

## معايير الأيزو كمصدر للأرغوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج

بومناد سيف الدين

جامعة وهران-الجزائر-

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على أسس ومعايير المنظمة العالمية للتقييس (ISO) والتي تمثل مصدر للأرغوميا التنظيمية بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسات القطاع الصناعي بشكل خاص الناشطة بولاية وهران(الجزائر)، وإبراز أهمية إدماج أنظمة إدارة الجودة في الرفع من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في أهم وظائفها وهي التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تسيير أوقات العمل، تحديد الأجور وتسيير المسار المهني. وذلك من خلال آراء مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

واعتمدت الدراسة على اختيار عينة مقصودة من خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسيراً لإدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي صمم بهدف دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، الأرغوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**Résumé :**

Cette étude vise à souligner la relation entre les systèmes de management de la qualité totale représentés par les normes ISO et les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises économiques en général et industrielles en particulier, au niveau de la wilaya d'Oran (Algérie). Nous essayons également de présenter l'importance de l'intégration des systèmes de management qualité comme sources de confort au travail et ergonomie organisationnel pour les pratiques de la gestion des ressources humaines qui représente le succès en gestion de la richesse humaine de l'entreprise, et ces fonctions qui consiste notamment à la sélection et recrutement du personnel, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des temps de travail, la rémunération et la gestion des carrières. Tout ça à travers des appréciations des gestionnaires des ressources humaines au sein des entreprises qui représentent l'échantillon de l'étude.

L'étude a été menée auprès d'un échantillon ciblé d'une soixante-quinze (75) gestionnaire des ressources humaines, de trente-cinq entreprises industrielle actives dans la région d'Oran, Pour le besoin de la recherche nous avons élaboré un questionnaire constitué de deux axes, le management de la qualité totale d'une part et les pratiques de la gestion des ressources humaines d'autre part, et l'analyse des données a été réalisée par l'utilisation du programme statistique (SPSS)

Les principaux résultats de la recherche ce sont :

- Il-y-a une corrélation significative entre le système de management de la qualité total et les pratiques de la gestion des ressources humaines, au sein des entreprises certifiées ISO.
- Il-y-a des déférences significatives entre les entreprises certifiées ISO et entreprises non certifiées ISO, en matière des pratiques de la gestion des ressources humaines en faveur des entreprises certifiées ISO.

أولاً: الجانب المهجي

مقدمة:

لقد شهدت نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثانية الكثير من التطورات الإدارية فمن الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة، ومن تحويل محور العملية الإنتاجية من المدخلات والمخرجات إلى التركيز على العمليات ومن التركيز على المالك داخل المنظمة إلى التركيز على العملاء خارجها، وبما أن إدارة وتسيير المؤسسة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص هي عبارة عن مبادئ تتجسد على الواقع من خلال ممارسات المسيرين والمديرين، وتأسيساً على ما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أنظمة إدارة

الجودة الشاملة والتي تركز على مجموعة من المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) في تغيير واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية بخلق نوع من الأرغنوميا التنظيمية لهذه الوظيفة الحيوية في المؤسسة.

## 1. إشكالية البحث وتساؤلاته:

في سبيل تحقيق جودة مخرجات المؤسسات الجزائرية والرفع من كفاءتها وفعاليتها، فقد رأينا ضرورة الاهتمام بالجانب الإداري الذي يندرج ضمن إطار ممارسات مسيري الموارد البشرية، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) بالمقارنة مع نظيراتها غير الحاصلة على شهادة الأيزو والناشطة في ولاية وهران، فممارسات تسيير الموارد البشرية الفعالة هي أساس لنجاح أي مشروع. وتأسيساً على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول مدى تأثير أنظمة إدارة الجودة على ممارسات تسيير الموارد البشرية، في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو. وهل تتجسد هذه الجودة في ممارسات تسيير الموارد البشرية؟ وهل تشملها حقاً؟ وهل يوجد فرق بين المؤسسات التي طبقت نظام الجودة والحاصلة على الأيزو والمؤسسات التي لم تطبق بعد هذا النظام في ما يخص ممارساتها المطبقة في تسيير الموارد البشرية؟ وإن وجد الفرق في ما يكمن بالتحديد؟ فيمكن حصر الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل التالي:

هل أحدثت أنظمة إدارة الجودة الشاملة تغييراً في ما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية بحيث خلقت نوعاً من الأرغنوميا التنظيمية لهذه الوظيفة في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو؟ وبشكل آخر:

أ. هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو؟

ب. هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو؟

## 2. فرضيات البحث:

يرى الباحث أن أنظمة إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو قد أحدثت تغييراً إيجابياً

في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو، وبالتالي:

أ. هناك علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو.

ب. هناك فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير حاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية، لصالح المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو.

### 3. أهمية البحث وأهدافه:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- أهمية الدراسة تكمن في ما تهدف إليه، بحيث أن نتائج وتوصيات الدراسة ستضيف الكثير إلى عالم المعرفة وقد تسهم في تطوير مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- 2- تتمثل الأهمية أيضاً في إعطاء صورة حول واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي الحالي لتبني هذه المبادئ.
- 3- أيضاً تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو، ومدى شمولية نظام الجودة على هذه الممارسات ودورها في خلق أرغوميا تنظيمية لهذه الممارسات وتقصي واقع الجودة في إدارة الموارد البشرية.

كما تتمثل أهم أهداف الدراسة في ما يلي:

- 1- بحث تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، خصوصاً بعد ظهور شهادة الأيزو وأنظمة الجودة.
- 2- دراسة تسيير الموارد البشرية ومحاولة تقييم أداء أهم وظائفها الحيوية.
- 3- الوقوف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل أنظمة إدارة الجودة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير التناسق بين الوظيفتين.
- 4- العمل على إيجاد طريقة مثلى لزيادة فعالية تسيير الموارد البشرية في تبني مبادئ إدارية حديثة كمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**4. حدود البحث:** وتمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- الحد المكاني: 35 مؤسسة اقتصادية ناشطة بولاية وهران (الجزائر).
- الحد الزمني: دامت الدراسة 3 أشهر ونصف، بداية من شهر مارس إلى منتصف شهر جوان لسنة 2013.
- الحد البشري: مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

**5. التعاريف الإجرائية للمصطلحات:**

**1.5- إدارة الجودة الشاملة:** وهو النظام المدروس الذي يقوم على أساس مبادئ المنظمة العالمية للتقييس (ISO) والذي يحدد الجودة كهدف، انطلاقاً من الإصغاء للعميل لجلب المعلومات، والاعتماد على مقارنة العمليات، والإدارة بمقاربة الأنساق بالإضافة إلى مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التي تعد ضرورية، وكل هذا على أساس عملية القياس والتحسين المستمر.

**2.5- ممارسات إدارة الموارد البشرية:** وتتمثل في الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، والتي تنطلق من انتقاء المترشح وتوظيفه، مروراً بتكوينه، وتقييم أداءه، تحت مراقبة وتسيير أوقات عمله، وتحديد أجره الدوري، ضمن نظام عام لتسيير مساره المهني.

**3.5- شهادة الأيزو للجودة (ISO):** وهي الشهادة التي تمنح لمنظمة ما، من طرف مكتب دراسات متخصص وهذه الشهادة تؤكد إمكانية المنظمة على تقديم خدمات أو سلع، ضمن نظام متوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية، ويتم مراجعة الشهادة بعد ثلاث سنوات بداية من تاريخ منحها.

**4.5- الأرغوميا التنظيمية:** يقصد بها في هذه الدراسة قدرة أنظمة الأيزو على ترشيد العملية الإدارية لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو للتسيير (ISO 9001) والتي تهدف إلى تقنين العمليات الإدارية في المؤسسة.

ثانياً: الجانب النظري

**1. إدارة الجودة الشاملة****1.1- مفهوم الجودة:**

إن "ديمينغ" الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة يعتقد "أن هدف الجودة يجب أن يكون حجر الأساس لفلسفة الإدارة الحديثة. فإن الحد المستمر من الأخطاء والتحسين المستمر في الجودة، يعني تكاليف أقل فأقل، وليس الهدف فحص ومعاينة الخدمات من أجل استبعاد التالف منها، لكن الهدف منها هو أن لا تدخل الجودة منتجات أو خدمات تالفة" لعويسات، (2005)، كذلك وقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" (آل ثاني، 2008). ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO). "بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التطعيم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" (الحداد، 2003).

## 2.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تنوعت وتعددت التعاريف التي أوردها الباحثين في مجال الإدارة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان منطلق هذا التنوع الزاوية التي ينظر من خلالها العالم أو الباحث إلى هذا المفهوم الإداري الحديث. وقدم فيغنباوم في عام 1983 أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة في الطبعة الأولى في كتابه (Quality Control Total) إذ عرفها بأنها "نظام فاعل لتكامل جهود تطوير وصيانة، وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المنشأة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام للزبون" (المسعودي، 2010).

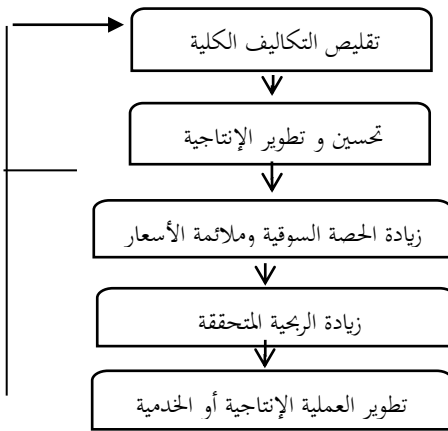
وفي الواقع إن عبارة "إدارة الجودة الشاملة" أو "إدارة الجودة" هما في الحقيقة مرادفان، من ناحية الأدبيات المتخصصة، رغم أن مصطلح الإدارة بالجودة الشاملة هو في الغالب الأكثر توظيفاً، وفي جميع الحالات، مهما تعددت المعاني فإنها تضم مجموعة من المفاهيم والطرق المقننة والتي يتم إدماجها في الاستراتيجية العاملة للمؤسسة، وهذه المبادئ والطرق تهدف إلى تجنيد كل العمال، من الحصول على أحسن رضا للعملاء، وبأقل ثمن، وذلك لا يكون إلاً بالتحسين المستمر لعمليات وأنساق المؤسسة (Froman et all, 2007)

كما عرفها "تونكس" بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، وقد عرفت وزارة الدفاع الأمريكية بأن الجودة الشاملة تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين في المنظمة (إداريين وعمال) من خلال تكامل الأنشطة والجهود المقترنة بهم وفي كافة

المستويات لبلوغ الإنجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك نحو تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها بالتنوع والتكاليف والجدولة والأغراض والحاجات... الخ من النشاطات، إذ أن هذا التكامل في الجهود يساهم في تحقيق رضا المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي، أما هوفر وزملاؤه فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (حمود، 2002).

### 3.1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

رغم أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة، إلا أنهم يتفقون جميعاً على نفس الشيء ويجسدون العديد من نفس المبادئ مثل الأهداف الاستراتيجية، والالتزام الكلي، والتحسين المستمر، والنظرة الشاملة، ومسؤولية الموظفين، والتدريب على العمل. وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة، وتمثل هذه المبادئ حسب النعيمي وآخرون (2009) في:



- 1- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.
- 2- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
- 3- الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة استراتيجية.

- 4- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.
- 5- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمر من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 6- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.
- 7- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- 8- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر.

#### 4.1- تكوين المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO:

كلمة أيزو ISO مشتقة من الكلمة الإغريقية إيزوس (Isos) والتي تعني يساوي أو يعادل وتحدد في أحيان كثيرة في بداية الكلام (Iso...). إذ تظهر في كلمات كهذه (Isobar) والتي تعني الخط الذي يساوي في الضغط البارومتري في فترة معينة، و(Isometric) والتي تعني متعادل، أو متساوي القياس، وإن التفكير في التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو كاسم للمنظمة، إذ أنه من السهولة اتباعه. وفي 24 من ديسمبر 1946 اجتمع 64 مندوب من 25 دولة في لندن لتدارس أمر إنشاء منظمة دولية، يجب أن يكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية، وقد أصفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس. وأقرت الجمعية العامة النظام الأساسي الأيزو، وقواعد عملها بالإجماع، وتقرر أن تبدأ العمل رسمياً حالما توافق 15 لجنة وطنية على شروطها، وتم استلام أمانة السر المركزية المؤقتة لهذه الموافقات في 23 فبراير 1946 (الصرن، 2001)

## 2. تسيير الموارد البشرية

### 1.2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها



ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول (حاروش، 2011)

وتتلخص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسة ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة (عبد الباسط عباس، 2011)

## 2.2- إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين:

إن المنظمات الفعّالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية ويمكن تحديدها في ما يلي:

- **التوجه بالمبادرة:** "المنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، على سبيل المثال تركز شركة (IBM) على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز" عبد الباسط عباس، (2011) "مما يتطلب عدد من الأنشطة الفرعية المتكاملة والمتراطة، الذي يشكل

مجموعها سلسلة من الأعمال التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة" (بن عنتر، 2010).

● **التوجه بالأفراد:** "إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها" بن عنتر، (2010) "حيث يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي" (عبد الباسط عباس، 2011)

● **التوجه بمشاركة العاملين:** "ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري. إن المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة" عبد الباسط عباس، (2011) "إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، وتسهر على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح" (غربي وآخرون، 2007).

● **التوجه بالجودة:** "حيث يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة، أي الالتزام الذي تأخذه المنظمة بكاملها على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة. وهذا ما يؤثر على كل فرد من العاملين في المنظمة ويجعلهم يشعرون بأن مقدرة المنظمة تعتمد عليهم" (العلي، 2010).

**3.2- خطوات تكوين استراتيجية للإدارة الموارد البشرية:** ويمكن تحديدها في الخطوات التالية:

**1.3.2- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة ويشترك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها لذلك إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة والقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة

لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأية منظمة (المبيضين والأكلي، 2013).

### 2.3.2- دراسة وتحليل البيئة: وتؤثر على المنظمة بيئتان وهما:

2.3.2.أ- البيئة الداخلية: "وهذا يقتضي تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. وإذ هناك عوامل أساسية ترتكن إليها إدارة الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية وهي حسب حمود والحرشة، (2007):

— الهيكل التنظيمي.

— ثقافة المنظمة.

— إدارة الموارد البشرية.

— إدارة العمليات.

— إدارة النشاطات التسويقية.

— إدارة النشاطات البيئية.

2.3.2.ب- البيئة الخارجية: "وهذا يقتضي تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن حسب المبيضين والأكلي، (2013):

— متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة.

— جمع معلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.

— استخلاص النتائج.

— وضع الاستراتيجية المناسبة

3.3.2- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية: "استناداً على نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها أو تطوير الاستراتيجية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها"(المبيضين والأكلي، 2013)

4.3.2- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: "ويجب أن يصاحب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية المرنة والاستجابة لإدخال تغييرات عليها في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمتها إلى الواقع

العملي التنفيذي، أما أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي هي:

- سياسات: الاختيار والتعيين، الخوف، علاقات العمل.
- الأنظمة، تقويم الأداء، الاتصالات.
- البرامج: التعليم والتدريب والتنمية، تخفيض ضغوط العمل، السلامة والصحة حسب المبيضين والأكلي، (2013) ولذا فإن التطبيق والتنفيذ الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعّال للعاملين في المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الاستراتيجية (حمود والخرشة، 2007)

**5.3.2- متابعة وتقييم استراتيجية الموارد البشرية:** المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم استراتيجية الموارد البشرية هو مدى إسهامها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق. من خلال خلق رضا لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولائها والتزامها المبيضين والأكلي، (2013) "المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (حمود والخرشة، 2007).

ثالثاً: الجانب الميداني

## 1. مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة على جميع مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية، والمتمثلة في 35 مؤسسة منها 19 مؤسسة حاملة لشهادة الأيزو للجودة و16 مؤسسة غير متحصلة على شهادة الأيزو للجودة، وذلك لمحاولة الإلمام بمختلف وظائف الموارد البشرية وأهم مهامها في المؤسسات الصناعية خصوصاً والجزائرية عموماً، وحسب الإحصائيات التي تم جمعها خلال الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة على 128 مسير ومسيرّة في وظيفة الموارد البشرية. وقد تم الاعتماد على عينة مقصودة، خدمة لأهداف البحث والتي تتمثل في مسيري الموارد البشرية في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة

الميدانية، بعد توزيع 128 استبيان على مسيري الموارد البشرية تم استرجاع الاستبيانات على مراحل مختلفة وانتقاء منها ماهي قابلة للتحليل الإحصائي والمستوفية لشروطه، فمثلت عينة الدراسة الأساسية نسبة 58,5% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 75 مسير في الموارد البشرية، الذين مثلوا أفراد عينة الدراسة الأساسية.

## 2. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وقد استعمل لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة، وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة من جهة، ومن جهة أخرى لسهولة تحليلها. وقد صمم الباحث الاستبيان بحيث اشتمل على قسمين وهما:

- **القسم الأول:** ويشمل على البيانات الشخصية للمجيب والمتثلة في منصب العمل، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة السوسيو مهنية، سنوات الخبرة المهنية، طبيعة عقد العمل، وجود تكوين أساسي في تسيير الموارد البشرية، عدد دورات التكوين المشارك فيها في المؤسسة، عدد الترقيات داخل المؤسسة.

- **القسم الثاني:** يشمل على 108 عبارة تقيس كل من نظام إدارة الجودة الشاملة وعملية توظيف الموارد البشرية.

## 3. عرض ومناقشة النتائج:

■ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية:

المتغيرات		قيمة "ر"	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,667	0.05

الجدول (2): يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة

الموارد البشرية

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو والنتائج المبينة في الجدول رقم (2) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,667 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0,05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو.

بما يتعلق بالفرضية الأولى، فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو للجودة، وهذا ما يراه القزاز، (2009) في دراسته النظرية بأن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفعالة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وفائدتهم كنتيجة لذلك، وبما أن عينة الدراسة تمثلت في إطارات مسيرة في إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تحقيق الفرضية العامة الأولى وهذا ما تؤكد دراسة بومخم وبديسي، (2007) والتي اهتمت بدرجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي استهدفت 15 مؤسسة من الشمال الشرقي للجزائر وعينة تقدر بـ 70 مسير، وقد توصلت الدراسة إلى إلمام المسيرين بمبادئ الجودة الشاملة مثل مبدأ التوجه بالزبون، مبدأ القيادة، مبدأ مشاركة الأفراد، مبدأ التركيز على العمليات، مبدأ التسيير وفق مبدأ النظم، ومبدأ التحسين المستمر، وهذه المبادئ تم تناولها في الدراسة من قبل الباحث. وقد رأى دبون (2008) في دراسته حول دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، أنه يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهمية جهودهم في العملية الإنتاجية حيث لا يكون عن طريق التعويض المادي فقط بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق، وهذا ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في العمل على تسهيل تبني تغيير تنظيمي متوقع في المؤسسة. ويتم هذا التغيير بفضل مشاركة العاملين والتعليم والتكوين المستمر للموارد البشرية، وقد وضّح هذا كل من الزعي، الكساسبة، والسكارنة، (2009) في دراستهم بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، بأن التدريب والتعليم يعتبر كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة،

وان المؤسسات تشرك العاملين في دورات لتطوير منتجات العمل، وتعتمد أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم. وقد أكد الأبعج، (2005) في دراسته الموسومة ب إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، في أن تطبيق نظام لإدارة الجودة حسب المواصفة الدولية (ISO) يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة بالمنظمة ومن ذلك طبعاً وظيفة الموارد البشرية. وأنه يجب عند تصميم وتنفيذ أنشطة تطوير الموارد البشرية أن تأخذ المنظمة في الاعتبار البندين، القيادة ومشاركة العاملين، من مبادئ إدارة الجودة.

■ اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير حاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير حاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية:

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	شهادة الأيزو للجودة	البعد
42	185,50	26,323	3,780	نعم	ممارسات إدارة
33	162,09	27,000		لا	الموارد البشرية
الجدول (3): يبين اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية					

تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو وغير المتحصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (3) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3,780 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0,05، والمتوسط الحسابي للمؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو يساوي 185,5 أي أكبر من المتوسط الحسابي للمؤسسات الغير المتحصلة على شهادة الأيزو والذي يساوي 162,09، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات

## إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو.

أمّا بخصوص الفرضية الثانية، فقد تم تحققها أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير حاصلة على شهادة الأيزو في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو، وهذا ما يوضح شمولية نظام الجودة الشاملة إذ أدى إلى تغيير جذري في تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد التفاعل بين الوظيفتين لإدارة الجودة الشاملة كبعد استراتيجي في التسيير وممارسات الموارد البشرية كأداة لتحقيق هذا الهدف، وقد أكد هذا موساوي، (2002) بحيث أن الفكرة القاعدة لإدارة الموارد البشرية هي أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة والكفاءات المطلوبة والمستوى الجيد للتحفيز، بالإضافة إلى التنسيق النظامي لتطبيقات وسياسات الموارد البشرية القائمة على احتياجات المنظمة تسمح بتحسين إشباع الأفراد والزبائن والإنتاجية ونوعية العلاقات مع البيئة الخارجية (المجتمع، الشركاء الاستراتيجيين، والسلطات التنظيمية... الخ)، وهذا ما يراه الباحث غائباً أو إن لم يكن غائباً فهو محدود عند المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو محل الدراسة الميدانية، هذا ما يوضح أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة أي تغيير في المؤسسة وخاصة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد رحماني (2003)، Rahmani، بأن هذا الانتقال يجب أن تتوفر فيه شروط، بعضها مرتبطة بأساليب التنظيم والأخرى مرتبطة بقدرة تحقيق التغيير لهذا يجب التفكير في تسيير الموارد البشرية، لأنه من الضروري أن السعي إلى العصرية يجب أن يهدف أيضاً إلى تنمية التسيير الذي يلتقي فيه جهود التنظيم للوصول إلى هدف الجودة. وقد وضّح الباحث أن حوالي 54% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات يقل عدد عمالها عن 100 عامل، وقد أكد عرابي (2009)، Arabi، في دراسته أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بعقود بمكاتب استشارة خارجية من جهة، أو تترجم من خلال عمليات وأنساق متعلقة بالسعي إلى الحصول على شهادة الأيزو للجودة من جهة أخرى، للسعي إلى تغيير طبيعة تسيير الموارد البشرية بتقريبها شيئاً فشيئاً إلى التسيير المعتمد في المؤسسات الكبرى.



## — خاتمة:

وختاماً يشير الباحث بأن هذه الدراسة تستطلع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك في ضوء استجابات مسيري إدارة الموارد البشرية فيها. ونتائجها غير مطلقة أو نهائية وقد يكون احتمال الخطأ في القياس وأدواته وادراً ولو بنسبة ضئيلة، كما قد تكون نتائج الدراسة قد تأثرت بالجوانب الذاتية لأفراد العينة بشقيها الإيجابي والسلبي أو العوامل والخصائص المتعلقة بالمؤسسات. مما يستدعي إجراء دراسات وأبحاث أخرى على نفس الفئة من الأفراد واستعمال نفس الأدوات من أجل المقارنة والتأكد من صلاحيتها ودقة النتائج المتوصل إليها، وتبقى في النهاية إشكالية تسيير الموارد البشرية في مؤسساتنا وبالأخص في ظل النظام المتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واسعة ويمكن دراستها من عدة جوانب.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. الأبعج، محمد صالح (2005) نظام إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، قدم إلى "مؤتمر الجودة" ليبيا، 145-159
2. آل ثاني، فيصل بن جاسم الأحمد (2008) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
3. الحداد، فيصل عبد الله حسن (2003) خدمات المكتبات الجامعية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
4. الصرن، رعد حسن (2001) معجزة الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق.
5. العلي، عبد الستار (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. القزاز، إسماعيل (2009). التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001:2008، دار دجلة، عمان.
7. المبيضين، صفوان محمد والأكلي، عائض بن شافي (2013) تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
8. المسعودي، حيدر علي (2010) إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
9. النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل. (2009) إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

10. الزعبي، علي فلاح، والكساسبة، حسن سالم، والسكرانة، بلال خلف (2009) دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني، قدم المؤتمر الدولي السابع حول "إدارة الجودة" الأردن، 64-77
11. بن عنتر، عبد الرحمان (2010) إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
12. بوخمخ، عبد الفتاح، وبديسي، فهيمة (2007). دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2، 109-144
13. حاروش، نور الدين (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
14. حمود، خضير كاظم (2002) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
15. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. عبد الباسط عباس، أنس (2011) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. غربي، علي وقيرة، إسماعيل وسلطانية بلقاسم (2007) تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
18. لعويسات، جمال الدين (2005) إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر.
19. دبون عبد القادر (2008). دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة. مجلة الباحث، 6، 159-174
20. موساوي، زهية (2002) الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث، 1، 94-101

### ثانياً: المراجع الأجنبية

21. Arabi, M.(2009). La gestion des ressources humaines dans la PME Algérienne : Cas des PME de l'agro-alimentaire dans la région de BEJAIA, présenté au colloque de la 11<sup>e</sup> université de printemps de l'audit social « Audit social & renouvellement de la GRH », Algérie, 41-51.
22. Froman, B. &Gey, J-M. & Bonnifet, F. (2007). Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système de management intégré, AFNOR.
23. Rahmani, A.(2003). La gestion du potentiel humain dans la conduite du changement : vers une organisation favorisant une GRH moderne et dynamique. Idara: revue de l'Ecole Nationale d'Administration, 13,199-216.