

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحقة الجامعة أبي بكر بلقا يد تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

شعبة: علم إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

إدارة الجودة الشاملة و سياسة تسيير الموارد البشرية
إدارة الجودة الشاملة و سياسة تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة: فوقي خديجة "

من إعداد الطالبتين:

" حكي أسماء " " مبرك اسمهان "

دفعة: 2014/2014



اهداء

الحمد لله الذي تقدمت ذاته و جلّت صفاته .و تعالت اسماءه و عظمت اولاءه. لا اله الا هو رب العالمين و الصلاة و السلام على المصطفى الامين رسول العالمين و معلم الجاهلين و على اله و اصحابه و من اتبع نهجه الى يوم الدين

اما بعد

أتقدم بهذا الجهد المتواضع الى:

من قال فيهما عز و جل : "و قضى ربك إلا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما " (صدق الله العظيم)

امي الحبيبة التي يسرت لي الظروف الدراسية و سهرت الليالي بجانبني. و تعبت من اجلي تحية تقديرية و اعزاز إلى احن و أرقى أم لي في الوجود أمي الغالية مغنية.

الى من شق لي طريق الحياة و شجعني على متابعة سبل النجاح. الى اغلى و اعظم انسان ابي العزيز عبد الحفيظ كما اهدي خلاصة جهدي الى من كانت لي قدوة و اسوة الى اختي الصغيرة الكتكوتة الزهرة . الى اخي الحبيب الذي كان لي سنداً في مستواي الدراسي سواء بالنصيحة او بالفعل باهي .

الى جميع الاهل و الاقارب و الاحباب و خالاتي و اخوالي :فتيحة , نصيرة.نجاة,مصطفى,جمال.

و الي ابناء خالاتي و اخوالي :ايمان , عبد الجليل , محمد, مريم, عبد القادر ,ياسين, عبد النور,محمد عيسي,ايناس,رتاج.

والي عماتي و اعمامي و ابناءهم:فاطمة,يمينة, عبد القادر,احمد.و ابناءهم و سعيدة و ابناءها اناس و معاد .

الي جدي و جدتي رحمها الله التي كانت سندي

و الي توأمتي في الحياة الدراسية مبارك اسمهان و امينة مدني

والي زميلاتي :شهرة.سعاد,امال,سلمية,صبرينة ,فاطيمة الزهرا

والي زملائي :زينو,كريم,عبد العظيم, بذرو,ابراهيم, هشام,وبالاحص امين.

والي جمعية التي انتمي اليها: حرية للبيئة و السياحة و حماية المستهلك.

ولا انسي جميع أصدقائي و صديقاتي في السنة الثالثة شعبة ادارة الموارد البشرية و كل الطلاب معهد العلوم الاقتصادية و التجارية .

إلى كل اللذين يعملون من اجل العلم و المعرفة " وفوق كل ذي علم عليما"

اسماء

إهداء

بادئاً ذي بدئ احمد الله سبحانه و تعالى الذي وفقني و أعانني على الوصول إلى ما أنا عليه.

"الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم و جعلني أحظى بشرفه"

بكل احترام و تقدير اهدي ثمرة مشواري الدراسي:

-الشمعة التي تحترق كي تنير درب حياتي.رمز الحنان، العطاء، الطهر.الصدر الذي أعطى و لم ياخذ إلى التي تطمئنني دعواتها و نشر في ابتسامتها،إليك يا صاحبة الفضل في هدا العمل،إليك يا لؤلؤة قلبي،"أماه الغالية".

- من حرم العلم فأبى إلا أن يعلمني،فأعطاني الثقة و الأمان أبي العزيز "الطيب".

- و إلى زوجي و داعمي و شريك حياتي " محمد".

- والى أجمل باقة ورد في عائلتي أختي الغالية و قررة عيني "خديجة".

- و أختي العزيزة سندي في الحياة و توأم روحي "نصيرة" و زوجها "نصر الدين" و البرعمان "ميّار" و "محمد زكرياء" .

- و إلى أخي الغالي و العزيز "غوتي" الذي كان لي عوناً و سندا في الحياة و الدراسة و إلى أخي البكر "جواد" و زوجته "كريمة" و البرعمان "سمير" و "محمد أمين فارس" و عبدالله إسلام، و أخي "حسين" و زوجته "حورية" و البرعمان "عبد الرحمان" و "أيوب" .
وكل العائلة الكريمة.

- و إلى صديقتاي و توأمي في الحياة و الدراسة "كباس أمال" و "حكي أسماء".

و إلى صديقتاي: "مدني أمينة" ، "لعسري جيهان"، "صبرينة،سليمة،عتيقة،سعاد،أمال" نسرين،هدى،سامية قرشي وشهرة إلى زملائي في الدراسة:"دعاء ،لكتوتي علي،عباد أسامة،بالعروسي محمد،يدا محمد،كمال و هشام" . كباس محمد

و إلى كل طلاب السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية. والى كل طلاب كلية العلوم الاقتصادية، إلى كل الذين يعملون من أجل العلم و المعرفة.

" و فوق كل ذي علم عليم".

"اسمهان"

تَشْكُرَات

نتقدم بالشكر الجزيل من قال فيه الشاعر :

"قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم إن يكون رسولا"

الى الاستاذة فوقي خديجة التي كانت لنل سندا و عوننا .

حيث لم تبخل عنا بالنصائح و الارشادات التي يسرت لنا طريقنا .

كما نتقدم بالشكر الى كل أساتذة علوم الاقتصادية و التسيير و العلوم

التجارية خاصة السادة (بن حداد . او بختي . عيسي . زروقي . رحوي

. بن عزة . كامش . كاظم . تربش . بوهنة .)

الى كل عمال المكتبة المركزية . دون ان ننسى عمال الادارة و

الموظفين كما لاننسى كل من ساهم من قريب و بعيد حتى و لو بكلمة

طيبة .

وشكرا

المقدمة

تمهيد

الفصل لأول :الاطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة

مدخل

المبحث الاول :تعريف بالجودة ومراحل تطويرها

المطلب الاول :مفهوم الجودة و ادارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث :اسباب اهتمام بالجودة

الفرع الاول: ضرورة المالية

الفرع الثاني: ضرورة تجارية

الفرع الثالث :ضرورة تقنية

المبحث الثاني :اطار الفكري بمدخل ادارة الجودة الشاملة

المطلب الاول :تعريف تسيير الجودة

المطلب الثاني: تعريف تسيير الجودة الشاملة

المطلب الثالث :مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث :علاقة ادارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو 2000.9001

المطلب الاول :نشأة و تطور الايزو 9001

المطلب الثاني: المسؤول عن تقدير شهادة الايزو 9001

الفرع الاول :كيفية الحصول علي شهادة الايزو 9001

الفرع الثاني: مراحل الحصول علي شهادة الايزو 9001

الفصل الثاني :ادارة الموارد البشرية و علاقتها بادارة الجودة الشاملة

مدخل

المبحث الاول :مقدمة في ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث :اهداف ادارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

المبحث الثاني: سياسة تسيير الموارد البشرية

المطلب الاول :مفهوم سياسة تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني :المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسة تسيير الموارد

البشرية

المطلب الثالث: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث :العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

المطلب الثاني:تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو

خاتمة

الفهرس

المراجع

مقدمة

بالنظر للتحويلات و التطورات التي يشهدها العالم و لازال يشهدها خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية . كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين و زيادة تخوفهم و دفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الصحة السوقية و كذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي او الدولي .

و كأن السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة و التأهل للحصول على شهادة الإيزو.

ان وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنفذ و المكلف بالوصول الى تحقيق الاهداف فيكون هذا العنصر هو الاساس فما هي المكانة التي يحضى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الإيزو.

للإجابة عن الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:

-ان ادارة الجودة الشاملة تعطي اهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية اد انها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل و بالتالي الجودة ككل

-تسيير الموارد البشرية كباقي وظائف المؤسسة يمثل ببعض المعايير من معايير الإيزو

أهمية البحث:

تبرز أهمية دراسة إدارة الجودة الشامل في تحسين جودة الخدمة و هي من أهم عوامل نجاح المنظمات و مدى تأثيره في سياسة تسيير الموارد البشرية.

مناهج البحث:

يعتبر المنهج من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في توضيح سيرورة الموضوع الدراسة. و في دراستنا هذه و نظرا لطبيعة الموضوع فقد اتبعنا المنهج العلاقة حيث أوضحنا علاقة إدارة الجودة الشاملة بسياسة تسيير الموارد البشرية. مرجعية البحث:

لم نكن نحن السابقين لهذا الموضوع و إنما تم التطرق إليه من خلال كتب و رسائل ماجستير لكنها تبقى محدودة .

حدود الدراسة:

لانجاز هذا البحث قمنا باستخدام الجانب النظري فقط.

دوافع اختيار الموضوع:

أ-الموضوعية:

-إبراز مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة و تسيير الموارد البشرية.

-إثراء مكتبة ملحقنا بموضوع جديد في إدارة الموارد البشرية

ب-الذاتية:

الرغبة في التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في سياسة تسيير الموارد البشرية.

صعوبات البحث:

قلة المراجع في سياسة تسيير الموارد البشرية.

خطة البحث:

الفصل الاول يتعلق بالإدارة الجودة الشاملة وفيه نجد ثلاث مباحث. المبحث الاول : تعريف الجودة ومراحل تطورها , و المبحث الثاني: الإطار الفكري لمدخل ادارة الجودة الشاملة , والمبحث الثالث:عائقة ادارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9001.9001

أما الفصل الثاني يتعلق بسياسة تسيير موارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وفيه نجد ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: سياسة تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و سياسة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول

الفصل الاول:الاطار الفكري و النظري لادارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم و الأساليب الإدارية الحديثة و التي تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات من اجل تحسين جودة الخدمة و تمثل إدارة الجودة أسلوبا يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة و تستند إلى أفكار ومبادئ وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ .

فان إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من أهم عوامل النجاح للمنظمات لان الهدف النهائي هو تحسين المستمر و جودة الخدمات و توفيرها من خلال التحديد و الابتكار و من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى احد أهم القضايا النظرية المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطوره مع عدم إهمال النسق المتعلق بهذه الظاهرة في ظل واقع المؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول: تعريف الجودة و مراحل تطورها

المطلب الأول: مفهوم الجودة و إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: تعريف الجودة

الجودة: لغة أصلها من الجود و الجيد نقيض الردى إما الجودة اصطلاحا فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية 'Qualities' ويقصد بها طبيعة الشيء أو درجة صلاحه و في الفكر الإداري المعاصر يعد هذا المفهوم من المفاهيم العصرية الحديثة نسبيا , وهو يقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة الاخذ بها من اجل تحقيق نتائج يتمتع بسمعة تنافسية عالية , و بذلك غدت الجودة هدفا تسعى الى تحقيقه المؤسسات المختلفة في ظل الإعداد الكبيرة منها و في ظل غزارة الإنتاج و تنوعه و تزايد الحاجة إليه و لقد أخذ هذا المصطلح معان عديدة من¹

مجموعة الخصائص و الصفات الخاصة بالمتوج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة الواضحة ز الضمنية , و تشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون.

إما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فانه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى, مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء , إلا أن هذه التعاريف لم تمنع الآخرين مع إعطاء معاني أخرى , واد يعتقد آخرون بان تعريفات الجودة تقع في عدة أصناف , فقد يكون البعض منها معتمدة على المستخدم, و هي تقترح بان الجودة تمكن في عيون

¹ ا.معوي شمالي. إدارة الجودة الشاملة لقطاع الانتاجي و الخدماتي. دار النشر. الطبعة السابعة ص27-29

المشاهد، و غالبا ما يجد مسئولو التسويق هذا المعنى، إما الزبائن فان الجودة تعني لهم الجودة الأعلى و الأداء الأفضل و الخصائص الأجل و التحسينات الأخرى،

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداء من التركيز على إن الجودة تعني السيطرة على المواصفات التي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن 20 تقريبا إما في عالم اليوم فان الجودة تعني جودة المنتج و الخدمة كما يدركها الزبون و تعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج و تتأثر به بخاصة و نشاط الأعمال عامة.¹

و بهذا فتعريف مفاهيم الجودة بصورة عامة حيث هناك عاملين قد تطورا و أدى إلى حدوث بعض التخوف من المفاهيم الحركية للجودة و هدأن العاملان هما:

-الخطورة الناجمة من إن تكون الجودة المفهوم المبالغ في استخدامه بحيث يصبح بالتالي مفهوما مبهما و غير مركز.

-الخطورة من ان ياخذ مفهوم الجودة نوعا من الضبابية و الشك وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة و نتيجة لذلك فان المفاهيم الحالية و العمليات ذات العلاقة بالجودة الشاملة و يمكن توضيحها من خلال العلاقات المتداخلة للحقوق و المداخل الثلاث التالية:

¹ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2003، ص21

- أ-الكفاءة ذات صلة بمسار تحليل العملية المتصلة بالفعالية التقليدية مثل العملية الهندسية و إدارة العمليات و بحوث العمليات بالإضافة إلى السيطرة الإحصائية على الجودة.¹
- ب-جودة بيئة العمل و المتعلقة بتنظيم العلاقات ما بين الدارة و العاملين و ترصديها من خلال فرق العمل ، إن هذا المدخل قريب جدا من المدرسة الإدارية السلوكية التي يعتمد على العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى حقل السلوك التنظيمي ، و تصميم المنظمة، و يعتبر فرق العمل احد المفاهيم الأساسية لهذا المنهج بالإضافة إلى الشفافية و التمكين في إدارة القوى العاملة.
- ج-الحقول والمداخل ذات العلاقة بالأهداف و الأعمال مثل استمرارية المنظمة و العوائد والإرباح و كذلك تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة في نظام ما يسمى بالعولمة الحديثة لتحقيق ذلك يتطلب صيانة تفنيد ما يسمى بالإستراتيجية المتماسكة بالرؤية المشتركة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية و فلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية و من خلال أكثر من مائة عام من التطورات و التي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة و يمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي بما يلي:²

¹ جمال الدين العويصات نفس المرجع السابق ص22

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و الطباعة اربيل الدولي للكتاب ص87

الفرع الأول: المدرسية (الكلاسيكية)

لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 و الذي ابتدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدته "ماكس ويبر" الألماني الأصل و قد تمثل بالمدرسة البيروقراطية و التي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية و المعيارية..... الخ من الإبعاد التي شكلت منطلق هادف في تطوير الفكر الإداري و التنظيمي ثم أعقبته تاريخيا المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس "فريدريك تايلور" و الذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسة الوقت والحركة ثم أعقبته مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها "هنري فيول" و استندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية و تنظيمية ثم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية.

الفرع الثاني: المدرسة الإنسانية (السلوكية)

تعتبر تلك المدرسة التي ظهرت منذ 1929 اد تجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هو ثروة و فد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية و السلوكية بعد ان ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية و قد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني الذي أكدته تلك المدرسة كالمعنوية و الحوافر و القيادة..... الخ من البعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات الإنسانية و السلوكية.¹

¹ ا.حضير كاظم حمود. نفس المرجع السابق ص88

الفرع الثالث: مدرسة النظم:

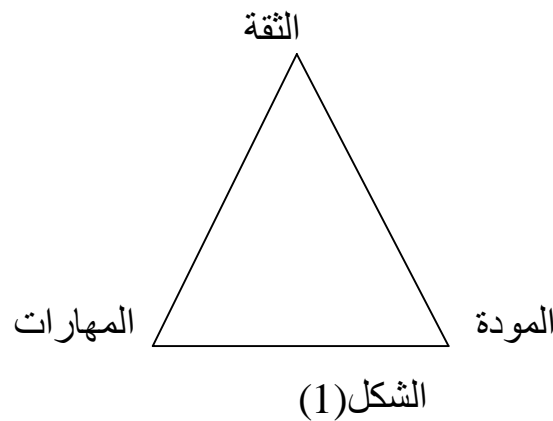
ثم ظهرت مدرسة النظم مند سنة 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقا لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي و المعنوي.

الفرع الرابع: المدرسة الموقفية

و قد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية مند عام 1960 و قد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي و الفكري على صعيد العملية الإدارية و التنظيمية.¹

الفرع الخامس: نظرية z

التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها z لقد ظهرت نظرية على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث و هي (الثقة، المودة، المهارة)، و الشكل (1) بجسد ذلك



المصدر: ا.خضير كاظم نفس المرجع السابق

¹ ا.خضير كاظم حمود نفس المرجع السابق ص88

و تأكيده على معالم البعد المعنوي أكثر z و يتجلى هذا التطور في نظرية من الإبعاد المادية نتيجة للإبعاد التربوية و الثقافية للمجتمع الياباني و ما يؤكد التماسك العائلي (الأسري) و أثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير ، و من هذا المنطلق، يمكن القول إن إدارة النوعية الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني و قد أكد العديد من الباحثين و الاختصاصيين مرورها بخمسة مراحل تطوير هي:¹

-الفحص و التفتيش

- مراقبة الجودة

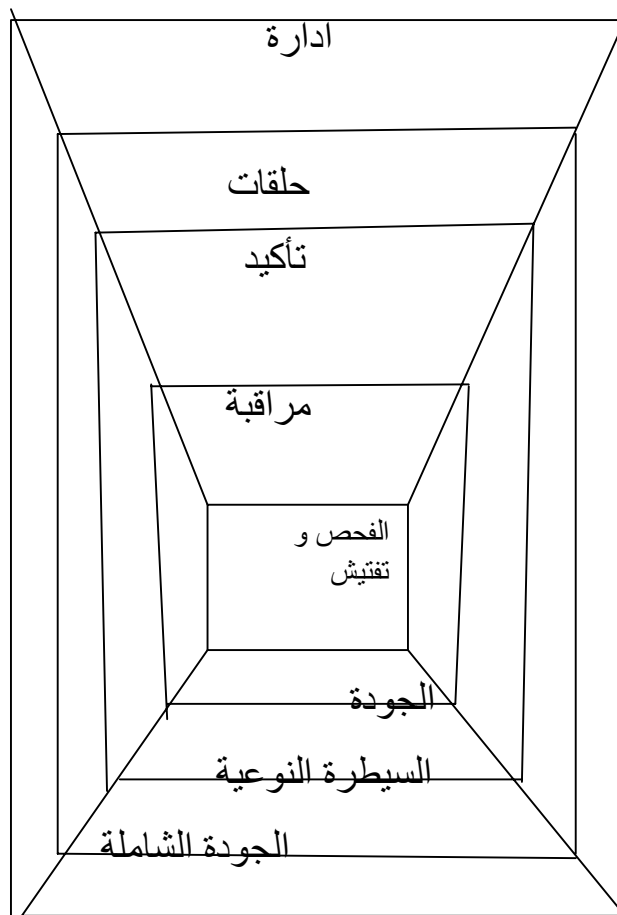
-تأكيد الجودة

-حلقات السيطرة النوعية

- إدارة الجودة الشاملة

و من هنا يتضح بان المراحل التطويرية الخمسة انفه الذكر متداخلة مع بعضها بشكل كبير ولذا فان تلك التطورات لم تكن تحصل إلا من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية التي لعبت دورا كبيرا في تطوير المنظمات اليابانية بحيث أنها أصبحت سمة ملازمة لكل تطوير و تحسين هادف و الشكل رقم (5) يبين مراحل التطوير بوضوح :

¹ .خضير كاظم حمود نفس المرجع السابق ص89



شكل (5): مراحل التطور لإدارة النوعية الشاملة
المصدر: !.خضير كاظم حمود .نفس المرجع السابق.

و من الناحية التاريخية يمكن انجاز تطور كما يلي:

أولاً: الفترة 1940-1945: و قد شكل المفكرون الأمريكيان الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية و التحليلية في عمليات الفحص و كان لكل من الدور الرئيسي في هذا المضمار juran و deming

ثانياً: فترة الخمسينات: لقد كانت المنافسة بين المنظمات الانتاجية و الخدمة المختلفة محدودة و قد كانت كل الانتاجية و الجودة مهملتا الى حد ما و قد ذهب الى اليابان لإلقاء المحاضرات و اقامة الدورات التدريبية هناك و قد deming تبنت المنظمات اليابانية اراءه و قد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة ان داك ثالثاً: فترة الستينات: لقد تم التأكيد بشكل اساسي على الجودة و قد نبذت بريطانيا هذا الاتجاه و قد تم التركيز على مفهوم الجودة الإجراءات¹ و التدريبات المتعلقة بأدوات العمل و المواد الخام و غير ذلك من الجوانب ذات و الاهمية على الجودة رابعاً: فترة الثمانينات: لقد تم التوجه لإقامة الاقسام للجودة و تحملت مسؤولية 9000bseniso الاهتمام بها و قد اظهر معايير للجودة مثل خامساً: فترة التسعينات: لقد برز اهتمام حدي كبير لأهمية الجودة و الشروع بالتوجيهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة.

¹ اخضير كاظم حمود نفس المرجع السابق ص90

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

الفرع الأول : الضرورة المالية

إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهضة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال...، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، و الطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة، ونادرا ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء، والنفقات والمردودات بدقة.¹

الفرع ثانيا: الضرورة التجارية

تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات،

¹ منكزة نخرج قندور نوال . تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ، 2000-2001ص6

كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية.

أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث:

تخفيض تكاليف اللاجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج، بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على صورة المؤسسة و تحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، و هذا بهدف المحافظة على ثقة الزبائن و تطوير أسواقها.

الفرع ثالث: الضرورة التقنية

إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.¹

1. منكرة تخرج قندوري نوال . تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ص5

المبحث الثاني: الإطار الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر و تصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة كل مجالات عملها.

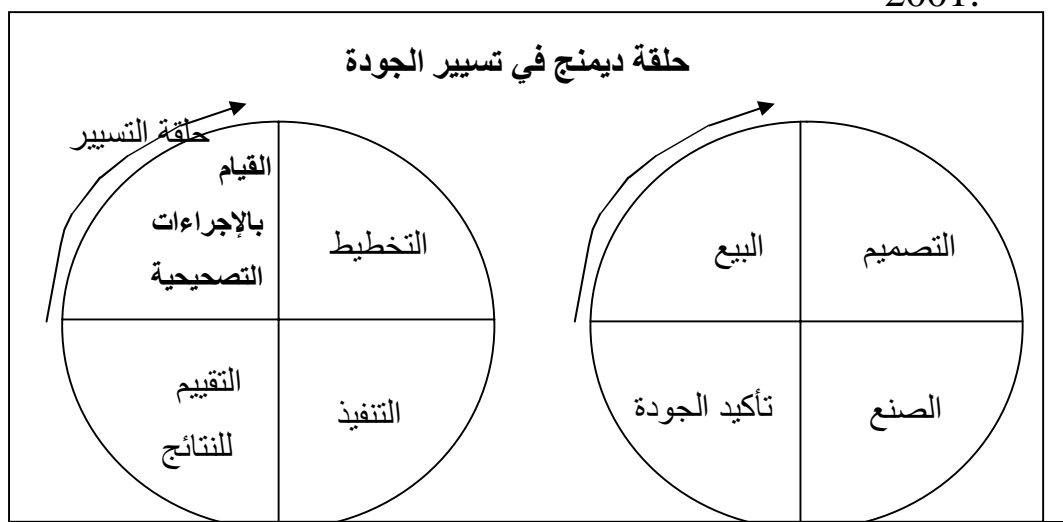
المطلب الأول: تعريف تسيير الجودة

تعني كلمة التسيير في محتواها عدة دلالات، فهي تقتضي معرفة الأهداف و تحديد المعايير و وضعها، حيز التنفيذ، والقيام بعدها بمراجعة وتقييم النتائج المتوصل إليه. وفي حالة وجود فروقات و يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية. والشكل رقم () يبين لنا هذه الحلقة المحققة.¹

وقد قام Deming بتقديم صورة تمثل " حلقة التسيير " تستعمل في السلع وهذه الحلقة توضح العلاقة المباشرة بالجودة , وهي تدل على مسؤولية ضمان وتأكيد الجودة , وتعمل على تحسين الجودة الرفع من مستواها .

المصدر :مذكرة تخرج يوسف بمدين. تأهيل المنتجات التصديرية في إطار إدارة الجودة

الشاملة.2001



¹مذكرة تخرج قنور نوال . تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ص6

ولقد ساهم العديد من العلماء في تطوير مفهوم تسيير الجودة منهم:
 W.E.Deming (*)¹ "التسيير الإحصائي للجودة (S.Q.C) هو تطبيق الطرق الإحصائية في كل مراحل صنع المنتجات الأكثر استعمالاً و الأكثر مطابقة للسوق وبأقل سعراً" ولقد توصل "ديمنج" إلى قاعدة مفادها أن 85 من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف مهنية متبعة، ولا يتحمل العامل إلا نسبة 15 من الأخطاء في عمله . وسماها مبدأ (85-15) وقال أن "البحث عن الأخطاء في النظام هو الأساس وليس التركيز على أخطاء العامل لأنه محكوم بنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها "

وحسب J.Juran (**)² "تسيير الجودة هو مجموعة من الوسائل الموضوعية حيز التنفيذ من أجل تحديد معايير الجودة و العمل على تحقيقها. والتسيير الإحصائي للجودة هو جزء من هذه الوسائل المرتكزة على أدوات إحصائية من أجل معرفة مواصفات الجودة وتحقيقها "

(*) E.Deming³ مستشار أمريكي يلقب بأنه إدارة الجودة الشاملة وكان يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينيات من هنا القرن وله اسهامات واضحة في مجال الإحصاء فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيق المراقبة الإحصائية للجودة كذلك أدخل تحسينات على إحصاءات السكان عام 1940.

(**) J.Juran⁴ أمريكي إحصائي في الإحصاء والتسيير.

¹ نفس المرجع السابق مذكرة تخرج قنذوري ص7

² نفس المرجع السابق ص7

³ نفس المرجع السابق مذكرة تخرج قنذوري ص8

⁴ نفس المرجع السابق، مذكرة تخرج قنذوري ص8

ويعرف A.V.Fengenboum (*)

بأن "التسيير الجديد للجودة هو النظام الفعال الذي يتفاوت فيه جميع أقسام المنظمة من أجل تحقيق وتحسين الجودة, فالإحصاء مهم جدا في كل برنامج تسيير الجودة وإن الهدف الرئيسي لتسيير الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جديدة أو بصفة رئيسية قبل أن ينصب على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها.

المطلب الثاني: تعريف تسيير الجودة الشاملة

إن القرارات التي يتخذها العملاء في عملية الشراء في السواق المنافسة جعلت من الجودة تحديا مزدوجا للمؤسسة, من جهة من حيث قدرتها على رفع حصتها في السوق بفضل جودة منتجاتها, ومن جهة أخرى العمل على تقليل تكلفة تطوير الإنتاج والصيانة بفضل جودة المنظمة أو التنظيم ككل.¹

من هنا يمكن القيام بتخمين يرتكز على فياسين يمكن تلخيصهما بالطريقة التالية:
- إن كل مورد مرهون بجودة منتجاته, وبما أن المؤسسة هي مورد, إذا فكل مؤسسة مرهونة بجودة منتجاتها.

- أما الثانية فهي مبنية على ما يلي: جودة المنتج مرهونة بالجودة الشاملة, و بما أن كل مؤسسة هي مرهونة بجودة المنتج, إذن كل مؤسسة هي مرهونة بمدى تطبيقها للجودة الشاملة.

لذا يرى البعض أن "إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء العمال, يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة و

¹ مذكرة تخرج قندوري نوال. نفس المرجع السابق ص11

زيادة الإنتاجية، بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط النماذج ، وتقليل شكاوى العملاء ، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري ، وتقادي مقاومة التغيير و بتكاليف إحداث هذا التغيير " .

و سنعرض أهم التعاريف و أشملها للوقوف منها على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة.

يعرفها (Noori and Radford) "إدارة الجودة الشاملة" هي فلسفة تركز على أربعة مبادئ و هي :

- 1- التركيز المكثف على إرضاء المستهلك .
 - 2- وضع مقاييس دقيقة للأنشطة.
 - 3- تحسينات مستمرة على المنتجات و العمليات.
 - 4- قوة التأثير و السيطرة على الأفراد.
- و في تعريف آخر فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه المنظمة.
- و في تعريف أشمل ذكر (R.Hodgetts) " يرى بأن ادارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة , فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة , يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة " .

ويتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم اتفاقها جميعا من منطوق واحد. أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية وأن لها من الخصائص ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، وأنها

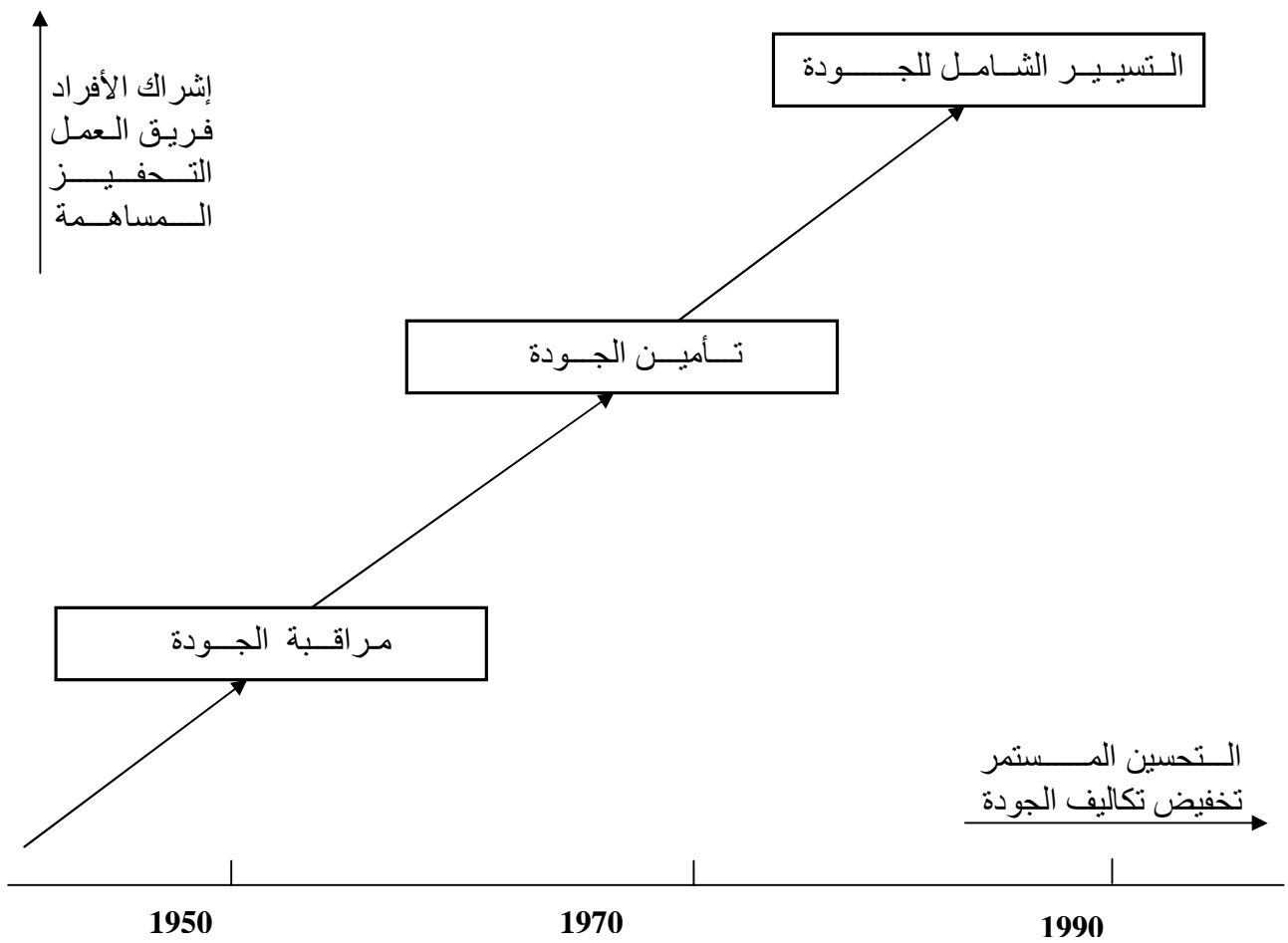
امتدت لتغطي كل العمليات خلال المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر و المستقبل و أنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجيه بالمستهلك، في مرونة و استجابة سريعة، و تحسين مستقر و ثابت في الجودة.¹

المراحل الأساسية الكبرى لتطور شكل ونظام الجودة العالم

الجودة الشاملة	توكيد الجودة	مراقبة الجودة	التفتيش	المراحل المميزات
التسيير الشامل لجودة كل الأعمال والمنتجات	الجودة الدائمة لكل مراحل التصنيع والمنتج النهائي	مراقبة (التحكم) في جودة المنتج النهائي	اكتشاف الأخطاء	الغرض (الموضوع)
سنوات 70 حتى الآن	سنوات 50	سنوات 30	بداية القرن 20	المرحلة الزمنية
تحقيق الامتياز	- ثقة الزبون	الجودة المقبولة	تحقيق المردودية وتقسيم العمل	الفكرة الأساسية
سبق التأثير	الوقاية	الضبط	الاستجابة ورد الفعل	الهدف
تكوين المرشدين و تحفيز الأفراد	الإجراءات التنظيمية و التقنية	الإحصاء الاحتمالات المعينة المراقبة علم المقياس....	الإشراف	الطرق والتقنيات المستعملة
كل العناصر المنظمة ومحيطها الخاص	كل واحد وفي كل مراحل الانتاج والصنع	مهندسين الجودة	دائرة التفتيش	الأفراد المعينين مباشرة
كروسين إيشاكوا IBM AFCERQ FEIGEN BAUM MARTIN Compagny	يوران	شيبورات دودج ورومنج ديمنج Bell Telephone armée	تايلور سينجر ماك كورنيك	أهم المنظرين و المؤسسات الرائدة في كل مرحلة

¹ مذكرة تخرج قندوري نوال نفس المرجع السابق ص12

الشكل (I، 9) تطور مفهوم الجودة



المصدر: مذكرة تخرج قندوري نوال. تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين و الكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة , غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يلي:

1-التخطيط الاستراتيجي

2-الإسناد و الدعم

3-مشاركة العاملين في العمليات

4-التحسين المستمر للعمليات و الجودة

5-اتخاذ القرار على أساس الحقائق

6- تحقيق رضا الزبائن

7- التدريب و التطوير

و الأتي استعراض للمبادئ الأساسية

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا رسالة و أهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية,ومن تسهيل وضع السياسات و البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.¹

¹ د.محمد عبد الوهاب .إدارة الجودة الشاملة .الدار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع .معرض اربيل الدولي للكتاب ص59

الفرع الثاني: الإسناد و الدعم:

إن أهمية إسناد الإدارة العليا ابعده مجرد تخصيص الموارد اللازمة اذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات ,فادا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تتجح في تنفيذ ,إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الثالث: التركيز على الزبون:

الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة و هنا لا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد كل الزبون إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحقيق جودة الأفراد و العمليات و بيئة العمل,لكونهم الأطراف الذي يقومون بإنتاج المنتج و يشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة لان عدم الاهتمام بالزبون و إغفال الإدارة العليا له و عدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات و نتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.¹

الفرع الرابع: التحسين المستمر

و يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي البدائي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع الوحدات العمل في المنظمة أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على التصميم و تطبيق نظام إبدائي يحقق باستمرار رضا تام للزبون منة خلال السعي المتواصل للوصول إلى أداء امثل من خلال تحقيق الآتي:

¹ اد.محمد عبد الوهاب .نفس المرجع السابق ص60

- أ- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة
 - ب- تقليل الأخطاء و الوحدات المعيقة و الضياع
 - ج- تحين استجابة المنظمة و أداء وقت الدورة .
 - د- تحسين الإنتاجية و الفعالية في استخدام جميع الموارد.
- و هكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فعلا بواسطة تقديم منتجات أفضل, بل تكون المنظمة أكثر استجابة.

الفرع الخامس: التدريب و التطوير

ينظر إلى التدريب و التطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية إمكانات الفرد كل ضمن وظيفة بما يحقق الانجاز الأمثل , و التدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفها ومهاراتها و فهم تحفيزهم .

و الإدارة تشجع أفرادها و ترفع من مهاراتهم النفسية و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار و نتيجة لذلك يتوقف الأفراد في الأداء و وظائفهم , فالتدريب و التطوير يدفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف¹.

الفرع السادس: المشاركة و تفويض الصلاحية

يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية للعاملين تفصيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية .

اد يفترض أن تحقيق المشاركة أمرين, الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل, و الثاني تحسين من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول

¹ د محمد عبد الوهاب. نفس المرجع السابق ص61

الفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل و ليس جميع العاملين في المنظمة.

الفرع السابع: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق احد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة. و يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات و موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد و إيصال ما يمتلكون من معلومات نتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب إن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

و تشكل المعلومات أساس مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة, إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة. كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما اذا طبقت إدارة الجودة الشاملة و ما هي الاستثمارات المطلوبة للتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرارات التطبيق لهذه الفلسفة.

المبحث الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 2000- **2001**

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أي منظمة هو جودة نظام تسييرها بعد ذلك جودة منتجاتها ، والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي ، ولـك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والتنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الإيزو 9001.2000 (1)

المطلب الأول: نشأة وتطور الإيزو 9001.2000

مؤسسة للمواصفات العالمية أو ما يعرف ISO اسم ارتبط بالتطور العالمي ليؤمن للصناعيين كافة في العالم الحوافز لمواكبة هذا التطور واقتناص الفرص للوصول إلى أعلى مرتبات الجودة في منتجاتهم فهي مؤسسة عالمية تحدد مواصفات عالمية لأي منتج ، وهناك تصنفه المؤسسة إلى أربعة¹

أنواع ISO 9001.2000

النوع الأول : الخدمات (services)

النوع الثاني : المنتج الفكري (software)

النوع الثالث : المنتج الجامد (matériel)

النوع الرابع : المنتج السائل

وهناك آلاف المواصفات المنتجات والخدمات الصادرة عن المؤسسة الإيزو كما تصدر المؤسسة مواصفات تعلق بالتنظيم الداخلي المؤسسات ومنها مواصفات الإيزو 9001 الخاصة بنظام الجودة في المؤسسات والشركات ، كما تصدر مواصفات لها علاقة بالبيئة السلامة العامة ، وهي قد تطبق على أي مؤسسة عامة أو خاصة ، كالجامعة والمدرسة والبلدية والمصنع والمصرف والمصرف والمشفى بالنسبة لهذا نوع من المواصفات ، مقوم مؤسسة الإيزو كل خمس تقريبا بمراجعة المواصفات وتعديلها إذا لزم الأمر لذلك تحدد كل مواصفة مع السنة التي أجرى فيها التعديل عليها ، وعلى سبيل المثال الإيزو 9001.2000 اذ تم وضع هذه المواصفة للمرة الأولى عام 1987 وكانت المراجعة الأولى لها عام 1994 تعديل لهيكله المواصفة إذ أصبحت موجهة أكثر إلى عملاء المؤسسة ووضعوا فيها أسس التحسين المستمر داخل المؤسسات وتم الغاء كل ما بين

¹ مذكرة تخرج يوسف بومدين .تاهيل المنتجات التصديرية في اطار ادارة الجودة الشاملة .دفعة 2001ص37

الإيزو 9002 والإيزو 9003 وتم توحيدها بمواصفة 2000.9001 والشركة التي حصلت على شهادة الإيزو استنادا على المواصفات القديمة عليها التحول إلى تطبيق المواصفات الجديدة وذلك قبل 2002/21/15 لكن تطبيق هذه المواصفات العالمية ليس إلزاميا ، بل يخضع للمبادرة الفردية ، إنما تصبح مع الوقت شبه إلزامية حيث أن الأولوية في أي مناقصة هي للنشر أو للمؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو¹ إن المؤسسة التي تسعى إلى الحصول على شهادة الإيزو يجب أن يتواجد فيها أشخاص أكفاء لتحضير المؤسسة وتأهيلها لتصبح جديرة بالحصول على الشهادة بالإضافة إلى الاستعانة باستشاري للتمهيد لذلك وتستغرق فترة التحضير للحصول على الشهادة ، مدة تتراوح بين ستة أشهر والسنين بشكل عام ، وفي بعض الحالات ما يسمى بنظام الجودة تكتب فيها عن كيفية تطبيق متطلبات مواصفة الإيزو 9001 ويمكن أن نلخص هذا النظام بتطبيق مرحلتين أساسيتين في هذا الشأن وهما^٨ أكتب ما أعمل وأعمل ما كتبت^٨ بعد ذلك تعتبر المؤسسة جاهزة للحصول على شهادة الإيزو

المطلب الثاني : المسئول عن تقديم شهادة الإيزو

عند جهوزية المؤسسة يتم الاتصال بإحدى الشركات التي يحق لها اعطاء الشهادة وهي تدخل فيما يسمى بهيئة الشهادة ، وهي عديدة منها مؤسسة عالمية موجودة في أكثر من مائة دولة في العالم وفي معظم الدول العربية وهذه الشركات تأخذ صلاحيتها من مؤسسات رسمية سميت^٨ هيئة الاعتماد^٨ وهي موجودة في معظم الدول الكبرى ومن أبرزها¹:

¹ مذكرة تخرج بومدين يوسف ص38

في فرنسا KOFRA

في بريطانيا UKAS

في الولايات المتحدة الأمريكية RAB

في ألمانيا TGA.DAR

في كندا SCC

في دول الباسيفيك NAC

في المملكة العربية السعودية SASO

وفي لبنان هناك مرسوم ينتظر صدوره يتعلق بإنشاء هيئة اعتماد LIBA وهيئة

اعتماد BA تراقب هيئة الشهادة CB التي بدورها تراقب الشركة الحاصلة

على شهادة الإيزو وكل شهادة لا تحمل شعار BA لا قيمة لها على الإطلاق

والجدير بالذكر أن معظم هيئات الاعتماد في العالم تعرف بعضها البعض أي أن

الشهادة التي تحمل شعار COFRAL معترف بها عالميا مثل مؤسسة تسمى

international accreditation farm TAF تقوم بتنظيم عالمية

الاعترافات المتبادلة بين هيئات الاعتماد ، والمراقبة المتبادلة فيما بينها :

المطلب الثالث: كيفية الحصول على الشهادة :

عند جهوزية الشركة يتم الاتصال بهيئة شهادة BC معتمدة . تقوم هيئة الشهادة

الإيزو 9001 تحدد هيئة الشهادة والشركة موعدا للقيام بالتدقيق ، كما تقوم هيئة

الشهادة بتحديد فريق التدقيق الذي يضم خبيرا في مجال مواصفة الإيزو 9001

يقدم فريق المدققين تقريرا مفصلا على عمليات التدقيق يتضمن توصيات

وتوجيهات تدرس هيئة الشهادة التقرير المقدم بدراسة أولوية الوثائق المقدمة من

¹ مذكرة تخرج بومدين يوسف ص39

قبل الشركة إذا كانت هذه الوثائق مطابقة لمتطلبات إضافة إلى وثائق أخرى تبرهن أن عملية التدقيق جرت بحسب الأصول والمتطلبات العالمية .

في حالة نجاح المراحل السابقة تمنح هيئة الشهادة الشركة شهادة الإيزو 9001 تقوم هيئة الشهادة بالمراقبة الدورية ، على أساس مرة كل سنة على الأقل ، وذلك بالتأكد من أن نظام الشركة لا يزال مطابقاً للمواصفات العالمية . الإيزو 9001 وتجدر الإشارة إلى أن أي خلل كبير في نظام الجودة أو أي سوء استعمال لشهادة الإيزو يؤدي إلى سحب الشهادة في الشركة .¹

شهادة الإيزو 9001 ليست شهادة لجودة المنتج المطلق ، ليس كل من يحصل على شهادة الإيزو تكون منتجاته سليمة مائة بالمائة ، إنما توفر لها الطريق وتوفر له الخطوط لأن تكون منتجاته كذلك ، فهيئات الشهادة عند إجرائها عمليات التدقيق في أي شركة ، لا تقوم بأخذ عينات من المنتج وفحصها إنما تقوم بالتدقيق بنظام الجودة المتبع وفحصها وتطبيق لذلك إن شهادة الإيزو 9001 هي شهادة مطابقة لنظام الجودة هنالك شهادات أخرى للمنتجات تدخل في إطار ما يسمى بمطابقة المنتجات ، عندئذ تقوم هيئة الشهادة CB بالتدقيق على نظام الجودة إضافة إلى أخذ عينات مع المنتج وفحصها بحسب العينات بشكل دوري وزيارات بشكل دوري وزيارات معلنة وغير معلنة ، وعندها يحق للشركة ، وضع اشارة تؤكد أن نوعية المنتج ثم التأكد منها يحق للشركة وضع اشارة تؤكد أن نوعية المنتج ثم التأكد منها من قبل هيئة شهادة BC وعلى سبيل المثال NF في فرنسا SASO في المملكة العربية السعودية IRI في لبنان وغيرها .

مراحل الحصول على الشهادة

عموميات : وثائق نظام تسيير الجودة يجب أن يتضمن :¹

¹ مذكرة تخرج بومدين نفس المرجع السابق ص90

- أ/- طلع الوثائق المتعلقة بسياسة النوعية وأهدافها
 ب/- تقديم الوثائق الضرورية والمطلوبة حسب المقاييس الدولية
 ج/- إعداد سجل خاص بالجودة
 د/- اعداد وثائق من أجل ضمان التخطيط والتحكم في الوظائف الأنشطة المختلفة

ه/- تسجيل كافة العمليات المطلوبة بما يقتضيه المقياس الدولي
 ملاحظة 1 :

عندما تظهر كلمة^٨ إجراء مدون^٨ معناه أن العملية قد حصلت و طبقت فعلا
 ملاحظة 2:

إن التسجيل المتعلق بنظام كبير النوعية يمكن أن يكون مختلفا من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وذلك

1- حسب حجم المؤسسة ونوعية نشاطها

2- حسب تعقد الأنشطة وتعددتها داخل المؤسسة

3- حسب كفاءة المستخدمين (الموظفين)

سجل النوعية : لا بد على المؤسسة من إعداد سجل يتضمن فيه ما يلي

- 1- ميدان أو حقل الذي يطبق فيه نظام تسيير النوعية وأهم التفاصيل والأجزاء وكذلك المبررات التي تدفع بدون حصول تطبيق المعايير والشروط أو المقاييس اللازمة
 2- أهم العمليات المسحية والمطبقة ثم نظام
 3- تجديد الأنشطة والعمليات المعقدة والمتداخلة في النظام
 التحكم في الوثائق

¹ مذكرة تخرج بومدين نفس المرجع السابق ص92

ان التسجيلات عبارة عن وثائق أو مراجع خاصة بحيث على المؤسسة أن تتحكم فيها وفقا للشروط المنصوص عليها في الفقرة 4-2-4

- التأكد من شمولية الوثائق قبل نشرها وتوزيعها
- مراجعتها يوميا إذا أمكن
- ضمان التعديلات والنصوص القانونية مطبقة ومعرفة في نفس الوقت
- ضمان القدرة على تطبيق ذلك أي نصوص الوثائق
- ضمان أن هذه الوثائق يمكن قراءتها ويسهل التعرف عليها
- ضمان أن الوثائق الخارجية لأصل معرفة
- تجنب استعمال الوثائق القديمة وإمكانية التعرف عليها مهما كان هدفها

التحكم في التسجيلات : يجب أيضا القيام بكل التسجيلات والاحتفاظ بها كشاهد على مطابقة عمليات النظام أو على تطبيق النظام .

القيام بالتوثيق أو التسجيل من أجل تسهيل التعرف التخزين ، والحماية والقبول ، مدة الاحتفاظ وكل التسجيلات الملغاة (المحذوفة)

مسؤولية الإدارة :

التزامات الإدارة من أجل تقديم الدلائل على تنفيذ وتطوير نظام تسيير النوعية وحسن الأداء فإن الإدارة تجب عليها .

أ/- تحسيس المستخدمين داخل المؤسسة بالمسؤولية بالاستجابة لرغبات الزبائن وتطبيق التعليمات والشروط القانونية

ب/- انتهاج سياسة نوعية

ج/- ضمان بأن الأهداف قد انجزت وتم الوصول إليها

د/- تسيير ومتابعة تعليمات الإدارة

هـ/- ضمان وفرة الموارد داخل المؤسسة أو للمؤسسة

استماع الزبون على الإدارة أن تتأكد من معرفة شروط وحاجيات الزبائن واحترامها والعمل على تلبيةها وتلبية رغباتهم بقدر الإمكان سياسة النوعية : على الإدارة أتت تتأكد من انتهاج وتطبيق سياسة النوعية وتبنيها دوما .

- فهم معنى الالتزام بتلبية الشروط والعمل على تحسين الأداء المستمر للنظام تسيير النوعية¹

- فتح المجال من أجل المادة النظر في تحقيق أهداف النوعية
- أهداف النوعية يجب معرفتها لكل المعنيين داخل المؤسسة تجب مراجعتها بصفة مستمرة

التخطيط

إهداء النوعية : على الإدارة أيضا أن تتحقق من الشروط والأهداف الخاصة بالنوعية وقياسها ومدى استجابتها لسياسة النوعية
تخطيط نظام تسيير النوعية : يجب عليها أن تأكد هنا بأن التخطيط نظام التسيير النوعية قد يتحقق لأجل الأهداف السابقة الذكر
التأكد من عدم تأثير نظام تسيير النوعية بالتعديلات الطارئة عليه في التخطيط والتشغيل المسؤولة ، السلطة والاتصال .
يجب على الإدارة تنفيذ وتطبيق المسؤولية وتحديد السلطات داخل المؤسسة ممثلي الإدارة .

يجب على الإدارة أن تعين عضوا في إطار المسؤولية وإعطائه السلطة المخولة له من أجل :

¹ مذكرة تخرج يوسف بومدين .نفس المرجع السابق ص95

- 1- ضمان بأن المهام المتعلقة بنظام تسيير النوعية قد انجزت بشكل تام ومراجع بدقة
 - 2- التأكد من أداء الوظائف المتعلقة بالنظام بشكل سليم
 - 3- العمل على تحسين شروط المقدمة والمقترحة من طرف الزبائن داخل المنشأة وأنها مستجابة ومحفزة
- *ملاحظة : مسؤولية ممثل الإدارة يمكن أن يقيم علاقات مع أطراف أو جهات خارجية والتي لها مع المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالمواضيع التي تدور حول نظام تسيير النوعية .
- الاتصال الخارجي :
- على المؤسسة ضمان الاتصال وإنجازه داخل المنشأة وأنه يسري بشكل فعال
- المراجعة الإدارية :
- عموميات : فالإدارة بالموازاة يجب أن تخطط وتراجع النظام حتى يمكن لها بأني تضمن استمراريته كي يكون كاملا وفعال في نفس الوقت
- فهذه المراجعة تتعلق بتقسيم الفرص لتحسين وإمكانية الأداء وكذلك الحاجيات اللازمة لتعديل النظام بما في ذلك من السياسة والأهداف المتعلقة بالنوعية
- *العناصر الداخلية في المراجعة :¹
- النتائج المراجعة أي مراجعة النتائج (audit)
- الرجوع إلى معلومات الزبائن (الاقتراحات الآراء مثلا)
- العمليات ومطابقتها مع المواصفات المطلوبة للمنتج
- مراجعة أهم التعديلات والعمليات المستبعدة

¹ مذكرة تخرج يوسف بومدين . المرجع السابق ص98

- مراجعة أعمال الإدارة السابقة
- مراجعة التغيرات التي تستطيع أن تؤثر على نظام تسيير النوعية
- مراجعة شروط التحسين (الخيارات الممكنة)
- *العناصر الخارجية من المراجعة :
- وتتلخص في الوسائل والقرارات المتبقية
- تحسين وفعالية النظام وعملياته
- تحسين المتوج بما يوافق رغبات ومتطلبات الزبون
- الاحتياجات من الموارد

الفصل الثاني

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة ، و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين .

و من أجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية نتناول في المبحث الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، و في الفصل الثاني سياسات تسيير الموارد البشرية أما الثالث فتناول فيه الاختصاص و العائد من إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها ، و لهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية ، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية .

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

1 - قبل الثورة الصناعية :

و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة¹

2- مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين ، و أهم ما كان يميزها ظهور

¹ د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية . عمان. الطبعة الأولى ، دالا مجدولوي ، 1994 ، ص 10

الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبخرة و غيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين¹

3 - مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها²

1.3- الإدارة العلمية :

و التي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن . و من نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمي كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فالبر غم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

2.3 - الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ، و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكرة الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد .

¹ د.أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعي ،الإسكندرية .الطبعة الخامسة. ، 2001 ، ص 35

² د. أحمد مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

و رغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

3.3 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

4.3- الحرب العالمية الثانية :

لقد تمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ,واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسئولة ليس فقط عن الاعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و ايضا ترشيد العلاقات الانسانية و علاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية

ومازالت الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تركز علي العلاقات الانسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الانتروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية),وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم الي دراسة العوامل المحددة للسلوك الانساني ,و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري ,والمدخل السلوكي في الادارة يختلف عن مداخل الادارة العلمية و مداخل العلاقات الانسانية ذلك انه اكثر شمولاً ,حيث انه يضع

في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و اثرها علي سلوكه , و ينبغي التأكيد الي ان العلوم الانسانية ماهي إلا مجرد اداة لمعاونة الادارة في الكشف عن الدوافع السلوك الانساني للعامل , و اثر العوامل المختلفة علي هذا السلوك . وهي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات ادارة الموارد البشرية . مثال ذلك سياسة الحوافز و نظم الاتصالات الادارية و انماط القيادة و التنظيمات غير الرسمية . واذانظرنا الي ادارة الموارد البشرية في المستقبل , فنجد ان هناك نمو متزايد في اهميتها لكافة المنشآت نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و هناك كثير من التحديات التي يجب ان تتصدي لها الادارة الموارد البشرية . ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الاوتوماتيكية والاعتماد علي الحاسبات الالكترونية في انجاز كثير من وظائف ادارة الموارد البشرية بعد ان كان الاعتماد في انجازها علي الموارد البشرية¹

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

التعريف الأول :

يتلخص الهدف الرئيسي لادارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات

¹ صلاح عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية , كلية تجارة , جامعة الاسكندرية , الطبعة الثانية, 1999/2000, ص30

المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»¹.

التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقافتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية²

التعريف الثالث :

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم .

التعريف الرابع :

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم .

و بناءا على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية

«هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة . بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة» .

¹ د.مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 27

² 4.3.2 د. همدي حسن زويلف , إدارة الافراد في المنظور الكمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، و الكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
 - تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
 - صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- و يمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف
- الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل للمنظمة فيها .
- الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة².

المبحث الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ، و يعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني و كون هذا المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها

¹ د. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، 1985 ، ص 19

² علي السلمي، إدارة الافراد و الكفاءات الانتاجية ، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة ، ص20

و على هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير ، و التصرفات في الظروف المتشابهة و المتكررة ، التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية .

و سنتناول في المبحث ثلاث مطالب و هي :

المطلب الأول : مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني : المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد . فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تنميتها باستمرار . إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لاعداد و تنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى .

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر¹.

¹ د. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب ، ص 43

المطلب الثاني : الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية .

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي¹:

- وضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها .
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .
- مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين . فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة ذكاء قادتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .

¹ د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 18

المطلب الثالث : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل و الخارج . هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم و هذا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجلبهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا التحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

1- تحليل العمل :

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .¹

2- تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا . و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة²

3- الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب³ .

¹ د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998.1999 ، ص 58

² المرجع السابق ، ص 75

³ د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعي ، الإسكندرية . الطبعة الخامسة . مرجع سبق ذكره ، ص 29

4- تصميم هيكل الأجور :

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجرية للوظائف . كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة¹ .

5- تصميم أنظمة الحوافز :

و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

7- التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين² .

² د. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر التوزيع ، 1996 مرجع سبق ذكره ، ص 232

8- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها¹ .

9- تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، و على الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد .

10- العلاقة مع النقابات:

و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوي و النزاعات العمالية ، و التأديب و الفصل في الخدمة .

11- ساعات و جداول العمل :

و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و العمل ، و لاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل .

12- أمن و سلامة العاملين :

و تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين ، و الأمن ، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم² .

¹ د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعي ، الإسكندرية .الطبعة الخامسة .مرجع سبق ذكره ، ص 30
² د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعي ، الإسكندرية .الطبعة الخامسة .مرجع سبق ذكره ، ص30

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وسياسة الموارد البشرية

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام¹؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.

2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.

3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.

4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.

6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.

7. تحفيز العمال

8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.¹

9. المواءمة في التوظيف

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:

1- هيا استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.

2- قلة من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج و عملية الإنتاج.

3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.

4- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.

5- قلل من استخدام الأهداف الكمية.

6- استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

7- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.

8- اهتم بالتدريب لتهيئ استفادة من جهد جميع العاملين.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 28-29.

9- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.

10- أبعث الخوف وشجع الإتصال المتبادل في الاتجاهين

11- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.

12- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.

13- صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.

14- أوضح الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.¹

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو ليس جميعها لأنها كثيرة. تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة.

في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا. وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب. حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل

(1) - سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 132.

القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات و يتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات و يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.¹

معيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي:

- 1- عموميات: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.
- 2- التأهيل، التحسيس والتدريب: يجب على المنظمة:

- 1- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.
- 2- القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الإحتياجات.
- 3- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة
- 4- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة
- 5- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة

¹ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 155.

في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000.¹

معيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة. المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:
تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار)
- تحديد المسؤوليات
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية).²

الخلاصة

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية نتضح لنا أهمية الاهتمام بهذه الوظيفة في المؤسسة لذلك كان من الواجب على إدارة الأفراد وضع مختلف المبادئ ، و السياسات التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر و كيفية التعامل معه ، و الاستفادة منه أكثر ما يمكن.

¹ www.w.isoconseil-com/iso_9001/comparairo.htm

² Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, 1998, P298

خاتمة

ان اساس ادارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات بحيث تحقق منتجاتها رغبات العميل لذلك لا بد من تكامل وترابط عنصرا جودة التصميم وجودة التنفيذ من اجل التحسين المستمر للعمليات والوصول الى مرحلة منع الخطأ ، ويتوقف نجاح هذه الادارة الى متابعة وتقويم اداء كل نشاط في المنظمة، ومشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين وفرق العمل المترابطة (العمل الجماعي). ونجاح العمليات وكفاءتها يتوقف على الموارد البشرية باعتبارها احد الدعائم للتنمية والتدريب معا فهذا بالضرورة يؤدي الى بناء القدرات وتجديد المهارات من اجل الوصول الى المواصفات العالمية المطلوبة في المنتج والحصول على شهادة الايزو.وعلى أساس ما سبق ذكره، فان المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة هي اكبر منها في معايير الايزو في إذ ان ادارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من المعايير فهي مجموعة من المعايير يجب ان تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة نجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فان تسيير الموارد البشرية يتساوى وأهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الايزو.

المراجع

- (1) Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, (1 Edition d organisation, 1998
- (2) [www.w.ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm](http://www.w.ISOconseil-com/iso%209001/comparairo.htm)
- (3) اجمال الدين لعويسات. ادارة الجودة الشاملة .دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع .الجزائر 2003
- (4) اخضير كاظم حمود.ادارة الجودة الشاملة .دار المسيرة للنشر والطباعة اربيل الدولي للكتاب
- (5) د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية ، 1998.1999
- (6) د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998
- (7) د. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب
- (8) د. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية عمان. الطبعة الأولى ، دالا مجدولاوي 1994
- (9) د.أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعي ، الإسكندرية .الطبعة الخامسة. ، 2001
- (10) د.محمد عبد الوهاب .ادارة الجودة الشاملة .الدار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع .معرض اربيل الدولي للكتاب
- (11) د.مصطفى نجيب شلوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996
- (12) سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995
- (13) صلاح عبد الباقي ,ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ,كلية تجارة ,جامعة الاسكندرية ,الطبعة الثانية,1999/2000
- (14) علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ,دار غريب, القاهرة ، الطبعة الثالثة ، 1985

- (15) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- (16) مذكرة تخرج قندور نوال . تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ، 2000-2001
- (17) مذكرة تخرج يوسف بومدين . تاهيل المنتجات التصديرية في اطار ادارة الجودة الشاملة .دفعه 2001
- (18) معاوي شمائلي .ادارة الجودة الشاملة لقطاع الانتاجي و الخدماتي .دار النشر .الطبعة السابعة

الفهرس

مقدمة عامة.....أت

الفصل لأول :الإطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة.....1

مدخل

المبحث الأول :تعريف بالجودة ومراحل تطويرها.....2

المطلب الأول :مفهوم الجودة و إدارة الجودة الشاملة.....2

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....4

المطلب الثالث :أسباب اهتمام بالجودة.....10

الفرع الأول: ضرورة المالية

الفرع الثاني: ضرورة تجارية

الفرع الثالث :ضرورة تقنية

المبحث الثاني :إطار الفكري بمدخل إدارة الجودة الشاملة.....12

المطلب الأول :تعريف تسيير الجودة.....12

المطلب الثاني: تعريف تسيير الجودة.....14

المطلب الثالث :مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....18

المبحث الثالث :-علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو.2000.9001.22

المطلب الأول :نشأة و تطور الايزو9001.....22

المطلب الثاني: المسئول عن تقدير شهادة الايزو9001.....24

الفرع الأول :كيفية الحصول علي شهادة الايزو9001

الفرع الثاني: مراحل الحصول علي شهادة الايزو9001

الفصل الثاني :إدارة الموارد البشرية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة. 31

مدخل

32.....المبحث الأول :مقدمة في إدارة الموارد البشرية

32.....المطلب الأول :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

35.....المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

37.....المطلب الثالث :أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

38.....المبحث الثاني: سياسة تسيير الموارد البشرية

39.....المطلب الأول :مفهوم سياسة تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني :المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسة

تسيير الموارد البشرية4

41.....المطلب الثالث: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

44..المبحث الثالث :العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية

44.....المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

47.....المطلب الثاني:تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

خاتمة.

المراجع.

الفهرس.

الملخص.

ملخص:

المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو. إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتساوى في أهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو.

At the end say can tell prestige enjoyed by the management of human resources in the overall quality of the bigger ones in the ISO standards. As TQM interested in achieving quality in a range of actions that are in the conduct of human resources, while in the ISO standards are a set of standards must be applied to various activities and functions in the organization and we find mostly one element regard to the conduct of human resources and often have training and so the management of human resources is equal in importance with the other functions of the institution in the ISO standards.

A la fin dire peut dire prestige de la gestion des ressources humaines dans la qualité globale des plus grands dans les normes ISO. Comme TQM intéressé par la réalisation de la qualité dans une série d'actions qui sont dans la conduite des ressources humaines, tandis que dans les normes ISO sont un ensemble de normes doit être appliqué à diverses activités et fonctions de l'organisation et nous trouvons la plupart du temps un élément qui concerne la conduite des ressources humaines et ont souvent une formation et ainsi de la gestion des ressources humaines est égale en importance avec les autres fonctions de l'institution dans les normes ISO.