشكالية البحث :*** وتتمثل إشكالية الباحثة في :

ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة ، وما هي معايير الإيزو ، وما الفرق بينها تم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حذ ذاته ؟

***المنهج المتبع:***

لقد تبنت الباحثة في إطار دراستها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة لأنه يحيط بكل العناصر الاجتماعية منها والاقتصادية .

***الفرضيات:*** تقوم هذه الدراسة على ثلاث فرضيات وهي :

يعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو وأسلوبيين لإدارة الجودة يقسمان بمجموعة من الخصائص أو المبادئ التي تميزها عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى .

. تتعامل معايير الإيزو مع وظيفة تسيير الموارد البشرية مثلها مثل باقي الوظائف.

. تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تسيير الموارد البشرية وعلى العنصر البشري بحد ذاته لأنها تؤمن بأنه الأساس في المنظمة وباستطاعته دفع المنظمة إلى النجاح والنمو والتفوق والتمييز ، كما أنه بإمكانه القضاء على آمالها وأهدافها.

***أدوات جمع البيانات :*** بما أن المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي فهو منهج متكامل يحتوي على جملة كبيرة من الأدوات والتي من بينها المقابلة وهي التقنية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات.

***مواصفات العينة*** : تمثلت العينة الرئيسية للبحث في اختيار الشركة الجزائرية للأثاث المعدني للتنظيم.

***نتائج الدراسة*** : توصلت الباحثة من خلال بحثها هذا إلى أنه:

. يمكن سر نجاح معايير الإيزو وانتشار تطبيقها في المنظمات بالثقة التي تضعها في نفوس الزبائن ،كونها توفر شروط الجودة العالية في السلع والخدمات .

. باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها.

***الدراسة الثانية :***

وهي كذلك لها نفس الارتباط بموضوع بحثنا وإن كانت تختلف في جزء من موضوع البحث وهي رسالة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو دراسة ميداني بالمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية –ورقلة . للطالبتين نقايس حياة وعطوات زوليخة تم انجازها سنة 2007 .2008 .

***إشكالية البحث :***

ماهي المكانة التي يحضى بها المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000؟

***المنهج المتبع :*** لقد تبنت كلا من الطالبتين المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهده الدراسة لأنه يحيط بكل العناصر الاجتماعية منها الاقتصادية .

***. فرضيات :***

وللإجابة على هذا التساؤل وضعت الطالبتين أربعة فرضيات وهي :

. يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة .

. إدارة الجودة الشاملة ومعايير كلا هما عبارة عن منهج وأسلوب لإدارة تحسين الجودة .

. تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو المورد البشري عنصر أساسي وضروري لنجاحهما

. إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت تولي اهتماما كبيرا بالمورد البشري .

***منهجية الدراسة:***

***أ. المنهج المتبع :***

لكي يستطيع كل باحث أن يدرس مشكلة البحث يستلزم منه القيام بالدراسة العلمية وإتباع خطوات عملية دقيقة وذلك لضبطه من أجل التوصل إلى المعلومات الدقيقة لدى فهو يستوجب منه تحديد نوع الطريقة التي سيتبعها في مواجهة المشكلة وموضوع الدراسة وهو ما يسمى في العلوم الاجتماعية بمنهج البحث الذي يدل على الأداة أو الطريقة التي يستعين بتا الباحث لمواجهة مشكلات بحثه في أي دراسة.

وبصورة عامة فإن المنهج هو الطريق الذي إذا حدد من قبل الباحث لا بد وأن تكون من ورائه فلسفة وتتضح فلسفته في الإجابة على الأسئلة [1]التي تثيرها مشكلة موضوع البحث ويعرف أيضا بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق هدفه.

وإن مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف المواضيع وبالتالي يتم اختيار منهجا معينا انطلاقا من طبيعة [2]الموضوع وبهذا نظرا لطبيعة بحثنا فقد اخترنا المناهج التالية :

***1. المنهج الوصفي :*** وهو أسلوب من أساليب التحليل وهو يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة ، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة بينهما بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. وتم استخدام هذا المنهج في الدراسة في جمع المعلومات تحول موضوع تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة وذلك من أجل تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين متغيراتها.

***2 . منهج دراسة الحالة :***

وهو منهج ينص فيه الباحث على دراسة وحدة معينة فردا أو وحدة اجتماعية اقتصادية (أفراد ،إنتاج ، تسويق ،مشتريات...) ولقد استحدث أسلوب الحالات بوصفه الوسيلة لممارسة التجريب ،كما تمثل الحالات وسيلة لنقل صورة واقعية للأحداث والمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة

[1]مروان عبد الحميد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية.عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 61 .

[2]عبد الوهاب ابراهيم ،أسس البحث العلمي .القاهرة، مكتبة نهضة الشروق ،1985 ،ص 39.

وهذا ما نسميه في دراستنا وبتوافق معها في تشخيص تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة من خلال مؤسسة ليندا غاز . وحدة ورقلة .

***ب . الأساليب المتبعة :***

يتمكن الباحث من بلوغ أهدافه في الدراسة ومعالجة كل الجوانب الظاهرة باعتماده على المعلومات النظرية والبيانات الميدانية ، فالمادة العلمية النظرية يتم جمعها من عدة مصادر هي المراجع ، المعاجم ، المذكرات ، الرسائل والأطروحات الجامعية ، المجلات ...بينما تختلف مصادر جمع المادة العلمية الميدانية (التحقيق الميداني ) عن سابقتها ، فنجد ما يسمى بأدوات أو تقنيات جمع البيانات الميدانية والأداة والتقنية هي الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث سواء كانت تلك الوسيلة المتعلقة بجمع البيانات أو بعمليات التصنيف و الجدولة

إن عملية المفاضلة بين الأدوات ، أو الاعتماد على أكثر من أداة يرجع لعدة اعتبارات ومحددات هي طبيعة الموضوع ، طبيعة المنهج المتبع ، طبيعة المعطيات المراد الحصول عليها ، طبيعة المجتمع المبحوث ، حجم العينة ، الخبرات الفنية المتاحة للباحث ، والإمكانيات المادية المتاحة للباحث واستنادا إلى هذه المحددات عمدنا إلى استخدام إلى وسيلتين وهي المقابلة والملاحظة وذلك بغية جمع كم من معطيات لتوضيح وتفسير وفهم الظاهرة أكثر ولإبراز وظيفة هذين الأسلوبين ، وتبيان قيمة ونوع المعلومات التي تم التحصل عليها من جراء استعمال هذين الأسلوبين وتبيان كيفية استخدامها ونورد ما يلي :

***1. المقابلة:***

تتميز المقابلة عن أدوات جمع البيانات الأخرى باحتلاله موقع هام في البحوث السيوسيولوجية فهي تسمح للباحث برصد الجوانب الخفية عن مكونات الظاهرة لذلك فهي أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع الاستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها ، لما تتيحه من فرص لتحقيق كم هائل من البيانات ، وفي غالب الأحيان لا تخلو دراسة يغيب فيها استخدام وتوظيف مثل هذه الأداة[1].

وهي أساسا قائمة على المحادثة المباشرة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين من أجل الوصول إلى حقيقة أو موقف معين .فهي تمكن المبحوث من التعبير بكل حرية ومن دون خوف عن أفكاره وآرائه ومواقفه اتجاه بعض القضايا والأمور التي تمس من قريب أو بعيد الظاهرة قيد الدراسة .

[1]مراد زغيمي وآخرون ،أدوات البحث العلمي محددات ومجالات إستخدامها. مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 19، منشورات منتوري قسنطينة ،جوان 2003،ص 154.

إن طبيعة الموضوع والذي يصعب أن يستوفي كامل حقه في الدراسة ،دفعنا إلى اختيار المقابلة غير المقننة والتي عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدامها بهدف الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع الذي يكون غامض بالنسبة إليه،إذ يتطلب من الباحث العمل وفق خطة معينة أو دليل يتضمن قائمة من الأسئلة المتنوعة يوجه الباحث من خلالها مقابلاته ، بحيث تسمح للباحث الكشف عن المواضيع والأحداث الغامضة.[1]

وانطلاقا من ذلك تم إجراء العدد من المقابلات وكانت من 15 مقابلا بداية مع رئيس المصلحة استعملت لغرض الحصول على الموافقة لإجراء البحث داخل المؤسسة، وبعدها اختصت المقابلات اللاحقة أكبر قدر من معلومات المؤسسة ثم تليها عدة مقابلات مع رئيس قسم الموارد البشرية وأخيرا كانت المقابلات مع رئيس قسم الجودة الشاملة في المؤسسة وقد تم الاستفادة من هذه المقابلات في العديد من النقاط تكمن أهمها فيما يلي :

. الجمع والإطلاع على بعض الوثائق والسجلات المرتبطة بالموضوع .

. تفسير بعض القضايا المتعلقة بالقانون الداخلي الخاص بتسيير الموارد البشرية وكذلك القضايا المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة .

. تكون نظرة شاملة عن كيفية متابعة وتسيير الحياة المهنية للموظف منذ دخوله إلى المؤسسة حتى يوم خروجه منها والمتضمنة كلا من تخطيط احتياجات الموارد البشرية ، طوق اختيار الموضوع ، أنواع وبرامج مدة التكوين ، جودة المنتج ، معايير الجودة .

***2. الملاحظة :***

تعتبر الملاحظة من أقدم وأصعب وأكثر التقنيات استعمالا في البحث العلمي والبحوث الاجتماعية فهي طريقة منهجية تسمح بالمعرفة والكشف عن متغيرات وتجليات الظاهرة المدروسة وتبحث عن العلاقات بين عناصر هذه الظاهرة وقد تم استخدام نوعين من الملاحظة وهما :

الملاحظة البسيطة والملاحظة العلمية المنظمة ،فالأولى هي التي يتم بواسطتها ملاحظة الظاهرة كما تحدث تلقائيا ودون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي ولا يلجأ الباحث فيها استخدام آلات

[1]مروان عبد الحميد ابراهيم ،مرجع سابق، ص65.

وأدوات دقيقة للقياس أو وسائل للتأكيد عن دقة الملاحظة وموضوعها [1]وتتجلى تطبيقها في البدايات الأولى لعلمية اختيار الموضوع .

أما الثانية أي الملاحظة العلمية المنظمة تختلف عن الملاحظة البسيطة في الضبط العلمي والفحص الموضوعي والتحديد والتدقيق للظواهر والمعالم التي تخصص الملاحظة لها [2]، فقد تعتمد عليها قصد الوصول إلى حقائق حول متغيرات وعناصر محددة مسبقا والكشف من عوامل تكاد لا تظهر إلا بالملاحظة المكررة والموجهة .

***صعوبات الدراسة :***

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات الدراسة سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الميداني التي يعاني منها الباحث ، ومن الصعوبات التي واجهتنا ما يلي :

1 . صعوبة إلقاء الموافقة على الجانب الميداني في المؤسسة المطلوبة .

2. عدم التفرقة بين بعض المصطلحات .

3 . تزامن وضع المذكرات في فترة الامتحانات .

***خطة الدراسة :***

قسمت الدراسة إلى الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، فالفصل النظري الأول يتمثل في مدخل إلى تسيير الموارد البشرية ويندرج تحته ثلاث مباحث ، المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية و ينطوي على ثلاث مطالب ، المطلب الأول لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، المطلب الثاني تعريف إدارة الموارد البشرية ، المطلب الثالث الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني تحت عنوان أهمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ويحتوي على مطلبين ، المطلب الأول دور الموارد البشرية في استقرار المنظمة ، المطلب الثاني دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية ، وأخيرا المبحث الثالث أهداف إدارة الموارد البشرية ويندرج تحته ثلاث مطالب ، المطلب الأول الأهداف وظيفية ، المطلب الثاني الأهداف تنظيمية ، المطلب الثالث الأهداف شخصية واجتماعية.

أما الفصل الثاني تحت عنوان تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة وينطوي على مبحثين ، المبحث الأول مفهوم الجودة الشاملة ويشمل ثلاث مطالب ، المطلب الأول تعريف الجودة

[1]علي غربي ،أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية . قسنطينة: مطبعة سيرتا ، 2006 ، ص 58.
[2]رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر : دار هومة ، 2002 ، ص 40 .

الشاملة ، المطلب الثاني مبادئ الجودة الشاملة ، المطلب الثالث محددات الجودة الشاملة ، المطلب الرابع مؤشر الجودة الشاملة ، المبحث الث اني إعداد برنامج تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة ويشمل على ثلاث مطالب ،المطلب الأول تدريب الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة، المطلب الثاني تحفيز الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة ،المطلب الثالث الإتصال الموارد البشرية وفق لمعايير الجودة الشاملة ، المطلب الرابع جودة العنص البشري .

وأخيرا الفصل التطبيقي الميداني المعنون بواقع تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسة ليندا غاز –وحدة ورقلة . المندرج تحت مبحثين ، المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ويحتوي على ثلاث مطالب ، المطلب الأول نشأة المؤسسة ، المطلب الثاني تعريف بمهام المؤسسة ، المطلب الثالث التنظيم الهيكلي للمؤسسة ، أما المبحث الثاني بعنوان تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة يشمل ثلاث مطالب المطلب الأول تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ، المطلب الثاني تحفيزالموارد البشرية في المؤسسة ،المطلب الثالث اتصال الموارد البشرية في المؤسسة.

# الفصل الأول

# مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
- المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
- المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
- المطلب الثالث:الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : أهمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة
- المطلب الأول :دور الموارد البشرة في استقرار المنظمة
- المطلب الثاني : دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية
- المبحث الثالث :أهدف الموارد البشرية
- المطلب الأول : الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
- المطلب الثاني : الأهداف التنظيمية
- المطلب الثالث : الأهداف الشخصية و الاجتماعية

## مقدمـــــــة الفـــــــصل :

يعتبر تسير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لاهتمامها بالنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق ،كما تعتبر تسيير وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة ويمكن أن تكون عبأ مالي عليها إن لم تحسن استثمارها ،إن تسيير الموارد البشرية يعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى قدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل ،تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

**المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .**

**المبحث الثاني : أهمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة .**

**المبحث الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية .**

**المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية**

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:[1]

تختلف نظرة المدارس الإدارية المختلفة للموارد البشرية، حيث تعتبرها المدرسة العلمية كمورد أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبرها مدرسة العمليات الإدارية كوظيفة ضرورية لبقائها وتركز مدرسة العلاقات الإنسانية على تشجيع مشاركة العمال لرفع الإنتاجية، أما الاتجاه التنظيمي فيهتم بالقوانين والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الموارد البشرية .

**1. في القرن الثامن عشر** : كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال وكانت الأولوية تعطى للأقارب و الأصدقاء , وتمثلت الحوافز الممنوحة لهم في الأجور القليلة التي يحطون عليها بجانب السكن وقسط من بغداد.

**2. الثـورة الصناعيـة** : ظهرت حاجة المصنع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة لتشغيل الآلات المتخصصة ولذا اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.

**3- الاتجاه الاقتصادي**:اعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة، ويركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال ويقاس أجر العامل على أساس النتائج المحققة، ويميل هذا الاتجاه إلى النظرية العلمية للعمل (وروادها **فريدرك تيلور** ) الذي ركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال .

**4- مدرسة العلمية الإدارية:** يعتبر أنصار هذه المدرسة ورائدها **هنري فايول** بأن الموارد البشرية تشكل أحد الوظائف الخمس في: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الإدارة، وظيفة التوظيف .فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة فقط، وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلة .

**5- مدرسة العلاقة الإنسانية:** ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال وقد اهتمت بالعمال ونمط الإشراف والخدمات ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم، وظهر الاتجاه كنتيجة لتجارب "هاو ثورن" التي أشرف عليها "التون مايو" ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات

[1]حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية . قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004،ص29،31.

الاجتماعية الضرورية كتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجهم .

**6- الاتجاه التنظيمـ ي:** يعتبر أنصار هده المدرسة المورد البشرية أحد الموارد الأساسية لمؤسسات الأعمال حيث يوفر المعارف والكفاءات والطاقات الضرورية لعمل هده المؤسسات .

ويركز هذه الاتجاه على القوانين والإجراءات التنظيمية اللازمة لحسن تسير الموارد البشرية.

- بعد ذكرنا لاتجاهات تسيير الموارد البشرية سنتطرق الآن إلى مراحل النشأة حسب مرورها بعدة حقبات زمنية وهي كالتالي:[2]

1 - **قبل الحرب العالمية الأولى** : هذه الفترة اتسمت بقلة المؤسسات الكبيرة والتي تسمح بظهور وظيفة الأفراد في المنظمات، فالمالك أو المدير هو من كان يتولى مهمة تسيير الأفراد وعادة تمثل الإدارة التي أكد عليها "فايول"، لم يذكر وظيفة الأفراد حين ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبة، والأمنية للإدارة التي تطلق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك على عكس " جيوليك" الذي يرى أن بمعنى وظيفة الأفراد من دعائم النشاط الإداري الذي يتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، إعداد تقارير وتقديمها....إلخ .

2 - **ما بين الحربين العالميتين:** بدأت وظيفة الأفراد مكانتها في المؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في الثروة العاملة وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية للوصول بالنتائج إلى ذروتها عملا بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل كما أن تؤكد على ضرورة استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى .

3 - **خلال الخمسينات والستينيات :** اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل وتناهي قوة تنامي النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة حيث أصبحت الوظيفة الاجتماعية مسيرة من قبل إداريين.

4 - **نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات** : بعد أن كبر حجم، وتزيد عددها، ما أثبته تجارب الهاورتون هو أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عناصر الإنتاج الأخرى والهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذ ما بدل العمال جهودهم طواعية واختيار وهو ما أكدت عليه نظرية "Y"ونتائج وأبحاث كل من "ماسلو وهو برج" وآخرون .

---

1 علي عبد الله ، تسيير الموارد البشرية . مطبوعة لطلبة سنة الثالثة ، المركز الجامعي بالمدية ، إدارة أعمال ، 2003 – 2004 ص13 15 .

5 - **المرحلةما بين السبعينات إلى منتصف الثمانينات** : في هذه المرحلة دخلت الوظيفة الاجتماعية مرحلة نوعية تعطي الجهد الدينام يكي للعمال والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات، إثراء وتوسيع الوظائف، الاشتراك في الوظيفة، التدريب وإعادة التدريب، كما أن الإمكانيات والأدوات تطورات وأصبحت الوظيفة تستقطب إطارات على درجة عالية من التأهيل حيث أصبحت تدار من قبل محترفين مما انعكس ايجابيا على دور الوظيفة ومكانتها .

6 - **نهاية الثمانينات إلى ما فوق** : نظرا للتحديات البيئية التي واجهت المؤسسة، ظهرت حديثة للعناصر البشرية باعتبارهم وأحداث فردية بل موارد يجب تعبئتها وتنميتها وتطويرها وصيانتها، لأنها تمثل المورد الاستراتيجي اله ام للمؤسسة نتيجة لاستخدام المنافسة وصيانتها، تمثل المورد الاستراتيجيالأهم للمؤسسة نتيجة لاستخدام المنافسة وتسارعالتغير التكنولوجي، وتغير التقنيات إن تحديات سنوات التسعينات، أملت تعديلات وتغييرات تجعل من تسيير المورد البشري منبع قوة تطور دعم نجاح المؤسسة ومواجهة التحريات واختيار مراحل نمو مختلفة، إعادة ترتيب أولوياتها، فالمدخل المؤمن لمواجهة تحديات اليوم بفعالية، يمكن في تبني مدخل فعال وبناء لإدارة الموارد البشرية، والمفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع متغيرة إستراتيجية بدلا من النظر لها كقيد، فالمفهوم التقليدي يعتبر المستخدمين كتكلفة، بينما المفهوم الحديث يعتبرهم كمورد وبالتالي يعتبرهم كفرصة استراتيجية حقيقة،وكذلك ظهور اتجاه جديد يدعى ب "جديد حياة العمل" QUALITYOFWOKELIFE الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها،لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذاستراتيجيتها وتحقيق أهدافها .[1]

1عمرو صفى عقلي، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. ط2 عمان – الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 47.

**الجدول رقم (01) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية**

| | مرحلة الإدارة | | | | مرحلة التسيير | | | مرحلة التنمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أ | | | ب | ج | | | د |
| الفترة | 1850-1916 | 1916-1936 | 1940 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | ابتداء من 1990 |
| البدايات | ظهور الحكمالذاتي في الوظيفة | | | النهضةالوظيفة | عصر الرشد | تأثير المدراء | | نحو الإدارة الاستراتيجية |
| النشاط السائد | الإدارة، القوانين، الأجور، التعينات | | | المفاوضة، العلاقات الاجتماعية | الحوافز ، التكوين، الفعالية | | | التكيف، التنبؤ ، التسيير |
| تسمية الوظيفة | مصلحة الأجور الأفراد | | | العلاقات الاجتماعية | العلاقات الإنسانية | | | الموارد البشرية |

SOURCE: BERNARD NIGLO ET ALAIN ROGER,«LA fonction ressource humaines »
Encyclopédies des Ressources Humaines .paris:
Editon Hubert; 2003,p570.

**المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية**

اشتقت كلمة " إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين " Minister "AD، وتعني أداء خدمة الآخرين أداء تحقيق غرض معين أو ال وفاء بهدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة " Management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة، [1]وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين الإدارة الموارد البشرية .

**المفهوم الأول:** هي وظيفة في التنظيم، تشمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم تحتوي على نشاطات مخلفة مثل التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز ....إلخ.[2]

[1]هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: الدار المعرفية الجامعية، 1999، ص 14.
[2]محمد ماهر عليش، 'دارة الموارد البشرية، القاهرة: القاهرة دار غريب للنشر، 1981، ص28.

وتعد هذه الوظيفة جزء من العملية الإدارية،مسؤولية عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم.[1]

**المفهوم الثاني:** أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات....إلخ) وأنشطة تستلزم موارد بشرية وتهدفإلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة .[2]

من الزواية العلمية ( المفهوم العلمي) لإدارة المواردالبشرية، نميز بين اتجاهين مختلفين وهما:

**1- النظرة التقليدية (الكلاسيكية) :**

التي يرى أصحابها أن تسير البشرية هو نشاط روتيني ومجرد وحدةإدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا يحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وإجازاتهم.....تعتبر هـ ذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المنظمة .

2- **النظرة الحديثـــة:**

التي تعتبر أن تسير الموارد البشرية هو إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى(كالتسويق والإنتاج المالية) ونظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكف اءة الإنتاجيةللمنظمة وهده النظرة تركز على أهمية إدارة فراد القوي العاملة الموارد وليس العوامل الإنتاجية بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع .[3]

يعرفها : "**كاسي**" على أنها ( **Process**) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها" .

- ويرى المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولية كافة هؤلاء الدين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التج ـارة، بل في كافة المجالات التوظيف. [4]
- ويعرف (**SIKULA.A**) إدارة الموارد البشرية " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤ سسـة أو, بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء،

---

[1] خميس السيد اسماعيل ،الإدارة العامة التنظيم الإداري الجزائر: دار النشر ، (ب ن ن ) ، ص 10 .

[2] نفس المرجع، ص10

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديد للنشر، 2002، ص15.

[4] نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وهران، 2002،ص 03،04.

- التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".
- أيضا يعرفها ( **Mgrtin.J**) أنها " ذلك الجانب من الإدارة يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية" .
- كما يعرفها ( **Gluekw**) بأنها" تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعريفها وأخير الاستغناء عنها.[1]
- من جهته يرى "**صلاح مفتاح**" أنها معنيين : ففي معناها الواسع يختص تسيير الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .[2]
- وفي المنظمات الحكومية يعرفها" **فاروق حلمي** " أنها تمثل إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها، بما يكفل الحصول على المحافظة والإبقاء على قوة عمل مناسبة كما نوعا لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة .[3]
- وصفوة القول يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية أنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه ا لاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من استقطاب، وتوجيه، وتدريب، وتنمية وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، الأجور والرواتب ....إلخ.

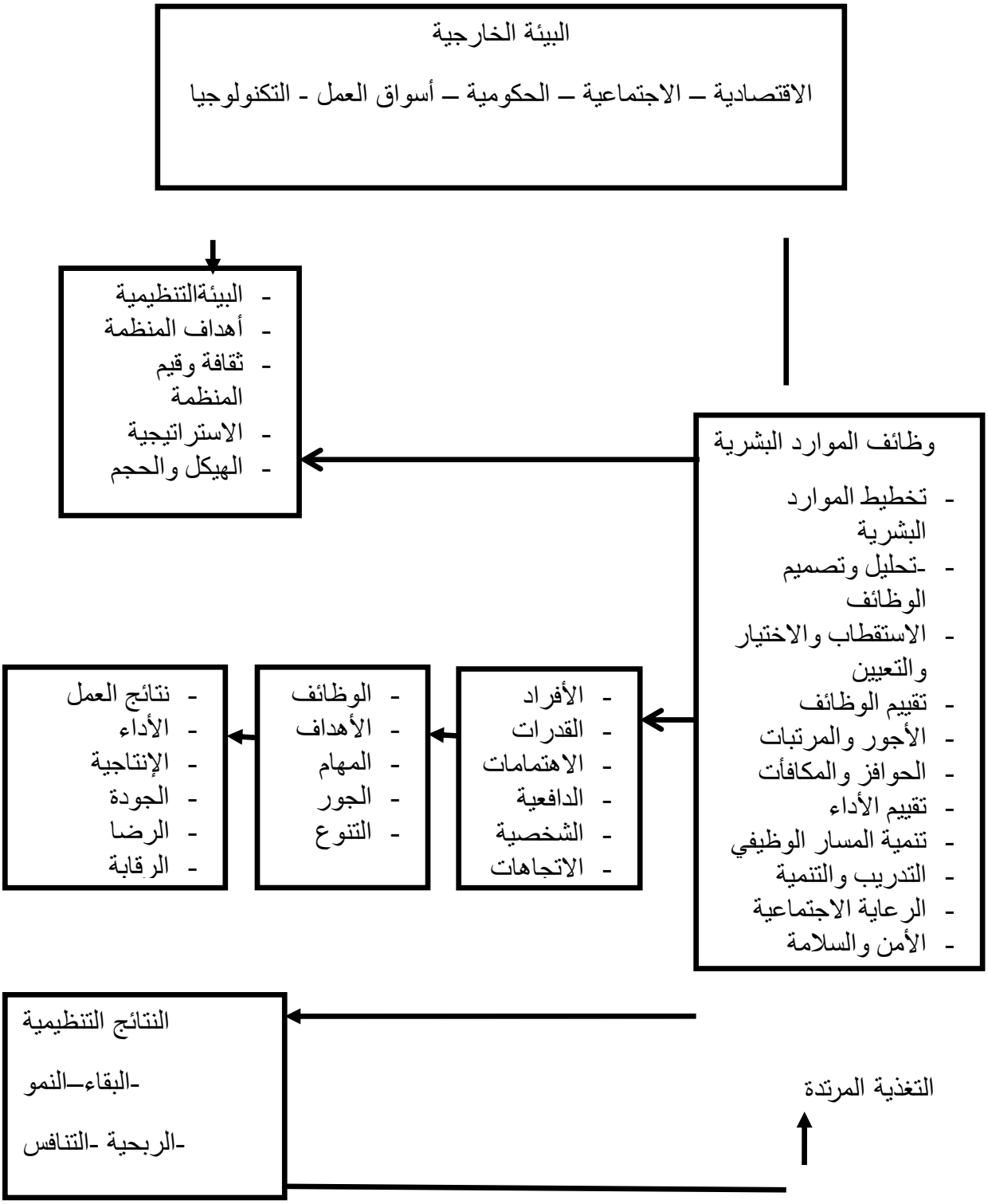
---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص16،17.

[2] صلاح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة – الجزائر – 10/09 مارس 2004 ، ص12.

[3] فاروقمنصور، " نحونظام مرنلإدارةالمواردالبشريةبالمنظماتالحكومية في جمهوريةمصرالعربية " مجلةالإدارة،القاهرة،العددالثالث،المجلد 25،جانفي 1993،ص40 .

**الشكل رقم (01) نموذج إدارة الموارد البشرية**




**المصدر**: عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. ط 1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007 ،ص 07 .

**المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية**

**أولا: التخطيط والتوظيف**

**التـــخـــطيـط:**

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من اتخاذالقرارات بشكل منطقي وسليم ويمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها.

**1- تعريف التخطيط:** أنه" تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.[1]

ويمكن تعريفه أيضا " عملية التنبؤ بعدد نوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية" [2].

**2- أهميةالتخطيط:** لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:[3]

1 -التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة .

2 -خدمة الهداف العامة .

3 -تقليل التكاليف .

4 -تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية .

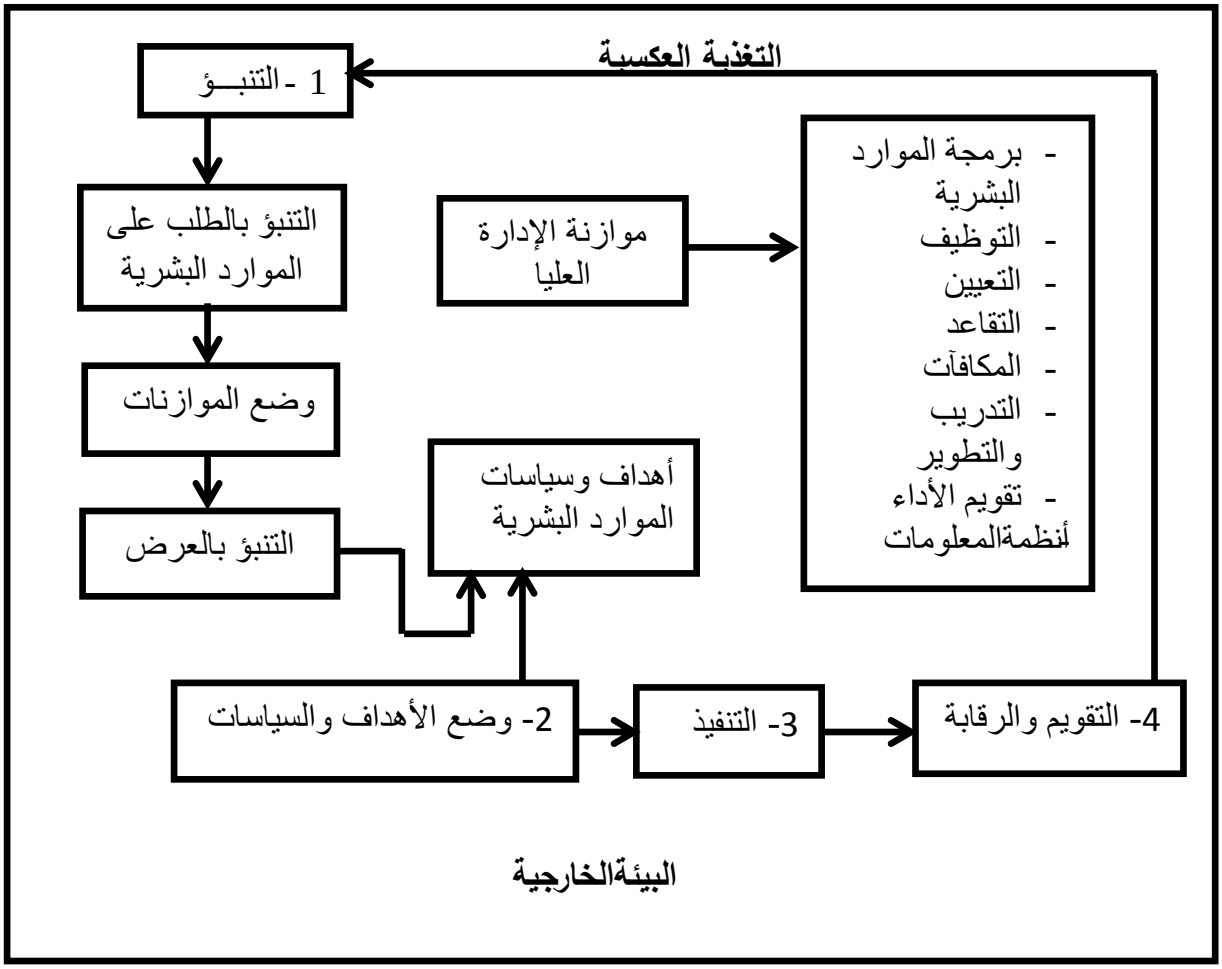
3- **خطوات التخطيط:**لقد تعددت وتنوعت خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة، وعليه سوف نضع مخطط يوضح خطوات التخطيط وهي كالآتي:

---

[1] حسن علي سليمان ، تخطيط القوى العاملة ، مجلة التنمية الإدارية . بغداد ، العدد 10 ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، 1978 ، ص 15 .

[2] منير نوري ، فريد كوريل ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر ، 2011 ، ص71 .

[3]نفس المرجع ، ص 74 .




المصدر: خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار حامد للنشر والتوزي ع ،1999 ،ص166.

**التـــوظيـــف:**

إن القرارات التوظيف تتأثر بالاستراتيجية الإدارية بحيث تنتج عن هذه القرارات انعكاسات عديدة على إدارة الموارد البشرية الداخلية أي العاملة ماليا أو الخارجية ( المواد الاستقطابية) إضافة إلى العروض التي تستفيد من برامج التأهيل، التدريب، التطور، التحفيز المكافأة، والسياسات الوظيفية تتبع اتجاهين مختلفين في حين تتجه بعض المؤسسات إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتتبع بذلك إستراتيجية معينة لضمان التوظيف .

1- **تعريف التوظيف:** عرف التوظيف على أنه" إعطاء المرشحين الدين يتم اختيارهم للوظائف الشاغرة أي وضعهم في الشواغر"[1]

وهو كذلك " شغل كل وظيفة بالفرد الذي يصلح لها، لتحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ويستلزم ذلك ترتيب الوظائف"[2]

**2- اختيار الوظائف** : يلتقي الأفراد عدة عروض للتوظيف مثلا: نجد أن هناك عدة مؤسسات ترغب باستقطاب وتوظيفأحد المرشحين فهذا المرشح لديه الحق في اختيار تفضيل العرض الذي يلبي طموحاته وتوقعاته الشخصية والمادية.

وقد تأتي العروض متسلسلة فالمرشح الواحد قد يتلقى عرض أو عرضين على الأكثر فمن هنا فإن اختيار العرض المناسب أقرب منها إلى الاكتفاء وليس الاكتمال على الاكتفاء بالعرض الأول الذي يوفر له شروط معقولة ومقبولة وينهي بحثه عند هذا الحد يتأثر المرشح أوطالب الوظيفة بعدة عوامل إلا أننا نركز على ثلاثة عوامل عاملين مهمين وهما:[3]

أ- **عوامل موضوعيـة:** تؤثر تأثيرا مباشرا في مفاضلة المرشح باعتبارها تكشف أمام نظريات المغريات والحوافز والخصائص التي مع كل وظيفة على حدا.

إذا باستطاعة طالب الوظيفة إقامة مفاضلة بين الوظائف بالاستناد إلى مزايا العروض التي توفرها تلك الوظائف الشاغرة أو المعروضة عليهم، من أهم العوامل الموضوعية:

- الراتب
- المنافع
- موقع الوظيفة
- سمعة المؤسسة
- ساعات العمل
- فروق العمل

[1] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي . لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 181.
[2] عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة ،( د ن ن)، ص121.
[3] حسين إبراهيمبلوط،مرجع سابق،ص 183،185.

**ب- عوامـل الذاتيـة:** تؤثر بدورها على عملية المفاضلة والاختيار بين الوظائف كونها تلامس شعور أولئك الذين يطمحون إلى قبول العروض الحاملة لشتى أنواع الإشباع الذاتي، فالمؤسسة تستطيع استقطاب النوعية الجديدة من الأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار والأمن الوظيفي للمترشح، وكذلك خلق تناسب بين شخصية المترشح ومتطلبات الوظيفة الشاغرة المعروضة عليه والمقدار المتطابق لثقافة المؤسسة المستقطبة مع ثقافة الفرد المبنية على قيم ومعتقدات تحملها معه هذا الأخير إلى الوظيفة، وتنتج عملية الاختيار من أبرز العوامل الذاتية التي يدخل بعضها ضمن العوامل الموضوعية:

- الاستقرار الوظيفي
- جو العمل
- أسلوب وصفات الرئيس
- سمعة المؤسسة
- رفاق العمل

3- **مراحل عملية التوظيف:** يمكن توضيح هذه المراحل من خلال المخطط التالي :

1 -التحضير للتوظيف

| |
|---|
| طلب التوظيف |
| تحليل الطلب |
| تعريف المنصب ومواصفاته |

2- البحث عـــــــن المترشحـــــــــــــين

| |
|---|
| البحث الداخلي |
| اختيار طريقة |
| توظيف خارجي |

3- اختيار المترشحين

| |
|---|
| اختيار أولي |
| المقابلة |
| الاختيارات |

4-الاستقبال والاندما ج

| |
|---|
| قرار التوظيف |
| الاقتراحات |
| الاستقبال والإدماج |

المصدر: أخان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. شهادة الماجستي ر في علوم التسيي، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد، 2004،ص19.

**ثانيا: التقـــيـــيـــم**

**1/ تعريـــف التقيـيـم:**[1]

يعرف التقييم كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل, لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

– كما عرف كذلك بأنهاالإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية, وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل, وعلى طر أعلى أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه .

**2/أهداف عمليـة التقيـيم:** تهدف عملية التقييم إلى :[2]

1 -**هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترفيه والاستغناء.

2 -**هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

**3/ مراحـل عمليـة التقيـيم:**[3]

تعد عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليما مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي:

أ – وضع توقعات الأداء.

ب –مرحلة مراقبة التقدم في الأداء.

ت –التغذية العكسية.

ث –اتخاذ القرارات الإدارية.

ج –وضع خطط تطوير الأداء.

---

1خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 196.

[2] Moorhead .and .G.W,Ricky,Organization Behavior .Hovghton Mifflin company ,1995, p420

[3] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية .رؤية مستقبلية. مصر الدار الجامعية، 2004، ص 214، 215.

4 /**الطرق الأساسية للتقييم**[1]: تتمثل الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية فيما يلي:

1- **طريقة الاختيار الإجباري :** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات الخاصة بأداء الفرد وتوزيعها في ثنائيات, بحيث كل ثنائية تعبر عن النواحي الطيبة في الفرد والأخرى تحمل النواحي غيرالمرغوب فيها لديه ويتم طبعها في قوائم خاصة بحيث كل قائمة تحمل أربع عبارات ويتم إعداد شفرة سرية تحمل العبارات الأكثر انطباعا لدى الفرد, ومن جهة أخرى يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والأقل انطباقا عليه, وهكذا وبمراجعة القوائم مع الشفرة يتم تقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع الشفرة.

2- **طريقة الأحداث الحرجة:** ويقصد بالحدث ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة يحدد نجاحه أو فشله بحيث يركز المشرف على كيفية مواجهة الفرد لهذا السلوك أثناء عمله و يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد العامل من عدمه في أجندة خاصة تقسم إلى قسمين, قسم للأحداث التي تدل على كفاءة وقسم الأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

3 **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتعتمد على مدخل وضع الأهداف وتتكون من عدة خطوات هي:

أ. تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن تؤديها الفرد.

ب. تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

ج. إعطاء فرصة أو السماح للفرد من تحقيق الخطة التنفيذية.

د. قياس مدى انجاز الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ تطلب الأمر ذلك.

4- **طريقة قوائم المراجعة:** وهي من أحدث طرق التقييم ويتم بموجبها إعداد قائمة تحتوي على أسئلة خاصة بسلوك الفرد في الأداء ، ويطلب القائم بالتقييم حسب رأيه الشخص بالفرد وهذا بوضع نعم أو لا أمام كل سؤال، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرية لكل سؤال.

5- **طريقة المقارنات الثنائية:** وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين كل واحد من العاملين مع الآخرين، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هذا الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

5 **طريقة الترتيب البسيط:** حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا ، وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

[1]. مرجع سابق، ص 216، 218 .

**ثالثا: التكـــويـــن والتـــــدريـــب**

**التكـــــويـــن:**

يعتبر التكوين من النشاطات الضرورية والهامة في إدارة الموارد البشرية وللمنظمة ككل، حيث تساهم في اكتساب الأفراد لمعارف ومهارات جديدة ويساعد على تطويرها وتنميتها مما يمكنهم من تحسين أدائهم ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

**/تعريف التكويـن:** يعرف على أنه "عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تـؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم"[1]

ويعرف أيضا " عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي" [2]

ونظرا لأهمية في تنمية المعارف والمهارات فقد عرف على أنه " الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكتسبه مهارة في أداء العمل".[3]

2/ **مراحل عملية التكوين:** ويمكن تلخيص مراحل عملية التدريب في العناصر التالية:[4]

1. تحديد الاحتياجات التكوينية.
2. تصميم برنامج التكوين.
3. تنفيذ برنامج التكوين.
4. التقييم.

**1- تحديد الاحتياجات التكوينية** : ترجع العديد من المؤسسات أسباب ضعف أداء مواردها البشرية أي نقص التكوين هذه الموارد، لذا يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها التكوينية انطلاقا من تشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي تعاني منها الموارد البشرية أو المنظمة في حد ذاتها.

[1]سهلية محمد عباس، إدارة ا لمواردالبشرية مدخل استراتيجي، ط2، (د ب ن): الدار الجامعية للنشر، 2006، ص107.
[2]خالدعبدالرحيمالهيتي،إدارةلمواردالبشرية مدخل استراتيجي،عمان،دارحامدللنشروالتوزيع، 1999،ص199 .
[3]Iranceveicn,J.M,Humanresrces Management,Irwininc,1995,p423.
[4]خالدعبدالرحيمالهيتي،المرجعالسابق،ص203، ص204.

وفي هذا الصدد يرى **Alain Meigmnt** أن الحاجة للتكوين في المؤسسة تظهر نتيجة لنشاط المؤسسة تظهر نتيجة لنشاط المؤسسة وإنجازها لمشاريعها كطرح منتجات جديدة ، أو زيادة الإنتاجية... أو لرغبة الموارد في التكوين لزيادة مهاراتها وبالتالي تحسين أدائها ،أو تظهر الحاجة لتدريب لان هناك نقصا معينا يجب تغطيته بعد تحديد الحاجة إلى التكوين يتم تحليلها لتحديد أسبابها وحصر مختلف جوانبها حتى نستطيع وضع تصميم برنامج التكوين المناسب لهذه الحاجة.

**2- تصميم برنامج التكوين :** لتصميم أي برنامج تدريبي لابد من تحديد الأهداف المرجوة منه ،لأن ذلك سيسمح بتوضيح المهام المطلوب انجازها ويساعد في اختيار طرق التكوين المناسبة ،وكذا التكليف المتوقعة لتجسيد البرنامج المصمم والطرق والتقنيات التي ستستعمل في تقييمه ،بالإضافة إلى تحديد المسبق للنتائج المرجوة منه.

وانطلاقا من الأهداف الموضوعية, يتم وضع برنامج التكوين وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها، مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها ، كما يتم تحديد الأساليب التي تستخدم في التدريب ، والتي تأخذ أشكالا متعددة منها التكوين الفردي أي كل فرد يكون على حدى، ومنها التكوين الجماعي, كما نجد التكوين أثناء العمل ، والتكوين خارج العمل.

3- **تنفيذ برنامج التكوين:** بعد تصميم برنامج التكوين يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة منه.

4- **تقييم برنامج التكوين:** يبين تقييم برنامج التكوين فيما إذا كان البرنامج المصمم ناجحا أم لا, يعطى أيضا فكرة مسبقة عن مدى نجاح نفس البرنامج مستقبلا, ذلك إن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يساعد ويساهم في تحسين وتطوير البرامج التكوينية المتوقع إن تقوم بها المؤسسة مستقبلا, كما يوضح لنا تقييم برنامج التكوين فيما إذا كانت النتائج المحصل عليها مقبولة اقتصاديا مقارنة بالتكاليف التي تحملتها المؤسسة جراء قيامها بعملية التكوين, ويجب تقييم برنامج التكوين على عدة انشغالات أهمها:

- مدى اكتساب الموارد البشرية لمعارف وممارسات وسلوكات جديدة.
- قدرتها على تجسيد ما تعلمته أثناء أدائها لمهامها.
- مدى تأثير هذا التعليم على أداء المؤسسة...

كما يجب على التأكد فيما إذا كان التكوين هو السبب الوحيد الذي ساهم في ظهور التغيرات على الشخص وعمله، أما أن هناك عوامل وأسباب أخرى أدت إلى ذلك.

**التـــــــدريـــب :**

**1-تعريفـــه :** يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية .[1]

ويعرف أيضا محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي فيها[2] .

**2-أهداف التدريـــب :**

أ. الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من تم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

ب . الاقتصاد في النفقات, إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها .

ج . التقليل في دوران العمل إذ أن التدريب من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم .

د . الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها ليزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسساته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل والكلل .

---

[1] مرجع سابق ، ص 222 .خالد عبد الرحيم الهيتي ،

[2] DUNN ,J ,D.ephens. AND MANAGEMENT MANPOWER MANAGEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT ORGANIZATION. P 108 , 1979 , MCGRAW HILL BOOK NEW YORK .

هـ . مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .

4 -**أنواع التدريب:** يمكن أن يقسم التدريب حسب ثلاثة عناصر وهي: [1]

.1 **مرحلـة التوظيف:**ونميز فيه ما يلي :

توجيه الموظفين الجدد،التدريب أثناء العمل،التدريب،المعرفة والمهارة،التدريب بغرض الترقية والنقل،التدريب لتهيئة المعاش.

.2**حسب نوع الوظائف:**ونجد التدريب المهني والفني ،والتدريب التخصصي ،والتدريب الإداري.

.3**حسب المكان:**وينقسم التدريب داخل المؤسسة والتدريب وخارجها.

4- **مراحل العملية التدريبية:** وتتضمن العملية التدريبية الأركان التالية:[2]

**1- تخطيط عملية التدريب:** فيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة الفرد والوظيفة والمنظمة.

2- **تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:** وتتضمن هذه المرحلة النشاطات الآتية:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب.
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

5 -**تقييم الجهود التدريبية** : تركز هذه المرحلة على التأكد من إجابة السؤال الآتي: هل حقق البرنامج التدريبي أهدافه؟

**التحـــــفيـــز:**[3]

تعتبر رغبة العامل في العمل هي أحد محددات مستوى أدائه،ورغبة الفرد في العمل تكمن في نفس الفرد وهنا تصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع و بالتالي يحدد سبل ا لعمل أمام الإدارة في التـأثير على اتجاهات العاملين وإثارة دوافع العمل لديهم وتوجيه سلوكهم اتجاه رفع الكفاءة الإنتاجية،بمعنى آخر تصبح مشكلة الإدارة هي

[1]. أمين عبد العزيز ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 248 .

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي،مرجع سابق،ص231،232.

[3]أحمدماهر،إدارةالمواردالبشرية، الإسكندرية : الدارالجامعيةللنشروالتوزيع، 1999،ص 355.

إطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم في زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

1- **تعريـف التحفيـز** :[1]يعرف على أنه " القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة،والحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيط بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدام دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشـاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

2- **أنـــواع التحفيز**:يمكن أن تصنف أنواع الحوافز على النحو التالي :[2]

**أ. من حيث موضوعاتها**:ويتم التمييز بين نوعين:

**حوافز ماديـة**: تمثل الجانب ا لملموس في الحوافز والذي يأخذ صورة مختلفة في طريقة الدافع للعاملين على شكل مكافآت أو أجور إضافية أ وزيادات استثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

-**حوافـز معنويـة** :مثل الاعتراف،التقدير،الثناء والمديح،اشتراك العمل في التسيير،فالعامل يحتاج دائما لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي في مؤسسته وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز.

**ب. من حيث أثرهـا**:ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز أيضا:

-**حوافز إيجابيـة**: مثل منح شهادات تقدير،العلاوات...،أي هي ذلك المقابل المـاد ي أو المعنوي الذي يمنح العمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

-**حوافـز سلبيـة**:وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حقا لعامل المقصر في عمله أو المهمل.

**ج. من حيـث أطرافـها**:وقد تعطى لمجموعة من ا لعاملين أو العامل واحد كالآتي :

-**حوافـز فرديـة** :وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهداته أو سلوكيات ه الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

-**حوافـزاجتماعيـة** :وتقدم على العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازاة له على انجازه محجم معين من الإنتاج ، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق ا لجماعي فيما بين العمال وكذا زيادة الإنتاجية.

3- **أهميـةالتحفيـز**:يحقق النظام لجيد للحوافز النتائج التالية[3]:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إ نتاج، ومبيعات إنتاج.

---

[1] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، (ب ب ن)، دار المسيرة، 2000، ص149[1]

[2]صلاح مفتاح، نفس المرجع، ص 31.

[3] أحمد ماهر،المرجع لسابق،ص 238 ،240.

تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات وأي موارد أخرى.

– إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها،وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

–إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

–جدب العاملين إلى المنظمة ورفع الولاء والانتماء.

4– **أسـس منـح التحفيز**:هناك عدة أسس تمنح بها الحوافز تتمثل فيما يلي :

أ. **الأداء**:يعتبر الأداء التمييز في الأداء معيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض،وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أوفي الجودة أو توفير وقت العمل،أو ا لتخفيض في بعض التكاليف أو التوفير في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

**ب. المجهود** :يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وغير واضح كما في أ داء وظائف الخدمات والعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء أو ( النتائج النهائية ) لصعوبة قيامه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

**ج. الأقدمية** : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الوظيفة والانتماء،و الذي يجب مكافأته بشكل ما،وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

**د– المهارة** : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو إجازات أو دورات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا وهو لا يساهم إلا بشكل ضيئل في حساب حوافز العاملين.[1]

## المبحث الثاني :أهمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

### المطلب الأول : دور الموارد البشرية في استقرار المنظمة: [2]

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كل .ومسؤوليتها داخل الشركة او المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى ، فلكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة وانطلاقا

[1] علي السلمي، الإدارة المعاصرة، ط2، الاسكندارية : مكتبة غريب 1985، 346.

[2]. علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 352 .

من هذه المسؤولية المشتركة تحتم أو وجب التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى وهذا التفاعل يتمثل فيما يلي :

– رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة وهذا الدمج يساعد في اطلاع العنصر البشري على توجهات المنظمة المستقبلية واشتراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمنظمة

– مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية .

– العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ونوعيات ومواصفات متميزة

– تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم الأداء مرؤوسيهم ، وتدريبهم على استخدامه .

– تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد العاملة في إدارتهم .

– تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب العال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم ،وكيف يكونون رواد في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم .

– مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم أثناء العمل .

– توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل ، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ، ورضاء العملاء وسمعة المنظمة وبقاء ها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهم .

**المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية**

لقد ساعدت الإدارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات إدارة الموارد البشرية طبيعة الفرص التي تتيحها القدرات التنافسية ،والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية الواجب توافرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة .

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على القيمة " value" والبذرة "RARENESS" والقابلية للتقليد"INILALBTIY" والتنظيم "organisation " ويعبر عنها اختصار ب:(ق ن ق ت) (VRIO)[1].

**1القيمة VALUE:**

حيث يمك للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيهم .

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات [2].

كما أن الطبيعة المتبنية للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة،فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أداؤهم جيدا ،وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ،وبقدر ما تملك المنظمة من موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية ،بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزا وقيما [3]

**2-الندرة RARENESS**

إن قيمة الموارد البشرية للمنظمة ضرورية لكنها ليست معيارا للميزة التنافسية لأنها ملك لكل المنظمات ،لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية [4] ،لذلك يجب الاهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية لأن الندرة ترتبط بامتلاك القدرات العالية للتميز ، فما نلاحظه اليوم أن

---

[1]عبد الحكم الخزامي ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟.:التحديات ،التجارب، التطلعات .ط 1،القاهرة :دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،2003،ص124.

[2]مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية .الإسكندرية :الدار الجامعية ،2003 -2004 ،ص14.

[3]سملالييحضيهوبلاليأحمد،"الأهمية الإستراتجية للموارد البشرية والكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية .جامعة ورقلة –الجزائر ،9-2004/03/10،ص156.

[4] عبد الحكيم الخزامي ،نفس المرجع السابق الذكر ،ص130.

المشكل الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية .

### 3-قابلية للتقليد (التميز) IMITALBITY

يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة والنادرة بالمنظمات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمنظمة في الأجل القريب ،لكن في الأجل الطويل قد تقلد منظمات أخرى خصائص المنتج أو الخدمة ،لذلك يجب على مديري الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص تلك الموارد التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة [5].

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز أهمها:

-الموارد البشرية والموارد المالية والإمكانيات التنظيمية ،فالأولى يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين أما الموارد البشرية فهي المصدر الثاني للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ،فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية[6].

### 4- التنظيم ORGANISATION

الإمكانيات التنظيمية تشير إل قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها ، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة ،يجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية .

وعموما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية من خلال تطبيق الإستراتيجية والتعامل مع التغير ،وبناء التوجه الاستراتجي للمنظمة الإستراتيجية

فدور الموارد البشرية في إعداد وتطبيق الإستراتيجية قد تم التطرق إليه سلفا ، أما إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير وذلك من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية ،فمثلا

[5] نفس المرجع ،ص131.

[6] مصطفى أبو بكر، نفس المرجع،ص15.

المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن قوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغير جزء هام من النمو ، وأن تدعم معايير الأداء المرونة والابتكارية لدى الأفراد ،بالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد[7].

**المبحث الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية**

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تعكس اهتمام الإدارة العليا فقط ، ولكن تهتم بتحقيق التوازن بين المتطلبات كل من المنظمة ووظائف سياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير[8].

**المطلب الأول الأهداف الوظيفية**

– حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ومن الموارد المتاحة حيث ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف أو حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .

– الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيمية أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدمات وبالتالي تقوم بإشعاع حاجاته بدون زيادة أو نقص حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة .

– ضمان استمرار تدفق الموارد البشرية للمنظمة وضمان الاستفادة القصوى منها ،والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة .

**المطلب الثاني : الأهداف التنظيمية**

تلخص الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

---

1 مصطفى أبو بكر، نفس المرجع ،ص20.

[8] عبد الحميد المغربي، مرجع سابق ،ص 14،16 .

–المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ،ويبقى المديرين مسئولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه ،لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين وتساعدهم على حقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهداف بصورة خاصة ،إنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

– الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة .

الجدول رقم 02 :يوضح الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد الادارة الموارد البشرية

| الأهداف التنظيمية | أهداف الأفراد |
|---|---|
| **– الكفاءة والفعالية .**<br>**– النمو والتكيف والاستقرار .**<br>**– تطوير وتنمية المهارات .**<br>**– تحقيق الانتماء والولاء .** | **–فرص عمل عادلة .**<br>**– ظروف عمل مناسبة .**<br>**–أجور وحوافز مرضية .**<br>**–مسار وظيفي مناسب .**<br>**–استقرار ورعاية جيدة .** |

**المصدر : كامل بربر،إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،1997،ص 75 .**

**المطلب الثالث : الأهداف الاجتماعية و الشخصية**

تمثل الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية كالتالي :

1-مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أسن الأعمال وأكثر إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع [1]

2- خلق نوع من التوازن بين الوظائف وشاغلي الوظائف قصد رفع مستوى المعيشة داخل المجتمع ،بمعنى التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي تمكنها الحصول على هذه الفرص .

3- توفير جو من العمل تسوده الحرية والحركة والتعبير .

4- توفير الإمكانية المتقدمة والحديثة لتكن في متناول الأفراد وتساعدهم على تحقيق العمل مع التأمين والحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم مع إعطائهم الحرية في إبداء الرأي والمناقشة [2] .

5- تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظ على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته.

**أما الشخصية** فتتمثل في مايلي :[3]

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك مما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم على حماسهم للعمل والإنتاج .

-الحفاظ على الأفراد وتحفيزهم لبدل مزيد من الجهد وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة .

إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك انه يحتاج إلى قدرة لابد من اهتمام الموارد البشرية

[1].صالح مفتاح ،مرجع سابق ذكره ،ص12 -13 .

[2]عمر لعويره ، اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة،2006، 2007،ص 82 .

[3]عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ،ص17 .

# خلاصـــــــــة الفصـــــــــل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يتضح لنا إن نجاح أي مؤسسة وبقائها يتوقف على العنصر البشري الذي يمثل الفكر والإدارة الفعالة والمحرك والموجه لكل عنصر من العناصر الأخرى ذلك ولأن أيضا الموارد البشرية هو الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة باعتبارها مورد استراتيجي فعال في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها .

# الفصل الثاني

# تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة

- المبحـث الأول: مفهوم الجـودة الشاملة .
- المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة .
- المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الجودة الشاملة .
- الطلب الثالث :محددات الجودة الشاملة .
- المطلب الرابع : مؤشر الجودة الشاملة (الإيزو).
- المبحـث الثانـي: برنـامج تسيير الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة.
- المطلب الأول :تدريب الموارد البشرية وفقا لمعايير الجودة الشاملة.
- المطلب الثاني :تحفيـز.
- المطلب الثالث :الإتصال.
- المطلب الرابع :جودة العنصر البشري.

✵ خلاصة الفصل

## * مقدمـة الفصل:

نظرا للتغييرات الكبيرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية مما نجم عنها ازدياد حدة المنافسة و ظهور احتياجات جديدة لزبائن الشيء الذي دفع بالمؤسسات إلى ضرورة تغيير و تنويع منتجاتها بالتركيز على الجودة لإرضاء الزبائن للحصول على وضعية تنافسية جيدة مقارنة بمنافسيها .أي أن الجودة اكتسبتا أهمية كبرى في الوقت الراهن باعتبارها شيء أساسي تتحكم في نجاح أو فشل المؤسسات، و نظرا لاهتمام المتزايد بالجودة و النتائج التي حققتها إلى اكتشاف أن الاهتمام بجودة عنصر جزئي أو مرحلة من مراحل الإنتاج لا يؤدي إلى الإرضاء الكامل لزبون، الأمر الذي استدعى ضرورة إيجاد أسلوب إداري شامل للجودة في جميع العناصر و مراحل الإنتاج و تم التوصل إلى ما يطلق عليه بالجودة الشاملة التي أصبح تطبيقا يؤدي إلى الحصول على البعض الشهادات الدولية مثل الشهادة الدولية إيزو 9000 و نخصص هذا الفصل للتعريف بالجودة الشاملة و بعض جوانبها و بعد ذلك التطرق إلى تسيير الموارد البشرية وفقا معايير الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملـة

### المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة

هناك بعض المفاهيم التي يجب عرضها أولا كتمهيد لمفهوم الجودة الشاملة وهي:[1]

**1-الجودة (درجة التفضيل):** فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك بعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة، كذلك ساعة رولكس ساعة الجودة.....الخ، في المثلين تعد الجودة مرادفا للرفاهية و التميز و هذه من الصعب قياسها، أي جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

**2-الجودة مطابقة للاستعمال** : تعرف الجودة بأنها المؤلمة للاستعمال، وذلك بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها و يحقق توافق السلع للاستعمال الذي يقصده.

- كما يختلف تعريف الجودة بإختلاف وجهة نظر الإدارة و ذلك على النحو التالي:[2]

يرى البعض أن تعريف الجودة في الإدارة التقليدية ينصب على الاهتمام بالمعايير المحددة داخليا و العمل على غياب التلف و لا يرتبط بالعمل الإيجابي المرتبط باحتياجات العميل و أما وجهة نظر الإدارة الحديثة للجودة : هي شعور إيجابي تجاه المنتج أو الخدمة يذهب فيما وراء إشباع احتياجات العميل الأساسية الحالية إلى إشباع ما يتوقعه العميل و يتطرق إلى الابتكارات الجديدة.

و قد تعددت آراء الكتاب حول تعريف الجودة:[3]

ذكر البعض أن الجودة هي صلاحية المنتج للاستخدام و خلو المنتج من عيوب التصنيع. و أشار آخر أن الجودة هي المطابقة للمواصفات.

و في نفس المجال أكد البعض أن الجودة هي مدى تحقيق المنتج للجودة المتوقعة في السوق.

---

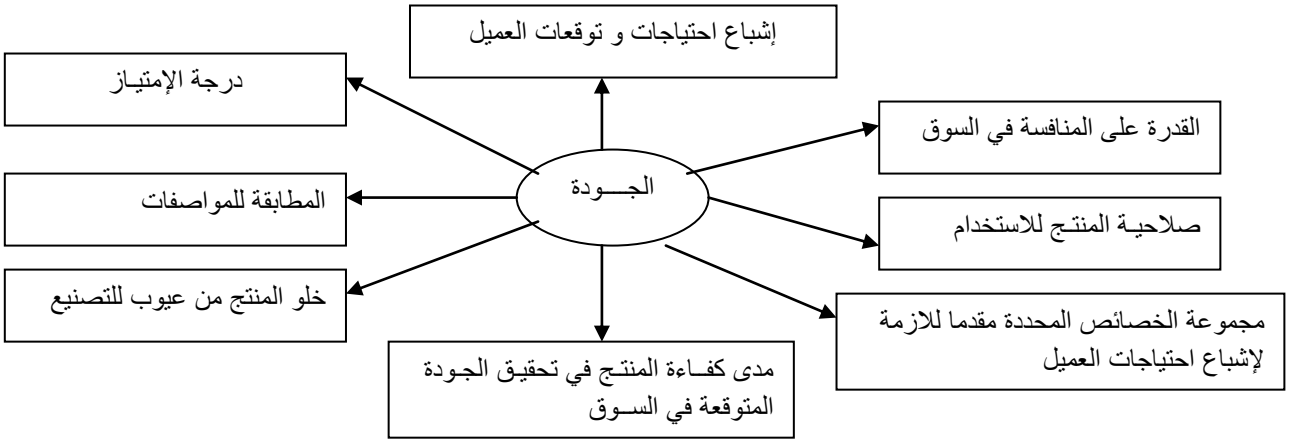
[1] محمد عبد الوهاب الغزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، عمان ، الأردن :دار وائل ،2002 ، ص 17 ، 18.

[2] scams Rearms, William M.Lindsay,the Management and control of puality,south esteem college public shing,fourth editon,1999,p19.

[3] ISO9000/2000 definitions translatedinf blain English op.cit.pp.q-50

**في ضوء التعريفات السابقة لمفهوم الجودة يمكن التعبير عنها في الشكل التالي**

**شكل رقم4 : التعريفات المختلفة للجودة**




المصدر : محمد سمير أحمد، جودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان2009،ص63.

– مفهوم الجودة الشاملة : يمكن تعريف الجودة الشاملة بمايلي :

" تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءا من تحديد احتياجات العمل و انتهاء بالتقييم الدقيق للأداء للتعرف على درجة رضاء الزبون "

أو تعني" تضمين فرق عمل المؤسسة كل على حدى لتحقيق كل العمليات[1]

– وهناك من يعرفها على أنها:<< تطور لمفهوم الجودة الذي يرتكز على الاهتمام برضا العميل فقط إلى الاهتمام بالمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع إدارة المنشأة للوصول إلى التحسين المستمر للجودة و بعبارة آخرى و تأكيد الجودة و التحسين المستمر[2] .

[1] - خيضر كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة ،عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع:2000،ص90.

[2] -إبراهيم شكري جريس،إستراتيجية الجودة الشاملة و علاقتها بخفض التكاليف نظرية تطبيقية على إحدى المنشآت الآنتاجية في سلطنه عمان ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث، يوليو،1998،ص،121.120 .

– كما أشار البعض الآخر إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يعبر عن مجهود شامل للحصول على مزايا التنافس عن طريق التحسين المستمر لجميع أنشطة المنشأة و عملية مستمر تهدف إلى رضا العميل عن الخدمة أو المنتج من خلال تنفيذ جودة الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق احتياجات[1].

## المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الجودة الشاملة

**1– مبادئ الجودة الشاملة :** هناك عدة مبادئ نذكر منها مايلي :

**1–1– التركيز على العملاء:** كونه إحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة و سلوكها الإداري لهذا أصبح محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات حيث أن الاحتفاظ بالحصة السوقية و تطوير القدرة التنافسية لها مرهون بقدراتها على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم و تلبي احتياجاتهم .

**1–2– التحسين المستمر:** تأكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات الإدارية في المؤسسة، إذا أن الفكرة التحسين تعتمد على البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة .

**1–3– التركيز على المورد و الكفاءات البشرية:** يعتبر المورد البشري إحداهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية و نجاحها في الأسواق العالمية فالتركيز على هذا العنصر بتنمية و تحفيزه و تهيئة بيئة العمل الملائمة، يجعله طرفا فعالا في اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية للجودة الشاملة حيث تهئ للمؤسسة فرص امتلاك قدرات تنافسية عالية[2]

**1 4 –التركيز على الزبون:** يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوت التوافق بين السلع و الخدمات و بين رغباته و احتياجاته و بأقل كلفة و هو يعني تحسين خطة الإنتاج و عملياته من أجل تدنية الأسعار [3].

**1–5– التدريب و التعليم :** في حالة تبين مفهوم الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه و أن يكون التعليم بصورة مستمر، و كذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتها التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم . فالتعليم و التدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف و بهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً و تضمن جودة خالية من العيوب

---

[1] محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمته .الأردن، عمان: دار اليازوي العملية للنشر و التوزيع،2009،ص197 ،198.

[2] - خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص 11 .

[3] - محمد عاصي العجليي ، مرجع سابق ، ص199 .

1 6 –**اندماج العاملين ومشاركتهم :** إن منهج الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج و لكن غالبا ما يشاء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعدني أمرين .

أ – تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

ب –تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

**2– أهداف الجودة الشاملة :**

يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق مايلي [1]:

–1– مزايا تنافسية و زيادة الحصة السوقية.

–2– يساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية و الفاعلية

–3– تخفيض نسبة الفاقد و بالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج .

–4– زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل تحقيقها كما أشار البعض الآخر إلى نجاح نظام الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشأة يؤدي إلى: [2]

– الإقلاع من عيوب التصنيع .

– زيادة معدل رضا العاملين وإكتساب عملاء جدد .

– تخفيض معدل إعادة العمل حيث سيتم تنفيذ العمل على أساس أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة.

– تخفيض الوقت الضائع

[1]- حسين محمد شرارة، تحسين الجودة مع خفض التكلفة بإستخدام خرائط الرقابة،دراسة تجريبية تطبيقية في صناعة الأدوية ، المجلة العملية للإقتصاد و التجارة ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثاني، أبريل 1997،ص345-347 .

[2]- Gary salegnand farzneh farel. Obstacles to implementing quality quality, rsogrensuly ,2000,P53.

## المطلب الثالث: محددات الجودة الشاملة:

هناك نوعين من المحددات المؤثرة على مستويات الجودة الشاملة وهي كالأتي:[1]

**المحددات الخارجية:**

- تغير أذواق العملاء.
- مدى حدة المنافسة ، فكلما زادت يمكن أن يزيد تشدد الإدارة إزاء معايير الجودة .
- المعايير التي تحددها وتطورها الجهات الحكومية المختصة بالمواصفات و التقاييس و التي يتعين إلتزام الشركات المنتجة لها.
- درجة استقرار الطلب على المنتج و هذا ما يشجع على الاتفاق على برامج البحوث و التطوير و توفير التدريب و الدعم الفني في المجالات التي تساهم في تطوير المنتج للقضاء على مختلف صور هذه الموارد وتبذيرها.

**المحددات الداخلية:**

- مستوى جودة تصميم المنتج حيث من المفترض أن يصمم المنتج على نتائج دراسات السوق.
- مستوى جودة التصميم لعملية الإنتاج و هنا تتوقف جودة التصميم على جميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم .
- مستوى جودة مستلزمات الإنتاج المادية.
- مستوى أداء العمالة و هذا يأتي من فعاليات و تكامل سياسات الأفراد .
- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع للمعلومات يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل حدوثها و اكتشافها فور حدوثها.
- مدى فعالية نظام فحص الجودة و هذه الفعالية متوقعة أساسا على مدى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في سحب العينة، ومدى توافر الخبرات التي تقوم بعملية الفحص.

## المطلب الرابع: مؤشر الجودة الشاملة(الإيزو):

الإيزو كلمة إغريقية ( ISOS) تعني التساوي، و قد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس .

International standardisation organisationوهي الهيئة الدولية المعينة بإصدار المواصفات

[1] - قوادري أحمد ، حامد نسيمة، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة . رسالة ليسانس،جامعة ورقلة،2006،ص5.

– تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية II بعد لقاء ضم وفود(25) دولة في لندن سنة 1946.و باشرت عملها في 23-2-1947 و تتخذ من جنيف مقرا لها و تهدف إلى:[1]

– تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم والتكنولوجيا، الاقتصاد.

– تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة(المنتجات) والتجارة والاتصالات.

– رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

والأيزو اتحاد دولي يضم هيئات الموصفات والمقاييس في مختلف دول العالم غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة والعلماء والباحثين والعلمين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم.

وتغيير الآيزو عن مصالح الأطراف المختلفة من منتجين ومستخدمين وحكومات وهيئات علمية من خلال إسهام كل منها في إعداد الموصفات الدولية وقد جاءت الموصفات كمعيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها وتعد وسيلة لضمان الجودة الجيدة والارتقاء بالتصنيع وللمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

والمواصفة: هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو بسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلمي الأغراض التي وضعت من اجلها.

وفي عام 1989 تم إصدار سلسلة الموصفات ISO 9000 في مجال إدارة و تأكيد الجودة التي تعد [2] « سلسلة من الوصفات والمقاييس المعتمدة عالميا، وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسة ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تخص بالجودة في المؤسسات المختلفة والتي قد تكون في مصنع أو بنك، أو مستشفى ،أو مدرسة ، أو جامعة.....الخ» وتتكون سلسلة الموصفات ISO 9000 في خمس موصفات خاصة بالجودة الشاملة وتأكيدها وقد مارغت العديد من الدول إلى اعتمادها والعمل بها كمواصفات وطنية تحت مسميات مختلفة على اعتبار ISO نظام دولي جديد يوفر اللغة المشتركة بين دول العالم على اعتبار أن الزبون يبحث اليوم على المنتجات التي تلبي رغبته وعلى منظمات تواكب التغيير المستمر في دوقه وتطلعاته نحو المنتجات التي يقتنيها.[3]

ومن مزايا تنفيذ معايير الآيزو هي :[4]

---

[1] -محمد عاصي العجيلي،ليث على الحكيم،مرجع سابق ذكره، ص310-311.

[2] أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، 2011 ، ص260 .

[3] ـ محمد عاصي العجيلي، علي الحكيم ، مرجع سابق ذكره ، ص312 .

[4] ـ أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق، ص260 .

1 - زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم .
2 - خلق عمليات أكثر كفاءة وفعالية .
3 - تعزيز التسويق .
4 - الحد من عمليات مراجعة الحسابات .
5 - زيادة الأرباح .
6 - تحسين تحفيز الموظفين والوعي وزيادة الروح المعنوية .

## المبحث الثاني : برنامج تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة

### المطلب الأول : تدريب الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة

**1- مفهوم التدريب :**

هو" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".[1]

كما يعرف بأنه " عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجهة لتطوير الأداء و الوظيفة، أو باستعمال تقنية حديثة تتعلق بها ، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل"[2].

**2- مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة:**[3]

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والعالية .

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي يدوره نظام فرعي من نظم إدارة الموارد البشرية فإن الجودة الشاملة هي أيضا تقر بأن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة كما أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب التدريب المستمر و ذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر للمهارات وقدرات الأفراد ليتمكن من الإبتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي .

وتأخذ الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلال وبعد:

- **قبل عملية التدريب :** باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هدا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة

---

[1] - صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارة معاصرة . ( د،ب ، ن) : دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 212 .
[2] - حسين حسين عمارة ، إدارة شؤون الموظفين . السعودية : مطبعة الأردن العامة للنشر والتوزيع ،1990 ، ص270 .
[3] - حياة نقيص ، زوليخة عطوات ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معاير الآيزو ، م ذكرة ضمن متطلبات ليسانس في علوم التسيير ، تحقيق إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، 2007 ، 2008 .

معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ القرار .

- **خلال عملية التدريب** [1] : إدا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرفات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغيرات والتعديلات اللازمة ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب إذا استدعت الضرورة وتشمل عملية المراقبة ، مسؤول التدريب ، المدرب ، الظروف المادية ، التنظيم المطبق ، ما تم تحصيله .

- **بعد عملية التدريب** : عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة، إد أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهدا تضيع كل تلك المجهودات كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد و إنما هو عملية مستمرة لضمان تكييف الأفراد مع التطورات الخارجية

[1] - حياة نقيص ، زوليخة عطوات ، مرجع سابق ذكره ، ص 42 .

## المطلب الثاني : تحفيز الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة

### 1- مفهوم التحفيز:

الحافز هو " العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة لتميز في الأداء"[1]

التحفيز هو دفع الأفراد إلى تنفيذ المطلوب منهم لتحقيق الأهداف عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة على الأداء وإخبارهم أن لزم الأمر ذلك"[2]

### 2- أهمية التحفيز[3]:

1 - تواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات أرباح.
2 - تخفيض الفاق في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض تكاليف وتخفيض الفاق الموارد البشرية .
3 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواع خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة
4 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة .
5 - تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
6 - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .
7 - جدب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء .

ومنه فان التحفيز يعمل على مشاركة العامل في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وبعث روح التعاون والعمل كفريق واحد.

### 3- أساليب التحفيز وفق الجودة الشاملة[4]

1 - اشتراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف .
2 - تقبل المسير الاقتراحات وإبداعات العمال ووضع الممكن منها.
3 - الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرها.
4 - مساعدة العمال على الارتقاء والتقدم نحو تحقيق أهدافهم .
5 - استخدام مسير التحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

---

[1] - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ( د ب ن ) : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 236 .
[2] - محمود سلامة عبد القادر ، الضبط المتكامل لإدارة الإنتاج ، مصر : دار غريب للنشر والتوزيع ، مصر ، ص 284 .
[3]- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 237 .
[4]- أمين عزري ، دراسة فعالية الحوافز المادية على رضا العاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 2001 ، ص 15 .

**4- أساليب التحفيز العمال للحصول على دعمهم نحو الجودة:**

حتى تتمكن الإدارة من دفع وتحفيز العمال للحصول على دعمهم كجهود نحو تحقيق الجودة الشاملة وتقليل أو منع مقاومتهم فإنه يمكن للمؤسسات أن تأخذ بالعديد من النقاط من أهمها : إخبارهم وتبليغهم بالتهديدات الحقيقية التي تواجه مؤسستهم وكدا تبليغهم وإخبارهم بالفوائد ومزايا تطبيق هدا المدخل الحديث في التسيير ويمكن شرح هذيين الأسلوبين كمايلى[1].

4-1- إحاطة العاملين بالتهديدات الحقيقية:

عندما تواجه أي مؤسسة أزمة معينة أو مشكلة تقع فيها فانه يكون من السهل في سبيل هده المواجهة أن تعمل على الحصول على دعم العاملين لقبولهم للتطوير التحسين والخروج من الأزمة ، والقيام بمجهودات نحو تحقيق الجودة الشاملة ففي حالة تأكد العاملين بأن مؤسستهم واقعة في أزمة أو مشاكل هامة فإنهم يساهمون بطريقة أو بأخرى في إخراجها من دلك من خلال على الأقل قبولهم التغيرات الحاصلة على أنظمة المؤسسة بما فيها أنظمة التحفيز.

4-2 إحاطة العاملين بفوائد الجودة الشاملة:

في الحقيقة لا يصلح فقط مجرد محاولة تحفيز الأفراد عن طريق مدخل يعتمد على تجنب العواقب السلبية طويلة الأجل التهديدات فوجد أن التهديدات سوف تسبب تغييرا في السلوك ولكن بمجرد اختفاء التهديدات تعود السلوكات الى حالها الطبيعي ، وتسكن الهم ويبرد الحماس ويقل الدعم عليه لابد من البحث عن أسلوب أخرى يتمثل في إحاطة العاملين بفوائد النظام المتبع لكسب دعمهم من خلال شرح النتائج الايجابية التي قد تصل إليها المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وهدا يدخل ضمن أساليب التحسين والترغيب .

## المطلب الثالث : الإتصال في الموارد البشرية وفق الجودة الشاملة

**1- مفهوم الاتصال:** لقد تعددت تعاريف الاتصال نذكر منها مايلي:.

فيعرف على أنه :«عملية تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل[2]»

ويمكن تعريفه أيضا: «عملية مستمرة تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة

[1] - منى مسعوني ، سمية قداش ، دور الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية ، إستراتجية الجودة الشاملة ، مدكرة ضمن متطلبات الليسانس في العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2002 ، 2003 ، ص 90 - 100.

[2] - أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال . مصر : دار الوفاء للصناعة المتطورة للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 186 .

شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الأخر»[1]

من خلال العريفين تمكنا استخلاص أن عملية الإتصال هو عملية نقل المعلومات من طرف إلى أخر.

**2- أدوات الإتصال في الجودة الشاملة:.**

2-1- مفهوم حلقات الجودة:.

حلقة الجودة هي مجموعة تتكون من 5-10 أشخاص يعملون على أساس تطوعي وبشكل دائم وتتكون من مجموعة من المستخدمين في نفس الورشة أو نفس انشغالات العمل ، فهي تدرس أسباب المشاكل التي يتلقوها في النشاط اليومي والبحث عن الحلول واقتراح السلاسل التي تنفد بعد دلك .

2-2 أنظمة الاقتراحات [2]:

تعريف الاقتراحات ومبادئها: يعرف نظام الاقتراحات على أنه جهاز لترقية والتقييم وتحديد الأفكار الأكثر واقعية والقابلة للتطبيق ، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء ويهتم هدا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية متمثلة في :.

1 - ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة .
2 - تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح .
3 - معرفة النتائج المحققة لتشجيع هده الثقافة الجديدة .
4 - تقدير الأفكار والاقتراحات مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها ودلك بهدف تحسين الأداء .

وترتكز أنظمة الاقتراحات على المبادئ التالية:.

1 - جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة .
2 - ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المؤسسة.
3 - على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعامليها بشكل كافي.

2-3 مراحل تطبيق أنظمة الاقتراحات:.[3]

1- خلق لجنة قيادة يرئسها عضو فيها، حيث تجتمع مرة في الشهر، وتضم عضو في الإدارة ، رئيس المشروع ، المشاركين ، والخبراء ، حيث تقوم اللجنة بدراسة وتقييم الاقتراحات وتحديد الميزانية اللازمة .

2- مشاركة الإدارة في تقييم جودة المقترحات واتخاذ القرار الخاص بتطبيقها أو رفضها وتحديد نظام المكافآت .

---

[1]- أحمد ماهر ، كيف توقع مهارتك الإدارية في الإتصال . ( د ب ن) : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 24 .
[2]- فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .مدكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص44 ، 45 .
[3]- فلة العيهار ، مرجع سابق ذكره ، ص 45

3- تقييم الاقتراحات ، والتمييز بين الجيدة منها من خلال قياس القيمة المضافة التي يحققها كل منها .

4- اختيار الاقتراحات ، وفق للمعايير المحددة من قبل الإدارة لمعرفة مدى قابليتها للتطبيق .

5- تقييم النتائج والقيمة المضافة التي تحقيقها هده الاقتراحات بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة .

## المطلب الرابع : جودة المورد البشري

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرا واحتل التي كان ينبغي أن يكون عليها ، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بالجودة الشاملة والتي تعتبر جودة المورد البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسير الموارد البشرية ذات جودة عالية وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هده المجموعة من القواعد أوالاجراءات:[1]

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة .
- الاستماع لشكاوي وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها .
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطور الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل .
- منح وفقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها .

بإضافة إلى قواعد التسيير في إنجاح الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب ما يلي :

- التغيير الثقافي [2] : يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل ، الغيابات والتأخر إلى غير ذلك وكل هذه السلوكات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها بر امح إدارة التغير بما فيها الجودة الشاملة .

- الإبداع : تحرص الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي ، حيث أن الجودة والإبداع مثلان قطبيين هامين لتحقيق رضا العملاء وخ صوصا العملاء

---

[1]- jean Brunet, le CSN pt et dominé que faucomnier,qser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organe satisn,1997,p20,21.

[2]- عبد الرحمان توفيق ، استراتيجيات الإستثمار البشري. القاهرة ، مصر : سلسلة إصدارات يميك ، 1996 ، ص 120 .

الخارجيين وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة .

والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد [1] ولهذا ترتكز الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الإبتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصا للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة .

– تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مهامتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصا تحفيزهم على الإبتكار والإبداع .

[1]- نفس المرجع ، ص 123 .

# خلاصـة الفصـــل

إن هذه الدراسة النظرية بما احتوته من أفكار ومفاهيم حديثة تعكس فوائد عديدة للمؤسسة ، من خلال عنايتها المتزايدة بالمورد البشري واعتباره العنصر الأساسي في تفعيل الجودة الشاملة .

وعند إتباع المؤسسة سياسة سلمية وفعالة من أجل الاهتمام بالمورد البشري من خلال التدريب والاتصال والتحفيز الجيد وتعتبر الجودة الشاملة من أبرز النظم التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها من خلال التوافق مع موصفات الايزو الدولية وبالتالي فإن واقع دور المورد البشري ومكانته في تفعيل الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في المؤسسة الاقتصادية أمر يفرض نفسه عليها ، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## واقع تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ليند غاز الجزائر ورقلة
- المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية
- المطلب الثاني: تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.
- المطلب الثالث: تنظيم الداخلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر ورقلة .
- المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة.
- المطلب الأول :التدريب وفق الجودة الشاملة .
- المطلب الثاني : التحفيز وفق الجودة الشاملة.
- المطلب الثالث : الإتصال وفق الجودة الشاملة.
- خلاصة الفصل

## مقدمة الفصل :

تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تسير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة ،لكن الدراسة النظرية تبقى بحاجة لوجود تدعيمات واقعية ،ومنه سنتناول في هذا الفصل دراسة حالة تتعلق بواحدة من المؤسسات الجزائر وهي مؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة –ولقد قسمنا هذه الدراسة إلى مبحثين وهما :

**المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة–.**

**المبحث الثاني : تسير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة.**

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة –

تعتبر مؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة – أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني ، والرائدة في مجال إنتاج الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات التي هي بحاجة إليها ، من أجل استمرار نشاطها والمحافظة على بقائها في السوق ، ومن خلال هذا المبحث نحاول تقديم المؤسسة ليند غاز الجزائر بصفة عامة ووحدة ورقلة بصفة خاصة مع التعرض لكل من الهيكل التنظيمي وأهم المصالح المكونة له .

### المطلب الأول : نشأة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية

سنتناول نبذة تاريخية عن المؤسسة أي أهم التغيرات التي شاهدتها من العهد الاستعماري غلى يومنا الحالي بإضافة إلى الأهمية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني .

**أولا : نبذة تاريخية عن المؤسسة :**

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص شركة المتعددة الجنسية AIR liquide ودخل إنتاج هذه الغازات إلى الجزائر على يد الشركة الأخيرة في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد ، حيث كانت تحتوي شركة Air liquide على ثلاث مصانع ، مصنع في مدينة ورقلة ، ومصنع في مدينة العاصمة ، ومصنع في مدينة وهران ، وبقية هذه الشركة تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972 ،حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات ، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك ،وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع شركة Air liquide من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت سنة 1971 في تأميم أهم نشاط اقتصادي في الدولة ،وهو قطاع المحروقات .

وبقية شركة الحديد والصلب SNS تسير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978 ، ثم تحولت الشركة إلى وصاية وزارة

الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى غاية 1983 ،حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قانت بها السلطات الجزائرية سنة 1983 ، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية ، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير ، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 01 جانفي 1983 ، إلى تسع مؤسسات مستقلة ،ماليا ، تنظيميا هي :

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب .
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة .
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية.
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية .
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية E.N.G.I ( Entreprise nationale des gaz industriels) ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية .

وفي سنة 2007/06/20 ، تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح المؤسسة العالمية الألمانية "ليند" وتحتفظ المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ب 34 % ، بشروط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال ، أو المصالح الوطنية ، حيث الآن تسعى الوحدات لتغير هيكلها وفق متطلبات الشراكة ، حيث أصبحت المؤسسة تحت اسم ، Linde gas Algérie وقد تم مؤخرا التوقيع على عقد تأسيس شركة جزائرية ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع لغازات الهواء بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ استثماري يقدر بنحو 1.239 مليار دينار جزائري .حيث يقدر رأسمال هذه الشركة بنحو 272 مليون دينار جزائري موزعة بين

المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ 223.2 مليون دينار جزائري بنسبة 60% وشركة ليند أجس الألمانية الموقعتين على عقد الشراكة 40 % .

وعرف رأس مال الشركة ثلاث ارتفاعات في 1992 وفي 1995 وفي 1998 على التوالي :

126 مليون – 456 مليون – 900 مليون ،وحاليا 1500000000.00 دج .

**ثانيا : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة**

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية ، والتعليمية والاقتصادية حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات ، فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البيتروكيماوية ، وفي قطاع الصناعات الكيماوية . كما تستخدم منتجاتها في القطاع الصحي حيث تزود المؤسسات الاستشفائية بالأكسجين ، وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية قطاع التعليم ، حيث تزود المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي ،والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية . كما تزود الحرفين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم ، مثل : تصليح الأدوات الكهرومنزلية ، وتصليح مبردات السيارات و الحدادة

نظرا للأهمية الحيوية لقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني ، بالإضافة إلى كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي ، كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن ، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي من المستهلكين.

## المطلب الثاني : تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة –

نتعرض لتعريف شركة ليند غاز – وحدة ورقلة – والتي هي موضوع الدراسة بإضافة إلى أهم المهام التي تقوم بها.

**أولا : تعريف مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة – :**

LGA هي مؤسسة تندرج تحت شركة مساهمة " SPA" برأسمال قدره 1500 مليون دج ، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من (9) وحدات وهذا بعد ماكانت تتكون من 7 وحدات : الجزائر ، عنابة ، قسنطينة ، رغاية ، وهران ، البويرة ،سيدي بلعباس ، أرزيو ، سكيكدة ، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن .

وهي تتضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا : الرياضة ، الصناعة ، الفلاحة ، والبحوث التكنولوجية .

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي ، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة ، ولكن المدينة زحفت على الوحدة وشملتها ، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 11455 م2 ، وآخر توسع كان سنة 1993 ، وشملت 2455 م2 ، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن ، وعلى وجه التحديد تغطي طلب الولايات التالية : غرداية ، الوادي، أدرار ، الأغواط ، تمنراست ، إليزي .وتشرف على مركزين للتوزيع هما مركز غرداية ، ومركز تقرت . كما كانت تعتبر الممون الوحيد لمؤسسات البترولية في حاسي مسعود وعين صالح وبركاوي وحاسي الرمل ، عين أميناس.

**ثانيا : مهام مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة**

تكمن مهمة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية ، وتتمثل في المنتجات التالية :

1-2 المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة :

-الأزوت azote .

- الأكسجينoxygène .

- ثاني أكسيد الكربون co2 .

- الأسيلين acètylène .

- الأرغون argon .

- مزيج الأرغون وثاني أكسيد الكربون ar/co2 .

2-1 المنتجات الغازية التي يتم توزيعها بالوحدة :

-الهليوم hèlium.

- الهيدروجين hydrogènè .

- أول أكسيد الأزوت protoxyde d'azote .

يتم توزيع هذه المنتجات كما يلي :

-المنتجات التامة : يتم توزيعها في صهاريج متخصصة و يتم تحويلها إلى مستودعات المشترين.

-المنتجات الغازية : توزع في قارورات مسترجعة معبأة ومحفوظة من طرف المؤسسة بتلبية حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية السالفة الذكر .

كماتقوم بتوزيع وبيع معدات ولواحق استعمالات الغاز الصناعي ، كمستلزمات التلحيم وكذا معدات استعمالاته الطبية وهذا بمختلف الأنواع الإنتاجية الدولية .

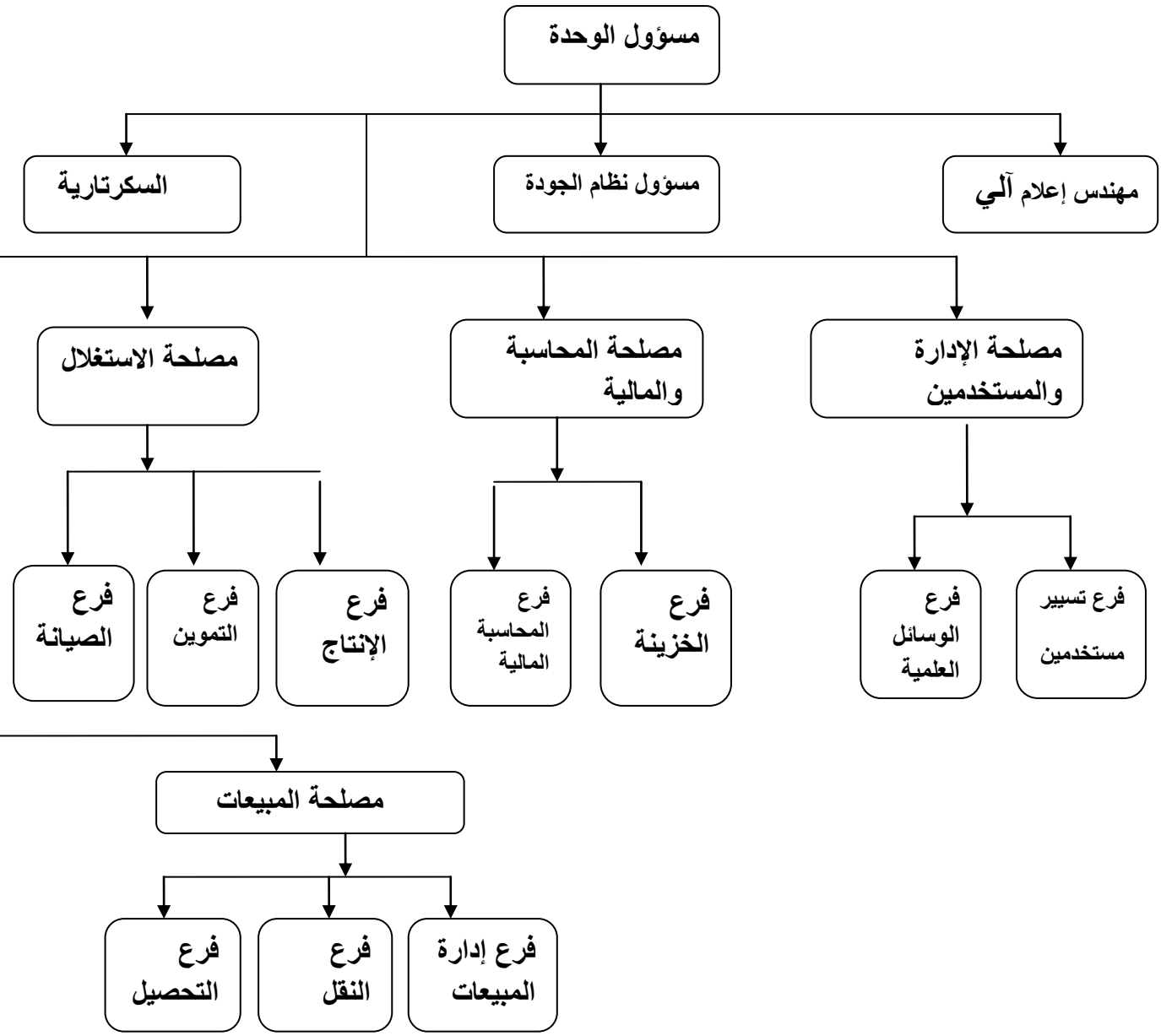
المؤسسة هي الآن إحدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الموصفات الدولية 2000 iso9000v في 19 /03 / 2004 وهي تعمل على الحصول على شهادة14000 iso .

## المطلب الثالث : التنظيم الداخلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة

ويتضمن هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوحدة ومختلف المصالح المكونة لها وأهم مهام هذه الأخيرة.

**أولا : الهيكل التنظيمي للوحدة**

**الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي للوحدة**




**المصدر** : مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة .

من خلال عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي الوظيفي وهو يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وحسب معيار حجم العمالة تصنف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة إلى مؤسسة متوسطة ،لأن حجم العمالة بالمؤسسة هو 39 عامل .

**ثانيا : مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة :**

**1-مدير الوحدة**

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليند غاز ، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليند غاز وذلك فيما يخص سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة ، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي :

- زيادة المر دودية بشكل مستمر .
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين .
- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة ، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم .
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئة .
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة .
- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة .كما حددتا المديرية العامة وهو المسؤول على إسنادالمسؤوليات والسلطات داخل الوحدة .
- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين ، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة .
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة ، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تِدي إلى تحسين الجودة ، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري .

- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة .

**2- مسؤول الجودة**

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة ، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة ، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالية :

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة .
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة .
- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة .
- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة .
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة .
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة يحسس ويكون العمال في كل مايتعلق بالجودة .
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحات وتحسينها .
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقا .
- يقدم تقرير لمدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية .

**3- مصلحة الاستغلال**

تعمل تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة ، يقوم رئيس المصلحة الاستغلال بالمهام التالية :

**3-1 قسم الإنتاج**

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج .
- يشرف على مراقبة جودة الماد الأولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته .
- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته .

- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق .
- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته .
- يساهم في اختيار وسائل الإنتاج .
- يوفر يتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج .
- يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج .

بصفته رئيس المصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولا ومنسقا لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة .

**2-3 قسم الصيانة :**

تحت سلطة قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة ، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية :

- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج .
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال .
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى ، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف ...) .
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة ، ويشرف على خداماتها في المؤسسة .
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل : متوسط الوقت العمل ، متوسط وقت التوقف ...) وذلك بهدف تقليص التكلفة .
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي .
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة .
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولية .
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة .
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له .

**3-3 قسم التموين :**

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين على مستوى المديرية العامة ، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية :

- يلبي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم ، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين .
- يحدد بتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها .
- يقوم بإعداد طلابيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة ، ويتأكد منها قبل الاستعمال.
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين .
- يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات )للجهات المعنية .
- يقوم بكل أعمال التقويم الخاصة بالموردين بتعاون مع مسؤول الجودة .
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها ، من حيث الكم والنوع والوثائق .
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمنية المعمول بها .
- يحدد قواعد الدخول للمخازن
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط .
- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تلبيها من طرف المستعمل .
- يجعل علاقة الجودة وتكلفة أمثل مايمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات ، وذلك عن طريق :

  -تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة .

  - تحديد الكميات اللازمة لنشاط

  - إجراءات الصنع .
- يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشترات .
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم .
- يعلم المصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

**4 :مصلحة الإدارة والمستخدمين :**

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس المصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية :

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة .
- يضمن متابعة إدارية لملفات المستخدمين ويسير الأجور .
- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة ، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة .
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة .
- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عم طريق المعلقات.ويسير النزاعات في الوحدة.
- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة .
- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول مصلحة الإدارة والمستخدمين .

**5- مصلحة المالية والمحاسبة :**

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالية :

- الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية .
- يراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستو الوحدة .
- يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية .
- يقوم بالمسلك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني .
- بعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة .
- يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة .
- يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة .

## المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشامة في المؤسسة

### المطلب الأول : التدريب وفق الجودة الشاملة

قبل تطبيق المؤسسة لنظام الجودة لم يكن هناك تدريب لجميع العمال ، بل كان هناك تدريب لبعض الأشخاص فقط إذا اقتضت الضرورة ذلك .

أما بعد تطبيق نظام الجودة أصبحت لكل وظيفة إجراءات ومعايير يجب إتباعها وأصبحت مصلحة الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية لنجاح نظام الجودة ، وأصبح هدفها هو تحسين المستمر من خلال التدريب المستمر .

حيث قامت بجلب خبراء متخصصين من بلجيكا لتدريب رؤساء مصالحها على هذا النظام ، وبعدها يقوم رئيس كل مصلحة بنقل خبرته إلى عمال مصلحته .

وتعتمد المؤسسة في التدريب عمالها على طريقتين وهما :

- **التدريب داخل المؤسسة** : التدريب أثناء العمل خاصة للعمال الجدد وذلك عن طريق توجيهات الرؤساء وزملائهم ذوي الخبرة والتدريب خارج أوقات العمل .
- **التدريب في مراكز التكوين المهني** : تعتمد المؤسسة على مراكز التكوين المهني في حالة عدم قدرتها على القيام بتدريب عمالها بنفسها لأن مراكز التكوين تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال .[1]

وتمر مرحلة عملية التدريب على نظام الجودة في المؤسسة كما يلي : تقوم مصلحة الموارد البشرية كل عام بإعداد طلب التدريب وترسله إلى المؤسسة لتحديد احتياجاتها من التدريب وترسله أيضا للعامل لملأهحيث يحدد فيه العامل احتياجاته من التدريب (الهدف من التدريب ، تدريب طويل أو قصير ، الرغبة في التدريب على شيء معين ...الخ ) بعد ملئ العامل الطلب يرسل إلى المسؤول نظام الجودة لموافقة عليه أو رفضه ، ثم يرسل إلى مدير الوحدة أيضا لقبوله أو رفضه وبعد الموافقة على هذا الطلب تعطى نسخة للعامل الذي طلب التدريب .

ثم تجمع مصلحة الموارد البشرية طلبات العمال الراغبين في التدريب والتي تم الموافقة عليها وتقارنها باحتياجات المؤسسة والمؤسسات التكوينية المتواجدة أو المتواجدة أو المؤسسات التكوينية التي تعمل معها المؤسسة من أجل التدريب ثم تقوم بوضع مخطط التدريب تحدد فيه (اسم العامل ،لقب العامل ،المصلحة التي يشتغل فيها العامل ، موضوع التدريب ، المؤسسة المكونة ، مدة التكوين ،تكلفة التكوين

[1]مقابلة مع رئيسة مصلحة مراقبة الجودة بتاريخ 10 – 05 – 2013 على الساعة ،10:15 .

...) ثم يدرس المخطط من طرف مديرية الموارد البشرية ثم المديرية العامة حيث تقارن هذا المخطط بالمخطط لسنة الماضية للموافقة عليه .

ثم تأتي مرحلة تقييم التكوين عند رجوع العامل من عملية التدريب يعطى له بطاقة تقييم تكوين التي يقوم بملئها وفق معايير التقييم وتحتوي على (موضوع البرنامج ، مدة الاستفادة من هذا التكوين ، جو التكوين ...) بعدها يتم تقييم معارف جديدة أم لا ؟ .

بعد مرور 3 أشر أو عام يقوم مسؤوله بتقييم العامل المدرب ( أي تقييم مدى تحسين في الأداء والعرف) مقارنة ما تم تخطيطه وما حصل فعلا .

المؤسسة دخلت في تطبيق نظام الجودة جديد يدعى ب QSE(جودة ، امن ،محيط ،)

**المطلب الثاني : التحفيز وفق الجودة الشاملة**

تقوم المؤسسة من خلال التحفيز بتقييم أداء العمال شهريا وإذا وجد أداء العمال جيدة تحسب في الأجر مثل العامل يشغل منصب معين وله القدرة على شغل منصب معين وله القدرة على شغل منصب آخر في نفس الوقت ويقيم الفرد أيضا حسب (نوعية ، الكمية ، المثابرة ، والانضباط ...).

تتمثل حوافز المؤسسة في الترقية ومنحة مرد ودية الفرد كل ثلاثة أشهر ومنحة مرد ودية جماعية .

**المطلب الثالث : الاتصال وفق الجودة الشاملة**

النظام الجديد للجودة يشجع عملية الاتصال أي أن العمال يستطيعون المشاركة بصورة مباشرة في طرح أراء لمعالجة المشاكل حيث تعقد اجتماعات دورية في كل مصلحة بين المسؤول والعمال لطرح المشاكل وحلها أوتقديم بعض الاقتراحات لكن يعرف الاتصال ضعف كبيرا في المؤسسة لعدم الاهتمام به .[1]

[1]مقابلة مع رئيسة مصلحة رقابة الجودة ، 11 -05 -2013 على الساعة ، 10:30 .

**الخلاصــة :**

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج أهمها هو أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يعتمد على نشاطات و إجراءات تتضمن مفاهيم حديثة في هذا المجال وبعد تنفيذ وتطبيق شروط المعيار ISO 9001-200 اطرأت عليها تحديات وتحسن وتطور عملية تسيير الموارد البشرية .كما لا حظنا أن هذه المؤسسة تسعى دائما للحفاظ على نظام الجودة ومعايير الايزو وهي مقبلة على الحصول على معايير QSE(الجودة ، الأمن، محيط ).

# الخاتمة العامة

## الخاتمة :

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة كونها المسؤولة عن تسير أهم شيء في المؤسسة وهو العنصر البشري ، هذا المورد الذي باستطاعته أن يرقى بالمؤسسة ، إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل ، كما يمكنه بالمقابل إعاقة مخططات ومشاريع المؤسسة ، وذلك حسب المعاملة التي يتلقها من جانب المسؤولين .كما أن المكانة التي تحظى بها وظيفة تسير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى ومن منهج إداري إلى آخر .

بالنسبة للفرضيات التي اقترحنها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا { تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة } .

وبداية بالفرضية الأولى: والتي تتمحور حول مكانة إدارة الموارد البشرية فمن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى إلى أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة كبيرة في المؤسسة وهي وسيلة لتحسين الأداء في المنظمة .

أما الفرضية الثانية:فتمحورت حول دور الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فمن خلال الدراسة النظرية تم التوصل أن المنظمات المعاصرة تولي أهمية كبيرة بإدارة الموارد البشرية لما تحققه من تغيرات كبيرة في المنظمة ممل جعلها منظر اهتمام المسؤولين والدعامة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات .

أما الفرضية الثالثة :تتعلق بإعداد برنامج تسيير الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة فمن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أن برنامج تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة يقوم على التدريب والتحفيز والاتصال وفق الجودة الشاملة .

أما الفرضية الرابعة: تتعلق بواقع أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تطبق في إداراتها الجودة ومعايير الايزو والمتعلقة بالمورد البشري مما يؤدي بها إلى اكتساب ثقة المال وحصولها على مكانة مرموقة في الساحة الدولية .

من خلال الدراسة النظرية استطعنا الوصول إلى النتائج التالية :

1-اعتبار أن وظيفة ادارة الموارد البشرية هي أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أن ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها .

2- إن الجودة الشاملة كخيار استراتجي مسعى يتطلب حسن الأداء والتحسين المستمر والتحديد الجيد والدقيق لأهداف المؤسسة كذا الاعتماد الموارد البشرية ومدى انسجامها وتفاعلها مع هذا النظام .

3- يكمن سر نجاح تطبيق الجودة الشاملة وانتشار تطبيقها في المؤسسات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن ، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات إلا انه في الحقيقة ذلك لايعني أن هذه المنتجات تلبي رغبة الزبون واحتياجه ، لأن رغبات وأذواق الزبائن تختلف من زبون لآخر ، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المؤسسات . لكن الجودة الشاملة تقوم على أساس إشباع رغبات و إحتياجات الزبائن من خلال اتصالها المباشر بهم واعتبارهم عملاء و شركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها .

4- تبحث المؤسسات في الوقت الراهن عن مفاهيم وأساليب عديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة هي من متطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية وقد اتجهت المؤسسات في ظل تلك المتغيرات إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة واستخدام مواصفات الايزو من أجل زيادة قدرتها على تحسين منتجاتها وخدماتها ومن ثم زيادة قدرتها لمواجهة المنافسة الشديدة .

5- إن فهم مفهوم الجودة الشاملة فهما سليما ودقيقا وتطبيق مبادئها بطريقة صحيحة يسمح للمؤسسة بتنمية قدراتها التنافسية وكذا تكيفها مع المتغيرات الحاصلة .

6- إرساء وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المنظمة و الاقتناع بأنها ضرورة لابد من الاهتمام بها وجعلها هدفا ترغب في الوصول إليه .

7- الجودة الشاملة نظام وأسلوب إداري يتلاءم مع معطيات والمتغيرات الجديدة .

8- إن الجودة الشاملة تحتل أهمية كبيرة باعتبارها أداة تمكن المؤسسة من تخطيط وتنظيم ومراقبة سياستها فيما يخص الجودة .

9- الجودة الشاملة تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها التغير الثقافي ،مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، العمل في فريق وخلق روح التعاون ، التدريب ، الاتصال ، التحفيز .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها ، استطعنا الخروج بالنتائج التالية :

1-اعتماد مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في استراتيجيها على قناعتها بأن الرأسمال البشري بصفة عامة وكفاءاتها البشرية بصفة خاصة أنها المحور الأساسي في تدعيم واستمرار خيارها الاستراتجي .

2- اعتماد المؤسسة على نظام الجودة وتطبيقه على ارض الواقع أدى إلى حصولها على شهادة الموافقة الدولية من اجل الريادة والتميز على مستوى الوطني وتسريع نشاطها وتدويله عالميا .

3- اعتماد المؤسسة في تجسيد نظام الجودة على عملية التدريب من أجل تنمية وتطوير وصقل مواردها البشرية ،وكذلك الشروع في اتباع نظام الاتصال فعال وقوي وإدراكها بمدى أهمية في تنسيق وتجسيد روح الفريق ، واعتمادها أيضا عل سياسة التحفيز تدخل ضمن النظام الداخلي للمؤسسة لتقديم أفضل خدمة للعميل لنيل رضاه .

4- يتم تحقيق الجودة قبل وأثناء عملية وبعد عملية الإنتاجية بمعنى تحقيق جودة التصميم ،جودة المطابقة (التنفيذ) وجودة الأداء .

5- الجودة مسؤولية الجميع أفراد المؤسسةّ .

6- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة ، درجة ثقة عملائها بها تكاليف الإنتاج ،ربحيتها و حصتها السوقية .

7- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء بعدها وضع الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة .

8- تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته .

أما التوصيات التي خلصنا لها فهي :

1-اهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصا من جانب مؤسسات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفرادإذ أنه يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الفرد أيضا .

2- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من بينها الاعتراف والتمكين ، ودائما التوصية موجهة لمؤسسات العالم الثالث لأن هذه المفاهيم تم تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة وأثبتت نجاحا بحيث أنها تحفز الأفراد وتشجيعهم على العمل وبذل مجهودات فكرية وعضلية أكثر .

3- نشر ثقافة نظام الجودة بين العمال لتجنب عرقلة سير النظام .

4- الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية .

5- توظيف خبراء استشاريين ذوي كفاءة قانونية واقتصادية وهذا من أجل توجيه أحسن لسير الأعمال .

6- وضع نظام لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءا من ميزانيتها في البحوث والدراسات لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها .

7- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استعابهم لضمان تحقيقها على الوجه السليم نحو الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة .

# المراجع

# قائـــــمة المـــــــراجع :

## 1 - القرآن الكريم

## 2. الكتب:

- **باللغة العربية** :


1 -أحمد محمد سمير ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية .عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2009.

2 -إبراهيم مروان عبد الحميد ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2000.

3 -ابراهيم عبد الوهاب ،أسس البحث الإجتماعي.القاهرة:مكتبة نهضة الشروق، 1985 .

3- الجيوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق .(د ب ن ) : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2000.

4- الهيثي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 1999 .

5 -الغزاوي محمد عبد الوهاب ،أنظمة إدارة الجودة والبيئة . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،2002 .

6- العجيلي محمد عاصي،الحكيم ليث علي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية .الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2009.

7-المغربي عبد الحميد ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية .مصر : المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2007 .

8- السلمي علي ، الإدارة المعاصرة .ط2، الإسكندرية : مكتبة غريب ، 1985 .

9- بدوي هناء حافظ ، إدارة المؤسسات الاجتماعية .الإسكندرية : الدار المعرفية الجامعية للنشر والتوزيع، 1999 .

10- بلوط حسن ابرهيم ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتجي .لبنان : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، 2002 .

11- حمود خيضر كاظم ، إدارة الجودة الشاملة .عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2000 .

12-دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة . الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2011 .

13- عبد الباقي صلاح محمد ، قضايا إدارة المعاصرة .(د ب ن ): الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 .

14- عمارة حسن حسين ، إدارة شؤون الموظفين . السعودية : مطبعة الإدارة العامة للنشر والتوزيع ، 1990 .

15- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية. (د ب ن ) : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 .

16- عبد القادر محمد سلامة ، الضبط المتكامل لإدارة الإنتاج . مصر : دار غريب للنشر والتوزيع ، (د ن ن ) .

17- عبد الوهاب أحمد جاد ، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال .مصر : دار الوفاء للصناعة المتطورة للنشر والتوزيع ، 2000 .

18-ماهر أحمد ، كيف توقع مهاراتك الإدارية في الإتصال. (د ب ن) : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2000 .

19- توفيق عبد الرحمان ، استراتيجيات الاستثمار البشري .القاهرة : سلسلة إصدارات بميك ، 1996.

20-حمدوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية . الجزائر : الناشر الجامعي ،2004 .

21-خميس السيد إسماعيل ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري . الجزائر : دار النشر ، (ب ن ن ).

22 -عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية . مصر : دار غريب للنشر والتوزيع ، 1981.

24- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2002 .

25- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2002.

26- محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . ط2 ، (د ب ن ) : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2006 .

27 – عبد العزيز أمين ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين . القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع ، 2000 .

28- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004.

29-بربر كمال , إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، 1997 .

30 – حدير محمد مرفق ، الإدارة العامة هيكل الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004 .

31- قدي الهادي خالدي عبدالجميد ، المرشد المفيد في المنهجية تقنيات البحث العلمي .الجزائر :دار هومة لنشر والتوزيع،1996.

32 – زراقة فيروز ،في منهجية البحث الإجتماعي . قسنطينة :مكتبة إقراء،2007.

33 – زعيمي مراد ،أدوات البحث الإجتماعي محددات ومجالات إستخدامها. مجلة العلوم الإنسانية ،العدد19،منشورات جامعية منتوري قسنطينة،جوان ،2003.

34 – غربي علي ،أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية .قسنطينة:مطبعة سيرتا ،2006.

35 – زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية .الجزائر:دار هومة ،2002.

**-المذكرات :**

36 –العويرةعمر ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل . مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 – 2007 .

37 – عزري أمين ، دراسة فعالية الحوافز المادية على رضا العاملين . مذكرة لنيل شهادة الماجستر غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 202 – 2003 .

38 –مسغوني منى ، سمية قداش ، دور الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية واستراتجية الجودة الشاملة . مذكرة ضمن متطلبات الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 2002 -2003 .

39 –العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 .

40 – أخان أحلام ، تسيير الموارد البشرية ودور ها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة محمد ،2004 .

**المقالات :**

41– حرس ابراهيم شكري ، استراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بخض التكاليف . دراسة نظرية تطبيقية على إحدى المنشآت الإنتاجية في سلطنة عمان . المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ن العدد الثالث ، يوليو 1998 .

42– منصور فاروق ، نحو نظام مرن لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحكومية في جمهورية مصرالعربية مجلة الإدارة ، القاهرة ، العدد الثالث ، المجلد 25 ، جانفي 1993 .

43– شرارة حسين محمد ، تحسين الجودة مع خفض التكلفة باستخدام خرائط الرقابة ، دراسة تحليليةتطبيقية في صناعة الأدوية ، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، عين الشمس ، العدد الثاني ، أبريل 1997 .

**الملتقيات :**

44- صالح الفتاح ، إدارة المواد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي حول التنميةالبشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة -الجزائر ،مارس 2010 .

## الكتب الأجنبية :

45 scams Rearms, William M.Lindsay, the Management and control ofpuality,south esteem college public shing,fourth editon,1999,P35..

46 Gary salegnandfarznehfarel. Obstacles to implementing quality quality sorrel, suly,2000,p107.

47-jean Brunet, le CSN pt et dominé que faucomnier,qser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organe satisn,1997,p25.

48 Bernard Niglo et Alain roger ,La fonction ressource humaines .paris:edition unibert,2003,p07.

49DoonJ.D.Cstephens,ManagementOf Personnel .Management and organization McGraw Hill BooKco.Newtork,p20.

IrancevIcn ,J.M,Humanresources Management,IrwInc,1995,p15.50

51Moorhead ,G.and RickY,Orgqnizqtion Behqrior ,Horghton Miffinompany .1995,P80

52 ISO9000/2000 definition translatedinf biain English.

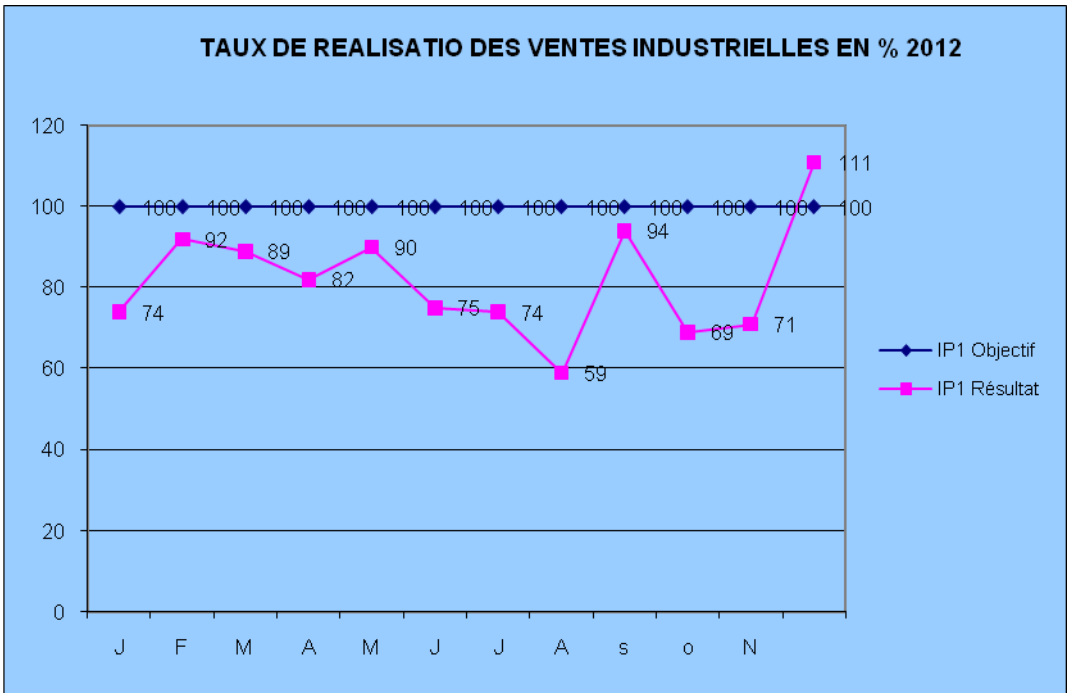
# الملاحق

## PROCESSUS VENDRE INDUSTRIEL

| | obj | J | F | M | A | M | J | j | o | s | o | N | D |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TAUX DE REALISATION VENTES EN % IP1 | 100 | 74 | 92 | 89 | 82 | 90 | 75 | 74 | 59 | 94 | 69 | 71 | 111 |
| RECLAMATIONS CLIENTS IP2 | 2 | 2 | 6 | 3 | 7 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 |
| ETAT DE PERFORMMANCE DES CONCESSIONNAIRES IP3 | 75 | | | | | | 73,3 | | | | | | 75 |
| TAUX DE RECOUVREMENT IP4 | 3 | 2,85 | 2,73 | 3,03 | 2,42 | 3,02 | 3,36 | 3,31 | 2,73 | 3,22 | 2,8 | 3,07 | 3,05 |

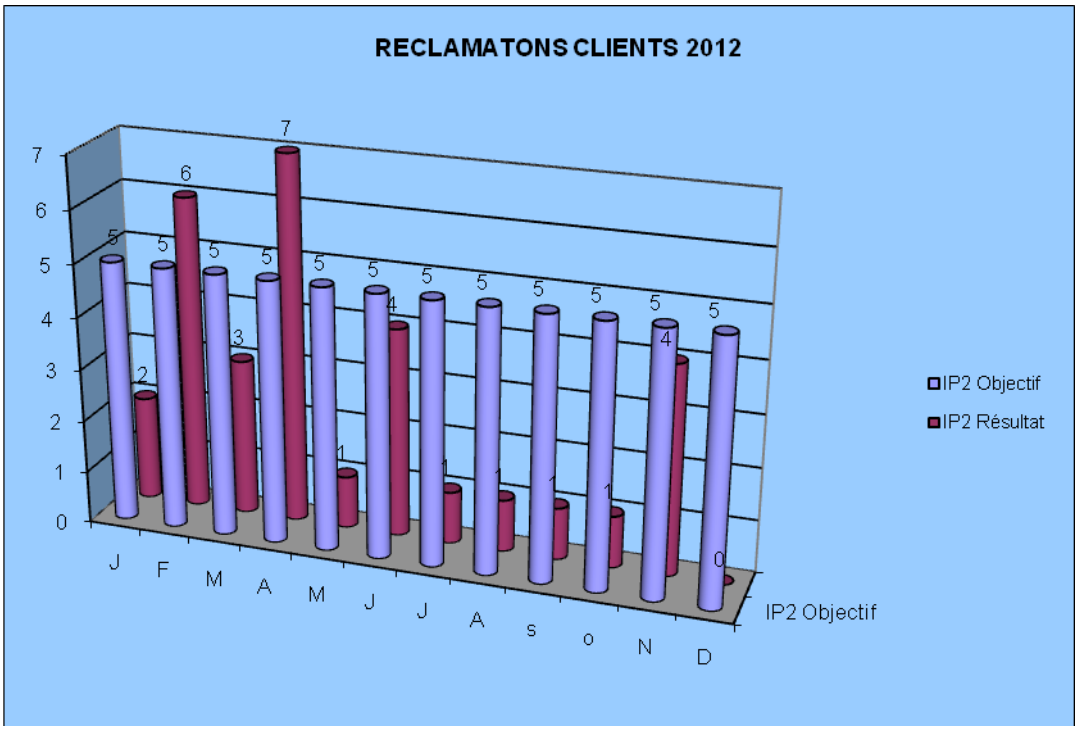
## TAUX DE REALISATION DES VENTES EN %

| | | | J | F | M | A | M | J | J | A | s | o | N | D |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TAUX DE REALISATION DES VENTES EN % | IP1 | Objectif | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| TAUX DE REALISATION DES VENTES EN % | IP1 | Résultat | 74 | 92 | 89 | 82 | 90 | 75 | 74 | 59 | 94 | 69 | 71 | 111 |

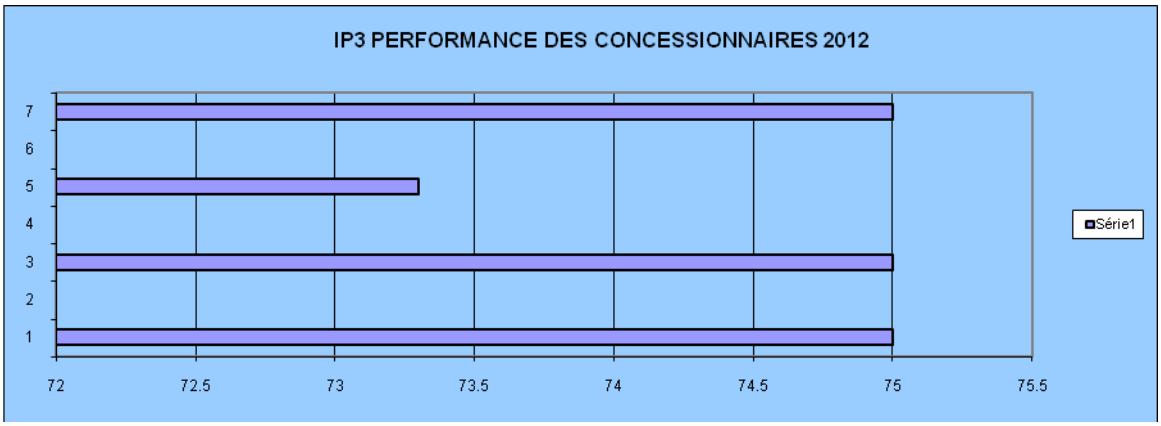


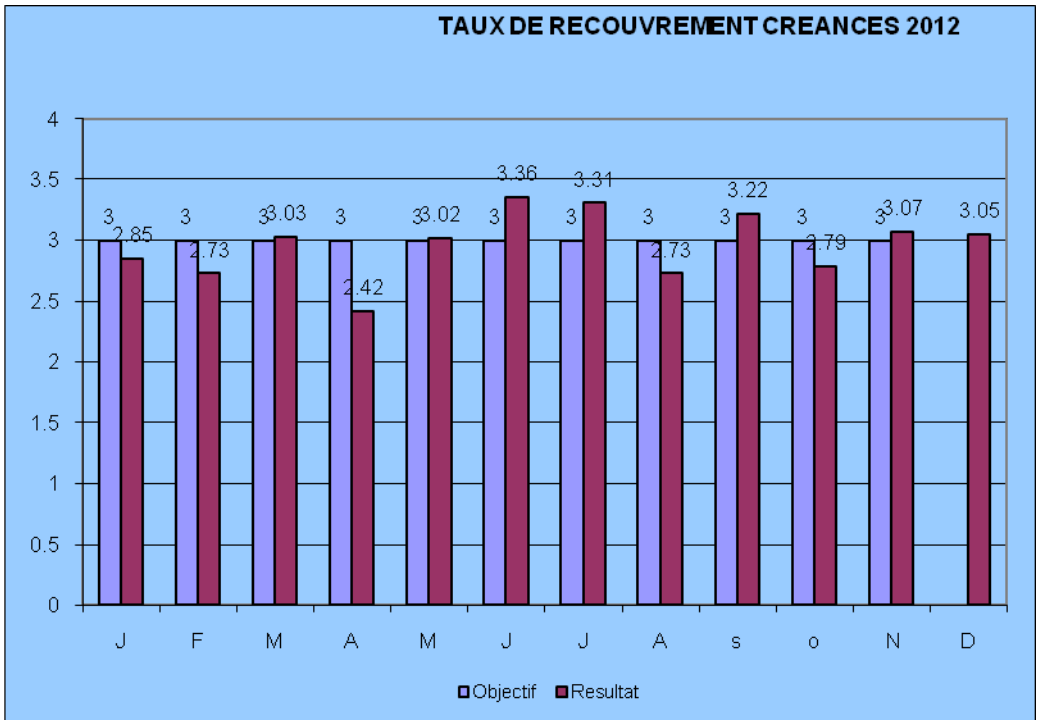
## RECLAMATIONS CLIENTS 2012

| | | | J | F | M | A | M | J | J | A | s | o | N | D |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RECLAMATIONS CLIENTS | IP2 | **Objectif** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** |
| RECLAMATIONS CLIENTS | IP2 | **Résultat** | **2** | **6** | **3** | **7** | **1** | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 |



| ETAT DE PERFORMMANCE DES CONCESSIONNAIRES | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Objectif | | | | | | |
| ETAT DE PERFORMMANCE DES CONCESSIONNAIRES | IP3 | 75 | | 75 | | 73,3 | | 75 |




| | | | J | F | M | A | M | J | J | A | s | o | N | D |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TAUX DE RECOUVREMENT CRENCES | IP4 | Objectif | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| TAUX DE RECOUVREMENT | IP4 | Resultat | 2,85 | 2,73 | 3,03 | 2,42 | 3,02 | 3,36 | 3,31 | 2,73 | 3,2 | 2,79 | 3,07 | 3,1 |