

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

فرع : علوم مالية

تخصص : مالية المؤسسات

تحت عنوان :

تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة : الشركة الوطنية للحديد والفسفات

تحت إشراف الأستاذة :
شعابنة رزيقة

من إعداد الطالبين :
- نّحال وليد
- مراح بلال

دفعة جوان
2012/2011

تَشْكُرَات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم
والمعرفة وأعاننا

ووفّقنا إلى إنجاز هذا العمل.

إلى الأستاذة المشرفة شعابنة رزيقة

صاحبة الفضل الكبير في الإشراف
المتميّز على جهدنا المضمّن

في إنجاز هذه المذكّرة

إلى كلّ أفراد طاقم المكتبة الذين
سهّلوا علينا الوصول إلى المراجع و
المصادر الضّرورية

لإنجاز عملنا هذا

إلى السيّد المشرف بالشركة الوطنية
للحديد و الفوسفات

المحترم *قلعي نصري*

إلى كلّ هؤلاء وأولئك

نرفع أسمى آيات الشكر و العرفان
سائلين الله تعالى

أن يثيب كلّ من وقف إلى جانبنا من
قريب أو بعيد

في مشوارنا هذا أحسن الجزاء
و لله الحمد من قبلُ ومن بعدُ و له
الشكر أوّلا و أخيرا على كلّ نعمه
التي أسبغها علينا ظاهرةً
وباطنة

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز
إنسانين يعجز القلم عن وصفهما
إلى مثال الحب والتضحية " الأم
الحنون " و " الأب العطوف "
إلى الذي كان سندا لي طوال مشوار
الدراسة وتحمل مشاقها لأجلي
ذلك الذي ربّاني فوفر على المرّبين
الطريق...

وأخلص لي فكان نعم الرفيق
فأحبه قلبي واحترمه " أبي "
إلى التي كانت وما تزال دائما
شلا دافقا من الحنان
حبي الأول والأزل الذي لا ولن
يضاهيه آخر، ولا يوفي حقها إلا
اسمها

ثلاثا أمي، أمي، أمي...
إلى أخي العزيز " حمزة "
والكتكوت الصغير " ابراهيم "
إلى من قاسمني الجهد لإنجاز هذا
العمل

* نَحَّال و لِيِيد *
إلى من كانوا لي إخوة لم تلدهم

لي أمي
حكيم، إبراهيم، ياسين، حمدي،
الياس

و إلى التي هي كالأخت بالنسبة
لي

" نـورـة "

إلى روجي جدي و جدتي الطاهرتين

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا

وكبيرا

إلى كل هؤلاء لكم مني ألف تحية

وأطيب الأمنى محبة وامتنان

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن
لنصل إليه لولا فضله علينا

إلى من نزلت في حقهم
الآية الكريمة:

"و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و
بالوالدين إحساناً"

إلى من لا تعلو عليها روعي و لا تعزّ
عليها نفسي

إلى روح والدتي

سائلاً المولى عزّ وجلّ أن يغمرها
برحمته و يدخلها فسيح جنانه

إلى الأب الكريم ربّي
الأجيال، الأستاذ "محمد نحال"

صاحب هذه النصيحة الثمينة التي أنارت
لنا طريق العمل

تعلم وكن في الحياة جريصاً قوياً
أميئناً تنل مبتغاك

فما نال عزّاً نؤوم ، فهياً
تقدّم وذا المجد يرجو لقاك

أهدي ثمرة جهدي هذا

و إلى كلّ من أثقلوا كاهلي بأفضالهم

فكانوا لي أفضل السند و الدّعم

إخوتي : لطفّي ، عصام ، فواز

نحال وليد

و أخواتي : ليلى ، إيمان ، صباح
إلى من قاسمني عناء حمل هذا العمل
المضني

إلى أخي و صديقي " مراح بلال "
إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا
وإلى أصدقائي : عبد العالي ، كريم ،
الياس ، النوري ، نصرو ، بيآزة ، علي ،
عدولة .

و كل من يذكرهم قلبي على الدوام و
لو لم يكتبهم قلبي

نحال وليد

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية.

- مقدمة الفصل ص 06.
- المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية.....ص 07.
- المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.....ص 07.
- 1- مفهوم الموارد البشرية.....ص 07.
- 2- أهمية الموارد البشرية.....ص 08.
- 1-2- أهمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية.....ص 08.
- 2-2- أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.....ص 08.
- 2-3- أهمية الموارد البشرية في تنمية الإستراتيجية.....ص 08.
- المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.....ص 09.
- 1- المصدر الداخلي.....ص 10.
- 2- المصدر الخارجي.....ص 12.
- المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية.....ص 14.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.....ص 16.
- المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....ص 16.
- 1- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية.....ص 16.
- 1-1- وجهة النظر التقليدية.....ص 16.
- 1-2- وجهة النظر الحديثة.....ص 16.
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية.....ص 18.
- 3- أهداف إدارة الموارد البشرية.....ص 19.
- المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....ص 20.
- 1- الوظائف الإدارية لإدارة لموارد البشرية.....ص 20.
- 2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.....ص 21.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....ص22.

1- إدارة الجودة الشاملة.....ص22.

2- تحديات العولمة التنافسية.....ص23.

3- التحديات التكنولوجية.....ص23.

4- التحديات البيئية.....ص23.

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....ص25.

المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.....ص25.

1- المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة.....ص26.

1-1- حجم المنظمة.....ص26.

1-2- فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية.....ص26.

1-3- الحاجة إلى التخصص.....ص26.

1-4- الظروف البيئية.....ص26.

2- أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة.....ص27.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.....ص29.

المطلب الثالث: العاملون في إدارة الموارد البشرية... المهارات والصفات المطلوبة.....ص31.

1- المهارات الفنية أو التخصصية.....ص31.

2- المهارات السلوكية.....ص31.

3- المهارات الفكرية.....ص31.

خاتمة الفصل.....ص33.

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو iso.

مقدّمة الفصل.....ص35.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.....ص36.

المطلب الأول: ماهية الجودة.....ص36.

1- مفهوم الجودة.....ص36.

2- نشأة وتطور الجودة.....ص37.

3- تكاليف الجودة.....ص38.

4- أهمية الجودة.....	ص 39.
5- جوائز الجودة.....	ص 40.
المطلب الثاني: الجودة الشاملة.	
1- تعريف الجودة الشاملة.....	ص 41.
2- أسباب نشأة الجودة الشاملة.....	ص 41.
3- أهداف الجودة الشاملة.....	ص 42.
4- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.....	ص 43.
المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة.	
ص 44.	
المبحث الثاني: عموميات عن إدارة الجودة الشاملة.	
ص 47.	
المطلب الأول: عموميات في إدارة الجودة الشاملة.	
1- تعريف إدارة الجودة الشاملة.....	ص 47.
2- أهمية إدارة الجودة الشاملة.....	ص 48.
3- الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.....	ص 48.
4- أهداف إدارة الجودة الشاملة.....	ص 49.
5- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	ص 50.
المطلب الثاني: سيرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	
ص 52.	
1- الشروط الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.....	ص 52.
2- خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.....	ص 52.
3- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	ص 54.
4- تقييم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.....	ص 55.
المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
ص 56.	
1- نموذج إدوارد ديمنج.....	ص 56.
2- نموذج جوزيف جوران.....	ص 57.
3- نموذج مالكوم بالدريج.....	ص 58.
4- نموذج همبر.....	ص 59.
5- نموذج بيتر دركر.....	ص 60.

- 6- نموذج باركون ومارسون، "النموذج الحكومي".....ص 61.
- المبحث الثالث: مواصفات الإيزو ISO.....ص 62.
- المطلب الأول: نظام إدارة الجودة ISO9000.....ص 62.
- 1-تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO9000.....ص 62.
- 2-سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.....ص 63.
- * سلسلة الايزو ISO 10011.....ص 65.
- 3- متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000.....ص 65.
- 4- مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000 ".....ص 67.
- المطلب الثاني: الحصول على شهادة ISO 9000.....ص 68.
- 1- مراحل الحصول على شهادة الجودة ISO 9000 ".....ص 68.
- المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل) ".....ص 68.
- المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة. ".....ص 68.
- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعدالحصول على شهادة الايزو. ".....ص 69.
- 2- أهمية الحصول على شهادة الايزو 9000 ".....ص 70.
- 3- عقبات مشاكل الحصول على شهادة الايزو ".....ص 71.
- المطلب الثالث: نظاما إدارة البيئة ISO14000 وإدارة الصحة والعمل ISO 18000.....ص 72.
- 1- نظام إدارة البيئة ISO14000.....ص 72.
- 1-1- تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO14000.....ص 72.
- 2-1- سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO14000.....ص 72.
- 3-1- فوائد اعتماد إدارة البيئة ISO14000.....ص 75.
- 2- نظام إدارة وسلامة العمل ISO 18000.....ص 75.
- 1-2- تعريف ونشأة نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.....ص 76.
- 2-2- فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.....ص 77.
- خاتمة الفصل".....ص 78.
- الفصل الثالث: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.
- مقدّمة الفصل.....ص 80.

- المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.....ص81.
- المطلب الأول: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة.....ص81.
- المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن إدارة الجودة الشاملة.....ص83.
- ❖ إستراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية.....ص84.
- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة.....ص84.
- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء.....ص84.
- المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة.....ص84.
- المبحث الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو.....ص87.
- المطلب الأول: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة.....ص87.
- المطلب الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة.....ص89.
- المطلب الثالث: شهادات الايزو لتأكيد جودة المستخدمين.....ص90.
- المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات "FERPHOS".....ص93.
- المطلب الأول : تقديم عام للشركة.....ص93.
- 1- نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات.....ص93.
- 2- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.....ص94.
- 1-2- المركب المنجمي بجبل العنق CDO.....ص95.
- 2-2- المنشأة المينائية بعنابة IPA.....ص95.
- 2-3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD.....ص95.
- 2-4- المقر الإداري.....ص95.
- 2- أنشطة شركة مناجم الفوسفات.....ص96.
- 1-2- الأنشطة الإنتاجية.....ص96.
- 2-2- الأنشطة التجارية.....ص96.
- 2-3- الأنشطة الخدمية.....ص97.
- 2-4- الأنشطة التطويرية.....ص97.
- 3- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.....ص97.
- المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة بالشركة.....ص99.
- 1- تعريف نظام إدارة الجودة المتبع:.....ص99.
- 2- مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO9001-2000:.....ص99.

1-2- تكوين الوثائق الخاصة بإدارة الجودة.....	ص99.
2-2- التنفيذ العملي للنظام:	ص100.
2-3- صيانة النظام.....	ص101.
3-برنامج النشاط:	ص101.
المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية في الشركة:	
1-تسيير الموارد البشرية قبل تنفيذ نظام إدارة الجودة:	ص102.
2-تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة ISO9001-2000	ص104.
1-المقابلة المبدئية.....	ص105.
2-طلب التوظيف.....	ص105.
3-إجراءات التعيين في المشتركة الوطنية للحديد والفسفات:	ص106.
4-إجراء التدريب في الشركة.....	ص108.
5-قواعد الحصول على شهادة المستخدمين.....	ص110.
خاتمة الفصل.....	ص111.
الخاتمة العامة.....	ص113.
قائمة المراجع.....	ص117.

فهرس الأشكال و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مصادر الحصول على الموارد البشرية.	(1- I)
28	التنظيم المصفوفي.	(2 - I)
30	موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.	(3 - I)
45	الخطوات العشر لعملية التخطيط الكامل للاختراق	(1. II)
98	الهيكل التنظيمي للشركة.	(1 -III)
107	تعيين العمال في شركة Pherphos.	(2 - III)
109	قواعد التدريب .	(3 - III)
110	قواعد الحصول على شهادة المستخدمين.	(4 -III)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.	(1-I)
66	شروط (متطلبات) ISO 9000	(1-II)
85	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.	(1-III)

المقدمة العامة :

إن العقل البشري مستمر في البحث و التجربة لمعرفة نواحي الحياة ، و للوصول إلى الأفضل في جميع الميادين ، و يمتلك العالم اليوم صراع اقتصادي مادي يتمثل في المنافسة للفوز بالأسواق الدولية للمنتجات أو الخدمات ، و من المؤكد أن البقاء و الصمود و الاستمرار سيكون من نصيب المؤسسات والشركات التي تقدّم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ، فالجودة هي الغاية التي تسعى لها الشركات لتطبيقها في مختلف مجالات العمل ، وهي في أيامنا هذه الشغل الشاغل لمعظم قطاعات الأعمال والصناعة.

و بسبب تأثر الزبون بالتطورات المحيطة به أدى ذلك إلى تغيير أذواقه و احتياجاته ، خصوصا بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف منتجات دول العالم ، والخصائص التي تتميز بها ، سواء ما يتعلق بالسعر أو الجودة أو الخدمات و المنافع التي تقدمها ، وذلك من خلال الوسائل والابتكارات التكنولوجية من وسائل الإعلام و الاتصال ، و بالأخص شبكة الإنترنت ، و بالتالي أصبح الزبون يفاضل بين المنتجات ذات الجودة العالية ، وهذا يعني أنه يستلزم الاهتمام أكثر بجانب الجودة في المنتجات ، ممّا دفع بالمفكرين والمنظمات بالبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة و بإدارة الجودة .

و قد تطوّر مفهوم الجودة من خلال العصور السابقة و المراحل المتعددة من التأكد من جودة المنتج النهائي إلى نظام الجودة الشاملة ، الذي يشتمل على الإجراءات و التعليمات للقيام بأنشطة الشركة المختلفة بالطرق و الأساليب التي تضمن الحصول على منتج أو خدمة عالية للمنتج ، و متطابقة مع المواصفات القياسية العالمية ، و عليه فإن الجودة الشاملة تعني مسؤولية الجميع للوصول إلى الجودة المطلوبة .

ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة ، و التي تعمل على ضمان الجودة و متابعتها ، كما تهتم بالزبائن و استقبال و تحليل شكاويهم و القيام بالتصحّيات اللازمة ، و في نفس الوقت ظهرت منظمة عالمية تهتم بتأكيد و ضمان الجودة ، و ذلك من خلال إصدارها لمجموعة من المعايير تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المنظمة ، و إذا تم تطبيقها من طرف المنظمات تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بمواصفات عالمية للجودة .

تهتم كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير الأيزو بالوظائف التي تقوم بها المنظمة ، و التي من بينها تسيير الموارد البشرية ، و ما يهّمنا من هذه الدراسة هو معرفة مدى اهتمام كل مناهج المورد البشري.

و منه فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة عن الإشكالية التالية : " ما مدى اهتمام كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير الأيزو بإدارة الموارد البشرية "

و تدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بالموارد البشري ؟
- 2- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- 3- ما المقصود بمعايير الأيزو ؟
- 4- كيف يتم تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة ، و معايير الأيزو ؟
- 5- واقع تسيير الموارد البشرية في إحدى الشركات الوطنية التي تنتهج نظاما لإدارة الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مفاهيم الموارد البشرية و مصادر الحصول عليها.
- 2- إبراز علاقة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.
- 3- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو.
- 4- اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو، و معرفة من منهما أكثر فعالية و نجاحا.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث في إبراز أهمية العنصر البشري ، و ما توصلت إليه الأبحاث و التطبيقات الخاصة بإدارته .

كما تعود أهمية الدراسة لكونها تتطرق لموضع مهم في الوقت الحاضر و جديد نسبيا ، و يعد من أسس التطوير و التقدم و هو ما يطلق عليه " إدارة الجودة الشاملة " ، الذي أقل ما يقال عنه أنه يهدف إلى التجويد و التحسين في كل شيء ، لاسيما و نحن نعيش في عصر أصبحت فيه الجودة ضرورة مُلحة من أجل البقاء في سوق المنافسة الشرسية ، خاصة بعد توصل البلدان المتقدمة إلى هذه الأساليب الإدارية و إثبات نجاحها بعد التطبيق ، و كذا اعتمادها لمعايير دولية لمطابقة الجودة ، و بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة وخاصة كونها تناقش هذا المفهوم ، و تعتبر بمثابة تقديم حلول و مناهج يمكن للمنظمات انتهاجها خاصة في دول العالم الثالث و بما فيها الجزائر .

الفرضيات :

في ضوء هذه الإشكالية و قبل الدخول في دراستنا الهادفة إلى إبراز و إزالة اللبس عن تلك التساؤلات ، قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو أسلوبين لإدارة الجودة ، يتسمان بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الأساليب .
- 2- تقتصر معايير الإيزو على تدريب العاملين فقط .
- 3- العنصر الأساسي لتحسين الجودة و الإنتاجية هو الموظف " المورد البشري " .

المنهج المتبع في الدراسة :

قصد إثبات الفرضيات أو بطلانها اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع ، و كذا استعمال المنهج التاريخي من خلال عرض تطور كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو عبر الزمن.

هيكل الدراسة :

للتفصيل في موضوعنا ، و للإجابة عن الإشكالية المطروحة و إثبات الفرضيات ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تحدثنا فيه عن الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ، و يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، حيث تعرضنا إلى عموميات حول الموارد البشرية متطرقين فيها إلى ماهية الموارد البشرية، أهدافها و مصادر الحصول عليها . و في المبحث الثاني تناولنا ماهية إدارة الموارد البشرية ، و قد أبرزنا فيها الإطار المفاهيمي ، الوظائف، و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية . أما في المبحث الثالث فهو يدرس تنظيم

إدارة الموارد البشرية ، و فيه تحدثنا على علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، و التنظيم الداخلي بها ، و العاملين في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني : يتخصص هذا الفصل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة، و تقديم بعض التفاصيل الخاصة بها ، و بعدها يتم التطرق إلى مواصفات الإيزو، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة ، و يتضمن ماهية الجودة و الجودة الشاملة و سياسة الجودة الشاملة ، ثم انتقلنا في المبحث الثاني للحديث عن إدارة الجودة الشاملة، متطرقين فيه إلى المفاهيم الأساسية و سيرورة تنفيذها في المؤسسة ، مختتمين هذا المبحث ببعض نماذج إدارة الجودة الشاملة. أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا بالتفصيل للمعايير الثلاثة للإيزو iso 9000 ، iso 14000 ، iso 18000، و كيفية الحصول عليها ، شروطها و متطلباتها.

الفصل الثالث : و يهتم بتسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة ، حيث تطرقنا إلى المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو، ابتداء بمعايير الجودة ثم معايير مراجعة الجودة ، و بعد ذلك معايير الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين ، ثم انتقلنا لتسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة ، أين تبين لنا أن العنصر البشري هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، ثم أوضحنا كيف يتم التدريب و التحفيز و تقييم الأداء وفق هذا المنهج ، ثم تعرضنا إلى دراسة تطبيقية ، إذ يتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية على الشركة الوطنية للحديد و الفوسفات ، تمّ من خلالها تقديم الشركة ، و تعريف نظام إدارة الجودة المتّبع ، و كذا البرنامج و النشاطات المتبعة ، و اختتمنا دراستنا بوظيفة تسيير الموارد البشرية في الشركة من خلال تقديم وظائفها قبل و بعد تنفيذ نظام إدارة الجودة، و تقديم إجراءات التعيين و التدريب وفق إدارة الجودة ISO 9001-2000.

صعوبات الدراسة :

أثناء القيام بهذه الدراسة تم التعرّض إلى عدة صعوبات تتمثل في ما يلي :

- 1- قلة الموضوعات المتعلقة بمعايير الإيزو، خاصة كل من معياري iso 14000 و iso 18000.
- 2- شبه انعدام هذا الموضوع في الدراسات السابقة من مذكرات تخرج و مجلات و غيرها .
- 3- صعوبة التناقش مع بعض الكوادر في الشركة.

مقدمة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة، والضرورية في أي منظمة، وتحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المنظمة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين فيها.

و قصد التعمق في دراسة إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : يدرس عموميات حول الموارد البشرية.

المبحث الثاني : يبحث في ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : يدرس تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

يعد علم الموارد البشرية أحد العلوم الأساسية لعلم الإدارة ، و يعد هذا العلم أحد أهم الوظائف الأساسية لأي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية .

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية:

- يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".¹
- من خلال التعريف السابق نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية، وهما: "صفة القدرة في أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل، والصفات متلازمتان متفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل".
- وعرفت الدكتور حمداوي على أنها: "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون لدى المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية".²
- هنا ويمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: "اليد العاملة التي لها أهمية كبيرة في نجاح نشاط المؤسسة، و مدى وصولها للنجاح يتوقف على كفاءة ومهارة هذا العنصر، ألا وهو المورد البشري".³
- هذا وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات موارد من أهم الموارد، وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون هذه الموارد البشرية.⁴
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تتكون المنظمة في فترة زمنية معينة، والذين يقومون بمختلف المهام الموكلة إليهم، وتعتبر الموارد البشرية موردا واستثمار بالنسبة للمؤسسة ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييرها.

2- أهمية الموارد البشرية.

يعد العنصر البشري أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فهذا النشاط يكمن فيما تمتلكه المؤسسة من عقول مفكرة و مبدعة، تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والانجاز، أو الاستجابة لتحديات ومعطيات العصر، لهذا هناك أهمية كبيرة لهذا العنصر وتتمثل فيما يلي:⁵

1-2 أهمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية:

إذا ما توفرت المؤسسة على عوامل النجاح من موارد مالية كمعدات حديثة، استخدام تكنولوجيا متقدمة، واستيراد إدارة أجنبية ذات أجور ومراتب عالية، وافترقت إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات والدافعية للعمل، فلن تتحقق الفعالية الإنتاجية والجودة التي تنشدها، أي أن الموارد البشرية أصبحت العنصر الحاكم في تحقيق الإنتاجية حيث أصبحت تظهر في الميزانيات العمومية للمؤسسات، ولها نفس الأهمية مقارنة بالأصول الثابتة والمتغيرة.

2-2 أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

1 - د. علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2002، ص 15.
 2 - د. حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004، ص 24.
 3 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 20.
 4 - د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 30.
 5 - د. إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، عمان، ط2، 2007، ص 51.

إن التطورات الإدارية الحديثة تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعوامل الداخلية للمنظمة لتفسير تنافسيتها، فلا يجب التركيز فقط على تنافسيتها في السوق، وفي هذا الصدد فإن الباحثة "إديت باتروز" كانت أول من أشارت في كتابها "the ory of the growth of the firm" سنة 1959 إلى أن المؤسسة تتعرض إلى خسارة في رأس مالها عندما يترك أحد الأفراد من ذوي القدرات العالية العمل، ولهذا تكون قد أعطت قيمة اقتصادية للمعرفة التي يمتلكها الأجير، وبهذا تكون قد وضعت كفاءة العامل في مركز عملية تكوين الثروة.

2-3- أهمية الموارد البشرية في تنمية الإستراتيجية:

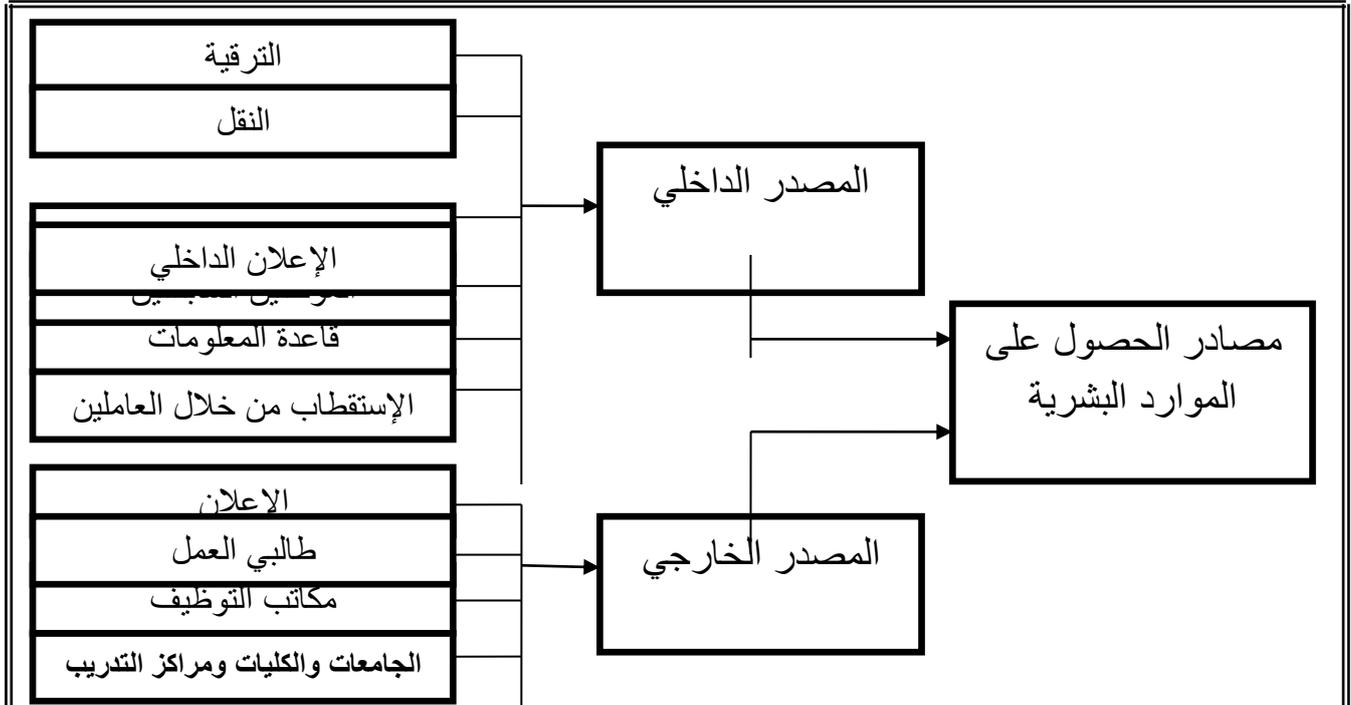
يؤدي المورد البشري دورا هاما في تنمية البدائل الإستراتيجية وذلك من خلال مساهماته في التخطيط الاستراتيجي، والمساعدة في بناء الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، عن طريق تخطيط الموارد البشرية، الذي يلعب دور مرشد وموجه لأنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق تعاون وتوافق أكثر.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

إن سياسة استقطاب الأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (1-I) مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: ديوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 194.

1- المصدر الداخلي: هو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة، وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.

والاختيار من المصدر الداخلي له مزايا عديدة أهمها:¹

- خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة.
- دفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة.
- تدعم هذه السياسات احتمالات الاختيار الجيدة بسبب توفر المعلومات الوافية عن الأفراد العاملين.
- قلة التكاليف قياساً بالمصادر الخارجية.
- معرفة الأفراد العاملين بضوابط وإجراءات عمل المنظمة.
- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تتابع لحالات الترقية.
- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.

أما عيوب المصدر الداخلي فهي:²

- يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين عند الاختيار.
- توفير برنامج التنمية وتدريب العاملين، الأمر الذي يحتم على المنظمة دفع تكاليف.
- زيادة المشاكل الداخلية بسبب التزاحم على الترقيات الداخلية.
- حفظ معنويات العاملين وعدم الرضا الوظيفي وتراجع الأداء في المنظمة وزيادة الشكاوي داخل المنظمة.
- منع دخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة بسبب عدم ترقيتهم.

ومن أهم هذه المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين:³

- **الترقية من الداخل:** تلجأ بعض المنظمات إلى إملاء شواغرها عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظيفة شاغرة أخرى، عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الحالية، والترقية تعتبر وسيلة مهمة لأشغال بعض الوظائف، حيث غالباً ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقاً للمنظمة، أو لديه ممارسة في وظيفة، فعندما يتزقي معاون محاسب ما إلى وظيفة محاسب فهو يكون

(1) - د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 71.

(2) - د. يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

(3) - المرجع السابق، ص ص 195-196.

على علم بعمل المنظمة وقد اطلع على عمل المحاسب، كما تكون المنظمة قد عرفته وعرفت مؤهلاته.

- **النقل:** تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم، وتقوم المنظمات بهذه الخطوة مثلاً عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته فإنه لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية استقبال الزبائن.
- **الإعلان الداخلي:** عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها وتوزيعها على العاملين، وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.
- **الاستفادة من الموظفين السابقين:** تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى الذين أحالتهم المنظمات على التقاعد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظراً للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة، وقد يتم الاتصال مع موظفين تركوا العمل من أجل رغبتهم في العودة للعمل في المنظمات.
- **قاعدة المعلومات:** تستطيع المنشأة من خلال نظامها المعلوماتي التعرف على مهارات وقابليات الأفراد، سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين والمبينة أسمائهم في قوائم محددة حسب التخصص، أم الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالأفراد أقالوا على التقاعد.
- **الاستقطاب من خلال العاملين:** تلجأ المنظمات إلى الاتصال بالعاملين في المنظمة عن طريق استفسارهم عن أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية توفير الأفراد وملئ الوظيفة الشاغرة، ولهذا المصدر فوائد من بينها اختصار تكلفة حملات الاستقطاب خاصة المنظمات الضخمة.

2- المصدر الخارجي: من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية، وذلك للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

ويتم اللجوء إلى هذا المصدر في المجالات التالية:

- عند عدم توفر من يشغل الوظيفة داخل المنظمة.
 - لتزويد المنظمة بمهارات وخبرات ومعارف جديدة.
 - عند عدم توفر تخصصات معينة ومحدودة من داخل المنظمة.
 - لتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا.
 - والاختيار من المصدر الخارجي له مزايا عديدة أهمها:1
 - يتم تزويد المنظمة بأفكار جديدة للاستفادة من الخبرات والكفاءات المترجمة من خارج المنظمة.
 - إن الحصول على الكفاءات ومؤهلات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.
 - تحقيق ضمان تقدم واستقرار المنظمة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين ليها.
- أما عيوب المصدر الخارجي فهي:

(1) - أ.د. حضير كاظم حمود، د.ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط2، 2009، ص 101، 102.

- غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل.
 - زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك بخلق أجواء التكيف ، أو التأقلم، أو الانسجام بالعمل الجديد.
- ولذا فإن المنظمة الفاعلة غالبا ما تقوم بدراسة جدول توفير العاملين لملى شواغرها، وفقا لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وغيرها، وذلك بغية اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.

ومن أهم هذه المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين نذكر مايلي:

- **الإعلان:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالمية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة... الخ.
- وللإشارة فإنه لا بد توفر الشروط المناسبة في الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة ومنها: ¹
- أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصولها إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.
- أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاى من قبولها، ونوع العمل، وطبيعة المنظمة، وإطار أعمالها، ونشاطاتها المختلفة، وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.
- ضرورة توقّر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.
- إن الصياغة السلبية والأسلوب المناسب لاعتماد الإعلان يعتبر من أكثر الوسائل شيوعا في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوى البشرية المؤهلة والكفوة للعمل في المنظمة.
- **طالبى العمل:**² وهي مصدر جيد للحصول على العمالة من خارج المنظمة، حيث يتقدم الأفراد ذوي المهارات والمواصفات العالية للتوظيف في المنظمة، ويتم ذلك بأن يقدم الفرد طلب يلتمس فيه الحصول على وظيفة من المنظمة نظرا لقناعاته وثقته في هذه المنظمة.
- وتعتبر سياسات التعويض، ظروف العمل، علاقات العمل والمشاركة في الأنشطة المجتمعية جزء من عوامل كثيرة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الصورة الذهنية للمنظمة.
- **مكاتب التوظيف:** إن مكاتب التوظيف نجدها متمركزة في كثير من الدول، وعادة ما يُعتمد على هذه المكاتب للحصول على اليد العاملة الماهرة، فنجد هذه المكاتب في الدول المتقدمة تؤدي دورها على أحسن وجه، إلا أن العديد من الشكاوي تصل من المؤسسات إلى مكاتب بسبب سوء التصفية والتفرقة بين الأشخاص ذوي

(1) - نفس المرجع السابق، ص- ص 98-99.

(2) - د. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، 163.

مستويات الكفاءة والأقل كفاءة، وما يميز هذه المكاتب هو إتمام عملية دفع الرسوم المالية من طرف طالبي الوظائف أو صاحب العمل.¹

يوجد ثلاث أنواع من وكالات مكاتب التوظيف.²

- النوع الأول: وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

- النوع الثاني: مكاتب خاصة: وهي مكاتب يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها.

- النوع الثالث: مواقع على شبكة الانترنت تخدم وكالات التوظيف: وعادة تشترك ما فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة.

وبذلك ومن خلال ما سبق نلمس وبوضوح تعدد الطرق والمصادر التي تُستقطب بواسطتها المنظمة الأفراد للعمل فيها، والتي تكون إما مصادر داخلية أو خارجية، والتي من الضروري أن تخدم أهداف المنظمة من جهة وأهداف المورد البشري من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية:

قبل الحديث عن الأهداف يجب التطرق إلى رؤية الموارد البشرية، والتي تسعى الأهداف إلى ترجمتها، فرؤية الموارد البشرية هي عبارة عن بيان يحدد نوع وطبيعة الأعمال التي يجب أن تقوم بها وظيفة الموارد البشرية، كما يبرز دور الرؤية في تحديد أهداف وأغراض ومهام الموارد البشرية وتوجيهها، وإرشادها نحو وحدة العمل على المستوى الأوسع، وقد تقوم رؤية الموارد البشرية من أجل بناء كفاءات والتزامات الموارد البشرية، وذلك بتحديد طريقة إدارة هذه الموارد لضمان مكانة تنافسية في أعمالها، ومنه يمكننا القول أن تنفيذ رؤية الموارد البشرية يكون انطلاقاً من أهداف الموارد البشرية، حيث أن هذه الأخيرة تنطلق إلى العديد من النقاط أهمها:

- الإرشاد إلى قياس التقدم بالنسبة إلى الرؤية المطلوبة.

- الحالة التي تريد وظيفة الموارد البشرية الوصول إليها أو النتائج المراد تحقيقها .

ومن بين الأهداف التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي:⁽³⁾

- الخدمة للعميل الداخلي.

- بناء القدرات والكفاءات.

- تنمية المنظمة.

- بناء الهيكل التنظيمي.

- تعزيز الإنتاجية.

(1) - د. عبد الباري إبراهيم درة، د. زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص 218.

(2) - محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، 2011/01/12،

<http://www.islammemo.Cc/fan-el-edaro/human-reources-Management/2011/01/12/115167.html>

(3) - د. أشواك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، الأردن، 2002، ص 174.

- تطوير المجتمع.
- إدارة التغيير.
- تقوية الاتصال.

إن هذه الأهداف هي نتيجة للأنشطة المطلوبة، وهي تحقق بدورها العديد من المزايا منها:

- تساعد في أداء وظيفة الموارد البشرية.
- تربط المنظمة ببيئتها وتساعد في اتخاذ القرارات.
- تساعد على التنسيق الداخلي لعمليات الموارد البشرية.
- تسهل وضع الخطط التنفيذية للموارد البشرية وتحديد أنظمتها المطلوبة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

1- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

تختلف جهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر: (1)

1-1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل : حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

(1)- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 03.

2-1- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية ، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها".⁽¹⁾

- وتعرفها الدكتورة حمداوي بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة".⁽²⁾

- كما يمكن تعريفها على أنها: "نشاط إداري يعتمد على بعض المبادئ والأفكار، بعضها يعتمد على أسس علمية، وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي، والذي يعتمد على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية، وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل: تخطيط القوى العاملة، الاختيار، والتعيين، النقل، والترقية، تحليل ووصف الوظائف".⁽³⁾

- أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجنبي فهي:⁽⁴⁾

French: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

Sikula: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد.

Glueck.w: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

Chruden & sherman: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

Smith.g & grant.g: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

(2)- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 05.

(2)- د. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 28.

(3)- د. محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة هورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 81.

(4)- د. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 6-7.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

استكمالاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية كان لزاماً علينا أن نتطرق إلى أهميتها، والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

إن الأهمية الحقيقية للموارد البشرية، تكمن في قدراتها وجهودها وكفاءتها، التي ينبغي أن تنعكس أو تعكس بصورة إيجابية الأهداف المسطرة والمخططة والممكن إنجازها وتنفيذها، مما قد يؤدي إلى جلب أو جذب نوع من الرضا والسرور عن العمل المنجز.

كما يمكن القول، بأن أهمية الموارد البشرية، تكمن في أن إستراتيجيتها وتطبيقها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية، وأن تساهم في مواجهة التحديات والمشاكل التي يحتمل أن يواجهها العمال، وأن تتحسب لها بسياسات وإجراءات عمل لمساعدة هؤلاء العمال والمنظمة.

زيادة على ذلك هذه الأهمية للموارد البشرية تتجلى في كونها تعمل على تنظيم شؤون المؤسسة، وتحقيق مطالب كل من أصحاب العمل والمجتمع، إضافة إلى ذلك فهي تساعد في اختيار وتعيين الأفراد في جميع المستويات وتحديد صلاحياتهم ومسئولياتهم في العمل ، غير أن الأهمية الكبرى للموارد البشرية تظهر في كونها تمكنا من إدخال أو إدماج عصرنة الإعلام الآلي من خلال برامج الكمبيوتر، وهذا في مجال الأعمال المختلفة كالتكوين، تقييم الأداء، الاحتياجات من القوى العاملة، وغيرها من المهام الأخرى.

كل هذه الاعتبارات التي عملت إدارة الموارد البشرية على تحقيقها، ساعدتها كثيرا في زيادة الانتاج، وتحقيق أكبر الفوائد والأرباح، وذلك بأقل التكاليف وأقل وقت ممكن.

وباختصار يمكن القول بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في:²

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة المباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم.
- تبني تخطيط للموارد البشرية كجزء أساس من التخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة.
- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
- وجود فرص لتدريب و تطوير و تقدم الوظيفي.
- تقدم لهم أجور جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمال.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما: "الكفاءة والعدالة".

(1)- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، جدة السعودية، ط2، 2001، ص 398.

(2)- د.صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 101.

وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتفق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين.¹

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:²

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقية في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، وفي جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها.

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتشمل :³

- **وظيفة التخطيط:** تهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها.

(1)- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 96.

(2)- أ.د. عادل حرحوش صالح، أ.د. مؤيد سعيد صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 18.

³ - أ.د. تامر مجدي، وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، 2010-09-15، <http://www.yallaal/n.cim>

- **وظيفة التنظيم:** ويقصد بها تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل العلاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.
- **وظيفة التوجيه:** ويقصد بها جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: *Command, Motivation* (طلبية ، وصاية) وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.
- **وظيفة الرقابة:** تتعلق هذه الوظيفة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم إلى 1:

- **وظيفة استقطاب المورد البشري:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاقها فيما يلي:
 - تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
 - تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.
 - اختيار الموارد البشرية وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
 - تعيين الأفراد.
- **وظيفة تنمية العاملين:** بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كما ونوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة، لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليها ضرورة الحصول على الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.
- **وظيفة التعويض أو المكافأة:** وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المنظمة، بمعنى أن مدير الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي، ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:
 - تقييم الوظائف.
 - تحديد نظام دفع الأجور.
 - تحديد نظام الحوافز.
 - تحديد لوائح الجزاءات.

(1)- أميرة إسماعيل، وظائف إدارة الموارد البشرية، 2010/02/20. [Http://www.hrdisoussion.com](http://www.hrdisoussion.com)

- **وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

- **السلامة والرعاية الصحية:** وتشمل:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عامل بما يضمن الأداء الكفئ.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائه.

- **علاقات العمل:** من خلال:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة، وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ .

ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:¹

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وغيرها من الأقطار، على التركيز على العنصر البشري، وإعطائه أهمية كبيرة، سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.

- التمكين.

- تحقيق رضا المستهلكين.

- الوقاية بدل من العلاج.

- الإدارة بالحقائق.

- التركيز على العمليات.

- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمرة، من أجل إطلاق قدراته

(1)- أ.د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص، ص 24-25.

وقابلياته في مختلف المهارات الإدارية والتنظيمية و الفنية، وأن هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير، ووصول آثاره الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث إنّ سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصّت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما حدا بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أمثلها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه، واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

4- التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستمرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أم الثبات والاستمرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل، ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإنّ البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركّز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

وبذلك ومن خلال ما سبق نجد أن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص و صفات القرن الحادي والعشرين أثرت وبوضوح على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة.

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها، والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى.

المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإدارات الأخرى في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.¹

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية، تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، وما نقصده في هذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية (على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية أو خطية) لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية تسيير الإدارة الفعالة للموارد البشرية تحت إدارتهم.²

ومن جهة أخرى، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، فإنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى، مثل : الشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير، تتمتع أساساً بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالاً، ويؤمنون أيضاً بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهذا أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعاً ثالثاً وجدياً من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية.

(1)- بربير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 85.

(2)- عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالي، بغداد، العراق، 1990، ص 199.

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى، مثل : إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين العاملين ونقلهم، مقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقويم الوظائف... الخ.

وإذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساسا بكونها علاقة استشارية فإنها بدأت ترقى مؤخرا في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية.

وهناك نقطتان تميزان أيضا العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى، وهما:

1- المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة:1

فعد إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة، أما في حالة إتباع أسلوب اللامركزية فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة، مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، وهناك بالطبع عوامل عديدة تغري الإدارة في إتباع أسلوب اللامركزية أو المركزية في هذا المجال، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1-1- حجم المنظمة: تميل المنظمات صغيرة الحجم إلى الأخذ بالأسلوب المركزية نظرا لقلة عدد العاملين بإدارة الأفراد، أما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة، والتي عادة تضم أكثر من فرع أو مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة، فنلاحظ ميلها إلى الأخذ بالأسلوب اللامركزي، من خلال إنشاء وحدة للأفراد في كل فرع أو مصنع.

1-2- فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية: فعندما تركز الإدارة العليا على هدف توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر، فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

1-3- الحاجة إلى التخصص: عندما تحتاج الممارسة الكفاءة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات، فيفصل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

1-4- الظروف البيئية: فكما اتّسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة بالتعقيد والتغير المتواصل غير المتوقع، تتجه الإدارة العليا نحو الأخذ بالأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية، والعكس صحيح، وتشمل الظروف البيئية الأمور الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية... الخ.

2- أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة:2

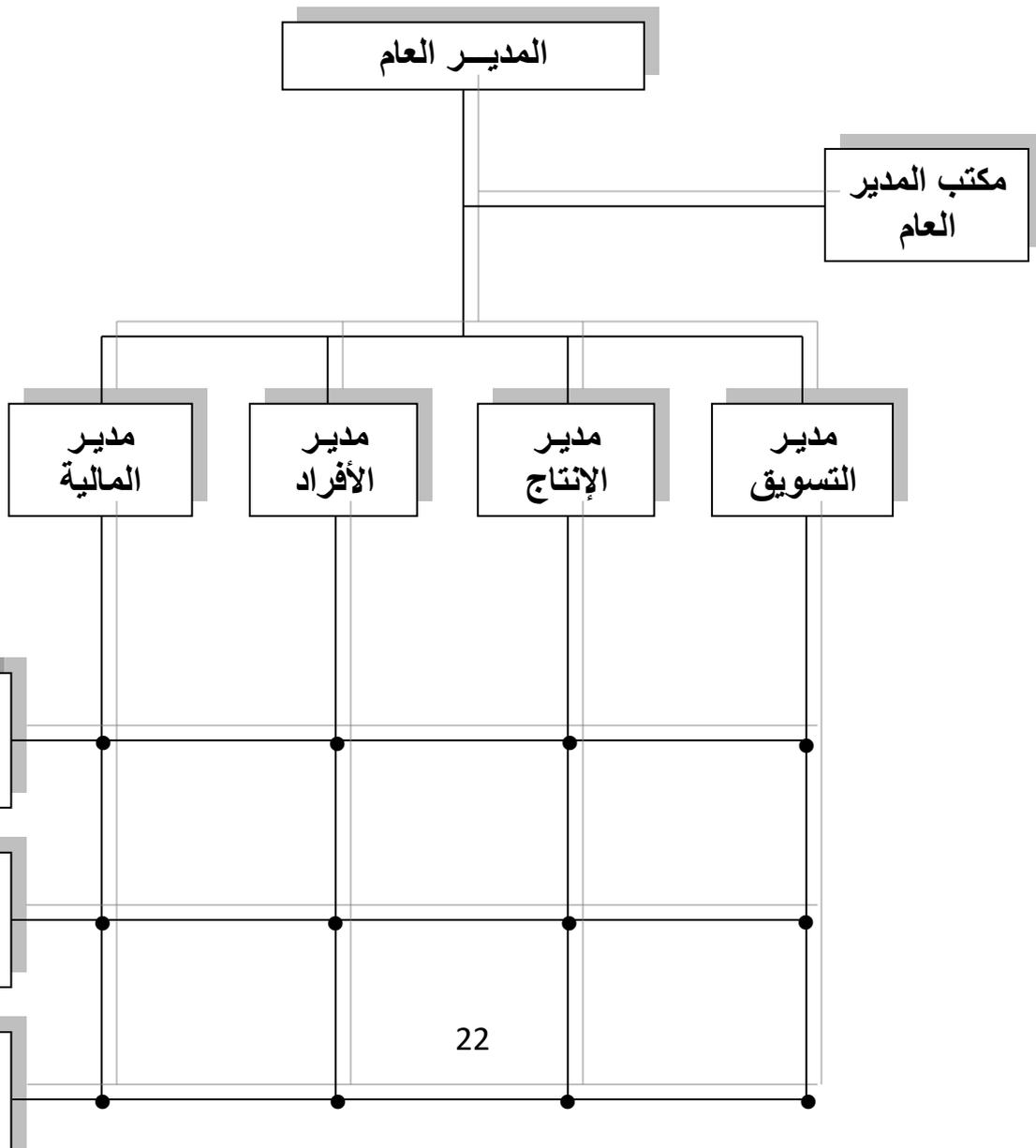
إن الأخذ بهذا الأسلوب سيجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في أن واحد، أولهما التنظيم الوظيفي، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج، والتسويق، والمالية، والأفراد... وثانيها تنظيم المشروع وإدارته، حيث يتم إنشاء المشروعات صغيرة داخل المنظمة مؤلفة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت، أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية بانتظار البدء بمشروع جديد آخر، ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت واحد، هما

(1)- راشد أحمد عادل، إدارة القوى البشرية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 23.

(2)- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1992، ص 37.

مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون معه طوال مدة حياة المشروع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح، وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية، ويمثل الشكل التالي العلاقة بين إدارات المنظمة في حال الأخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة:

شكل رقم (I - 2) التنظيم المصفوفي.



المصدر: راشد أحمد عادل، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يختلف بحسب متغيرات عديدة من بينها فلسفة الإدارة العليا حسب أهمية هذه الإدارة في المنظمة والواجبات والمسؤوليات المسندة إليها.

إن المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة، وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية.

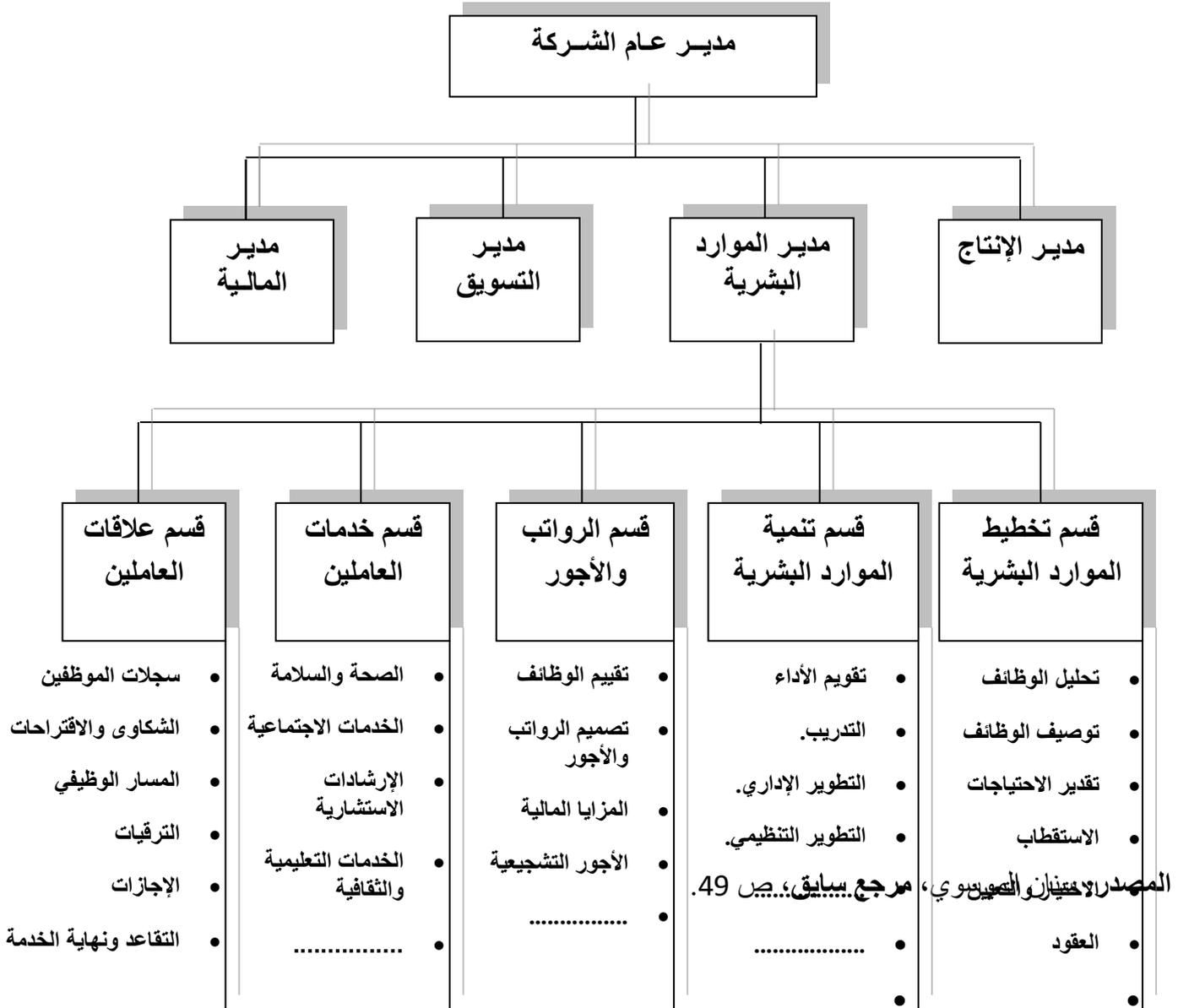
ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي، وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد، على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة.

وفي حالة ما إذا ما كان للشركة فروعاً خارجية موزعة بين أكثر من مدينة، فإن مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في الشركة من توظيف وتطوير وحوافز خدمات، وغيرها.¹

والشكل الموالي يصور موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الأنشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها أو تسمياتها، وقد تتداخل الاختصاصات مع بعضها أيضاً، ومرد هذا الاختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها.

شكل رقم (3-I) موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.

(1)- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، دون سنة، ص 61.



المطلب الثالث: العاملون في إدارة الموارد البشرية... المهارات والصفات المطلوبة:

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي:¹

1- المهارات الفنية أو التخصصية:

وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المكلف به وخصائصه، وقدراته على حل مشاكله بكفاءة.

(1)- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، دون سنة، ص ص 235، 238

2- المهارات السلوكية:

أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين، مثل : مهارات الاتصال، حل الصراعات، والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

3- المهارات الفكرية:

وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة ، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية، ويوضع الجدول التالي مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري:

جدول رقم (1-I) المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

المهارة	المهارة الفكرية	المهارة السلوكية	المهارة الفنية
المستوى الإداري			
الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى			
الإدارة الإشرافية			

المرجع السابق ، ص 237.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية:

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.

- إلمام بطرق العمل الفنية و مقاييس الأداء و الإنتاجية .
- الإطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضية جيدة.
- الاستماع الجيد.
- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
- معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

خاتمة الفصل :

من خلال ما تمّ التّعرض إليه تبين لنا أنّ وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تهتمّ بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط، و إنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقّق للمؤسسة جودة عالية وميزة تنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسة، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والتنظيمية منها.

مقدمة الفصل:

أدى الاهتمام المتزايد بالجودة، وبالنتائج التي تحققها إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية وغير المتكاملة، أي أن التركيز على جودة العنصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يُحَقِّق المستوى المطلوب والأمثل من الجودة في المخرجات، والذي تسعى المنظمة لبلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز، وبذلك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل الإنتاج ويكامل بينهما، وتم التوصل إلى ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

ويتخصص هذا الفصل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة، وتقديم بعض التفاصيل الخاصة بها، بعد ذلك يتم التطرق للإيزو ومواصفاته، وعليه سندرس في الفصل الثاني ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: مواصفات الإيزو ISO.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

باتت الجودة الشاملة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفا استراتيجيا له قدر عال من الاهتمام، وأصبحت الجودة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسات، خاصة تلك التي نجد في تطبيقها طريقا للنمو والاستمرار والتطور.

المطلب الأول: ماهية الجودة**1- مفهوم الجودة:**

إن للجودة معان كثيرة وقد يختلف مفهومها من شخص لآخر وليس بالضرورة أن تعني الأفضل أو الأحسن.

وفي ضوء ذلك قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها بالاتي¹:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- عرف **Juran** الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".
- عرف **Feigenbaum** الجودة بأنها: "النتائج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تُمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".
- عرف **Crosby** الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات"، وأكدت بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة.
- فيما عرفت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية، من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها".

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في:²

- **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.
- **جودة المتطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.
- **جودة الأداء:** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

2- نشأة وتطور الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مر بها هذا المفهوم:

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة منها الحضارة الفرعونية واليونانية وغيرها، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام مُنصباً في البحث على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج، ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر¹.

(1)- أ.د. محمد عيد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 14.

(2)- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999، ص ص 10-09.

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد تسويقه، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة Feigenbaum سنة 1961، حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معينة بالجودة، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، ولقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها، وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة المتمثل في حلقات الجودة، ويقصد بها "جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسون، رجال بيع،...) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها".

وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.² وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية.³

3- تكاليف الجودة:

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها و ما ينجم عنها من تكاليف، والتي يعبر عنها باللاجودة، والتي تعرف على أنها: "نقص أداء المنتج عن متطلب الزبون من وجهة النظر التسويقية، وهي عدم قدرة المنتج على إشباع الحاجات والرغبات من وجهة نظر المستهلك، بينما تعني عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها عند تصميمه من وجهة نظر المنتج".⁴

وتؤدي اللاجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:⁵

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- كثرة شكاوي الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بالتعويض.
- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم لتكاليف الإنتاج.
- تأثر سمعة المؤسسة.

ونظراً لهذه الآثار السلبية للاجودة كان لا بد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة، هاته الأخيرة التي يتم تصنيفها إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي:⁶

(1)- عمر واصف عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 22.

(2)- مأمون الدراكية وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 43.

(3)- عمر واصف عقيلي، مرجع سابق، ص 26.

(4)- عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003، ص 10.

(5)- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 58.

(6)- د. زيد منير عوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المصرف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

- **تكاليف الإخفاق أو الفشل:** تشمل تكاليف أخطاء الإنتاج الموجودة سواء أكان ذلك في أجزاء المنتج تحت التصنيع، أو في المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه، حيث أن استبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة، لا بد أن يكون له تكلفة قد تكون نتيجة لفشل داخلي أو لفشل خارجي، وقد تتمثل كذلك في خسارة الوقت، والمواد الأولية، واستهلاك الآلات والتجهيزات، والجهد البشري وغير ذلك.

- **تكاليف القياس:** تشمل تكاليف الفحص أو التفتيش أو الاختيار، بالإضافة إلى نفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون دون عيوب من قبيل: الأجر، الوقت، آلات القياس، والمخاطر وغيرها.

- **تكاليف الوقاية:** تشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل وقوعها، مثال: نفقات أنظمة تخطيط الرقابة والتدريب، ومراجعة وتدقيق وتصميم السلعة بشكل مستمر، وذلك للقضاء على احتمالية حدوث الأخطاء في العمل المصنعي.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الجودة تعد استثماراً له عائد، ويتمثل هذا العائد في الحصول على رضا وسعادة الزبون وكسب ولائه، وفي جذب زبائن جدد، وبوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة تعد قليلة بالمقارنة مع التكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون وفيها أخطاء، حيث أن ذلك سيؤدي إلى تكاليف باهظة.

4- أهمية الجودة:

تظهر أهمية الجودة من خلال:

المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:¹

- زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم و رغباتهم.
- تأثير سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها و تحقيقها للجودة : ونذكر منها:²

- تلبية حاجات و رغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

(1)- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 77.

(2)- مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص 53.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سببا في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللإستفادة من المزايا السابق ذكرها التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حد سواء.

5- جوائز الجودة:

نستعرض فيما يلي الجوائز العالمية للجودة، حيث أنها تلقى قبولا عاما في التطبيق الفعلي بمعظم المنظمات العالمية:¹

جائزة ديمنج اليابانية للجودة: بدأت وبشكل رسمي بإيعاز من اتحاد المساهمين والعلماء اليابانيين في عام 1951، وذلك تقديرا لمساهمات د. ديمنج في تطوير الصناعة اليابانية، وأصبحت اليابان منذ ذلك الوقت الدولة الأولى في مجال منح جائزة بالجودة.

جائزة بالدريج الأمريكية للجودة: وضعت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتها في منتصف عام 1980، وسميت تلك الجائزة باسم مالكولم بالدريج، وذلك تكريما لآخر رئيس لغرفة التجارة الأمريكية في ذلك الوقت.

الجائزة الأوروبية للجودة: تأسست بعد اتحاد أربعة عشر دولة أوروبية وذلك لتشكيل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وذلك في عام 1988، وكان ذلك استجابة للزيادة المضطرة في الاهتمام بالجودة كإستراتيجية للبقاء في ظل المنافسة الحادة.

وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، أصبحت فكرة الجودة لا تقتصر على المنتج فقط، بل طالت جميع النشاطات ذات التأثير على العملية الإنتاجية وبالأخص على المنتج، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة.

1- تعريف الجودة الشاملة:

- وتُعرّف بأنها "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته، مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب."²
- كما تعرّف الجودة الشاملة بأنها: "جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك."³
- هناك أيضا من يُميّز الجودة الشاملة ببعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة بجانب الزبون، فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع المحيط المتغير.⁴

(1)- د. زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 103.

(2)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35.

(3)- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 11.

(4)- علي رحال والهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة أفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 05، مارس 2001، الجزائر، ص 110.

2- أسباب نشأة الجودة الشاملة

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وهناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية:¹

*** المتغيرات الداخلية:** حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لا بد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان.

- خدمة الزبون والمستهلك.

- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

*** المتغيرات الخارجية:** وتتمثل في تغييرات عديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.

- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.

- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الالكترونية، صناعة السيارات،... الخ.

3- أهداف الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة انطلاقاً من الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي نلخصها فيما يلي:²

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية ، تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين، وبالتالي تخفيض التكاليف.

- **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات والحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.

- **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

4- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة:

¹(- Chantal busseault et Martine prêter, **organization et gestion de l'entreprise**, vuibert, paris, 1991,p 08.

²- عبيد علي أحمد حجازي، إدارة الجودة الشاملة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دون سنة ، ص 27.

إن نجاح الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، والتي نذكر منها:¹

- **المطابقة:** ويقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومن خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.
- **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكشفها.
- **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.
- **الإتقان (الامتياز، الجودة):** وهي البحث والسعي لتحقيق أصغر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتا وجهدا كبيرين.
- **المسؤولية:** والتي تُوزَّع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها:²

- دراسة وضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
- اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أية مشكلة تتعرض لها المؤسسة؛ أي جعل الأفراد مسؤولين في كل المستويات.
- الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.

المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة:

يعرف كوسيتين سياسة الجودة بأنها النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة وبين الأجهزة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

ويرى كوستين أيضا أن سياسة الجودة الشاملة تمثل نظاما إنسانيا بنائيا يحدد المشاركة العريضة للمنظمة في تخطيط وانجاز عملية تحسين مستمرة تفوق توقعات الزبون، وتتكون هذه السياسات من ثلاثة عناصر هي:

• التخطيط للنجاح الباهر في المعرفة العلمية (الاختراق):

ويتمثل عرض هذا التخطيط بتوضيح الرؤيا المتعلقة بالمدى الذي يميل إليه والاتجاه الذي ستتلكه المؤسسة خلال العشر سنوات القادمة، وتتيح هذه الرؤيا للمؤسسة التعرف والتركيز على الجوانب المهمة للخدمة، كما

(1) - (Chantal bussenault et Martine prêter ,OP, p9.

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 76.

يتضمن تطويرا هاما للمناهج والسبل التي يمكن من خلالها انجاز بعض من جوانب الاختراق في المعرفة العلمية، وتحسين الجودة الرئيسية، وعندها تساهم جميع المستويات للمؤسسة في تطوير التخطيط.¹ كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (1. II) الخطوات العشر لعملية التخطيط الكامل للاختراق



المصدر: صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص 48.

(1)- صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق والتوزيع، غزة، فلسطين، ط1، 2009، ص 47.

- **الإدارة اليومية:** يوضح هذا النظام للناس ما ينبغي عليهم شخصياً القيام به، وما الذي يجب عليهم قياسه وضبطه للحفاظ على سير المؤسسة سيراً سلساً، كما يساعدهم على تحديد وفهم العمليات التي يستخدمونها أثناء الخدمة اللازمة في تغطية حاجيات الزبائن وتوقعاتهم، وإذا أمكن فهم هذه العمليات فإن الأفراد والإدارات سيتمكنون من تطويرها بصورة مستمرة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشكيل فرق متخصصة في حل المصاعب والعقبات وإيجاد الحلول لها، وتوفير الانضباطية المستمرة لعملية التطوير.
- **سياسة التفاعل الوظيفي:** ويقصد بها دمج فعالية الفريق عبر الأقسام والدوائر لإجراء أهداف المؤسسة، وبوصفها، الآلية التي تساعد على إزالة الحواجز بين الأقسام والدوائر، ومن خلال سياسة التفاعل الوظيفي يستطيع القادة من ذوي المستويات العليا ضمان عمل جميع الأقسام بشكل جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، أو من شأن هذا النظام أن يؤدي المؤسسة إلى الإصغاء للمستفيد والتعرف إلى احتياجاته، وضم هذه الاحتياجات إلى مرحلة من مراحل عمل المؤسسة.¹

وبذلك فقد أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو تسيير الجودة الشاملة.

(1)- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 70.

المبحث الثاني: عموميات عن إدارة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هاته الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة، باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه كل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITE MANAGEMENT).

المطلب الأول: عموميات في إدارة الجودة الشاملة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لما تكتسبه من أهمية بالغة، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها :

- عرفها معهد الجودة الفدرالي أنها: "منهج تطبيقي شامل، يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل، باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المنظمة"¹

- وهناك من يعرفها على أنها: "ملائمة المنتج للمستخدم، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"².

- وقد أعطى الدكتور "أحمد سيد مصطفى" النموذج التالي لإدارة الجودة الشاملة:³

* الإدارة: تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

* الجودة: الوفاء بتوقعات العملاء.

* الشاملة: تشمل جهود الجودة كل قطاع وإدارة وقسم و فرد.

كما قام بإعطاء تعريف الإدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج علمي لتطوير المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر، وتدريب العاملين، والعمل الفريقي، واشتراك العملاء في جميع مراحل العمل".

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في إبراز النقاط التالية:⁴

- زيادة الربحية: وذلك من خلال القيام بالأشياء الصحيحة ومن أول مرة، وتقليل عدد ونوع الأخطاء وعدم إعادة الأعمال.

- حصر شكاوي العملاء وتقليصها: وذلك بإرضاء وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بأعلى جودة وأقل تكاليف، مثلا: في الشركات الأوروبية عام 1984 كانت نسبة الشكاوي تقدر ب 14% وانخفضت إلى 0.9% عام 1988.

(1)- أ.د. محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 21.

(2)- د. قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2005، ص 20.

(3)- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 45.

(4)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35.

- **تقوية المركز التنافسي:** من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل والسعر الجيد وفي الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى كسب رضاه وثقته وبالتالي تحقيق التميز على المنافسين.
- **زيادة الفعالية التنظيمية:** تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرا أكبر من العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات، والشركات أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- **البقاء والاستمرار:** وذلك بالمحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين المستمر وكذا التعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية.

3- الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- توجد مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:¹
- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشكل الأنشطة التالية:
- اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على التقليل منها.
- إن إدارة الجودة تطبق في المنتجات والشركات الصناعية والخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في هذه الأخيرة إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء.
- إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستواها هو قرار استراتيجي، بحيث يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك.
- إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب يعتبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم.

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:²

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمتها إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفقد.

(1)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 56.

(2)- مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2006، ص 36.

- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجياتها.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

كما أن المنظمة من خلال تطبيقها واعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، نذكر منها:¹

- تلبية متطلبات الزبائن (تحقيق رضا العميل).
- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل القطاعات والمستويات وفعالية المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد ولل فريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- زيادة الفعالية التنظيمية.

5- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يستند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أو يبني على مجموعة من الأسس والمرتكزات، نذكر منها:²

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاته.
- الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة.
- الزبون هو الذي يحدد الجودة.
- الجودة مسؤولية أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها.
- ترابط وتكامل العمليات والإجراءات.
- التحسن المستمر لكل العمليات.
- تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة.
- الجودة مصدر للميزة التنافسية.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 217.

(2) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 58.

فهذه إذن بعض الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي تعني أن الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المؤسسة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق التنافسية للمؤسسة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر ما يلي:¹

- الاعتماد على الاتصالات والتعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على الطرق وأدوات الجودة.
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة.
- إتباع أساليب فعالة للإشراف على التدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.
- التركيز على العمليات والنتائج معاً، أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط، وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضاً، وذلك لتقادي إنتاج سلع معيبة.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تقادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات.
- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة من خلال النقاشات معهم لتقصي آرائهم عن منتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: سيرة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

1- الشروط الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

- من الصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون أن يتوفر لها عدد من الشروط اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد حدد الباحثون مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:²
- اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بحتمية وأهمية تطبيق إدارة الجودة.
- يجب أن تنصب كل الجهود لخدمة العميل وإشباع حاجاته حتى لو أدى ذلك إلى عدم تحقيق أرباح على المدى القصير.

(1)- فرانسيس ماهوني، كارل جي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 29.

(2)- د. محمد الحملاوي وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1998، ص 135.

- ضرورة توفير قاعدة معلومات فعالة، وأن تحظى باهتمام الإدارة وأن تعامل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، نظراً للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وعلى نظام المعلومات أن لا يتكيف معها، وإنما ينتبأ بها.
- الاعتماد على المشاركة الفعالة من طرف كل أفراد المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام كل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر حول إمكانية التجديد.
- التدريب المستمر لجميع العاملين، خصوصاً فيما يتعلق بفهم النظام واستيعابه في شكله الإجمالي، وكذا فهم معايير الجودة المطلوبة وأساليب الإشراف وتقييم الأداء.
- المراجعة الشاملة لتنظيم المؤسسة، وربما يستدعي الأفراد وإعادة تنظيم الهيكلية.

2- خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

إنّ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتم بالوضوح والتسلسل المنطقي لخطوات تطبيقه، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

الخطوة الأولى: اقتناع الإدارة العليا بتلبية إدارة الجودة الشاملة: وتشمل هذه الخطوة:

- الإحساس بالحاجة لتلبية هذا المفهوم.
- الاقتناع بأن مستقبل المنظمة مرهون بالقدرة على التغيير والتطوير.
- تهيئة وتدريب إطارات الإدارة العليا.
- نقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمستويات الإدارية.
- الدعم المستمر من الإدارة العليا للبرنامج.

الخطوة الثانية: تهيئة مناخ العمل: من خلال:

- توعية العاملين بمزايا الجودة وتوضيح مفاهيمها وأدوارهم.
- تنمية روح العمل والمشاركة ومقاومة الشعور بالخوف من التغيير.
- دراسة عميقة للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاح البرنامج.
- اختيار الهيئة الاستثمارية الخارجية التي تساعد في تصميم البرنامج وإدارته.

الخطوة الثالثة: تخطيط البرنامج: ويشمل:

- تحديد مجالات العمل.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج.
- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج.
- تكوين فرق العمل.

(1)- د. عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص ص 395-396.

الخطوة الرابعة: التقييم والمراجعة:

- مراجعة الأنظمة والإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

وفي هذه المرحلة يجب أن تطرح التساؤلات الآتية على الإدارة العليا:

أين نحن الآن؟ ما هي رسالتنا؟ توجيهنا، أهدافنا وسياستنا؟ مركزنا المالي التنافسي؟ ما هي سبل تحسين الجودة في مؤسستنا حالياً؟ ما هي علاقتنا مع العملاء؟

الخطوة الخامسة: الإعداد للتنفيذ: من خلال :

- الصيانة النهائية لتوجيه الإدارة.
- إعداد برنامج للمشاركة في الحلقات والمؤتمرات والندوات التدريبية.
- إصدار الأدلة، مثل: دليل التنظيم، دليل الإجراءات، دليل التدريب، دليل التفقيش،... الخ.
- إعداد نظام المعلومات.
- الاتفاق على البرنامج الزمني للتطبيق.
- التقدم لاعتماد الجهات الدولية واستصدار الشهادات.

الخطوة السادسة: التدريب على التطبيق: وذلك بـ:

- اعتماد البرامج التدريبية لشرح وتفسير النظم لكل العاملين في المؤسسة.
- إعداد فرق العمل وحلقات الجودة وتنمية روح المشاركة.
- استخدام مخرجات الدورات التدريبية كمدخلات للتصحيح والتحسين.

الخطوة السابعة: التطبيق.

- بدأ تطبيق كل ما تم إعداده في الخطوة الخامسة.
- مناقشة المشكلات حسب الأولوية وتقديم المقترحات.
- نشر المعلومات وتبادل الخبرات.

الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم: وتشمل هذه الخطوة:

- جمع المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف.
- مناقشة وإعلان النتائج مع كل الأفراد.

3- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وذلك راجع إلى الصفات الأساسية التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة المطبقة في منظمة عن أخرى، ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمنظمة.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ لا بد من مشاركة كافة أفراد المنظمة لإنجاح هذا البرنامج.
- تركيز المنظمة في تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التعبير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغيير تام في ثقافة وطرق العمل في المنظمة.
- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال الجودة الشاملة.
- الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن استكمال برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
- عدم توفر الأنظمة الفعالة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

(4)-تقييم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن حصرها في النقاط التالية:⁽²⁾

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية التي يحتاجها الزبون.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون.
- التركيز المستمر على تحسين العملية، من خلال التركيز على كامل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى غاية المخرجات أو النتائج، فهي تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الأخطاء والمشاكل المتعلقة بالزبائن.
- زيادة الحصة السوقية، والاتجاه أكثر نحو الخارج

المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن هناك عددا من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد، وفيما يلي شرح لأهم نماذج إدارة الجودة الشاملة:

1-نموذج إدوارد ديمينج:

(1)- عبد العزيز أبو نبعنة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 107.

(2)- د.محمد عبد الوهاب العزوي، مرجع سابق، ص68.

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1900، وحصل على درجة دكتوراه من جامعة "بيل" الأمريكية، وأثناء عمله في مصنع "هاتثورن" في شركة الكهرباء في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وسافر إلى اليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ووضع خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج لإعمار اليابان، ويشمل نموذج ديمينج على (14) مبدأ، يشكل مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، ومبادئ ديمينج هي: (1)

1. تبني المؤسسة فلسفة الجودة (السلعة أو الخدمة) من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستقرار.
2. تبني سياسة التطوير وتحسين مستمر للمنتجات أو الخدمات.
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
4. تحسين العلاقة مع الموردين ليس من أجل الحصول على أرخص الأسعار، بل لأن الموردين خير معين للمنظمة في توفير الجودة للمنتجات وتحسينها باستمرار.
5. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين.
6. اتخاذ سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المقدمة، وليس التقييم على الكم.
7. تنمية الصفات القيادية لدى المديرين حيث يقول أن 85% من أخطاء الإنتاج تقع على القادة.
8. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
9. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
10. السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.
11. التركيز على عملية التطوير الذاتي لدى العاملين، وإكسابهم معارض ومهارات جديدة.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي.
14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليس شعارات.

2-نموذج جوزيف جوران:

يعد العالم جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تُكوّن قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وكان جوران هو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، وقد نشر له كتاباً خاصاً في الرقابة على الجودة عام 1951. وقد كلف هذا العالم بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية شأنه في ذلك شأن ديمينج، حيث كان له مجموعة من الإسهامات، (2) التي من أهمها ما يلي: (3)

1- عبد الله الهادي، الجودة الشاملة، 20-10-2007، نماذج - الجودة - الشاملة-1/583551/http://abdullahadi.maktoobblog.com

2- د.زيد منير علوي، مرجع سابق، ص 86.

3- أمين الساعتي، نماذج إدارة الجودة الشاملة، أبريل 2010، 1016/http://nabhba-kw.com/vb/showthread.php?t=

1. العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك، حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.

2. تحقيق رضا العميل من خلال:

-تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.

-ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.

3. تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية تتعلق بالعميل الخارجي.

- الجودة الخارجية تتعلق بالعميل الخارجي.

4. ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

5. تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات.

- تكاليف الفشل.

- تكاليف القياس.

- تكاليف الحماية.

6. تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

- تحقيق جيد من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة.

- رقابة فعالة على الجودة.

- تحسين مستمر للجودة.

3-نموذج مالكوم بالدريج:

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، التي خصصت جائزة باسمه، ثم إقرارها بشكل قانوني عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير النموذج، ويقوم هذا النموذج على سبعة مبادئ وهي: (1)

1. ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة، مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.

2. ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر التالية:

-أهداف إستراتيجية بعيدة المدى.

-ثقافة تنظيمية جديدة.

-تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.

¹- د. زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 89.

3. وضع نظام للمعلومات مع التحديث المستمر لها.
4. إعادة تصميم العمليات بما يضمن ما يلي:
 - توفر درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
 - التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.
 - التأكيد على وجوب منع الأخطاء في العمليات.
5. إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:
 - مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
 - العناية بصحة وسلامة العاملين.
 - تبني سياسة تقييس وتقييم الأداء.
6. وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات بشكل يضمن مقارنة سليمة بين مستوى وجودة المنظمة ومستوى الجودة التي يحققها المنافسون من جهة أخرى.
7. تحقيق رضا المستهلك.

4-نموذج همبر:

يقوم هذا البرنامج على ثمان نقاط وهي:(1)

1. هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
2. ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:
 - القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.
 - الجدية والالتزام.
 - الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
3. ضرورة أن يشمل تصميم الجودة على:
 - حاجات ورغبات العملاء.
 - تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
4. ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على:
 - مجلس استشاري للجودة.
 - مجلس تنفيذي للجودة.
 - منسق عام للجودة.

¹- عمر الغندور، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2010/04/18 ، <http://hassanheha.forumn.net/t7971.topic>

- فرق من أجل التدريب والإشراف.
5. ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
6. ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.
7. ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
8. التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:
- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار .
- دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار عند إجراء التحسينات.

5-نموذج بيتر دركر:

يقوم هذا النموذج على ثماني مبادئ، وهي: (1)

1. لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.
2. إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.
3. تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف.
4. الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
5. يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.
6. ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
7. يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.
8. نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة.

6-نموذج باركون ومارسون، "النموذج الحكومي":

تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي، وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية: (2)

1. ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
2. التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
3. تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.

1- علي بن صالح الضلعان، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2010/07/25،

[http://madinahx.com/showthread.php?t=23772\(2010/07/25\)](http://madinahx.com/showthread.php?t=23772(2010/07/25))

2- أحمد صقر، نماذج إدارة الجودة الشاملة، 2010/01/05، <http://sh22y.com/vb/t25128.html>

4. تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم خدمة للجمهور.
 5. إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.
 6. تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
 7. القيام بعمليات لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته.
 8. المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وتحفيز الوحدات الأخرى.
 9. التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.
- وبذلك ومن خلال ما سبق نجد أن هناك نماذج عديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تختلف باختلاف المفكرين و الرواد، والتي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام.

المبحث الثالث: مواصفات الإيزو ISO

بعد أن أصبح الإهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكد أنها ليست خياراً، وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعاون مع موردين متحصلين على شهادة الإيزو، لأنها توحى لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات، وهذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، أي في حالة الاستيراد والتصدير.

المطلب الأول: نظام إدارة الجودة ISO9000

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO9000، من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها، لذا لقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين.

1- تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO9000

يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 بأنه: "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".⁽¹⁾

كما يعرف أيضاً بأنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO سنة 1987، والتي تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبنه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين".⁽²⁾

¹- حيدر محمد أمين طرابشي، المرشد إلى طريق ISO9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص 31.

²- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 186.

وتعرف أيضا على أنها: "اتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية لدول العالم المختلفة، إذ يضم هذا الإتحاد الدولي عضوا واحدا من كل دولة، ويتكون الإتحاد الدولي حاليا من حوالي 158 دولة مرتبطة بالاتحاد ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا، وتقوم بتحديد المواصفات القياسية اللازم توافرها بغية إنتاج سلعة نمطية تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة"⁽¹⁾.

هذا وقد سبق اعتماد المؤسسات لنظام إدارة الجودة ISO9000 مجموعة من المراحل والتطورات:⁽²⁾

حيث يعود تاريخ اعتماد المواصفات والمعايير إلى سنة 1955، حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معاهدة شمال الأطلسي، والتي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء لتأكيد الجودة، والتي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة.

وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعُبر عن هذه السياسة بـ STA NAQ4108، حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات قواتها المسلحة قسما لتأكيد الجودة التنفيذية، واختيار مجموعة من المفتشين وتدريبهم على ذلك، ليتم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية، لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط.

وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية معيارين هما: BS 5179, BS 4891 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية.

بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في المعايير، ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000:2000)، وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.

2-سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000:

إن معيار ISO 9000 هو معيار خاص بإدارة وضمان الجودة، ويتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية:⁽³⁾

- معيار ISO 9001: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وكل الخدمات المرفقة للمنتوج، وهو خاص بالمنظمات التي تقوم بكل هذه النشاطات.
- معيار ISO 9002: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.
- معيار ISO 9003: هو أيضا نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي فقط.
- معيار ISO 9004: يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة ويحتوي على عناصر نظام الجودة، ويشمل سلسلة من المعايير منها:

1- د.زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 129.

2- حيدر محمد أمين طرابوشي، مرجع سابق، ص ص 39-41.

3- د.أحمد الطعاني، مواصفات الإيزو، 2011/10/02. Http : www : dld.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm.

✓ ISO 9004-1: وهو عبارة عن إرشادات ودليل لإدارة الجودة، ويحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي والإنساني، ويركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.

✓ ISO 9004-2: يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات.

✓ ISO 9004-3: يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.

✓ ISO 9004-3: وهو عبارة عن إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة، كما يتضمن أيضا وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة.

كانت هذه المعايير سلسلة الإيزو ISO 9000، مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير، والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك أرائهم ورغباتهم.

وهنا يجدر بنا الحديث عن معياري الإيزو 9000 والإيزو 9001 الصادرين سنة 2000 واللذين نالا شهرة وانتشار على المستوى العالمي، من خلال المبادئ التي يتكونان منها.

نلاحظ اختلاف كبيرا بين هاتين المعيارين والمعايير الأخرى، كما نلاحظ أيضا أن بعضا من المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن بينها: مشاركة العاملين، مدخل العمليات، والتحسين المستمر.

❖ سلسلة الإيزو ISO 10011:

يختص معيار الإيزو ISO 10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:

- معيار ISO 10011-1: الصادر سنة 1990، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العلمي للمراجعة، كما يقدم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.
- معيار ISO 10011-2: صدر سنة 1991، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، اللغة.
- معيار ISO 10011-3: صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة.

3- متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000:

إن اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 يتطلب توافر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات لتطبيق هذا النظام، وقد عرفت هذه العناصر تعديلات من الشكل الذي كانت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:1994)، إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000)، وحسب (ISO 9000:1994) يبلغ عدد العناصر (المتطلبات) التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصرا، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO 9001 عشرين عنصرا، في حين تضم المواصفة ISO 9002 ثمانية عشرة عنصرا، أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشرة عنصرا فقط، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي¹:

(1)- عمر واصف عقيلي، مرجع سابق، ص 64.

الجدول رقم (1-II) : شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	2002	9001	
4/1	4/1	4/1	1- مسؤولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2- نظام الجودة
-	4/3	4/3	3- مراجعة العقود
-	-	4/4	4- رقابة التصميم
4/3	4/4	4/5	5- رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6- المشتريات.
-	4/6	4/7	7- المنتجات المورددة بمعرفة المشتري.
4/4	4/7	4/8	8- تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9- رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10- الفحص والاختيار
4/6	4/10	4/11	11- معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12- موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13- رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14- الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15- المناولة، التخزين، التعبئة، والتسليم
-	4/15	4/16	16- سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17- مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18- التدريب
-	-	4/19	19- الخدمات

4/12	4/18	4/20	20-الأساليب الإحصائية
------	------	------	-----------------------

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 95.

4- مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000

إن نظام إدارة الجودة ISO 9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) فيما يلي:¹

1. **الاستماع للزبون:** بحيث تكون المؤسسة على اطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيتها.
2. **القيادة:** حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
3. **إشراك الأفراد:** إذ لا بد من إشراك أفراد المؤسسة على كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
4. **النظرة العملية:** حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفاعلية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يعتبر كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة و متفاعلة بحث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية.
5. **المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.
6. **علاقات تبادل المنافع مع الموردين:** بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين و المؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين، وهذا ما يساعد على خلق القيمة.
7. **التحسين المستمر:** حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكمي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة، ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة.

المطلب الثاني: الحصول على شهادة ISO 9000

1- مراحل الحصول على شهادة الجودة ISO 9000:

يتطلب الحصول على إحدى شهادات مواصفات ISO 9000 المرور بعدة مراحل، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:²

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل):

(1) (HENRI MITONNEAU , ISO 9000 version 2000, 2^{eme} edition, paris, France ,pp 168-169.

(2) - د. فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص ص 241-247.

هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO 9000، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

- 1- إدراك والتزام أعضاء الإدارة للمؤسسة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو 9000 العالمية للجودة.
- 2- تعيين لجنة توجيهية أو مجلس للجودة، وتعيين مدير للجودة يكون مسؤولاً وممثلاً للمدير العام للإشراف على عمليات الجودة، ولقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو 9000 للجودة.
- 3- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.
- 4- وضع خطة عمل وبرنامج للتنفيذ يحدد فيه النشاطات المختلفة المطلوب تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك والوقت المحدد لإنجاز العمل وكذلك التكاليف التقديرية.
- 5- إجراء المراجعة الأولية لنظام الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف فيه.
- 6- التأكد من أن الشركة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة وذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى الشركة، ومن أنه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادة ISO 9001 أو ISO 9002 أو ISO 9003.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة.

هي المرحلة التي تقوم فيها الشركة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- 1- اختيار المؤسسة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة، على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك.
- 2- الاتفاق وتوقيع عقد ما بين الشركة الطالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة.
- 3- تزويد شركة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة الطالبة للشهادة، و بيانات عن الهيكل التنظيمي للشركة.
- 4- التعاون التام مع فريق التدقيق، حيث أن على ممثلي الشركة أن يسجلوا أي نصائح وملاحظات تصدر عن فرق التدقيق، خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9000.
- 5- يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقديمها للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة، من أجل حصول الشركة على شهادة الأيزو المناسبة حسب نشاطها ، ويجب أن يكون واضحاً للإدارة والمسؤولين في الشركة أن عملية التدقيق والمراجعة ستتم كل ستة شهور بعد الحصول على الشهادة، وسيقوم فريق التدقيق بإعادة التقييم الشامل للشركة من البداية، وكأنها لم تحصل على شهادة الجودة، كل ثلاث سنوات.

6- تقوم الشركة المرخصة بمنح شهادات الأيزو وبناءا على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة، والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق والتقييم، بتسجيل الشركة ضمن سجل الشراكة التي حصلت عليه من شهادات الأيزو وإصدار الشهادة بذلك.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الأيزو.

إن حصول أي شركة على شهادة الجودة المعنية لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الإستمرار في عمليات تحسين الجودة أو على الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه الشركة، والذي منحت الشهادة على أساسه، وكما هو معروف فإن الشركة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة شهور، وسيتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها، ويجب إتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:

1- المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصا دليل الجودة الإرشادي.

2- التفتيش والمراقبة المستمرة.

3- تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.

4- الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعنية.

وبعد حصول الشركة على شهادة الأيزو، فيصبح التدقيق عليها كل ستة أشهر، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات الشركة التي منحت الشهادة، أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه.

إن صلاحية شهادة الجودة (شهادة الأيزو) تحدد بثلاث سنوات، ويتحدد على الشركة بعد ذلك أن تطالب من المؤسسة الاستشارية التي قامت بالتدقيق والتوصية بمنح الشهادة للشركة، إعادة التدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد بناءا على التقييم الجديد لنشاطات الشركة.

وتكون عملية إعادة التقييم في العادة أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأولى، حيث يكون لدى المدققين المعلومات الكافية عن الشركة ونشاطاتها.

2- أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9000: تكمن فيما يلي:1

- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية، والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.

- المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل كلفة العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار الخدمات المعروفة من قبل الشركات.

- تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.

- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة العيوب وزيادة المبيعات.

1(- http :ahwer.org/debot/show.art.asp ? and = 993664.)

3- عقبات و مشاكل الحصول على شهادة الإيزو:

لا يعني الحصول على إحدى شهادات الإيزو أن جميع المشاكل في المؤسسة قد تم حلها، فهناك سوء فهم وغموض حول دور المؤسسات الوسيطة في عملية التسجيل ، وهناك التكاليف والشكوك في التنفيذ، وغيرهما، وفيما يلي بعض المساوئ والمشاكل التي تصاحب هذه العملية:¹

- 4- عدم معرفة الشركات بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادة التي يتم تطبيقها على النشاطات المعنية.
- 5- الاختلافات حول تفسير بعض بنود مواصفات الإيزو وعناصرها الأساسية.
- 6- التضارب في وجهات النظر لبعض الجهات الاستثمارية والرسمية الأمريكية بالنسبة لتطبيق نظام الإيزو للجودة، حيث تعطي الأولوية لمنتجات دول أمريكا الشمالية (اتفاقية تحرير التجارة).
- 7- تردد بعض الجهات الرسمية والاستثمارية في دول المجموعة الأوروبية في قبول الشركات الحاصلة على شهادات الإيزو والمختلفة من خارج دول المجموعة.
- 8- الشك الناتج عن إصرار بعض الاستشاريين المدققين على أن عملية التسجيل والحصول على الشهادة يجب أن تشمل جميع المنتجات والخدمات.
- 9- الاهتمام الكبير في الحصول على شهادة الإيزو وكأنه أصبح أسلوبا يجب إتباعه أكثر من الاهتمام والعناية بإدارة الجودة الشاملة نفسها.

إن شهادة الجودة (الإيزو) تساعد على مرور المنتجات ولكنها لا تضمنها، وهي تعتبر أداة تسويقية فعالة، ولكن هناك إجراءات ونظم محلية خاصة بكل دولة وبكل منتج على حده.

ويعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، حيث أنه يقوم على مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تتركز على الزبون ومتطلباته، لذا فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في كامل نشاطاتها من أجل كسب ثقة الزبائن والمستهلكين، ولكن هذا لا ينبغي أن يكون على حساب سلامة المحيط أو الفرد بالمؤسسة، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات اعتماد مواصفات تضمن سلامة البيئة والمستهلكين.

المطلب الثالث: نظاما إدارة البيئة ISO 14000 وإدارة الصحة والعمل ISO 18000**1- نظام إدارة البيئة ISO 14000 :**

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الإيجابي في توفير سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، إلا أنه كان له أثر سلبي في نفس الوقت على البيئة والمحيط، بسبب بعض الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام يساعدها على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث، الفوضى، الإشعاعات،... الخ.

(1)- د. فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 247.

1-1- تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO 14000 :

- يعرف نظام إدارة البيئة ISO14000 على أنه: "مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة."¹

- كما يعرف بأنه: "نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة."²

هذا وقد تم الإعلان عن معايير ISO14000 لنظام إدارة البيئة من طرف اللجنة التقنية ISO/TC207 للمنظمة العالمية للمواصفات ISO وذلك عام 1996، وذلك بفضل إستراتيجية الفريق الاستشاري للمحيط، الذي أنشأ سنة 1991، ويضم أكثر من 100 خبير في المحيط، وقد حاول هذا الفريق إنشاء معايير عالمية ليتم اعتمادها في إدارة النواحي البيئية للمؤسسة، ومواجهة تحديات المحيط، فكان نتيجة ذلك إنشاء معايير ISO 14000 للنظام إدارة البيئة.

1-2- سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO14000 :

يتكون نظام إدارة البيئة ISO14000 من سلسلة من المعايير والمواصفات تتمثل في:³

- **ISO14001** : تم إصداره عام 1996، يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام، إذ يزود المؤسسة بشروحات وتعليمات عن هذا النظام.
- **ISO 14004**: تم إصداره عام 1996، وهو عبارة عن دليل يعطي توضيحات وشروحات للمؤسسة عن كيفية إنشاء واستعمال معيار ISO 14000، ويعتبر هذا النظام مكمل معيار **ISO 14001**.
- **ISO 14010**: تم إصداره عام 1996، ويتضمن إرشادات حول التدقيق البيئي.
- **ISO 14011**: تم إصداره عام 1996، ويتضمن إرشادات حول التدقيق البيئي، كما يحتوى على معايير لاختيار وتركيب فريق التدقيق المراجعة.
- **ISO 14012**: تم إصداره عام 1996، يزود المؤسسة بإرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين الداخليين والخارجيين للبيئة.
- **ISO 14013**: إدارة برنامج التدقيق البيئي.
- **ISO 14014**: ويوضح العمليات الأساسية للمراجعة.
- **ISO 14015**: تم إصداره عام 2001، يمكن المؤسسة من إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمؤسسات.
- **ISO 14020**: تم إصداره عام 2000، يزود المؤسسة بالمبادئ العامة التي تحتاجها في تطوير إرشادات الأيزو، ومعايير المتطلبات البيئية ومبادئها.
- **ISO 14021**: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بإرشادات حول المفاهيم والرموز والاختبار والفحص.

(1)- توماس فلايفا، كرايغ ميسلر، دليل الجيب إلى ISO14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ط1، 1999، ص 9.

(2)- عمر واصف عقيلي، مرجع سابق، ص 66.

(3)- د. مدحت أبو الناصر، ISO 14000، 2011/01/27،

[http ;www .iso.org/Management.dela.santé.ét.de.la.sécurité.de.la.travail](http://www.iso.org/Management.dela.santé.ét.de.la.sécurité.de.la.travail)

- **ISO 14022**: ويتعلق بالعلامات البيئية، فيما يخص الأنظمة والرموز.
- **ISO 14023**: يتعلق بالعلامات البيئية، فيما يخص منهجيات الاختبار والفحص.
- **ISO 14024**: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بالمبادئ الموجهة، وإجراءات القسم الثالث للعلامات البيئية وبرمجة الشهادات.
- **ISO/TR¹ 14025**: تم إصداره عام 2000، يتعلق بالعلامات والمبادئ البيئية، ويركز على دورة حياة جرد المعلومات والبيانات.
- **ISO 14031**: تم إصداره عام 1999، ويتعلق بإدارة المحيط.
- **ISO 14032**: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بمثال واقعي ليوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، من أجل تعليمات معيار ISO 14032.
- **ISO 14040**: تم إصداره عام 1997، يتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بالمبادئ العامة للعمل، والمتطلبات المنهجية لتقييم دورة حياة السلع والخدمات.
- **ISO 14041**: تم إصداره عام 1998، يتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بتعليمات لتحديد أهداف دراسة دورة الحياة.
- **ISO 14042**: تم إصداره عام 2000، يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، والتصادمات التي يتعرض لها تقدير دورة الحياة.
- **ISO 14043**: تم إصداره عام 2000، يتعلق بإدارة المحيط، وتقديم توجيهات حول التفسيرات المتعلقة بنتائج دراسة تقييم دورة الحياة.
- **ISO /TR 14047**: يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، ويقدم مثال عن تطبيق ISO 14042.
- **ISO /TS 14048**: تم إصداره عام 2002، يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، كما يزود المؤسسة بمعلومات تتعلق بتكوين البيانات والمعلومات المساعدة في تقييم دورة الحياة.
- **ISO /TR 14049**: تم إصداره عام 2000، يتعلق بتسيير المحيط وتقييم دورة الحياة.
- **ISO 14050**: يتعلق بإدارة المحيط والمصطلحات، حيث يساعد المؤسسة في فهم المصطلحات المستعملة في سلسلة معايير ISO 14000.
- **ISO /TR 14061**: تم إصداره عام 1998، يزود المؤسسة بمعلومات تساعد في استعمال معياري ISO 14001 و ISO 14004 من طرف مؤسسات إدارة الغابات.
- **ISO /TR 14062**: يتعلق بإدارة المحيط، وإدماج جوانب المحيط في تصميم وتطوير المنتجات.
- **ISO/WD² 14063**: يتعلق بإدارة المحيط والاتصالات المتعلقة بتنظيم جوانب الأداء.
- **ISO /AWI¹ 14064**: يزود المؤسسة بمعلومات حول القياسات، وتقارير المراجعة الذاتية للمشاريع.

(1) - Technical Report :Tr: تقارير تقنية.

(2) - Working Draft :WD: خريطة العمل.

- **ISO 19011**: تم إصداره عام 2002، يزود المؤسسة بتوجيهات حول الجودة.
 - **ISO GUIDE 64**: تم إصداره عام 1997، وهو عبارة عن دليل لتضمين النواحي البيئية في معايير السلعة.
 - **ISO/TEC GUIDE 66**: تم إصداره عام 1999، ويتعلق بالمتطلبات العامة لعمليات التقدير والشهادات، وتسجيلات نظام إدارة المحيط.
- هذه هي سلسلة معايير **ISO 14000**، و أكثرها استعمالا من طرف المؤسسات هو **ISO14001** و **ISO14004**.

3-1- فوائد اعتماد إدارة البيئة **ISO 14000**:

- اعتماد المؤسسات لنظام إدارة البيئة **ISO 14000** تمكنها من تحقيق العديد من الفوائد ، يلخصها البعض فيما يلي:²
- تمكين المؤسسة من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة.
 - التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة .
 - التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة.
 - تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنه يأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
 - المساهمة في زيادة وعي أفراد المؤسسة بقوانين حماية البيئة.

2- نظام إدارة وسلامة العمل **ISO 18000**:

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعا كبيرا في عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى غير الاهتمام بتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن المستهلكين، بتوفير أجود السلع والخدمات لهم، إذ غيّرت اهتماماتها ووجهتها داخل المؤسسة أولا بالبحث عن نظام يحمي أفراد المؤسسة من هذه الأخطار المهنية، ويضمن حقوقهم، لذا اقترحت منظمة الأيزو للمواصفات العالمية نظاما يحقق ذلك هو نظام إدارة الصحة وسلامة العمل **ISO18000**.

1-2- تعريف ونشأة نظام إدارة الصحة وسلامة العمل **ISO18000**

يُعرّف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل **ISO14000** بأنه عبارة عن : "جزء من النظام العام للإدارة، يهدف إلى تسهيل تسير المخاطر والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة."³

كما يُعرّف بأنه: "تقرير رسمي مدعم بالقوانين، ويتعلق بالحوادث الخطيرة في العمل."⁴

هذا وترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل **ISO18000** إلى سنة 1996، باقتراح من المنظمة العالمية للمواصفات **ISO**، وقد صاحب ذلك حدوث ضجة كبيرة في عالم المقايسة، إذ لقيت عملية

(1)- Approved Work Item :AWI عناصر العمل المستحسنة.

(2)- توماس، فيلر، كرايغ ميسلر، مرجع سابق، ص 55.

(3)- الأيزو معايير الجودة الشاملة: 2009/03/05، www.startimes.com/f.aspx,t=15261731.

(4)-صالح محمد القرا، معايير الأيزو، 12-03-2010، www.sqarra.wordpress.com/iso18000/.

التصويت على هذا النظام معارضة من طرف الدول الأعضاء، وقرر تأجيل ملفاته إلى خمس سنوات نتيجة لذلك، ولكن في المقابل انطلقت أشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي، التي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996، وقد شملت مواصفات (BS 8800) بالمملكة المتحدة، و(ENE 81900) باسبانيا، و(NPR5001) بهولندا، و(AS1470) بالنرويج و (OHSAS18001) للمجموعة المشتركة (الو.م.أ، إيرلندا، اسبانيا، ماليزيا، وبعض المنظمات الخاصة) وفي سنة 1999 شرعت المنظمة العالمية للمواصفات ISO وبناء على اقتراح من المملكة المتحدة في إعداد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.

وفي سنة 2000 تحت إعادة التصويت على مواصفات هذا النظام، التي عرفت آراء مختلفة منها المؤيدة ومنها المعارضة، ليتم في سنة 2001 إصدار دليل النظام إدارة الصحة وسلامة العمل، وهكذا بدأت المؤسسات في اعتماد معايير ومواصفات هذا النظام.¹

2-2- فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.

من بين الفوائد التي قد تحققها المؤسسات باعتمادها لمعايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل بكفاءة وفعالية نجد:²

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها.
- مساعدة المؤسسات على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية، ويساعد على تحديد الأخطار العلمية ومسبباتها، والعمل على تفاديها.
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، والأخطار المهنية، بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار، وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث.
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل، بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة وسلامة العمل في إدارة الجوانب الأخرى للأداء.
- مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية.
- تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة، مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل، وتحقيق أحسن أداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

إذن ما يمكن أن نستنتجه من خلال ما سبق ذكره، هو أن نظام إدارة الصحة وسلامة العمل هو نظام للتسيير، يسعى لحماية أفراد المؤسسة، وضمان حقوقهم في حال تعرضهم للحوادث المهنية، الشيء الذي

(1) د. أحمد السيد الكردي، معايير نظام الجودة والإيزو، www.ahmedkordy/posts/12957-2010-05-29.

(2) د. مصطفى رمضان، معايير الإيزو، http://www.noort.com/vb7/t25158/,2012/04/12.

يساعد على تحسين ورفع مستوى أداء العمل بالمؤسسة، فهذا النظام يعمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الأخرى: نظام إدارة الجودة ISO9000، ونظام إدارة البيئة ISO14000، من أجل تحقيق جودة شاملة بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد وزبائن ومحيط المؤسسة.

خاتمة الفصل

يمكن القول من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، أن إدارة الجودة الشاملة اكتسبت أهمية كبيرة أكثر من قبل، كما أصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن معايير عالمية للجودة، فكانت معايير الإيزو إحدى هذه المواصفات والمعايير الدولية، فاعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو من خلال بعض الأنظمة وعلى رأسها الأنظمة الثلاثية المتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 يساعدها على تحقيق أهداف الجودة الشاملة، إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل الجوانب، فاعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9000 يساعدها على تحقيق جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، في الوقت الذي يساعدها نظام إدارة البيئة ISO 14000 على تحقيق وتلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة، وهذا كله يتوقف على توفير الظروف الملائمة لعمال المؤسسة لحمايتهم من الحوادث والأخطار المهنية، وضمان حقوقهم باعتماد هذه المؤسسة لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000، ومن ثم فإن مواصفات الإيزو تعتبر وسيلة لتعزيز الجودة الشاملة في المؤسسة.

مقدمة الفصل :

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل للكشف عن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما أسلوبان ومنهجان إداريان يهدفان إلى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة وتحسينها سلعاً أو خدمات، كما أنهما من الأساليب التي شاع تطبيقها من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة، ومن ثم إسقاط الدراسة النظرية على الشركة الوطنية للحديد و الفوسفات و التي تتوفر على ISO 9001-2000 و ISO 14001 ، و تتبنى نظام لإدارة الجودة الشاملة، كما أنها قامت بتنفيذ جميع الشروط و الإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

و عليه سندرس في الفصل الثالث ما يلي :

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو.

المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد و الفوسفات « FERPHOS ».

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

تختلف إدارة الجودة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها ما يمثل ميزة خاصة بها هي خاصية الشمولية، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة، ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد، والتي من بينها برامج إدارة الجودة، ومثال ذلك إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

المطلب الأول: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم للموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولاً إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.¹

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تمر بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية.²

وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتسيير الموارد البشرية والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المالية في المؤسسة.³

ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية عند العودة للعمل.⁴

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب، قبل عملية التدريب، خلالها، وبعدها، وذلك كما يلي:⁵

- **قبل عملية التدريب:** باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر اقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية، ليس على شكل فرض أو أمر، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.

- **خلال عملية التدريب:** إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية، فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة، ومنه فان عملية المراقبة ضرورية من خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة: محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

- **بعد عملية التدريب:** عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة، إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضعيف كل تلك

1- سيد محمد جاب الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 03 جويلية 1997، ص 443.

2- حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف بونس، المدخل النظري كأسلوب شامل ومرن لتجديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد 1، 2006، ص 73.

3- ستيفن جورج، أرنولد وبمبرز، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار البشير، الأردن، 1998، ص 132.

4- ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: إستراتيجية نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ط2، بميك مصر، 1997، ص 21.

5- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000-2001، ص 31.

الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد، وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن إدارة الجودة الشاملة.

يؤكد دونالد بيروك¹ على أن الجودة الشاملة لا تأتي من الاحتمالات التي يضعها المدراء، بل الرغبة في المهارة الحرفية التي تنتشر بشكل واسع في مكان العمل، ويعتبر التحفيز أحد الأركان الأساسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويعرف على أنه "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة لإيجاد سلوك معين أو تغيير مساره."²

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، إضافة إلى تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على التقليل من تضييع الوقت، والمواد المستخدمة في الإنتاج.³

إضافة إلى ما ورد من عناصر فإن التحفيز يمكّن الأفراد من تطوير سلوكهم داخل المؤسسة، والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب تسيير الجودة الشاملة.

ولعل ربط الأجور بالأداء يستدعي العديد من التأثيرات السيئة، حيث أن تقييم الأداء يغذي الأداء قصير الأمد ويبطل التخطيط طويل الأمد، ويخلق الخوف ويهدم العمل الجماعي ويغذي المنافسة، لذلك نجد أن الأساليب التحفيزية تعززت بالإضافة إلى قلبها التقليدي المادي الذي يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى، ومن بين هذه الأساليب الحديثة للتحفيز نجد ما يلي:⁴

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف والاعتراف بمجهوداتهم.
- تقبل المسير لاقتراحات وابدعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

❖ إستراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:

¹- مسؤول سابق في بالدرج إحدى أشهر الهيئات المعتمدة للتسجيل والحصول على شهادات الجودة العالمية.
²- خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 230.
³- توفيق محمد عبد المحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1996، ص 121.
⁴- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية، بيروت، 1993، ص 50.

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة، وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:1.

- **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، والتي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر على طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.
- **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** تعدّ الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة:

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

جدول رقم: (III-1) مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج

1- زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسن الهيثي، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، القاهرة، مصر، العدد12، ص 39.

التحيز في التقييم.	عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.	
نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.	دور القيادة
المدير والمشرف هما المسؤولان على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء.	من يقوم بالتقييم؟

المصدر: سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2006، ص2، ص467.

وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها، وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء، ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.

- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يقدم لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

- يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرديا مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية ، وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي ، الذي كان يركّز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة، وبما أن المُقيّم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى، فإن تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة.

أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة فإنه يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

المبحث الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو

تتضمن معايير الأيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة، وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة، والتي من بينها وظيفة تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة.

تتمثل معايير الجودة في كل من الأيزو 9001، الأيزو 2002 والأيزو 9003، وكل معيار خاص بنوع معين من المنظمات، فبالنسبة للأيزو 9001 فهو موجه للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والأيزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب أما الأيزو 9003 فهو خاص بالمنظمات التي تقوم بالمراقبة والاختبار النهائي.¹

وقد اهتمت هذه المعايير بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد والمتمثل في التدريب، و ينص هذا الشرط على ما يلي: "إن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفئ والمدرّب على تنفيذ متطلبات النظام".

وبذلك فإن هذا النشاط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات، ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات، ويشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين هم لهم تأثير في مستوى الجودة.²

كانت هذه الطبعة الأولى لمعايير الأيزو 9001، 9002، 9003، التي ظهرت بها لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت كانت تطرأ تعديلات وتحسينات على معايير الأيزو ولا زالت لحد الآن، إذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير بإصدار مواصفات أيزو جديدة، وهي عبارة عن تحسينات وتطوير للمواصفات السابقة، ومن أهم ما أصدرت مؤخرا معياري ISO 9000، ISO 9001 اللذان صدرا سنة 2000.³

ويقوم كل منهما على مجموعة من المبادئ وفي نفس الوقت هي عبارة عن شروط على المنظمة تحقيقها، وذلك إذا ما أرادت الحصول على إحدى الشهاداتتين، فبالنسبة لمبادئ المعيار ISO 9000:2000 فهي تتمثل في:⁴

1- عبد الرحمان بن محمد الحمضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد الأول، أبريل 2000، ص 120.

2- عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد نعمان، الأردن، ط1، 2000، ص 85.

3- المرجع السابق، ص 89.

4- تأمر عبد الله شراك: المواصفة أيزو 9000:2000، 05-2011.

- **الاستماع للزبون:** للتعرف على احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، ومحاولة تحقيقها، إذ أن مصير المنظمة مرتبط بمدى رضا زبانتها.
- **القيادة:** إذ ما يضمن تحقيق غاية وسياسة المنظمة هو القيادة الجيدة والتي تعتبر من مهام الإدارة.
- **مشاركة العاملين:** يرتبط نجاح المنظمة بشكل كبير بالعاملين بها وبإمكانياتهم ومؤهلاتهم.
- **مدخل الأنظمة:** تكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية والإيرادات جيدة بفضل تحديد وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف.
- **التحسين المستمر:** وهو هدف ثابت لكل نظام.
- **إقامة علاقات مع الموردين مربحة للطرفين:** إن علاقة المنظمة بالموردين هي ارتباط متبادل، كما أن إقامة علاقة ناجحة بينهما تزيد من قدرتهما على خلق القيمة.

أما شروط المعيار ISO 9001:2000 فتتمثل فيما يلي: ¹

- مجال التطبيق.
- مرجعية المعيار.
- مصطلحات ومفاهيم
- نظام إدارة الجودة.
- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

1- توفير الموارد

2- الموارد البشرية

1-2 : عموميات: يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التدريب الأساسي والخبرة.

2-2: المؤهلات: التحسين والتدريب.

3- الهياكل القاعدية.

4- محيط العمل.

- إعداد المنتج.

- القياس، التحليل، والتحسين.

انطلاقاً من هذه المبادئ والشروط نستنتج أنه بالنسبة للطبعة الأولى للمعايير ISO 9000 ، ISO 9002 ، ISO 9003 فلم يكن الاهتمام سوى بالتدريب، أما في المواصفة ISO 9000:2000 فقد اهتمت بمشاركة

¹ - عبد الله كتيبي، إجراءات نظام الجودة ISO 9001:2000، 14-09-2001.

العاملين ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات ، كما كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح، وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغهم.

أما بالنسبة لمعيار ISO 9001:2000 فهو يركز خصوصا على التدريب، المعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلالها، بالإضافة إلى أنه يشترط توفير محيط عمل مناسب للعاملين لتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

المطلب الثاني: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة

معايير مراجعة الجودة أي ISO 10011 تهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة الأيزو، وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط، وذلك بطرح الأسئلة التالية:¹

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

المطلب الثالث: شهادات الأيزو لتأكيد جودة المستخدمين:

يمكن لجميع المنظمات بنوعها الإنتاجية والخدمية أن تتقدم للحصول على شهادة الأيزو لتأكيد جودة المستخدمين، فمثلا المنظمات التربوية يمكنها تأكيد جودة أساتذتها، والهدف منها هو التأكد واثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، ومدى فعالية برامج التدريب، وفهم الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.²

من بين معايير تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوربية (EN 45013) والتي صدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوربية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN 45013، وتحتوي المواصفة على تسعة عشر نقطة، وهي:³

1- هدف ومجال التطبيق: يضم المعيار الشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة والتي تثبت جودة هؤلاء المستخدمين.

2- تعاريف:

¹ - قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 2009،

http://www.dar.diba.lex.org/web_pages/mainpage.gsp?pid

² - محمد داني الكبير أمعاشو، أهمية تطبيق الجودة ايزو 9000، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 184.

³ - المرجع السابق، ص 201.

- نظام تأكيد الجودة: هو نظام يتضمن قواعد وإجراءات خاصة للتسيير والموجهة للشروع في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة.
- شهادة المؤهلات: هي وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة، والتي تشير إلى أن الشخص حامل الشهادة مؤهل للقيام بالخدمات الخاصة.
- 3- **تعليمات عامة:** كل الأشخاص لديهم الحق في الحصول على الشهادة، بشرط أن يكونوا مرتبطين بالوظائف التي يسعون للحصول على الشهادة، فلا تمييز بين الأشخاص.
- 4- **الهيكل الإداري:** يجب أن يسمح هيكل المنظمة بمشاركة كل الأجزاء المعنية ، كما يجب أيضا وجود مسؤول يشرف على المنظمة.
- 5- **المهمة الموكلة للجنة الإدارية:** على اللجنة الإدارية المنظمة أن تشرف وتتحمل مسؤولية التأكد من تنفيذ شروط الشهادة مثلما جاءت في الوثيقة.
- 6- **الهيكل التنظيمي:** يجب على المنظمة وضع وإنشاء هيكل خاص بها، وأن تقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية، كما أنه عليها تقديم نظام تأكيد الجودة كتابيا بما فيه القواعد والإجراءات المتبعة للحصول على الشهادة.
- 7- **العمال المكلفون بالتحضير للشهادة:** يشترط أن تتوفر معلومات حول كفاءات ومؤهلات وخبرة العمال المكلفون بالتحضير للشهادة، وأيضا ما تلقوه من تدريبات، كما يجب أن تقدم لهم تعليمات موثقة، وأما إذا تكفلت بالتحضير للشهادة مصلحة خارجية، يجب أن يلبي المستخدمون كل تعليماتها.
- 8- **التحكم في الوثائق وفي التغييرات ومراقبتها:** يجب أن تتوفر المنظمة على نظام يسمح لها بمتابعة كل الوثائق المتعلقة بنظام التحضير للشهادة، وفي حالة أي تغيير يستوجب على المنظمة إعلام كل المستعملين.
- 9- **التسجيل:** يجب تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة، كما يجب أن تحفظ بأمان.
- 10- **إجراءات الحصول على الشهادة:** يتطلب توفر الوسائل اللازمة والإجراءات الموثقة التي تسمح بالحصول على الشهادة، كما يجب مراقبة المستخدمين بعد حصولهم عليها وفقا لقواعد محددة.
- 11- **وسائل التحضير للشهادة والمراقبة اللازمة:** يشترط توفر الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات والتي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين، والتي تؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطابقون دوما القواعد والإجراءات المعنية.
- 12- **دفتر الجودة:** يجب أن تجمع المنظمة كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي استجابت فيها لشروط هذه المواصفة، هذه المعلومات تتمثل في سياسة الجودة، وصف للهيئة القانونية، والتنظيم المتبع في المنظمة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادة.
- 13- **السرية:** يجب ضمان سرية المعلومات.
- 14- **النشر أو الإعلان:** يجب أن تنشر قائمة العمال أو الموظفين المتحصلين على الشهادة للجمهور العام.
- 15- **الطعون:** يجب أن تكون بالمنظمة إجراءات تأخذ في الاعتبار الطعون ضد القرارات.

- 16- **المراجعة الداخلية والعرض الدوري:** تجري بالمنظمة مراجعات داخلية وعروض دورية تسمح بالحكم على شروط هذه المواصفة.
- 17- **الاستعمال غير الشرعي لشهادة المؤهلات:** على المنظمة القيام بمراقبة استعمالات شهادات المؤهلات وكل استعمال غير صحيح يجب أن يعالج بإجراءات خاصة.
- 18- **الشكاوي:** كل الشكاوي الصادرة عن الأشخاص المتحصلين على الشهادة تؤخذ بالاعتبار من جانب المنظمة ويجب تسجيلها في قائمة.
- 19- **سحب وإبطال الشهادة:** يجب توفر إجراءات موثقة بالمنظمة خاصة بسحب وإبطال شهادات المؤهلات.

المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات "FERPHOS"

يختص هذا المبحث بإسقاط الدراسة النظرية على منظمة يتوفر لديها نظام لإدارة الجودة الشاملة يوافق معيار من معايير الإيزو، أو تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وكما نعلم أن هذين الأسلوبين لم يتم انتشارهما في الجزائر إلا مؤخرا، وعدد المنظمات التي تعتمد عليهما محدود، وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في الشركة الوطنية للحديد والفسفات، والتي هي حاليا تقوم بتنفيذ شروط وإجراءات نظام إدارة الجودة 2000-ISO9001 ونظام إدارة البيئة 1996-ISO14001، كما أنها قامت بتنفيذ جميع الشروط والإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول : تقديم عام للشركة.

تعتبر شركة مناجم الفوسفات من أهم الشركات المنجمية في البلاد، وقد تأسست لغرض استغلال الثروة الفوسفاتية بطريقة تجعلها متميزة ورائدة أمام منافسيها، وكذلك تحقيق مكانة في الأسواق الخارجية.

بذلك فشركة مناجم الفوسفات تسعى من خلال كل وسائلها المادية والبشرية المتاحة لها إلى اكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

يتم تقديم شركة مناجم الفوسفات من خلال تقديم نبذة عامة عن المؤسسة الأم FERPHOS، ثم التعريف بـ Somiphos.

1- نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات: تأسست المؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية SONAREM في 06 ماي 1966 إثر تأسيس المناجم، وبعد هيكلتها أنشئت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، لتتحول بعد ذلك إلى مؤسسة اقتصادية عمومية في 22 ماي 1990، بموجب المرسوم 01/88 تحت اسم FERPHOS. وإثر هيكلتها المؤسسة الأم (سوناريم) إلى فرغوس تحولت إلى هذه الأخيرة الذمة المالية والحقوق والواجبات التي كانت تمتلكها سوناريم.

وقد بدأت الشركة برأسمال أولي قدر بـ 50.000.000 دج وتعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.600.000.000 دج ليصل إلى 2.241.000.00 دج حتى سنة 2005.

ومن أهم المهام التي تقوم بها الفرغوس نذكر: البحث المنهجي، الإنتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع كل المنتوجات المنجمية من حديد وفوسفات، وبوزولان في حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها. كما أنها تحمل على عاتقها كل العمليات التجارية، الصناعية، المالية، العقارية وغير العقارية، بالإضافة إلى تنمية التقنيات الجديدة في إطار النشاط الاقتصادي.

وعلى أساس ما حققته فرغوس من تطوير واستمرارية في مجال عملها خلال السنوات الأخيرة، استطاعت دخول مجال الشراكة مع "L.N.M" هولدينغ الهندية، وقد تم ذلك في 18 أكتوبر 2001 بخصوص حديد منجمي ونزلة وبوخضرة، وانطوى المنجميين داخل شركة ISPAT، وتمثلت مشاركة فرغوس بـ 30% من رأس مال المؤسسة بينما تعود 70% للمؤسسة الهندية.

وتمتلك المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات عدة ممتلكات يمكن حصرها فيما يلي:

- ستة مناجم لإنتاج الحديد (الخنقة في تبسة، شعبة البلوط في سوق أهراس، عينني بسطيف، سيدي معروف وتسميرات في جيجل، وروينة في عين الدفلى).
- مساهمة بـ 30% في منجمي ونزلة وبوخضرة بتبسة.
- مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق في بئر العاتر.
- منجم لإنتاج البوزولان في بني صاف ولاية عين تيموشنت.
- منجم الفولاذ بالونزة.
- مركز للبحوث والدراسات التطبيقية للتنمية بتبسة 'C.E.R.A.D'.
- مركز للنشاطات التصديرية في ميناء عنابة IPA (منشأة مينائية ووكالة عبور جمركية).

في 01/01/2005 تمت إعادة هيكلة فرغوس من خلال تفريغها إلى عدة فروع، حيث تتمركز إدارة المجموعة فرغوس في عنابة وتضم ما يلي:

¹ SOMIPHOS : مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، تتكون من أربع وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER: مؤسسة مناجم الحديد، تبسة.

SFO: مؤسسة الحديد بونزلة (مؤسسة السبك).

SPMC: مؤسسة إنتاج البوزولان ومواد البناء مقرها بني صاف، عين تيموشنت.

FERBAT: مؤسسة البناءات والعقارات بعنابة.

SOTRAMINES: مؤسسة النقل عبر الطرقات.

SSP: مؤسسة السماد العادي الممتاز.

2- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS : مجموعة مناجم الفوسفات مؤسسة منجمية، نتجت إثر عملية إعادة هيكلة المؤسسة الأم فرغوس، وذلك بتاريخ 01/01/2005 مقرها الاجتماعي بولاية تبسة، برأس مال

¹Société des Mines de PHOSphate.

- 1000.000.000 دج، ليصل سنة 2007 الى 1600.000.000 دج وتضم مؤسسة مناجم الفوسفات على 1644 عاملاً يتوزعون على مختلف فروعها كما تضم المؤسسة أربع فروع أو وحدات وهي:
- 1-2- المركب المنجمي بجبل العنق CDO:** يتواجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي الذي اكتشف في بداية الثلاثينات من طرف المجموعة الفرنسية للأبحاث قسنطينة، بالإضافة إلى مصنع المعالجة الذي تم إنجازه سنة 1965 وتم تأميمهما ب 6 ماي 1966 .
- ويحوي المركب المنجمي لجبل العنق أربع وحدات تتمثل في: وحدة الاستغلال، وحدة المعالجة، وحدة الصيانة والتجهيز ووحدة الإدارة والمحاسبة.
- 2-2- المنشأة المينائية بعنابة IPA:** يتم على مستواها شحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير، تتوفر هذه الوحدة على طاقة تخزين تقدر ب 120.000 طن وتتراوح قدرة الشحن لديها بين 12.000 و 50.000 طن.
- 2-3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD:** نشأ سنة 1991 تحت تسمية URA وحدة البحث التطبيقي، ثم أدمج مع BEM مكتب الدراسات المنجمية ليسمى في النهاية CERAD، وتكمن مهمته الأساسية في البحث قصد تطوير وتحسين إنتاج الفوسفات.
- 2-4- المقر الإداري:** مقر الإدارة العامة ل SOMIPHOS وهو موجود بولاية تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية.

وتكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات في:

- توفير مناصب الشغل.
- جلب العملة الصعبة.
- تمويل السوق الداخلية.
- المساهمة في تطوير المناطق المعزولة.
- توفير المواد الأولية.

2- أنشطة شركة مناجم الفوسفات: تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، الخدمية، والتطويرية، وسيتم التطرق لهذه الأنشطة فيما يلي:

1-2- الأنشطة الإنتاجية: تتمثل الأنشطة الإنتاجية للشركة فيما يلي:

1-1-2- استخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق: يتوفر المركب المنجمي بجبل العنق على احتياطي من الفوسفات يقدر ب 2 مليار طن، ويعد هذا المركب الأهم بالنسبة للشركة، حيث يقع على مسافة 90 كلم من مقر المديرية.

2-1-2- إغناء ومعالجة الفوسفات: تتكون هذه العملية من الخطوات التالية: التكسير، التحضير، الانتقاء الهوائي (بهدف إزالة الغبار والحاصيات الدقيقة من مادة P_2O_5)، الغرلة.

والفوسفات الذي يمر بهذه المراحل يمثل المادة التي تسوق إلى السوق الداخلية والخارجية، حيث يتم إنتاج أربعة أنواع من الفوسفات، وهي:

- النوع الأول: فوسفات **63-65% bpl**: يحتوي على 29% من مادة الفوسفات يختص في الاستخدام الصناعي وفي الفرش المباشر على التربة.

- النوع الثاني: فوسفات 66-68% bpl: يحتوي على 31% من مادة الفوسفات، يخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة.
 - النوع الثالث: فوسفات 69-72% bpl: يحتوي على 32% من الفوسفات، راسب كلسي $800c^{\circ}$ يخصص في الاستخدام الصناعي.
 - النوع الرابع: فوسفات 73-77% bpl: يحتوي على 34% من الفوسفات، راسب كلسي $900c^{\circ}$ يخصص أساسا في الاستخدام الصناعي كإنتاج الفوسفات الأولي ومنتجات نهائية أخرى من الفوسفات.
- ملاحظة:** خلال السنوات الأخيرة تم إيقاف عمليات استخراج النوع الثالث (69-72% bpl) والرابع (69-77% bpl) وذلك راجع لعدم وجود طلب عليهما بشكل كبير واهتلاك الآلات الخاصة بهما تماما ولذلك ركزت الشركة كل جهودها على النوع الأول والثاني فقط.

2-2- الأنشطة التجارية: تقوم الشركة بالأنشطة التجارية عن طريق المديرية التجارية ومديرية التسويق، وهي تشرف وتتكفل بإجراءات التسعير والكميات المنتجة والنوعيات الموجهة للعملاء، كما تتكفل بالترويج والإعلان لمنتجاتها من خلال القيام بإجراءات الدعاية والإشعار.

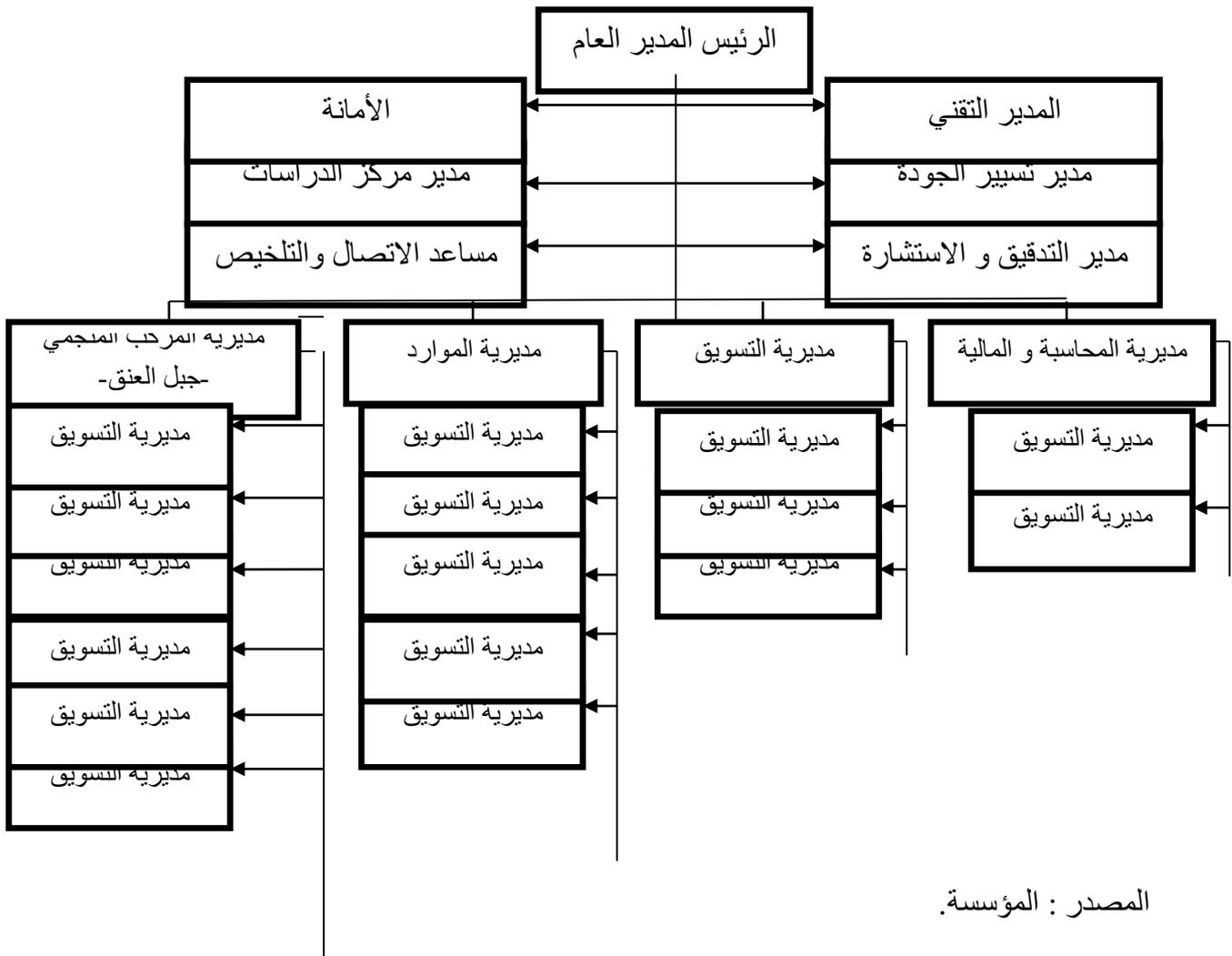
2-3- الأنشطة الخدمية: تتمثل في إجراءات النقل والصيانة، وأغلب هذه الخدمات تتم على مستوى الخارج، فالشركة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، إضافة إلى الإجراءات الجمركية والشحن، وكذلك النقل البري عن طريق السكك الحديدية من جبل العنق إلى عنابة.

2-4- الأنشطة التطويرية: تهدف الشركة لتقديم منتج متميز، ومطابق للمواصفات التي يتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، ولهذا قامت الشركة بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات المنجزة على مستوى FHERPHOS، حيث كانت تقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية على مادتي حامض الفوسفات الممتاز والبسيط، والتي يقوم بها حاليا قسم الدراسات والتطوير على مستوى شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.

3- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

تسعى شركة مناجم الفوسفات جاهدة لتحقيق أهدافها ، لذا فقد كان لزاما عليها هيكل تنظيمي وظيفي متماسك يبين الأهداف الأساسية للشركة مع تقسيم هذه الوظائف إلى أقسام فرعية يمكنها بالقيام بمختلف نشاطاتها بالشكل الأمثل ، وهو ما يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-1) الهيكل التنظيمي للشركة.



المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة بالشركة

1-تعريف نظام إدارة الجودة المتبع:

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات الشركة الوطنية للحديد والفوسفات، وذلك لأن هذا ما يحقق رضا زبائننا، وكسب وفائهم، ولبلوغ هذا الهدف اتبعت الشركة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها، وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

فقبل سنة 2003 كانت الشركة تقوم بمراقبة المنتجات وذلك بوجود مصلحة خاصة بذلك تابعة لإدارة الإنتاج، غير أنه بمرور الزمن تم التوصل إلى أن هذه العملية لا تكفي، إذ أنها لا تحقق ضمانا لتقديم منتجات ذات جودة عالية، ورغم أن مراقبي الجودة يقومون بدورهم بكشف هذه الأخطاء وتصحيحها، إلا أن هذا يعود سلبا على الشركة فهو يعتبر تضييعا للوقت وزيادة في التكاليف.

ونظرا لسلبيات مراقبة الجودة بمفردها شرعت الشركة في البحث عن أسلوب آخر لإدارة الجودة، حيث قررت إنشاء نظام لإدارة الجودة يوافق شروط المعيار ISO 9001-2000

2-مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2000:

قامت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات في ظل التحضير لتطبيق شروط المعيار ISO9001-2000، بتشكيل فريق عمل نصبت على رأسه مسؤول ذو معرفة ودراية واسعة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تكوينية، وتدريب فريق العمل على مختلف جوانب المواصفة.

بعد ذلك قامت بوضع مخطط نشاط تتوافق مراحل ونشاطاته مع شروط المعيار ISO9001-2000:

2-1-تكوين الوثائق الخاصة بإدارة الجودة: تتعلق مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الجودة بجميع النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة.
- التخطيط.
- التسيير.
- الموارد البشرية ومحيط العمل.
- الهياكل القاعدية.
- تخطيط عمليات التنفيذ والعمليات الخاصة بالزبون.
- التصميم والتطوير.
- المشتريات.
- التحكم في النشاطات.
- تعريف وتسطير المنتجات.
- التحكم في خصوصية الزبون.
- وقاية وحفظ المنتج.
- التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة.

- قياس درجة رضا الزبون.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- قياس ومراقبة المنتج والعمليات.
- التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة.
- التخطيط للتحسين المستمر.
- العمليات التصحيحية.
- العمليات الوقائية.

ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد: دفتر الجودة، الإجراءات المكتوبة، التعليمات والأوامر، لوحة القيادة،... الخ.

2-2-التنفيذ العملي للنظام: تستلزم عملية تطبيق نظام الجودة القيام بـ:

- التكوين والتدريب على استخدام نظام الجودة.
- متابعة النشاطات.

2-3-صيانة النظام: إن فعالية النظام تتطلب صيانتته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه، وذلك بالقيام بـ:

- وضع مجلة نظام الجودة.
- مراجعات الجودة.
- القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية.
- تنفيذ مخطط التحسين المستمر.

ويتم بعد ذلك تحقيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة من قيادة المشروع نحو الهدف والتحكم في الموارد المالية.

3-برنامج النشاط:

قام فريق الجودة بمساعدة الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة وتحقيق نظام إدارة الجودة، وذلك بإتباع شروط المعيارين: ISO9001-2000 و ISO14001.

ويشجع معيار إدارة الجودة ISO 9001-2000 على تشغيل نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته، ذلك للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن.

وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشط أي منظمة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتُسيّر مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة، كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

وتتمثل نشاطات مصلحة إدارة الجودة والتي تكون نظام إدارة الجودة فيما يلي :

- تحديد الإجراء الذي يشمل جميع الإجراءات الأخرى.

- كتابة إجراء التحكم في الوثائق.
- كتابة إجراء التحكم في التسجيلات.
- كتابة إجراء التحكم في المنتجات غير المطابقة.
- كتابة إجراء النشاطات التصحيحية.
- كتابة إجراء النشاطات الوقائية.
- كتابة إجراءات المراجعة.
- تكوين دفتر الجودة.
- إخطار جميع الهياكل عند كتابة الإجراءات.
- القيام بالعمليات التحسيسية.
- تحضير مجلات الإدارة.
- الشروع في المراجعات الداخلية.

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية في الشركة:

1-تسيير الموارد البشرية قبل تنفيذ نظام إدارة الجودة:

في إطار إستراتيجية التطوير التي تبنتها الشركة، قرر المسؤولون وضع دفتر خاص بوظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك بمساعدة مكتب دراسات، حيث يتضمن هذا الدفتر مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية، والتي من بينها:

- الإطار القانوني للشركة.
- الأهداف المرجوة.
- الوظيفة.
- المراجع.
- المفاهيم المتعلقة بالوظيفة ومسؤولياتها.
- وتنقسم وظيفة تسيير الموارد البشرية في الشركة إلى هئتين:
- الأولى تختص بتسيير المسارات المهنية والتدريب.
- الثانية تختص بالتسيير الإداري للمستخدمين.

وبالتالي فإن محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية يتضمن إجراءات التسيير الخاصة بالهئتين السابقتين والمتمثلة في:

-إجراءات تسيير المسار المهني والتدريب:

- إجراءات تنبؤات الميزانية.

- إجراءات الاختيار.
- إجراءات التعيين.
- إجراءات الترقية.
- إجراءات التحويل وتغيير المنصب.
- إجراءات تسيير التكوين.
- إجراءات إعادة الإدماج.
- إجراءات الاستقالة.
- إجراءات الفصل.

-الاختبارات: هناك أنواع عديدة من الاختبارات كالآتي:

- اختبارات نفسية وشخصية.
- اختبارات القدرات الذهنية.
- اختبارات الأداء.
- اختبارات سرعة الاستجابة.
- اختبارات القيم والاتجاهات.

-دراسة الملفات الفردية من طرف مدير الموارد البشرية واتخاذ قرار قبول المترشح أو رفضه وذلك في محضر كتابي ممضي.

-إعلام المترشحين المرفوضين برسالة تأسف.

-إعلام المترشحين المقبولين برسالة خاصة.

2-تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2000.

يتطلب تحقيق مستوى جودة عالية للعنصر البشري وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات الجودة العالية، وقد قامت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" بمجموعة من القواعد والإجراءات المتمثلة فيما يلي:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوي وانتقادات العمال، وكذا أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وإعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها.
- بالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة والتي اعتادت القيام بها، فقد أضيفت إليها نشاطات أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام لإدارة الجودة في الشركة، وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
- العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.

*إجراءات التسيير الإداري للمستخدمين:

- إجراءات تسيير أوقات العمل والأجور.
- إجراءات تسيير العطل السنوية.
- إجراءات تسيير الغيابات الخاصة والمأجورة.
- إجراءات تسيير الغيابات المسموحة غير المأجورة.
- إجراءات تسيير البعثات.
- إجراءات تسيير المنح الاجتماعية.
- إجراءات تسيير المنح والتعويضات
- إجراءات تسيير الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- إجراءات الإبلاغ عن إصابة عمل أو وفاة.

*إجراءات التوظيف.

- إجراءات الانقطاع عن العمل
- إجراءات تجديد الإقامة
- إجراءات طلب سلفة
- إجراءات الترقية.

وفيما يلي سنتطرق بالتفصيل إلى إجراء الاختيار المطبق في الشركة قبل شروعه في تنفيذ شروط نظام إدارة الجودة ISO9001-2000، حيث تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1-المقابلة المبدئية: فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة، فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه في مقابلة مبدئية لدقائق قليلة منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته، وخبراته وحالته الاجتماعية وعمره، فإذا كان المتقدم مستوفي الشروط فإنه ينتقل للمرحلة التي تليها، وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفية المتقدمين للوظيفة.

2-طلب التوظيف: يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف، لتقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات تفيد في التنبؤ:

1-بيانات شخصية: الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، محل السكن.

2-بيانات على مستوى التعليم: المؤهل الدراسي، سنة التخرج، التخصص العلمي.

3-بيانات عن الخبرات السابقة والتخصص الوظيفي.

4-بيانات عن الحالة الصحية.

5-بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.

-تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد، تساهم في تخفيض حدة المقاومة بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن، وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع.

-أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن نظام إدارة الجودة المتبع يقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته.

-تحضير بطاقات لكل منصب عمل في الشركة تتضمن المؤهلات والمهارات المطلوبة وكذا الأجور، والفوائد والامتيازات المعمول بهم في الشركة.

-تحديد الاحتياطات التدريبية ووضع يومية تدريب.

-تنفيذ العمليات التدريبية والمتدربين.

-تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين.

-كتابة الإجراءات الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.

-كتابة الإجراءات الخاص بالتعيين والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.

إن كل هذه النشاطات يتم تنفيذها من طرف مديري ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق الجودة، وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى.

كما ترمي وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية:

-التأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة.

-تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة.

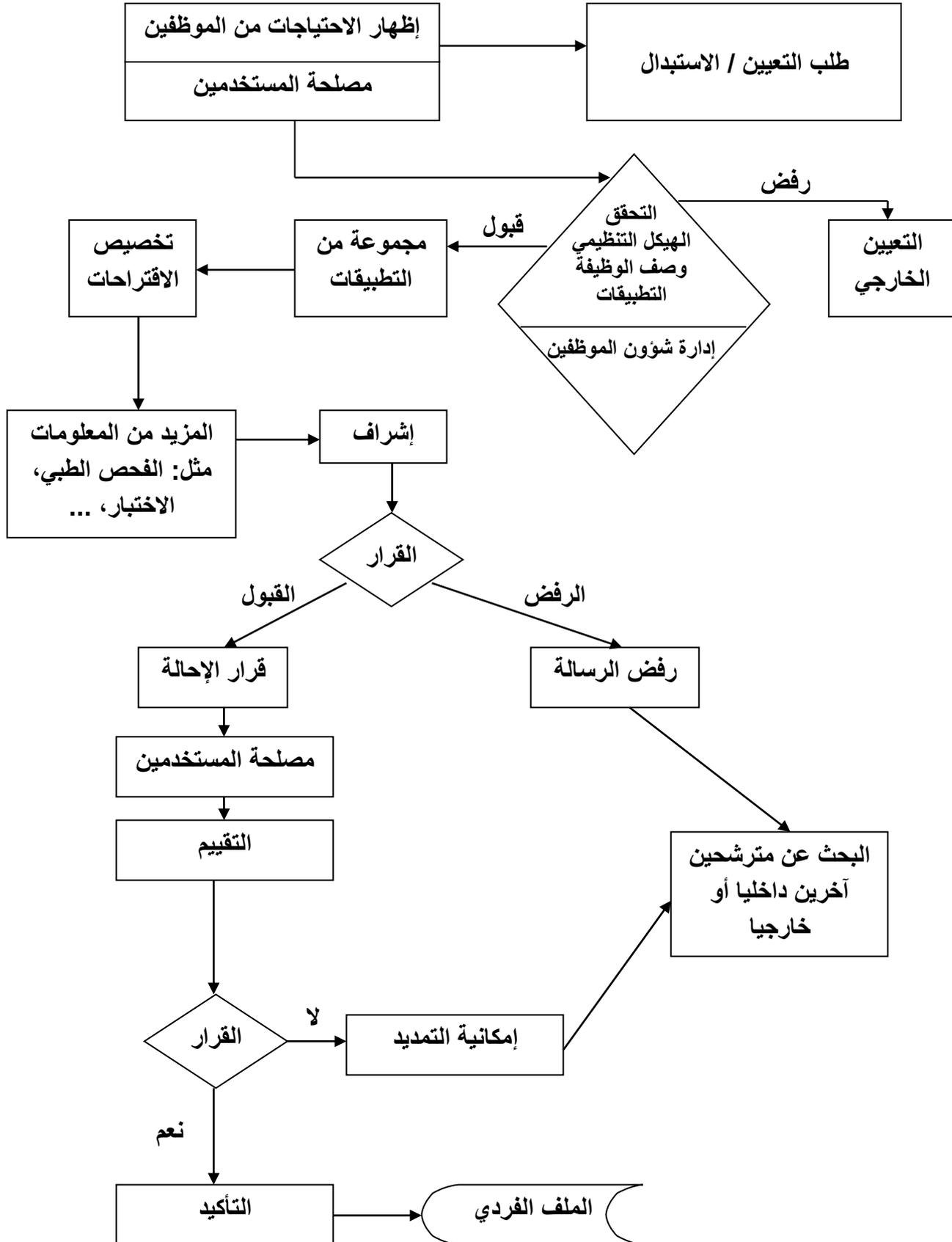
-تحديد الاحتياجات التدريبية من جميع العاملين والقيام بتدريبهم.

3-إجراءات التعيين في الشركة الوطنية للحديد والفوسفات:

يهدف هذا الإجراء إلى تحديد القواعد لتعيين الموظفين في شركة FERPHOS، وذلك وفق نظامي إدارة الجودة ISO9001-2000 وإدارة البيئة ISO14001، والاتفاق الجماعي الداخلي للشركة لتحديد الاحتياجات من المهارات وإدارة التدريب.

ويتم هنا الإجراء إما من الخارج أو الدّاخل (تحريك العمال)، حيث يتم تعيين العمال الشواغر التي نشأت حديثاً في المقام الأول من قبل العمال من ذوي الخبرة، فإذا لم يتمكّن مسيرو الموارد البشرية من الحصول على عامل مترشّح من داخل الشركة فسيقومون بفحص ملقّات طلبات العمل من الأفراد الخارجيين، كما يتمّ الإعلان في الصحف والجرائد وتمرُّ عملية التعيين بالمراحل الممثّلة في المخطّط التالي:

الشكل رقم (III - 2): تعيين العمال في شركة Pherphos



المصدر: المؤسسة.

أما عن عملية الاختيار فهي تُعتبر إجراءً جزئياً من إجراءات التعيين وتُمر بالمراحل التالية:

- دراسة الملف الإداري للمتريشح وبطاقة المتريشح.
- إجراء اختبار عملي للمتريشح.
- فحص طبي.
- التحقق من الخبرات المهنية للمتريشح.
- وضع بطاقة تقييم نهائي.
- الاختيار النهائي.

4-إجراء التدريب في الشركة:

يهدف هذا الإجراء إلى تحديد قواعد للتدريب في شركة "FERPHOS"، وينطبق هذا الإجراء على جميع الوحدات التابعة للشركة، وقد تم ضبط هذه القواعد وفق:

- نظام إدارة الجودة ISO 9001-2000.
- نظام إدارة البيئة ISO 14001.
- موافقة جماعية من الشركة.
- الميزانية السنوية.
- القوانين واللوائح.

يقوم بإعدادها رئيس قسم التدريب كل عام في شهر سبتمبر، ويتم تطوير خطة التدريب السنوية، ونشر الجدول الزمني لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ويُمر إجراء التدريب بالمراحل الممثلة في المخطط التالي:

5- قواعد الحصول على شهادة المستخدمين:

ويتم تنفيذ هذا الإجراء للتحقق من قدرة الموظفين على التعامل مع جميع البعثات والمهام الموكلة إليهم، وهذا لغرض ضمان الجودة، حيث يتم فحص و نشر المهارات و تقييمها لضمان القدرة الفعلية للعامل، وتقدم الشهادة كضمان على قدرة العامل على تحمل جميع الأنشطة والمهام بالنسبة للوظائف الحرجة، وقد تم ضبط هذه القواعد وفق:

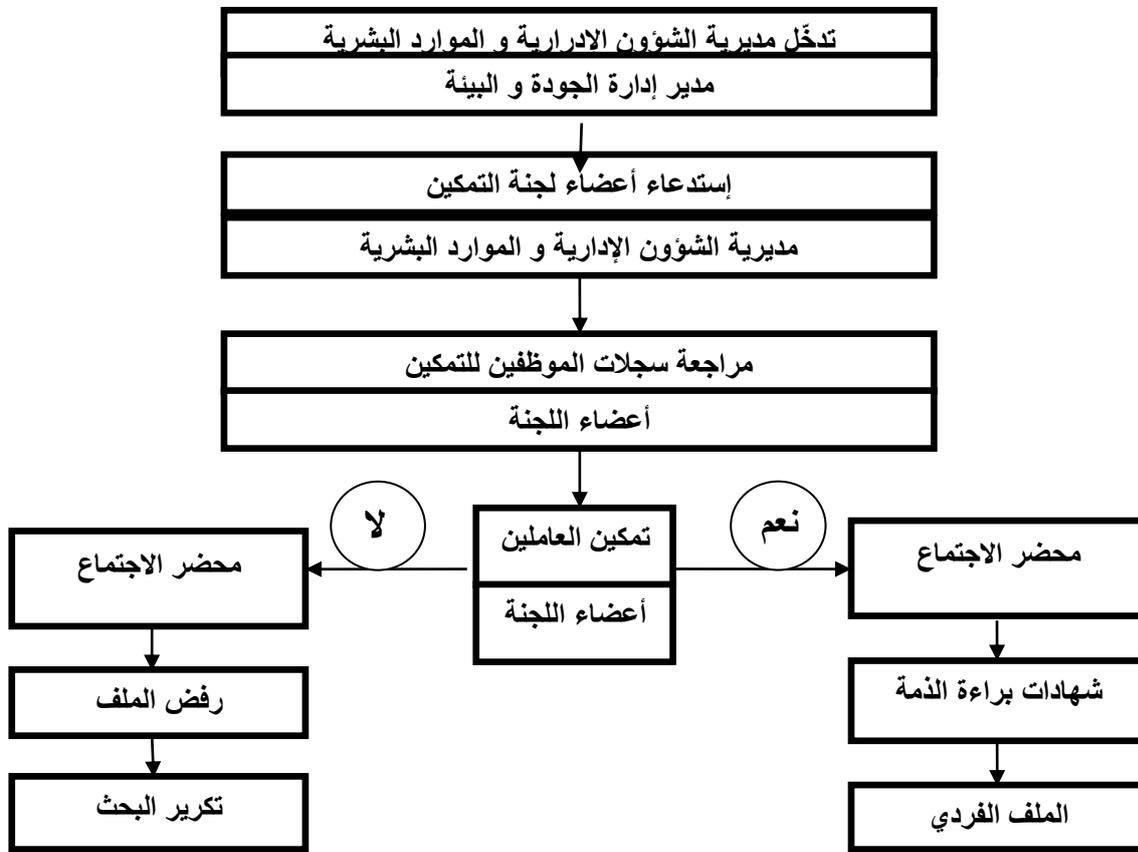
- نظام إدارة الجودة ISO 9001-2000.

- نظام إدارة البيئة ISO 14001.

- الموافقة الجماعية من الشركة.

ويمر إجراء الحصول على الشهادة بالمرحل الممثلة في المخطط التالي:

الشكل رقم (III- 4) قواعد الحصول على شهادة المستخدمين.



المصدر: المؤسسة.

خاتمة الفصل :

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة و أهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي و الأساسي في المنظمة، و الذي يعتبر المسؤول في ضمان إدارة الجودة الشاملة، لذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية.

نتوقع مما سبق أننا سنلمس نفس درجة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من جانب مختلف المنظمات، غير أنه من خلال دراستنا تمّ التوصل إلى تباين هذه الدرجة من أسلوب لآخر، حيث أنه حتى نهاية القرن العشرين لم تكن المنظمات تهتم سوى بتدريب العاملين، ثم تحسنت مع إصدار معايير أيزو سنة 2000.

و النتيجة هي أن تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو يحظى بأهمية و مكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الأيزو.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد توصلنا إلى أن تسيير الموارد البشرية في الشركة يعتمد على إجراءات حديثة نسبياً في هذا المجال، حيث طرأ تحسن في تسيير الموارد البشرية و هو واضح من خلال بطاقات المناصب التي يحتاجها مسيرو الموارد البشرية خلال عملية التعيين، و كذلك الوثائق الخاصة بإجراء التعيين و التدريب.

الخاتمة العامة :

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة ، كونها المسؤولة عن تسيير أهم عنصر في المؤسسة ألا و هو العنصر البشري ، حيث باستطاعة هذا العنصر أن يرقى بالمؤسسة من خلال انضباطه وأفكاره ، كما يمكنه في المقابل إعاقة مخططات المنظمة من خلال تهاونه ، و تختلف المكانة التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، وذلك حسب المنهج المُتَّبِع.

كما أن التحول الذي تشهده المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستفيدين إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات، و تقديمها بصورة أفضل ، كان نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها و تبعيتها . و بعد أن أصبحت أغلب الخدمات التي تقدمها أجهزة الدول المختلفة متوقّرة للمستهلك ، انتقل الاهتمام إلى مستوى جودة الأداء لتلك الخدمات ، إذ أصبح المستهلك يتطلع إلى خدمات أرفع في المستوى و الجودة و أكثر كفاءة و فعالية ، وذلك لأنه أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه.

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً إرشادياً و تغييرياً كبيراً في التفكير و الممارسة الإدارية، و فلسفة إدارية يمكن أن للمؤسسة تتبناها للوصول إلى أفضل أداء ممكن .

و في الأخير يمكن القول أنه أيّا كان نظام الجودة المتبع و مكانته و أهميته، فإنه يظل صورة من صور إتقان العمل بدرجة محددة تقاس وفق معايير يتفق عليها عالمياً ، فالجودة ليست أنية وإنما هي مستمرة و دائمة، و إن تحقيقها ليس عملية ثابتة ، وإنما عملية تطوير مستمرة تستوجب مشاركة قوية من جميع العاملين ، و خلق مناخ يشجع و يركز بشكل مستمر على الجودة.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم إتباعها من خلال الدراسة النظرية : " تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة " .

و بداية بالفرضية الأولى و التي تتمحور حول ماهية إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو ، فمن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أن كلاهما منهج يهتم بتحسين الجودة ، حيث تعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها منهج علمي لتطوير المنظمات و العاملين ، بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبّي احتياجات و توقعات و رضا العملاء ، و ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و العمل الفريقي، أما مصطلح إيزو ISO فهي اختصار لاسم المنظمة العالمية للمعايير (international standard organisation)، و هي منظمة تعمل على وضع المعايير، و تضم هذه المنظمة 158 عضواً و طناً، من مجموع 195 بلداً في العالم. تم إيجاد هذه المنظمة في 23-02-1947 وهي تُصرّح عن معايير تجارية و صناعية عالمية. يكمن مقر هذه المنظمة في جنيف بسويسرا. بالرغم من أن الإيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية، ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية، و تتمثل مهمتها في وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة ، و التي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت و في جميع قطاعات النشاط.

الفرضية الثانية تتعلق بمكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو، و من خلال بحثنا استنتجنا أن هذه المعايير في البداية كانت مقتصرة على التدريب فقط ، ثم بعد التحسينات التي طرأت عليها، و التي نلمسها في المعايير الصادرة مؤخراً ، أصبحت تشترط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، و لكن رغم ذلك فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية و المورد البشري في حد ذاته يستحقان الاهتمام و مكانة أكبر من جانب المنظمة.

الفرضية الثالثة الخاصة بمكانة تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة ، حيث أثبتنا في بحثنا هذا أن إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماماً كبيراً لهذه الوظيفة و المورد البشري بصفة كبيرة و تعتبره أساس النجاح.

النتائج :

- ✓ تضمن معايير الإيزو توفر شروط الجودة العالمية في السلع و الخدمات، و هذا ما يعكس سر نجاحها و انتشار تطبيقها في المنظمات ، غير أنه لا يعني أنها تلبي رغبة الزبون ، لأن رغبة الزبون تختلف من زبون لآخر، في حين تتطابق مواصفات الإيزو في جميع المنظمات.
- ✓ تقوم إدارة الجودة الشاملة بإشباع رغبات الزبائن و احتياجاتهم من خلال الاتصال المباشر بهم.
- ✓ باعتبار وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة ، لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها ، إلا أنها لا تلقى المكانة التي تستحقها من جميع المنظمات.
- ✓ مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحظى بها ضمن معايير الإيزو.

التوصيات :

- ✓ الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية.
- ✓ عدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد، إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة و على الفرد أيضا.
- ✓ تحفيز الأفراد ماديا و معنويا و تشجيعهم على العمل و بذل مجهودات فكرية و عضلية أكثر.
- ✓ اعتماد منهج إدارة جودة شاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو.
- ✓ صنع القرارات القائمة على المشاركة.
- ✓ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتحمل المسؤولية عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، بدلا من المخاطرة بخسارة نفوذها على العنصر البشري.

****الكتب** :**

- 01- د. إبراهيم الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، عمان، ط2، 2007.
- 02- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
- 03- د. أشواك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، الأردن، 2002.
- 04- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
- 05- توفيق محمد عبد المحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1996.
- 06- توماس فلايفا، كرايغ ميلسر، دليل الجيب إلى ISO14000 ، ترجمة مركز التقريب والبرمجة منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ط1999، 1.
- 07- د.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، دون سنة.
- 08- أ.د.حضير كاظم حمود، دياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط2، 2009.
- 09- د.حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004.
- 10- د.حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 11- حيدر محمد أمين طرابشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
- 12- خالد عبد الرحمان ماهر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد نعمان، الأردن، ط2000، 1.
- 13- راشد أحمد عادل، إدارة القوى البشرية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 14- د.راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 15- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، جدة السعودية، ط2، 2001.
- 16- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 17- د.زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 18- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1992.
- 19- ستيفن جورج، أرنولد وبمبرز، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار البشير، الأردن، 1998.
- 20- سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2006، 2.
- 21- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999.

- 22- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 23- د.سهيلة محمد عباس، د.علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 24- د.سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 25- صالح ناصر عليسات، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق والتوزيع، غزة، فلسطين، ط1، 2009.
- 26- د.صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 27- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 28- أ.د.عادل حرحوش صالح، أ.د. مؤيد سعيد صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 29- د.عبد الباري إبراهيم درة، د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008.
- 30- د.عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1997.
- 31- عبد الرحمان ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد نعمان، الأردن، ط2000، 1.
- 32- عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالي، بغداد العراق، 1990.
- 33- عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 34- عبيد علي أحمد حجازي، إدارة الجودة الشاملة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 35- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 36- د.علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2002.
- 37- عمر واصف عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 38- فرانسيس ماهوني، كرل جي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 39- د.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 40- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 41- د.قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2005.

- 42- ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب إستراتيجية نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ط2، بميك مصر، 1997.
- 43- مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 44- د.محمد الحملوي وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1998.
- 45- د.محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة هورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
- 46- د.محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، دون سنة.
- 47- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية، بيروت، 1993.
- 48- أ.د.محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- أ.د.محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 50- مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2006.
- 51- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 52- د.يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

****الرسائل العلمية**:**

- 01- عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللجوء في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003.
- 02- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000-2001.

****المجلات و الملتقيات** :**

- 01-حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتجديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد1، 2006.
- 02-زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسن الهيثي، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والتسيير، القاهرة، مصر، العدد12، 2000.
- 03-سيد محمد جاب الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 03 جويلية 1997.

04- عبد الرحمن بن محمد الحمضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد الأول، أبريل 2000.

05- علي رحال والهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 05، مارس 2001.

06- محمد داني الكبير أمعاشو، أهمية تطبيق الجودة ايزو 9000، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2000.

****مواقع الانترنت** :**

01- أحمد السيد الكردي، معايير نظام الجودة والايزو،

<http://www.entilaq.com/new.business.quality.managment.htm>.

02- أحمد الطعاني، مواصفات الإيزو، 2011-10-02،

<http://www.dld.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm>.

03- أحمد صقر، نماذج إدارة الجودة الشاملة، 2010-01-05،

<http://sh22y.com/vb/t25128.html>

04- أميرة إسماعيل، وظائف إدارة الموارد البشرية، 2010-02-20،

<http://www.hrdisoussion.com>.

05- أمين الساعاتي، نماذج إدارة الجودة الشاملة، أبريل 2010،

<http://nabhba-kw.com/vb/showthread.php?t=1016>.

06- تأمر مجدي، وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، 2010-09-15،

<http://www.yallael/n.cim>

07- صالح محمد القراء، معايير الايزو، 2010-03-12، www.sqarra.wordpress.com/iso18000

08- عبد الله كتيبي، إجراءات نظام الجودة ISO 9001-2000، 2001-09-14،

[Www. Edarta3mal/vb/showthread.php?t=2963](http://www.Edarta3mal/vb/showthread.php?t=2963).

09- عبد الله الهادي، نماذج الجودة الشاملة، 2007-2010،

<http://abdullahhadi.maktoobblog.com/583551/1>

10- علي بن صالح الضلعان، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2010-07-25،

<http://madinahx.com/showthread.php?t=23772>

11- عمر الغندور، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2011-04-04،

<http://hassanheha.forumn.net/t7971.topic>

12- قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 2009،

http://www.dar.diba.lex.org/web_pages/mainpage.gsp?pid

13-محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، 2011-01-12،

<http://www.islammemo.Cc/fan-el-edaro/human-reources-Manageme115167.html>

14-محمد حمودة، الايزو معايير الجودة الشاملة، 2009-03-05،

www.startimes.com/f.aspx,t=15261731

15-مدحت أبو الناصر، iso 14000، 2011-01-27،

www.Iso.org/Mangement.dela.santé.éet.de.la.sécurité.de.la.travail

16-مصطفى رمضان، معايير الايزو، 2012-04-12، <http://www.noort.com/vb7/t25158>

****الكتب الأجنبية****

1-Chantal Bussenault et Martine Prêter, **organization et gestion de l'entreprise**,
vuibert, paris, 1991.

2-Henri Mitonneau, **ISO 9000 version 2000**, 2eme edition, paris, France ,2001.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو بإدارة الموارد البشرية، وبالمورد البشري في حد ذاته، ومعرفة من منهما أكثر فعالية ونجاحا، وذلك بعد تزايد الاهتمام بالجودة الشاملة، لاسيما ونحن نعيش في عصر أصبحت فيه الجودة ضرورة ملحة من أجل البقاء في سوق المنافسة الشرسة، خاصة بعد توصل البلدان المتقدمة إلى هذه الأساليب الإدارية واثبات نجاحها.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم حلول ومناهج يمكن للمنظمات انتهاجها خاصة دول العالم الثالث وبما فيها الجزائر.

Résumé :

L'étude vise à déterminer l'étendue de l'intérêt dans la gestion de la qualité totale et les normes ISO de la gestion des ressources humaines, et des ressources humaines en lui-même, elle cherche également à savoir laquelle d'entre elles est plus efficace et réussie, c'est après de l'intérêt croissant de la mondiale qualité, en particulier parce que nous vivons à une époque où la qualité est essentielle pour survivre dans la concurrence féroce dans les marchés et en particulier après les techniques qui ont été atteint par les pays développés.

En outre, cette étude propose des solutions et des méthodes pour les organisations à suivre, principalement dans les pays du tiers monde dont l'Algérie.

Summary :

The study aims to identify the extent of interest in Total Quality Management and ISO standards of human resources management, and human resource in itself, also it seeks for knowing which of them is more effective and successfull, this is after of the increasing interest of global quality, especially because we live in an era where the quality is essential to survive within the fierce competition in the markets and particularly after the technics that have been reached by the developed countries.

Moreover, this study suggests solutions and methods for the organisations to follow mainly in the countries of the third world including algeria .