

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة  
د . سفيان خوجت علامت  
أ . قايد مريم  
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة

الملخص:

يعد رأس المال البشري موردا استراتيجيا يجب الاهتمام به وتنميته من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير، وفي هذا المجال تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري فعال يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استقطابها وتدريبها وتحفيزها، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار عن طريق تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطة، وهو ما يؤدي في الأخير إلى امتلاك ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**الكلمات الدالة:** رأس المال البشري، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية.

**SUMMARY:**

Human capital is considered as a strategic resource that should be given a special care and development using the modern systems and entrances of management. In this domain, total quality management is one effective managerial style, that contributes in boosting the human resources' performance by attracting, training, and motivating them, also providing a working environment that helps and encourage creativity and invention through suggestions, communicative development, and the authority delegation. which leads, at last, to acquire a competitive character, and achieve the organization strategic goals

**Key words:** Human capital, total quality management, human resources.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

### مقدمة:

يتطلب الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، ضرورة تبني المؤسسات مبدأ الاهتمام برأس المال البشري، باعتباره طاقة فكرية ومصدر للإبداع والابتكار، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية. بما يحقق للمؤسسة التميز المطلوب. فالمنافسة الحقيقية بين المنظمات اليوم تتجلى في محاولة بناء وتنمية رأس المال بشري، والذي يتأتى من خلال تبني نظم وتقنيات حديثة في عمليات إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا المجال تعد إدارة الجودة الشاملة منهج إداري حديث يساهم في رفع إنتاجية رأس المال البشري، من خلال الاعتماد على أساليب تسيير متطورة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، فهي تعد نظام تسيير استراتيجي متكامل، يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل. بمشاركة جميع العاملين والاهتمام بهم بشكل مستمر، مما يعني أن كفاءة هذا النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية.

إن تطبيق أسس الاقتصاد الحديث، أثبت أن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات على اختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير الامكانيات المادية، بل يتوقف الأمر على جودة أداء الإدارة في التسيير وطريقة الاستثمار في الطاقات البشرية الفاعلة لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، والموائمة بين العرض والطلب، لذلك فقد أصبحت الحاجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي للمؤسسة الهادف إلى تطوير الأداء، والتكيف مع التحديات والمتغيرات المتلاحقة، والمحافظة على استمرار وبناء الكيان التنظيمي.

### - اشكالية الدراسة:

من خلال الأهمية الكبيرة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين وتنمية رأس المال البشري، يمكن طرح السؤال الجوهرى الآتي:

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

### - كيف تسهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال البشري؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح مجموعة من التساؤلات

الفرعية، وهذا على النحو الآتي:

- كيف يتم تنمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسة؟

- ما مدى أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة؟

- ما هي العلاقة المتواجدة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية رأس المال البشري؟

### -فرضيات الدراسة:

و للإجابة عن الأسئلة السابقة الذكر، يمكن الاستناد على الفرضيات التالية:

- إن تنمية رأس المال البشري يمكن أن تتحسد من خلال اكتساب المعرف

وتطوير مهارات الموارد البشرية بوضع خطط للتكوين والتدريب.

- إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسة من

خلال الوصول إلى مطابقة للموصفات في جميع الأنشطة التي تقوم بها.

- يرتبط ارتفاع مستوى تنمية رأس المال البشري بمدى الالتزام بتطبيق معايير

إدارة الجودة الشاملة.

### - منهج الدراسة:

قصد معالجة الاشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد

بشكل أساسي على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

ورأس المال البشري، كما تم الاستعانة بالمنهج التحليلي بغية تبيان دور إدارة الجودة

الشاملة في تنمية رأس المال البشري، وذلك باعتبارها كمدخل تنظيمي في مجال تحسين

أداء الموارد البشرية.

### - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية من أهمها ما يلي:

- تقديم الإطار النظري لرأس المال البشري ولأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسات.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

- تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال البشري.
- إبراز الآثار الواضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات.
- **تقسيمات الدراسة:**

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

1. مدخل لرأس المال البشري.
2. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.
3. دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال البشري.

### **1- مدخل لرأس المال البشري:**

لقد اتسع استعمال مفهوم رأس المال البشري أكثر فأكثر مع بروز ما يعرف باقتصاد المعرفة، لأن أسس الاقتصاد الجديد لم يعد يقوم فقط على الآلات والتقنيات والأموال وحسب، بل كذلك على كل الموارد غير المادية التي هي بحوزة الأفراد، وأصبح عندها الرأس المال البشري موضوع استثمار وتراكم وسوق.

#### **1.1/ مفهوم رأس المال البشري:**

من المعروف أن لكل عنصر من عناصر الإنتاج عائد: رأس المال عائدته الفائدة، الأرض عائدتها الربح، قوة العمل عائدتها الأجر، التنظيم عائدته الربح. ويعد المنظم الذي يمثل الإدارة أو ما يعرف حديثاً في الفكر الإداري بالإدارة العليا المسؤول عن التنسيق بين العناصر الثلاثة، من خلال حسن الاستغلال وتحسين الأداء لتحقيق الربح، وبالتالي فالربح هنا هو العائد على رأس المال البشري المتمثل في الإدارة.

ولقد اتضح في نهاية القرن العشرين أن العاملين من غير الإدارة العليا يساهمون مساهمة فعالة في تحقيق الربح والخسارة، وذلك لامتلاكهم قوة فكرية ومعرفية تساعد في كفاءة تشغيل وإدارة الأصول الملموسة وغير الملموسة داخل المؤسسة، كما تتحمل هذه الأخيرة تكاليف استثمارية في تطوير مهارات ومعارف هذه القوى البشرية بما يساعد في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

من خلال ذلك نجد أن رأس المال البشري هو تطور لفكر قديم وهو المنظم، مع توسع هذا المفهوم ليشمل كافة فئات العنصر البشري أيا كان موضوعها التنظيمي: إدارة عليا، إدارة وسطى، عاملون، فالكل يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والكل يخضع لعمليات استثمارية في رفع الكفاءات والمهارات والمعرفة.

ويشار إلى أن مصطلح رأس المال البشري هو مفهوم حديث، يعود إلى الأعمال التي قام بها المنظر "غاربي بيكر Gary Becker" في الستينات من القرن الماضي، حيث كانت الانطلاقة من خلال أبحاثه المنشورة، والتي بينت دور التراكم المعرفي والمهارات في رفع مستوى النمو الاقتصادي.<sup>1</sup> ويعتبر الاقتصادي الأمريكي "شولتز SCHULTZ" من رواد نظرية رأس المال البشري، والحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979م، أول من وضع الأسس الأولى لمصطلح رأس المال البشري من خلال مقاله الشهير: "الاستثمار في رأس المال البشري"، الذي نشره عام 1961، وكشف من خلاله دور التربية والتعليم والخبرة المكتسبة كعامل مستقل في نمو إنتاجية الفرد.<sup>2</sup>

وقد بنى «SCHULTZ» مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي:<sup>3</sup>

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري.

---

<sup>1</sup> - Imane Cherif, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Berti Édition, Alger, 2009, p111.

<sup>2</sup> - سعدون حمود جثير، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص83.

<sup>3</sup> - راوية محمد أحمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص17.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

لذلك يمكن القول أن رأس المال البشري ومثلما عرفه: "بيرمان وتاوبمان Behman and Taubman" على أنه: "الرصيد من القدرات البشرية المنتجة اقتصادياً".<sup>1</sup> أو بعبارة أخرى هو: "كل ما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات خلال مراحل حياته التعليمية، وأثناء عملية تكوينه وخبرته الميدانية".<sup>2</sup>

وعموماً يمكن تعريف رأس المال البشري من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: «كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المعارف والقدرات والمهارات التي اكتسبوها عبر التعليم والخبرة العلمية».<sup>3</sup>

ويمكن تقسيم رأس المال البشري إلى قسمين:<sup>4</sup>

- **جزء فطري:** يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد.

- **جزء مكتسب:** يعبر عن مجمل المهارات والمعارف والمؤهلات والكفاءات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة، وكلها تعد الأكثر أهمية في رأس المال البشري، حيث يمكن أن يصنف وفقها إلى صنفين أساسيين، الأول رأس مال بشري عام ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل: معرفة القراءة والكتابة والحساب.

<sup>1</sup> - البنك الدولي، أين تكمن ثروة الأمم؟ قياس رأس المال للقرن الحادي والعشرين، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2008، ص126.

<sup>2</sup> - Alexandre Guillard, Josse Roussel, « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », revue Management & Avenir, n° 31, 2010, p162.

<sup>3</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الانسانية العربية: نحو اقامة مجتمع المعرفة، 2003، ص90.

<sup>4</sup> - بن زايد سارة، دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، على الموقع الالكتروني الآتي: [www.kantakji.com/article/details/](http://www.kantakji.com/article/details/) (تم التحميل يوم: 2016/03/17)

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

أما الثاني فهو رأس مال بشري خاص ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة أو مؤسسة بحد ذاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تفرقة بين مفهوم رأس المال البشري وبعض المفاهيم والمصطلحات التي تدخل ضمن مصطلح رأس المال مثل: رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية.

فأما رأس المال الفكري هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، وتعظم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به. أما رأس المال الاجتماعي فهو موجودات تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية وشبكات العمل داخل المنظمة.<sup>1</sup> ومن الواضح كذلك أن مفهوم رأس المال البشري يختلف عن مفهوم التنمية البشرية الذي تتبناه تقارير التنمية البشرية، والصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث عرفت بأنها: عملية توسيع خيارات الأفراد، والمتمثلة بالأساس في حياة الإنسان حياة سليمة وصحية، وأن يكتسب المعرفة، ويحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم. على أن هناك خيارات أخرى من بينها الحرية السياسية وضمن حقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته.<sup>2</sup> والتنمية البشرية بهذا المفهوم تزيد وترفع من رأس المال البشري وتوسع فرص الإنسان وخياراته.

## 2.1/ الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الإسهامات الرائدة للاقتصادي "غاربي بيكر Gary Becker" في أوائل الستينات قد ساهمت بشكل كبير في انتشار فكرة الاستثمار في رأس المال البشري،

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية: التنمية في كل عمل، 2015، ص 2-3.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

حيث فرّق بهذا الصدد بين نوعين أساسيين من التكوين، الأول تكوين عام يتحمل العامل الجزء الأكبر من التكلفة. أما النوع الثاني فهو تكوين متخصص يستفيد من خلاله العامل بدرجة أكبر من التكوين والتدريب (الاستثمار في رأس المال البشري) وفيه تتحمل المؤسسة كل أو معظم التكلفة.<sup>1</sup>

ويشار أنه بالنظر لصعوبة قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، اقترح بعض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث والتطوير خلال فترة زمنية معينة، إلا أن هذا المقياس الرقمي لا يشكل من الناحية العلمية دليلاً على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية بل عن قيمة الاستثمار فيها.

فالاستثمار في رأس المال البشري يعرف بأنه: «مجمّل المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته ومن ثم تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله»،<sup>2</sup> فالاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل.<sup>3</sup>

وبالتالي فالعائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات الأفراد، وزيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي.

وقد ركز «SCHULTZ» اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات

---

<sup>1</sup>-Stéphanie Fraisse-D'Olimpio, Les fondements de la théorie du capital humain, sur le site web suivant :

<http://ses.ens-lyon.fr/articles68302> (Téléchargé le:11/05/2016).

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

<sup>3</sup> - حمدي الحناوي، رأسمال البشري: تأصيل نظري وتطبيق على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006، ص01.



تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

فالمعلومات التي يملكها الفرد ومدى استعداده في إشراك الآخرين فيها أساس خلق القيمة المضافة، مما يلقي على الإدارة عبء الالتزام بتوفير كافة البيانات لرأس مالها البشري، وتدريبهم على استخدامها وتحويلها إلى حلول وأفكار ابتكارية بحيث يساهم الجميع في تنفيذها.

ويقدم « STEWART » مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبة الموارد البشرية، وأسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة، وهذا كما يوضحه الشكل الآتي:<sup>1</sup>

صعب الاستبدال	الخلية -2-	مورد بشري يصعب استبداله	-	الخلية -1-	مورد بشري يصعب استبداله
		ينتج قيمة مضافة مرتفعة	-		ينتج قيمة مضافة منخفضة
المورد البشري	الخلية -4-	مورد بشري يسهل استبداله	-	الخلية -3-	مورد بشري يسهل استبداله
سهل الاستبدال		ينتج قيمة مضافة مرتفعة	-		ينتج قيمة مضافة منخفضة
		مرتفعة		منخفضة	

### شكل رقم 01: الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

**المصدر:** سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، على الموقع الإلكتروني الآتي: <http://www.minshawi.com> (تم التحميل يوم: 2016/07/06)

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

**الخلية رقم 1:** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة، وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، وسبب انخفاض كفاءة المورد البشري هي استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

**الخلية رقم 2:** تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، حيث يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه، وصيانته وتحفيزه وإتاحة فرص الإبداع والتطوير والابتكار.

**الخلية رقم 3:** يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة، وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة، الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

**الخلية رقم 4:** ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتجهيزه للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق قيمة مضافة مرتفعة، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ به تفادياً لتكلفة الإحلال، مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري تتحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري اتجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

## 2- الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أبرزها، فهي فلسفة إدارية

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم  
عصرية يستند إليها في المزج بين الجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة، وهذا من  
أجل الارتقاء والتحسين المستمر بمستوى الأداء الوظيفي.  
ولقد بدأت العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في تطبيق إدارة  
الجودة الشاملة، لتحسين وتطوير خدماتها، والمساعدة على مواجهة التحديات الصعبة،  
وكسب رضا عملائها، وقد حققت هذه المنظمات نجاحا كبيرا إثر هذا التطبيق،  
وأصبح بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مهم في الإدارات والمنظمات  
الحديثة والمتطورة.

## 1.2/ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات علماء الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فمن ذلك ما  
قام به "هامسن Hamsen" من تعريفها على النحو الآتي:<sup>1</sup>  
- الإدارة: أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوما بدقة، بمعنى التطوير  
والحفاظة على امكانية المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.  
- الجودة: تعني المطابقة والوفاء بالمتطلبات والتقاء توقعات العميل.  
- الشاملة: وهذا لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.  
وهناك من عرّف إدارة الجود الشاملة بأنها: "استراتيجية للتسيير تشمل كل  
المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف  
الجودة المستتبهة من متطلبات العملاء."<sup>2</sup>  
كما عرفها "Deming" بأنها: "تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل  
الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة، عمان، 2007، ص  
ص 41،42.

<sup>2</sup> -Gerdf Kamisk, J -Pierre Bauer, management de la qualité de A à Z,  
Masson, paris, 1994 ,p119.

<sup>3</sup> -K-Ishihara ,maitrise la qualité: méthodologie de gestion, édition mare  
mortun, paris,1996, p12

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

في حين اعتبرها "Feigenbaum" بأنها: "نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها وتحسينها للمجموعات المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين الإنتاج والخدمة لأن تكون في أحسن المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للعميل."<sup>1</sup> أما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتها بأنها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين."<sup>2</sup>

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن الوصول إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو من أحد المفاهيم الإدارية التي تباينت بشأنه الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه، إلا أن هذا التباين الشكلي في التعاريف الخاصة به يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، حيث أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، والذي يتمثل في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية. فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات تحقيقا لمتطلبات وتوقعات العميل.

## 2.2/ مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال المبادئ الضرورية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في:

### 1.2.2/ مبدأ التركيز على العميل:

يعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته، الهدف الرئيسي لأية مؤسسة، وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو

<sup>1</sup> - مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 39.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

الخدمات الفعلية أو المتوقعة،<sup>1</sup> ويمكن الإشارة إلى هذا المصطلح بصورة أخرى على أنه يشمل كلا من العميل الداخلي الذي يتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، والعميل الخارجي الذي يتمثل في الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء المنتج. فإدارة الجودة الشاملة تعمل على رفع مستوى رضا كل من العميل والموظف على حد سواء.<sup>2</sup>

إن الاهتمام بالعميل الداخلي ضرورة من ضرورات عمل إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب التأكيد على هئية مستلزمات عمله، بما يمكنه من تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن إدامة الاتصال بالعميل الخارجي للإطلاع على آرائه ومقترحاته، وهذا يتطلب توظيف قدرات العميل الداخلي لتبني الأساليب الحديثة.

### 2.2.2/ مبدأ مشاركة العاملين:

إن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة المشاركة الفعلية لجميع العاملين في تطوير عمل المؤسسة، والارتقاء بها إلى المستويات العليا من العمل والإنتاج لتحقيق أهدافها. فالمؤسسة العصرية بشكل عام هي تجميع لجميع جهود الأفراد المنضمين تحت لوائها، بحيث تبدو في المجتمع بصورة واحدة منسجمة، فالعمل الجماعي والتعاون يضيف قيمة كبيرة للجودة.

وفي هذا الصدد نجد أن الشريعة الإسلامية قد أكدت على العمل الجماعي وأهميته في حياة المؤسسة، قال سبحانه وتعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾. (الشورى:38). فالعمل الجماعي ضرورة بشرية لأن أساليب الإدارة الحديثة حرصت على العمل الجماعي بروح الفريق والقيادة الجماعية، والعالم كله يسعى إلى إقامة تكتلات اقتصادية وسياسية واجتماعية، والمؤسسة الاقتصادية احدى هذه الجماعات

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 71.

<sup>2</sup> - رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014، ص177.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم  
القائمة على العمل الجماعي، فيما أن تصمد أمام القوى في السوق وإما أن تنهزم  
وتنحل.<sup>1</sup>

وإدارة الجودة الشاملة تمسكت بمجموعة من النقاط الأساسية، والتي من شأنها أن  
تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة والعمل الجماعي ومن أبرزها: وضع  
نظام الحوافز والمكافآت ونبد أسلوب الرقابة والتفتيش.

### 3.2.2/ مبدأ التحسين المستمر للعمليات:

يشكل هذا المبدأ أساساً مهماً تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو يركز  
على إحداث طفرة في الجودة تنقل المؤسسة لمستوى أداء أعلى، مع وفر في التكاليف  
والالتزام بالجودة المطلوبة.<sup>2</sup> وهنا تلاقي مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية، حول  
تأكيداً على ضرورة اتقان جودة العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا  
عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

إن التحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات  
والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر،<sup>3</sup> ويتطلب هذا تعاون  
جميع الموظفين بالمؤسسة من إداريين، فنيين، عمال وبين جميع الأقسام العاملين فيها.<sup>4</sup>

### 4.2.2/ مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

لقد عملت المؤسسات التي سعت إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على  
امتلاك نظام فعال للاتصالات، يزودها بمختلف البيانات عن جميع أنشطتها، وعملياتها

<sup>1</sup> - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والتوزيع، الأردن،  
2010، ص 69.

<sup>2</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010،  
ص 460.

<sup>3</sup> - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 233.

<sup>4</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 49.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم  
وأقسامها وفروعها، وحتى عن المؤسسات المنافسة، وهذا للوصول إلى المعلومات المتعلقة  
بـ:<sup>1</sup>

- توقعات ورغبات العملاء وملاحظاتهم عن المؤسسة وخدماتها.
  - الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع العملاء الحصول عليه من سلع وخدمات.
  - مستوى أداء الموظفين المتعاملين مع العملاء بشكل مباشر.
- ومن ثم فإن اتخاذ أي قرار سيكون مبني على أساس حقائق وبيانات صحيحة،  
وليس على أساس توقعات وآراء شخصية.

#### 5.2.2/ مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش:

لقد ركزت الإدارة التقليدية على عنصر المراقبة، مما عزز من عملية تفتيش السلع  
عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، وهو ما أدى إلى استنزاف الكثير من الطاقات  
البشرية والموارد المالية، بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد  
في حالة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية،  
لاعتمادها على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش، ويتطلب هذا استخدام معايير مقبولة لقياس  
جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد  
وقوع الأخطاء. فإدارة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية  
الوقائية.

#### 6.2.2/ مبدأ القيادة العملية:

يتوجب على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية، حيث لا يخطب  
ولا شعارات، وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة، لتكون الإدارة قدوة  
ومثلا يحتذى به في كل المستويات الإدارية والعاملين، وهذا في ظل وجود رؤية

---

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، على الموقع الإلكتروني  
www.scribед.com الآتي:

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم  
استراتيجية للإدارة حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة  
أنشطة المنظمة.<sup>1</sup>

### 7.2.2 / التغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع، وهي  
عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى يتم الاستمرار على نفس  
المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية.<sup>2</sup> فالتغذية  
العكسية وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها من خلال  
الاستطلاع المستمر لأربابهم، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات  
المستمرة على السلع والخدمات، وذلك وفق ما يريده العملاء ويتوقعونه.

### 3- دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال البشري:

#### 1.3 / الجودة الشاملة والإطار التنظيمي لتنمية رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الجوهري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها  
تهدف إلى إحداث تغييرات فكرية وسلوكية داخل المؤسسة لا ينهض بها إلا نخبة من ذوي  
القدرات الابتكارية والإبداعية، وتتمثل هذه التغييرات في:

- **الثقافة التنظيمية:** ينظر إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسة على أنها: " مجموعة  
المبادئ والقيم التنظيمية التي تم وضعها وتكوينها خلال حياة المؤسسة، والناعبة من  
محيطها الاجتماعي والثقافي، ومن الممارسات والسلوكيات والتصرفات القائمة منذ فترة  
طويلة".<sup>(3)</sup> فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير هذه المبادئ والقيم، وتوحيدها  
من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تركز على جودة السلع والخدمات المقدمة.

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص461.

<sup>2</sup> - وليامز رتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، عمان، 1999، ص 23.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،  
2009، ص43.



تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

- **الهيكل التنظيمي:** إن أي تغيير يطرأ على المؤسسة غالباً ما يصاحبه تغيرات في هيكلها التنظيمي من حيث تعديله أو تطويره، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو توسيعها، أو التقليل منها.

ويتطلب العمل في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة القيام بتغيرات وتعديلات للهيكل التنظيمية، وذلك بجعلها أفقية تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة، فالهيكل التنظيمي المطلوب لإنجاح هذه الفلسفة يدعى بـ: «مدخل النظام الكلي المتكامل». وهو ينظر للمنظمة على أنها مجموعة هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض، كما يسمح بانسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي، لإيصال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر.

- **تصميم العمليات:** يتطلب تحقيق مستوى الجودة العالية في ظل تطبيق مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ضرورة إعادة تصميم العمليات في المؤسسة، وذلك بالتركيز على جملة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لا سطحية لمشاكل العمل، ومن البرامج المفيدة في هذا المجال إعادة هندسة العمليات. فإعادة الهندسة هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عملياتها وأساليب وطرق إجراء العمل لديها.

- **الأنظمة والسياسات:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة مهما كان نوعها، يتطلب ضرورة وضع أنظمة جديدة تحل محل الأنظمة القديمة التي لا تتماشى ومتطلبات التغيير، مع إعادة تصميم سياسات تسهم في خدمة وتحقيق هذه الإستراتيجية الجديدة. ويمكن تعريف النظام على أنه: "مجموعة القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين في المنظمة"،<sup>1</sup> أما السياسات فهي: «مبادئ عامة تعمل على توجيه

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 65.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم التفكير في مجال اتخاذ القرارات، وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته".<sup>1</sup>

فالنظام الواجب توفره في المنظمة بغية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق، وهذا من خلال تقسيم النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة، في حين يجب أن تكون السياسات المطبقة مرنة لا تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، مع ضرورة توخي الحذر من المبالغة في تحقيق المرونة، لأن هذا يؤدي إلى الإخلال بالنظام.

- **النمط القيادي:** يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة قيادة إدارية لها القدرة اللازمة على إحداث التغيير، وتحقيق التفاعل، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبين المرؤوسين، وذلك من خلال اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة المرئية (الإدارة الجواله)<sup>2</sup>، والتي مفادها جعل الرؤساء قريبين من مواقع تنفيذ العمل، من خلال كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الاتصال الرسمي الجامد، واستبداله بالاتصال غير الرسمي والرسمي المرن في آن واحد، فالإدارة المرئية هي وسيلة ذات فعالية كبيرة، تسمح بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلامة.

### 2.3/ تنمية رأس المال البشري في إطار الجودة الشاملة:

إن الأخذ بأهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تبني ميزة تنافسية، والسعي لتحقيق سبق على المنافسين، لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس مال بشري له القدرة على إنتاج أفكار جديدة وتطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية. ولهذا الأسباب تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية رأس المال البشري من خلال:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

### 1.2.3/ استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية:

تشير هذه الإستراتيجية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، وهي تعد ضمان تحرك نمو المؤسسة أو استقرارها في بيئة تنافسية.

وهناك إستراتيجيتين لاختيار واستقطاب الأفراد والكفاءات الفردية ذات القدرات والمهارات لتحقيق الأداء المتميز، وحل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسة اعتماد إحداها أو كلاهما وفق متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية وهما:<sup>1</sup>

- إستراتيجية الاختيار من داخل المؤسسة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية العاملين داخل المؤسسة، أي من سوق العمل الداخلي، ويكون ذلك عن طريق النقل، والترقية أو اللجوء إلى الموظفين السابقين.

- إستراتيجية الاختيار من خارج المؤسسة: تعد إستراتيجية الاختيار من الخارج الإستراتيجية البديلة لإستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بأنها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، وقد تلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من المصادر الداخلية، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، ذلك أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكارا جديدة وتقنيات عمل جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة والعاملين.

### 2.2.3/ التعليم والتدريب المستمرين للموارد البشرية:

تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تدريب وتعليم الأفراد العاملين بالمؤسسة، على التطبيقات الحالية والطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة أو السلعة، وهذا لزيادة خبرتهم التي تمكنهم من تحسين الجودة، وتقليل عدد المرفوض من الخدمة والسلعة، وتأدية الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 119-120.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

ويمكن تعريف التدريب على أنه: «عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنياً أو وظيفياً، بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، وتعديل سلوكه لصالح المنظمة».<sup>1</sup> ويتم التدريب إما داخلياً من خلال تصميم برامج تدريب داخل المؤسسة، تتلاءم مع ظروف وطبيعة الأعمال والخدمات المقدمة، وإما خارجياً عن طريق الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة، أو من خلال اللجوء إلى البعثات والزيارات الميدانية لمؤسسات خارج حدود البلد. وقد ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من البرامج المتعلقة بالجودة من أهمها:<sup>2</sup>

- برامج لتوجيه التصرفات وخلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة.

- برامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغير والتعامل مع كل ما هو جديد.

- برامج لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

- برامج لاكتساب الكفاءات والقدرات المختلفة والمتنوعة حسب الوظائف الموجودة والجديدة.

ويختلف التدريب عن التعليم في كون هذا الأخير عبارة عن الوسيلة التي تزود الأفراد العاملين بالمعرفة وتساعدهم على الفهم وهذا من خلال:<sup>3</sup>

- الدراسات العليا: وتمثل في دورات دراسية تسمح للموظفين بالحصول على مؤهلات دراسية رسمية وموثقة.

---

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، جمعية عمال الطباعة التعاونية، عمان، 1984، ص187.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009، ص ص 92، 93.

<sup>3</sup> - مات سيغر، المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق، القاهرة، 2007، ص63.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

- الدورات الدراسية القصيرة: وهي دورات مصممة لتقديم المزيد من المعلومات لفهم النظريات والمبادئ وطرق تطبيقها.

فالتدريب والتعليم المستمرين يضمنان أن يحصل العاملين على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الناجح والصحيح، وفيما يلي بعض النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح في عملية التعليم والتدريب المستمر وهي:

- اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية.

- شمولية عملية التعليم والتدريب لكافة المجالات ولجميع فئات العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.

- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق، مع توعية العاملين لتقديم المساعدات للمنظمة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص في تدريبهم، والسعي من أجل تفاديها في برامج التدريب المقبلة.

- اعتبار عملية التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس تكلفة.

### 3.2.3/ إتباع أسلوب التحفيز للموارد البشرية:

إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات، لا يمكن أن تأتي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يجذب ويدفع الأفراد العاملين إلى إتقان العمل.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

ويمكن تعريف الحوافز بأنها: «مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل». <sup>1</sup> فهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تأمل في تحقيقها الإدارة.

والحوافز نوعان: حوافز مادية تتمثل في الأجور المرتفعة والعلاوات والترقيات والمكافآت، وظروف العمل ومدته، وحوافز معنوية تضم شهادات التقدير والأوسمة وخطابات الشكر والتقدير. وتسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تبني أسلوب للحوافز قائم على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، من خلال الارتكاز على مجموعة من الآليات مثل:

- **القيادة بالمشاركة:** تعد أحد الأساليب الحديثة التي تستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الفرد العامل أكثر دراية بمشكلات العمل، ويمكن تعريف المشاركة على أنها: «عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية». <sup>2</sup>

وتتضمن هذه القيادة التزام القائد بالرفق في معاملة الأفراد وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وسلوك دور إيجابي في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم، مع استخدام توجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال الأفراد.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد- مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996، ص 227.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

- **تفويض الصلاحيات:** يعرف تفويض الصلاحيات بأنه: «العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها»<sup>1</sup>.

والتفويض لا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، إذ أن له الحق في سحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه، وبالتالي فإن الصلاحيات التي يمكن تفويضها للمرؤوسين تتعلق بالقرارات المرتبطة بمهام تتكرر في العمل أو مجالات يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين، بالإضافة إلى بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها، أو بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

- **إبداء الرأي:** تركز إدارة الجودة الشاملة على تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.

إن كل هذه الآليات من شأنها أن تحقق غاية مهمة جدا وهي التحفيز، و زرع الولاء والانتماء لدى الفرد العامل، وجعله متقبلاً لكل شيء جديد في أدبي حد من المقاومة.

ووفقاً للمنهج الإسلامي فقد تم التأكيد على أهمية تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال، فنجد التحفيز في القرآن يشمل سائر المزايا التي يمنحها الله سبحانه وتعالى لعباده الصالحين سواء أكانت مادية أم معنوية، لقوله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾. [سورة الكهف، الآية: 30]. ورسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كان له الأثر الأكبر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، حيث وضع أسس التحفيز، فعن سعيد بن زيد عن النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: (من أحي أرضاً مبيّنة فهي له وليس لعرق ظالم حق)، ويعد هذا تحفيزاً على استصلاح الأراضي وزراعتها. والإسلام يطالب بالاتفاق على الأجر قبل بدء العمل مع وجوب الوفاء الفوري به، حتى يصبح حافزاً له على مواصلة العمل لعمله بجودة وكفاءة، فقد قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إذا استأجرت أجيراً فأعلمه أجره). كما يدعو الإسلام إلى توفير الحوافز

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، نفس المرجع، ص 145.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم

الاجتماعية للعاملين بتحديد ساعات للراحة من عناء العمل، وكذلك بتوفير الخدمات الترويحية لهم، وذلك مصداقا لقول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (اجتهدوا في أن يكون زمانكم أربع ساعات: ساعة لمناجاة الله، وساعة لمعاشرة الإخوان والمتقين الذين يعرفون عيوبكم ويخلصون في الباطن، وساعة تخلون فيها للذتكم في غير محرم، وساعة لأمر المعاش).<sup>1</sup>

### 4.2.3/ العمل الجماعي:

يتجسد أسلوب العمل الجماعي وفق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي:

– **فرق العمل:** ينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه مكون من فرق عمل تشارك في اتخاذ القرارات والسيطرة على كيفية إنجاز الأهداف،<sup>2</sup> فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها، الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها للعمل بحرية من دون عوائق.

– **حلقات الجودة:** تعتبر من الأساليب الحديثة التي تساعد على تنمية الفرد وتحفيزه وتطويره وزيادة قدراته على حل المشكلات التي يواجهها في العمل. وتعرف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة صغيرة من العمال يتراوح أعدادهم بين 5 و 12 فرد، يجتمعون تطوعا بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين مرة كل أسبوع خلال دوام العمل، وهذا لحل المشاكل الخاصة بمجال عملهم".<sup>3</sup> ويرجع نجاح حلقات الجودة إلى عاملين أساسيين هما: دعم الإدارة العليا لهذه الحلقة لأجل حل مشاكل العمل واعتبار حلقات الجودة حافزا للعاملين، أما عدم نجاحها في بعض المنظمات فهو راجع إلى قلة دعم الإدارة لها، أو عدم اهتمام المشرفين، أو أن تدريب العاملين غير كافي ولم يكن في المستوى المطلوب.

<sup>1</sup> – عبد المنعم دهمان، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup> – زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup> – Pierre jocou ,au cœur du changement, dunod, paris, 1995, p86.



تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

- **القوى الوظيفية:** ويطلق عليها مصطلح "Task Force" وهي جماعات عمل تضم العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، أي العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتركز هذه الجماعات عملها على الجوانب الفنية فقط وليس لها أية علاقة بالجوانب الإدارية،<sup>1</sup> فهي تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها.

### خاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية بالمنظمة، تستدعي تدخل كل الإمكانيات والطاقات والقدرات البشرية لتحسين وتطوير السلع والخدمات والوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى العملاء. لذلك فهي تسعى إلى تنمية رأس المال البشري من خلال جملة من الأساليب التنظيمية حتى يكون الفرد العامل قادراً على فهم أبعادها ومستلزمات تطبيقها.

ويتأكد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشري باعتباره رأس مال حيوي، من خلال تركيزها على تطوير أسلوب إدارة العمل لتحقيق أعلى جودة، حيث يتأتى ذلك عن طريق التحسين المستمر لأداء العاملين وتخفيفهم وتشجيعهم على المبادرة، وتحسيسهم بأهمية العمل بروح الفريق، وإشراكهم في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول، وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابياً في تحقيق الأداء المتميز والوصول إلى ركب الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال معالجة موضوع البحث فيما يلي:

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

### النتائج:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تسمح للمؤسسات بتحسين جودة خدماتها، وتحقيق رضا عملائها.
- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتطوير أداء الموارد البشرية، فهي شكل تعاوني لأداء الأعمال، وأسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي.
- إن قدرة المؤسسة على التنافس في ظل المتغيرات والتطورات المعاصرة، يتجلى في مدى قوة رأسمائها البشري، فهو المورد الاستراتيجي الفعال في العملية الإنتاجية.
- إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة متعلق بمدى اهتمامها بالعنصر البشري، فهو يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط بشكل كبير بمستوى أداء المورد البشري فيها، حيث أصبح يتطلب على القائمين بإدارة المؤسسة العمل على تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين بها.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالبحث المستمر عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز للمورد البشري والوصول إلى الأهداف المسطرة.
- إن التزام الإدارة بقواعد إدارة الجودة الشاملة، سوف يسمح بتطوير الأداء، ورفع الرصيد المعرفي للموارد البشرية، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات، التي تساعد على تطوير مستوى الخدمة وتحسين الأداء بهدف إرضاء العملاء باعتبارهم ركيزة أساسية ومفتاح النجاح لأية منظمة.
- إن الهدف من اعتماد المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة، هو التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء، بجودة عالية وتكاليف منخفضة، وينعكس ذلك خاصة في تعزيز وضعية المؤسسة وحصتها السوقية.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

### التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، والتي من شأنها أن تسهم في تنمية رأس المال البشري، وهذا على النحو الآتي:
- ضرورة عمل الإدارة العليا على نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأن يكون هناك التزام وتأييد من جميع أفراد المؤسسة بتطبيق هذا المدخل.
- تهيئة بيئة مناسبة لزيادة فعالية الاتصالات الإدارية وفق أسلوب العلاقات الإنسانية، التي تزيد من التقارب بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وزملائهم، وبالتالي فهم وإدراك الرسائل الاتصالية مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.
- تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات للتوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي لضمان تطبيقها.
- تشجيع أسلوب فريق العمل من أجل تعزيز قنوات الاتصال بين العمال مما يسهم في إيجاد كفاءات جماعية.
- ضرورة تبني المؤسسات برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة متاحة لجميع العاملين، وذلك بالتعاون مع مختلف المعاهد ومراكز التكوين المتخصصة.
- نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية، وذلك عن طريق خطة إعلامية مكثفة، يتولى فيها الخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة إعداد المادة الإعلامية وعقد الندوات والحلقات العلمية لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

### قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

- 1- البنك الدولي، أين تكمن ثروة الأمم؟ قياس رأس المال للقرن الحادي والعشرين، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2008.
- 2- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية: التنمية في كل عمل، 2015.
- 3- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الانسانية العربية: نحو اقامة مجتمع المعرفة، 2003.
- 4- حمدي الحناوي، رأسمال البشري: تأصيل نظري وتطبيق على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006.
- 5- رافد الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 6- راوية محمد أحمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 7- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 9- سارة بن زايد، دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، على الموقع الالكتروني الآتي: [www.kantakji.com/article/details/](http://www.kantakji.com/article/details/) (تم التحميل يوم: 2016/03/17)
- 10- سعدون حمود جثير، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

- تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. قايد مريم
- 11- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 12- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 13- عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 14- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 16- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005.
- 17- مات سيغر، المرجع العالمي لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق، القاهرة، 2007.
- 18- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 19- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 20- محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصري، على الموقع الإلكتروني الآتي: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- 21- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22- مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوبي، مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، جمعية عمال الطباعة التعاونية، عمان، 1984.

- تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم
- 23- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد- مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996.
- 24- مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 26- نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
- 27- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009.
- 28- وليامز رتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير، عمان، 1999.
- 29- يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، على الموقع الإلكتروني الآتي: <http://www.minshawi.com>
- 30- Alexandre Guillard, Josse Roussel, « Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept », revue Management & Avenir, n° 31, 2010.
- 31 - Gerdf Kamisk J -Pierre Bauer management de la qualité de A à Z Masson paris 1994.
- 32- Imane Cherif, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Berti Édition, Alger, 2009
- 33- K-Ishihara maitrise la qualité: méthodologie de gestion édition mare mortun, paris 1996
- 34- Pierre jocou [au cœur du changement] dunod paris 1995.

تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة ----- د. سفيان خوجة علامة و أ. فايد مريم

35- Stéphanie Fraisse -D'Olimpio, Les fondements de la théorie du capital humain, sur le site web suivant : [http:// ses.ens-lyon.fr/articles68302](http://ses.ens-lyon.fr/articles68302) (Téléchargé le:11/05/2016).