



إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية

قراءة نظرية وطرح أكاديمي

Total quality management in business organizations and challenging human resource management practices Reading theory and academic proposal

كمال صدقاوي*، جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، k.sedkaoui@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2021/05/10	تاريخ القبول: 31/05/2021	تاريخ النشر: 30/06/2021	المؤلف المرسل: كمال صدقاوي
---------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------

الملخص:

على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تتميز عن باقي الأساليب الإدارية بخاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، وعليه يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، من خلال إبراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين و رفع كفاءة أداء المورد البشري. وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها. ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي من خلال القيام بتحليل دقيق والتعبير بشكل كافي لمتغيرات البحث. وقد مكنا هذا من الوقوف على نتائج أهمها ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، كأحد التطورات الهامة في مفاهيم الإدارة الحديثة، إلى جانب وجود علاقة وثيقة بين إدارة الجودة ومجالات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب تصدر التحديات الانسانية مجموع التحديات التي تواجهها إدارة الجودة الشاملة، وعليه توصي الدراسة وأمام العولمة الاقتصادية المبنية على المعرفة والإبداع بضرورة الأخذ بعين الاعتبار طرق تسيير وأدوات تكنولوجية حديثة في الإدارة والاستثمار في الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، منظمة الأعمال، الإدارة.

Abstract :

Given that TQM is distinguished from other administrative methods, the role of TQM in raising the efficiency of the performance of human resources, by highlighting the importance of adopting the principles of comprehensive quality to improve and improve Raise the efficiency of the performance of the human resource. This interest came as a result of awareness of the importance of the role it plays in developing and enhancing human capacities and capabilities. In order to achieve this goal, the descriptive method was used by conducting an accurate analysis and qualitative expression of the research variables. This has enabled us to stand on the most important results. In addition to the existence of a close relationship between quality management and the areas of human

* المؤلف المرسل: كمال صدقاوي

resource management, in addition to the human challenges that lead to the total challenges facing the comprehensive quality management, and accordingly the study recommends, and in the face of economic globalization, the need to take into account the methods of management and modern technological tools in management .

Keywords:

Total quality management, human resource management, human resource planning, business organization, administration

1. مقدمة:

لما كان الثابت الوحيد هو التغير، فملاحظة بسيطة لما يعيشه العالم من تحولات مستمرة في عدة مستويات، سياسة واجتماعية واقتصادية وثقافية فالتطلعات الجديدة وما يجري في العالم من مستجدات وتغيرات سريعة وتوجهات جديدة تفرض نفسها على منظمات الأعمال، وتؤكد الحاجة إلى إحداث تغييرات في المنظمات قصد تطويرها وتحسينها حتى تواكب التطورات العالمية الأمر الذي صار لزاما على مختلف المنظمات أن تسير التقدم الحاصل وتنداركة. فجوهر عملية التغير مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد والجماعات ، لتكون أداة تنفيذ التغير وتطوير القدرات والمهارات المهنية، وحل أزمتها باستمرار وفقا لتغيرات المحيط الاقتصادية أو التقنية .. و منه كان لتطور العلوم الاجتماعية خاصة أثرا كبيرا في تطور الإدارة من حيث مفهومها، مبادئها، وظيفتها نظرياتها.. من خلال ما قدمته من مساهمات متنوعة تتعلق بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي و دراسة المنظمات. تلك المساهمات التي ساعدت الإدارة الحالية على فهم وتفسير ومحولة التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة التي تخدم عملية تحقيق الفعالية التنظيمية. وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والمؤوسين إلى فهم بعضهم البعض.

1.1. اشكالية البحث:

لقد نشرت احدى الدوريات الأمريكية دراسة (سيد 2009، ص 10) ، كانت نتائجها 36%، من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة، 50%، يشكون من أنهم ليس لهم السيطرة على ما يفعلونه، 14%، فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة، و أوضحت الدراسة أن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، و ليست هناك صعوبة في تفسير هذه المشكلات لأن الناس أكثر اختلافا الآن عن الماضي ، يريدون أشياء مختلفة و متعددة، و المنظمات أكبر حجما فقد أصبحت أقل انسانية و العالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم (بن يوسف، لعطيات، 2006، ص 62-63). و منه نقول أن مجال السلوك في الإدارة تبرز أهميته كونه يعتبر مدخلا يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمعرفة ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الوسائل والأساليب العلمية التي يمكن استخدامها في علاج بعض المشكلات التنظيمية. ومنه تعد إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة والتي تسعى لإحداث تغييرات في أساليب العمل، نظرا لذلك تزايد اهتمام منظمات الأعمال بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع مراحل عملياتها، و بهدف الوقوف في مواجهة تحديات البيئة

الخارجية والداخلية، وكذا العديد من التطورات في منظمات الأعمال (التقنية والعلمية، شدة المنافسة وحدة الصراع، ارتفاع المستويات التعليمية والاقتصادية)، سعت إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات و تغيير الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها، من اجل التميز والقدرة على المنافسة. و الاستمرارية في نفس الوقت. لقد دفعت هذه التطورات المتسارعة في بيئة العمل منظمات الأعمال العالمية لتطبيق استراتيجية تضمن لها الاستمرار والبقاء والنمو، وتنبهت الشركات لضرورة تركيزها على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي نالت أهمية ناجمة عن القوى التنافسية، فعدت أمودجا مهما من نماذج وطرق التنافس بالأسواق العالمية. (Tari, J, 2015, p182)

وكغيرها من الاستراتيجيات تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها، يتقدم هذه العوامل المورد البشري (يوسف، علاق، 2020، ص1-25)، (بن عاشور، قادري، 2021، ص1077-1098) وعلى اعتبار أن الكثير من الباحثين سعوا لإعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards Institute، « بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل والمجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بكأفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير» (بوحية، 2008، ص 154). وعليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة واحدة من الأساليب الإدارية التي تتبعها منظمات الأعمال لمواجهة التحديات السالفة الذكر، لكونها تركز على التطوير والتحسين لمستويات الأداء بصفة عامة من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تجعل كل عامل يدرك أن الجودة في ثلاثة عناصر أساسية في المنظمة و هي (المدخلات، العمليات، المخرجات)، هي هدف رئيسي. وقد بدأت مختلف منظمات الأعمال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام قائم على مجموعة من المبادئ و الأسس الموضوعية مركزة نشاطها على رضا العملاء و التحسين المستمر وعنصر المرونة، والقيام بالأشياء والمهام المطلوبة بالشكل الصحيح من المرة الأولى وذلك من خلال كافة الوسائل والأدوات الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمة لكي تواجه تلك التحديات (Garvin, D., 2014, p23) و على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري. ولا يخفى أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، و قد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها إسهاما في تحقيق أهداف البرامج. فإدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر من أثن الموارد التي تمتلكها الإدارة وهي الأكثر تأثيرا على الإنتاجية، لذلك فإن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر ركنا أساسا في أغلبية المنظمات، التي تسعى إلى تطوير قدراتها التنظيمية، والتي تمكن المنظمات من استقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على تلبية الحاجات الحالية و المستقبلية (Dessler, G, 2013, p17). فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما و ضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعدادا جيدا لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق الرفاهية. و هذا ما خلصت له نتائج عديد الدراسات من أن إدارة الجودة الشاملة لا تؤتي ثمارها من غير العنصر

البشري، حيث يعتبر إحدى أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها. فإدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة. و انطلاقاً من هاته الأهمية حضيت إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظراً لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة، فقد خرجت هذه الإدارة عن إطارها الإداري لتمارس دورها باعتبارها شريك استراتيجي. رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعته تحقيق التفوق والتميز لمنظمتة، وانعكس ذلك على كيفية تسييره (رقام، 2009، ص 1-27)، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى، و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، و علي هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة. غير أن هذا التناول لا بد أن يحظ بالإلمام بكل الجوانب الفاعلة والمؤثرة فيه. مما جعل الكثير من الرؤساء في منظمات الأعمال في مواجهة مع بعض التحديات سيما منها إدارة عمالة متعددة الثقافات و الخلفيات في ظل العولمة، والرغبة في التغيير المستمر وأمور أخرى، لذلك أصبح لزاماً علي وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد (راوية، 2005، ص 30). بحيث وجدت هاته المنظمات نفسها أمام رهان حقيقي يلزمها الاستعداد للمحافظة على المورد البشري، جعلت من تطبيق الأساليب الجديدة في إدارة الموارد البشرية تحدياً كبيراً، وفي هذا الإطار نحاول البحث للإجابة على بعض الإستفسارات وهي:

- ماهو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟

- ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟.

- ماهي التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟

2.1. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات، واختلفت حسب طبيعة كل حقبة وأحداث أين بدأ التركيز في الأول على اعتبار موارد المؤسسة (الملموسة وغير الملموسة) هي المصدر في تحقيق الميزة التنافسية، والتي اهتمت بعنصر المعرفة وأكدت أنها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، تؤكد بأن الكفاءات هي السبيل الأكثر تأثيراً في خلق الميزة التنافسية ودعمها، فكثفت البحث عن كيفية تحقيق الجودة بشكل أكبر (بوخلوة، بن قرينة، 2013، ص 103-114)، (فلكاوي، 2017، ص 1-329)، (بن

علي، محمد كريم، 2018، ص 103-128)، (معن، 2018، ص 75-90) (الريقيق والنصاري، 2019، ص 29-38) (يوسفى، علاق، 2020، ص 1-25).

ومن جانب ثاني أن ادارة الجودة الشاملة لا تؤتي ثمارها من غير العنصر البشري، حيث يعتبر إحدى أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها. فإدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة (عريقات و آخرون، 2010، ص 48-63)، (زعتري، 2013، ص 1-152)، (بن على، نوري، 2015، ص 304-326)، (سيد، كلاخي، 2018، ص 127-137)، (بن علي، فريجة، 2018، ص 304-326)، (يوسفى، علاق، 2020، ص 1-23)، (بن عاشور، قادري، 2021، ص 1077-1098)..

3.1. أسباب اختيار موضوع البحث:

- قلة الاهتمام بهذا الموضوع (ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية)، في العلوم الاجتماعية .
- التعريف بإدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهمية تطبيقها في منظمات الأعمال.
- عدم تطور الأساليب التسييرية في المؤسسات الصناعية بما يواكب التطورات الحاصلة .
- البحث في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
- الوقوف عند أهم العوائق و التحديات التي تواجه ادارة الجودة و الموارد البشرية.

4.1. أهداف البحث:

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال المختلفة.
- إثراء موضوع ادارة الموارد البشرية بطرق جديدة..
- ابراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين و رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بصفة عامة.
- التأكد من دور التسيير بإدارة الجودة الشاملة كأحد عوامل التفوق و التميز في الاقتصاد الجديد.
- توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال لإدارة المورد البشري

5.1. أهمية البحث:

- تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الأعمال.
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث تميزه و فائدته التي تعود للمنظمة والعمال في نفس الوقت.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية تساهم و تدعم تطبيقها.
- أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كمحور أساسي لمنظمات الأعمال ودورها في التقليل من مشاكل العمل.

2. مصطلحات الدراسة:**1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة، كونها مرت بعدة مراحل للتسمية، ومن تعريف إدارة الجودة الشاملة ما ذكرته (العلاء، 2009)، بأن «إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأعمال المشتركة والمتكاملة التي تسعى لتطوير كافة جوانب المنظمة وتهتم بالعنصر البشري، ورضا الزبون، وتسعى إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمات، والسلع مع مراعات الإمكانيات والظروف، والسعي للمحافظة على الجهد والمال»، كما رأت دراسة أخرى بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وتواجه منظمات الأعمال العديد من التغيرات والتحديات كانت سببا في ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغير أساليبها التسييرية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الأداء المناسب من خلال الموظفين، (النصاري، 2019، ص 02).

2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوما متعدد الأوجه اختلف في تحديده الباحثون من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غري و آخرون، 2007، ص 14).

3.2. تخطيط الموارد البشرية :

نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة بناء على شكل النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لهذه الموارد، وتتضمن عملية تحليل العرض والطلب للقوى العاملة وتوقعاتها وكيف تفي بالاحتياجات الاستراتيجية من القوى العاملة لدعم الاحتياجات والأهداف والغايات على المدى القصير والطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية وجعل الإدارات العليا تدعم التخطيط للموارد البشرية.

4.2. مفهوم منظمات الأعمال:

من الواضح أن فكرة منظمة الأعمال ليست بسيطة ولم تحدد بشكل قاطع حتى الآن، فلا يزال هذا المفهوم يخضع للعديد من الاجتهادات، وخير دليل على ذلك هو تعدد التعريفات الخاصة به، والتي لم يتفق حتى الآن على تعريف محدد لها، إلا أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسة لتعريف المنظمة هي الاتجاه الاجتماعي، السلوكي، الهيكلي والتنظيمي، يعرفها «.. هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة و تفاعلات، بهدف اشباع حاجات و رغبات المجتمع. وهذا يتم خلال

عملية انتاج و توزيع المخرجات التي تكون على هيئة سلع/خدمات، و مقابل هذا تحصل المنظمة على أرباح تضمن بقائها و نموها و ازدهارها في دنيا الأعمال» (دودين ، 2014، ص 19).

5.2. مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال إستغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج مُحدد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية. لقد عرف فريدريك تايلور Fredrick Taylor الإدارة بأنها «.. أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها..» أما جون مي John F.Mee فيعرف الإدارة بأنها «.. فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع..»

3. الاتجاهات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال:

أصبح من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكل تنظيم البحث عن اتجاهات و أساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة البحث عن الكفاءة و الفعالية و المحافظة على بقائه و استمراره، و عليه يمكننا التوقف في هذا الجانب على اتجاهين هامين حديثين في منظمات الأعمال هما: إعادة الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: اتجاه إعادة الهندسة الإدارية إعادة الهندسة Reengineering يطلق عليها بالعربية " الهندرة " ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس شامي"، وهي إحدى أنواع التقييم التنظيمي الجذرية الحديثة ونموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من (70%) من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها، ويُنظر إلى إستراتيجية إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها مبادرة تنظيمية لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضاء الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة. وقد عرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامي" على أنها: " إعادة التفكير المبدئي الأساسي، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، الوقت، سعياً لتحقيق رغبات المستهلك و ذلك خلال فترة زمنية قصيرة (اللوزي، 1999، ص 266-267). كما تعرف بأنها: "منهج إداري جديد هدفه إحداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم و بناء كيفية أداء العمل و ذلك بهدف تطوير و تحسين عمليات العمل و تعظيم قيمة العمل 2 من منظور الزبائن أو المستفيدين أو المتعاملين مع المنظمة (بلوط، 2005، ص 356).

1.3. الشكل الجديد للمنظمة بعد إعادة الهندسة:

تتحول المنظمة بشكل واضح نحو واقع جديد هذه ملامحه (السلمي، 1998، ص 109-110):

- التحول من التنظيم على أساس إدارات وظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل..) إلى فرق تختص بعمليات متكاملة.

- يتحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف و الرقابة إلى شخص له صلاحية .
- يتحول الاهتمام بقياس الأداء من الإجراءات إلى النتائج .
- يتحول التقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد.
- تتحول القيم الحاكمة للإدارة و الموجهة لقراراتها من قيم الحماية إلى قيم الإنتاج و الانجاز.
- يتحول المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- يتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.

2.3. إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخرًا، حيث اعتبرتھا المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية و شاملة في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها و المحافظة عليهم لكن بالرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة ساد في الدول المتقدمة، حيث تم و لازال يطبق من طرف الشركات العالمية إلى حد الآن، إلا أنه لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات العربية إلا في القليل منها، إذ أن معظمها يهتم بالحصول على شهادة الايزو.

4. إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال و تحدي المورد البشري:

1.4. أهمية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال:

تتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط التالية:

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات .
- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون..
- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.

2.4. دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة في المنظمات:

- أدت العديد من التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات والسعي الى تغيير الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف، من اجل التميز والقدرة على المنافسة؛ تتمثل هذه التطورات خصوصا في (السلمي، 1995، ص 131-132):
- التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمرا ممكنا ينفي كل الأساليب التقليدية في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية؛
 - شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على جذب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق؛
 - التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية الى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين؛

- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم. ومن هنا وجدت المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من شأنها أن تساعد في بلوغ العديد من الأهداف عن طريق التركيز على التحسينات المستمرة في أساليب الأداء

3.4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما جاء به (الراشد، 2011، ص14-17)، وهي كما يلي:

أ- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لا بد من نشر الوعي حول هذا المفهوم وحول إتقان العمل أيضا وإدراك قيمة هذه الطريقة وإعداد المناخ المناسب لها.
ب- التخطيط الاستراتيجي.

يوضع رؤية مستقبلية واضحة و محددة، ووضع أهداف بعيدة المدى، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الأساسية المتبعة لتحقيق تلك الأهداف.

ت- التركيز على العميل.

يعد رضا العملاء، المحور الأساسي للجودة، ومقياس النجاح لأية مؤسسة، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة (العصيمي، 2008، ص 16).

ث- دعم الإدارة :

فالإدارة تقوم بالترويج داخل التنظيم وتعمل أيضا على دراسة السوق وجمع معلومات علمية وحقيقية حول العملاء والمجتمع، من بين الوظائف أيضا التي يجب أن تقوم بها تحسين عملية الاتصال وتطوير أساليب التدريب والتعليم .

ج- مشاركة العاملين :

و ذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل ، حلقات الجودة .

ح- اعتماد نموذج العملية أساسًا للأعمال :

وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المؤسسة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، و لكل عملية منها مجموعة من المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات محددة.

خ الإدارة بالحقائق :

أي تحديد المشكلة ثم اقتراح حلول مناسبة لها مبنية على حقائق واقعية وتفادي الوقوع فيها مرة أخرى

د التحسين المستمر :

إشراك جميع العاملين في عملية التحسين التي تقوم على أداء الأشياء البسيطة بطريقة أفضل لرفع مستويات الأداء.

ذ الإدارة بالنظم :

تعتبر العمليات القائمة في المنظمة منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

ر- التعاون وفرق العمل :

تنسيق الجهود بين العاملين واقناعهم أن الأعمال الجماعية أفضل بكثير من الفردية.

ز- القياس والتحليل :

وضع معايير لقياس نوعية وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحليل المهام المعقدة وفق معالجات إجرائية محددة.

س- منع الأخطاء قبل وقوعها :

كانت الجودة فيما مضى تقوم على إصلاح الأخطاء مما يسبب خسارة للمنظمة، أما الآن فأصبحت تحدد الأخطاء لمعالجتها على مستوى العمليات.

ش- تحفيز العاملين :

إقامة برامج تحفيزية من أجل رفع مستوى الدافعية وروح العمل.

ص- تدريب العاملين :

يعد التدريب من مقومات الجودة الأساسية التي يجب على المنظمة مراعاتها، فهو يزيد من قدرات العاملين لتفادي الوقوع في الأخطاء.

4.4. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يرى (الوطيني، 2012)، بأن هناك خطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يمكننا تلخيصها كما يلي:

أ- المرحلة الأولى، الاعلام و التحسيس:

- التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

ب- المرحلة الثانية، التخطيط و التنفيذ:

- تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

- تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

- اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة أو إختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

ت- المرحلة الثالثة، تحليل الاحتياجات:

- تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، و اطارات التدريب المطلوبة.
- ث-المرحلة الرابعة، التقييم و التقييم:
- التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.
- إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل : كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.
- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.
- إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة

5. أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

- لقد برزت أهمية ادارة الموارد البشرية، كأحد التطورات الهامة في مفاهيم الادارة الحديثة و ذلك من خلال العقود الأربعة الأخيرة، تعظيما لأهمية الدور الانساني أين يشكل الأساس الذي ترتبط به الكثير من المشكلات الرئيسية في الادارة المعاصرة.. بمعنى أن التحديات المطلوب معالجتها هي تحديات انسانية بالدرجة الأولى. و يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال الإهتمام بسلوك الإنسان داخل المنظمة وربطه بنجاحها أو بإفلاسها، ومع تطور الدراسات الإجتماعية والنفسية وما نتج عن ذلك من معرفة كافية بسلوك الإنسان في المجتمع، تزايد التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا في عملية الإنتاج وبالتالي أهمية توجيه هذه الموارد وتنميتها من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة. يرى (حرز الله، 2015، ص 34) ، بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال النقاط التالية:
- أنها مركز الجذب المهم في المنظمة ، إذ بواسطتها تتجدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المنظمة.
 - تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
 - يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
 - فالخطأ في الإختيار يمكن أن يعالج بالتدريب(نوري ، 2010، ص71).
 - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
 - تسهم في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
 - تسهم في التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية من خلال تخطيطها.

- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
- التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة .

1.5. أهداف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي

1.5.1-الأهداف التنظيمية :

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم (المغربي، 2009، ص 17)، وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة (العزاوي ، جواد، 2010، ص 169).

1.5.2 الأهداف الوظيفية :

حتى تتمكن الإدارات والأقسام من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل (المغربي، 2009، ص 17)، ويتم ذلك من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة والسلامة.. (حسونة ، 2008، ص 13).

1.5.3 الأهداف الإجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات . والتحديات الإجتماعية ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

1.5.4 الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة موارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية(المغربي، 2009، ص 17).

1.5.5 الأهداف المتعلقة بالمشاركة:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختبار.
- استقرار الأيدي العاملة.

1.5.6 الأهداف المتعلقة بالفعالية :

- تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

■ مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

وكخلاصة لما تقدم، يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية في هدفين أساسيين (حرز الله، 2015، ص 35-36):

- تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة .

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام للموارد، بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

2.5. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:

ان وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة سلفاً. ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, H2007, p 07) ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي:

- تخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، التوظيف، والتدريب والتطوير.

- التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء.

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أنها لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توفر العناصر الكفاء وتحافظ عليهم، وتعمل على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم باعتماد " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (الغامدي ، 2000)، ليشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

2.5.1 الاستقطاب والتعيين:

العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للتوظيف، متمثلة بالشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

2.5.2 التوظيف .

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

2.5.3 التدريب والتطوير:

لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم على أتم وجه، وتطوير معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية (CPSC, 2005).

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية ، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها. وتأتي احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين ومعلوماتهم أو اتجاهاتهم.

4.2.5 الاهتمام ببيئة العمل:

من خلال تأمين بيئة عمل جيدة توفر للعاملين شعور الانتماء لهذه المؤسسة، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات، فالبيئة المثالية للعمل تساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، مما ينعكس على تطور المؤسسة وتميزها. ويعرف Robert Levering، المؤسس المشارك لمؤسسة « Great Place to Work Institute »، ومؤلف 7 كتب عن قضايا بيئة العمل وعالم الشركات، أفضل بيئة عمل من خلال خلاصة مقابلات مع مئات الموظفين من 12 أفضل أماكن للعمل حول العالم بالقول إنها حيث « تثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعزز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم». فإن هذا المكون هو الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، عبر إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة التي توفر للعاملين أداء أعمالهم بإنتاجية عالية. حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقا للعوامل المسببة لها :

مخاطر فيزيائية : الضوضاء والاختناق.

مخاطر كيميائية (مخاطر بيولوجية): عن طريق انتقال الجراثيم.

مخاطر ميكانيكية : من خلال استخدام الآلات بطريقة غير سليمة.

مخاطر نفسية : من خلال عدم تهيئة العامل نفسيا .

5.2.5 تقييم الأداء:

الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع، Manasa (KReddy,2009,p72-80). حيث أن تقييم الأداء هو الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره .

3.5. العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها:

ظهرت عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات , و أهم هذه العوامل(بوسنينة ، الفارسي، 2003، ص 25):

3.5.1 **تغير نظرة الإدارة للفرد** فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار.

3.5.2 **التطور العالمي و التطور التكنولوجي** في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عاليتين تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها على البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، و أن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .

3.5.3 **قياس العمل و التخصص فيه** ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و الملل .

3.5.4 **صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و المتعلقة بالأجور و ساعات العمل..**

3.5.5 **إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس .**

3.5.6 **تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين و الخدمات و الرعاية الصحية .**

6. دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشرية فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر ضروري لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للدول ان أحسنت التخطيط السليم والإستراتيجي لها ونفذت برامج التدريب والتطوير لتنمية هذه الثروة. على اعتبار أن معايير أي مؤسسة لتحقيق الأهداف لكل أنشطتها وخدماتها أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف ومن هذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة ووفقاً لمبادئ ومعايير تطبيقات الجودة الشاملة التي هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة وهي أيضاً تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة، وبين المهارات الفنية ذات التخصص . على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري . و لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة ، و قد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور

الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها إسهاما فيتحقيق أهداف البرامج ، وأوصت معظم الدراسات الإدارية والأبحاث الحديثة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها على انعكاس نتائجها على أداء أي مؤسسة تطبق مبادئها ومعاييرها (عريقات و آخرون، 2010، ص 48-63) ، (زعتري، 2013، ص 1-152) ، (بن علي، 2015، ص 304-326) ، (سيد، كلاحي، 2018، ص 127-137) ، (يوسف، علاق، 2020، ص 1-23) ، (بن عاشور، قادري، 2021، ص 1077-1098). لذلك فانخفاض التكاليف وتحسن الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم وهومن أهم أهداف المؤسسات المالية والاقتصادية فمن مهمات إدارة الجودة الشاملة خصوصا في أداء الأعمال ترفع الكفاية الأعمال في أداء في أي مؤسسة أو منظمة أو ادارة حكومية .ومن هنا لا بد لهذه المؤسسات أن تواجه الصعوبات والتحديات التي تقف عائقا أمام التطوير والتحسين ويكون ذلك بتطبيق مفهوم إدارة الجودة وتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة لها وذلك بوساطة تحقيق زيادة الإنتاج وتخفيض الكلفة في الأداء وتحسين مستوى الجودة للخدمة المقدمة (الريق، النصاري، 2019، ص 07). حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وانما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، كما أنها تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمترتبة بالأسواق والمنتجات الجديدة. ومنه نخلص أن هناك علاقة وطيدة بين ادارة الموارد البشرية بإدارة منظمات الأعمال التي انتهجت في سياساتها الاقتصادية الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

1.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج

إن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية.

2.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:

لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها ، و ببلوغ مساهمة المبيعات للمؤسسة، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المختلفة، و في هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات، وممارسات، وقرارات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أنادارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن توفير إحتياجات المنظمة من العمالة كماً وكيف وذلك بالإختيار والتدريب والتحفيز والترقية والإشراف وتحتاج إدارة التسويق لمعاونة جهاز الموارد البشرية في إمدادها بالكفاءة المطلوبة وتدريبهم وتحديد طرق مكافأتهم وتحفيزهم والإشراف عليهم.

3.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية :

واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب ، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلا ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثمارا طويلا الأجل (الريقق، النصاري، 2019، ص 07-08) ولتبيان أكثر دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة قدم (ديسلر2012، ص 308-212)، في كتابة بعض النماذج منها:

أ- الدروس المستفادة من شركة فلوريدا Lessons From FPL

تجربة شركة فلوريدا لإنتاج الطاقة والكهرباء تعتبر دروس مستفادة من الدور الذي لعبته ادارة الموارد البشرية في تحسين الجودة بالشركة، من خلال الاهتمام بتدريب الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة ، التأكيد على أن جميع فرق العمل تعمل في اطار السياسة الموضوعية، اكساب العاملين المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات، التشجيع الدائم للموظفين..الخ.

ب- دور ادارة الموارد البشرية في الفوز بجائزة مالكوم بالدريديج الوطنية للجودة (M B N Q A).

حيث أقر الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدريديج الوطنية للجودة (M B N Q A)، (الدرمكي، الظافري، 2017، ص 44)، عام 1987 بهدف مساعدة الشركات و دعمها لتحقيق نتائج طويلة الأجل.

ت- ادارة الموارد البشرية و الايزو 9000.

حيث تمثل الأنشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية جزءا مكملا لجهود الشركات في سبيل الحصول على شهادة الايزو(موزاوي ، 2004). في دراسة قامت بها الباحثة مونيكا و آخرون (2014)، و وضع المؤلفون نموذجا افتراضيا فيه أن الموارد البشرية عملية رئيسية داخل الشركات ، و أنها تساهم في عمليات التحسين المستمر و الميزة التنافسية للشركة. كما يمكن تحقيق التحسين المستمرين خلال الممارسة و تطبيق استراتيجيات ادارية معقدة تتوافق مع التطور المستمر و الفعالية (الدرمكي، الظافري، 2017، ص 39).

الشكل 01: علاقات الموارد البشرية .



المصدر: الدرمكي، الظافري (2017)، ص 39.

ث- طبيعة فرق العمل الموجهة ذاتيا و تمكين الموظف.

حيث يعتبر رنسيس ليكرت من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط و هي اشراك كل فرد في المنظمة مع جماعة وظيفية متماسكة، بشرط توافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي اليها.

ج- دور الموارد البشرية في بناء فرق عمل منتجة.

يتطلب وجود فرق عمل منتجة ضرورة العناية بأنشطة الاختيار و التدريب و التحفيز و غيرها .

7. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

أسهب (بن علي، نوري، 2015، ص 304-326)، في الحديث عن علاقة إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال من خلال:

1.7. إدارة الجودة الشاملة والتوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين(عبد الحمود، 2012، ص 54)، حيث يجب على المنظمات إختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك إختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات العلمية التي تقوم بها في عملية التوظيف.

2.7. إدارة الجودة الشاملة والتدريب:

التدريب هو بمثابة إعطاء معارف ومهارات معينة في مجال معين لمواجهة ظروف عمل معينة أو موقف معين داخل المنظمة . ومن ثم فإن هذه المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر بخطوات ومراحل يمكن حصرها فيما يلي (كمال ، طایل 2012، ص 117-118):

- **التدريب التوضيحي** : والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لها. الجودة على الأداء الكلي للمنظمة.

- **التدريب على أدوات الجودة** : يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها.

- **التدريب على موضوعات خاصة** : ويتصل بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة.

- **التدريب على فن القيادة** : ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المنظمة . ويشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية (بن كيح، 2009، ص 84) .

3.7. إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء:

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و نظام التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل ادارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون و يتم قياس أداء الأفراد حسبها، و لا يمدهم بالتغذية العكسية.	نظام تقييم الأداء في ظل ادارة الجودة الشاملة.
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي و لا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل و ليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة الى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة، بالإضافة الى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير للمحمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء و دور المدير هو دعم العاملين و توجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير و المشرف هم المسؤولون على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم للمشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي و الزملاء.

المصدر: بن علي عائشة، نوري مير (2015)، ص 321..

4.7. إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز و المكافآت والتعويضات:

تساهم سياسة التحفيز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، و تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. (شاكور، الزيادات، 2015، ص 72)، وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها.

8. تحديات ادارة الجودة الشاملة والموارد البشرية في منظمات الأعمال:

تعيش منظمات الأعمال في الوقت الحاضر في عالم جديد يختلف بشكل جذري عن العقود السابقة من القرن الماضي حيث تشهد جملة من التحديات و المتغيرات التي تؤثر في مختلف استراتيجياتها و أنظمتها و ثقافتها التنظيمية و بالتالي فأنشطة إدارات الجودة الشاملة والموارد البشرية تتأثر إلى حد كبير بما يحدث لتلك المنظمات لذلك أصبح من الضروري التعرف على هذه المتغيرات و تحديدها .

1.8. التحديات الداخلية:

– التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الافراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية) :

إن اعتماد منظمات أعمال اليوم على النهج التقليدي في ادارة الأفراد يفتقد للتوازن والتكامل بين تحقيق رغبات و تطلعات و أهداف العاملين و ذلك يرجع إلى التركيز و الاهتمام التقليدي بالتفاصيل الاجرائية في تنفيذ سياسات المنظمات في أمور المفاضلة و الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في منظمات الأعمال اليوم ثم إنهاء إجراءات التعيين و إسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار والتدريب والمكافآت إضافة الى بعض الخدمات مثل الرعاية الصحية و الاجتماعية .. في حين أن النظرة المعاصرة للعنصر البشري ترى أنه أثن و أهم الموارد المتاحة لدى الادارة الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها و هذا بالفعل ما أحدثته المتغيرات العالمية و مفاهيم الادارة الجديدة و هو ذلك التحول في ادراك المنظمات الحديثة لأهمية المورد البشري.

2.8. التحديات الخارجية:

- العولمة :

العولمة ظاهرة لها آثارها و انعكاسها على كل منظمات الأعمال و قد يؤدي رفضها أو تحاشيها إلى الانغلاق والانطواء و لذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية و نظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار إيجابياتها و تقليل مخاطرها و تجنب سلبياتها و هذا التحدي يتطلب تدريب العناصر البشرية و تطوير مهارتهم و قدراتهم لمواكبة الخطط الاستراتيجية الحديثة للمنظمات . إن قوة المنظمات في المنافسة و البقاء في ظل العولمة و الانفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على ادارات الموارد البشرية لتحسين النوعية و الجودة و رفع المستوى للأداء و الانتاجية(بن مسلط، بدون تاريخ ، ص 08).

- الغير التقني :

إن التقنية ووسائلها الحديثة تعد من ضمن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الجودة و الموارد البشرية في منظمات الأعمال في العصر الحاضر، و ذلك لمعرفة قدرات الإدارات على إستخدام و تبني تلك الوسائل و التقنيات و حسن التعامل معها واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة، و ذلك لما لهذه التقنية من انعكاسات على أنظمة العمل للموارد البشرية و إحداث تغيرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكلة التنظيمي و نوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب و أفكار حديثة المرسي (بن مسلط، بدون تاريخ ، ص 08).

- اعادة هيكلة الموارد البشرية :

تتجه كثير من منظمات الأعمال في سوق المنافسة لأسلوب التقليل من أجل البقاء في السوق فلقد اضطرت كثير من منظمات الأعمال نتيجة للأزمة الاقتصادية المالية الحالية إلى التخلص من الموارد البشرية ذوي الكفاءات الأقل في معظم وظائف المنظمات بهدف زيادة معدلات الأداء و الانتاجية و يتم التخلص عن طريق استبعاد أو إلغاء بعض الوظائف أو تبني سياسات جديدة مثل اعادة هيكلة الأنشطة أو اعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الادارية في المنظمات و هذا بالفعل ما تواجهه بعض منظمات الأعمال في الوقت الحالي .

- المهارات المتغيرة :

شهدت المجتمعات في العقود الماضية تطورا ملحوظ في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة بما فلقد تحولت من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية فساهم ذلك التحول في تطوير أساليب العمل من إستخدام آلات بسيطة إلى خطوط التجميع و مع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية المتخصصة و إحتفت و برزت وظائف نتيجة للتقدم التقني و بالتالي تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري وهذا ما يظهر بوضوح في الدول النامية (راوية، 2005 ،ص10). و هذا يعني أن منظمات الأعمال تواجه عجزا في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة و الوظائف مما قد ينتج عنه خسائر فادحة بسبب الجودة و الانتاجية المنخفضة و زيادة شكاوي العملاء و ارتفاع معدل الحوادث بين العناصر البشرية (المرسي، 2003 ،ص10).

9. خاتمة:

لقد شغل موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتمام العديد من الباحثين سعياً منهم لايجاد بعض الاستراتيجيات الملائمة لتطبيقها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، حيث وجدت هذه المنظمات نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعلمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد البشرية. ومن أهم النتائج المستخلصة بنجد:

9.1. وكاجابة على التساؤل الأول و الذي مفاده دور الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية، من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات، حيث برزت أهمية ادارة الموارد البشرية ، كأحد التطورات الهامة في مفاهيم الادارة الحديثة و ذلك من خلال العقود الأربعة الأخيرة، تعظيماً لأهمية الدور الانساني أين يشكل الأساس الذي ترتبط به الكثير من المشكلات الرئيسية في الادارة المعاصرة..

9.2. أما التساؤل الثاني عن العلاقة بين ادارة الجودة و مجالات ادارة الموارد البشرية، فنجد أن العلاقة وثيقة الصلة بينهما و تطور الأول يتبعه تطور في ممارسات الثاني.

9.3. أما التساؤل الثالث نقول أن التحديات المطلوب معالجتها هي تحديات انسانية بالدرجة الأولى من خلال الإهتمام بسلوك الإنسان مما كان له تأثير كبير في تطوير الكفاءات من خلال التكوين ، التدريب، الاختيار.. وذلك باستعمال وسائل عصرية، و هذا كله ليتسنى لنا توفير بيئة مواتية لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات العمل.

10. التوصيات و المقترحات:

بناء على ماتقدم و نظراً لأهمية موضوع ادارة الجودة و تسيير الموارد البشرية سعى الباحث لتقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات أهمها:

- أمام العولمة الاقتصادية المبنية على المعرفة والإبداع من الضروري الأخذ بعين الاعتبار طرق تسيير وأدوات تكنولوجية حديثة في الادارة والاستثمار في الموارد البشرية.

- العمل على تطوير الكفاءات من خلال التكوين ، التدريب، الاختيار.. وذلك باستعمال وسائل عصرية، و هذا كله ليتسنى لنا توفير بيئة مواتية لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات العمل.

- سعي منظمات الأعمال على مواجهة و تدارك العجزا في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة و الوظائف من خلال التكوين و التدريب المستمرين، هيكلية الأنشطة أو اعادة تصميم الوظائف.

- القيام بدراسات مماثلة في بيئات مختلفة و اجراء مختلف المقارنات .

11. قائمة المراجع:**1.11. قائمة المراجع العربية:**

- السلمي علي (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- السلمي علي (1998)، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر.

- موسى اللوزي موسى (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة ، عمان.

- المغربي عبد الحميد (1999)، «الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين»، ط1، مجموعة النيل، القاهرة.
- الغامدي سالم بن مطر، (2000)، " التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة : منظور فكر إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة "
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000)، " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي " عمان.
- المرسي جمال الدين (2003)، «الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين»، الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- الصيرفي، محمد، (2003)، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان .
- الصديق منصور بوسينية وسليمان الفارسي (2003)، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها : أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس.
- المرسي جمال الدين(2003)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين»، الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- أبوبكر، مصطفى محمود، (2004)، مدخل الميزة التنافسية وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، جمهورية مصر العربية.
- المحمود نسرین محمد عبد (2004)،"العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في قطاعي البنوك . والتأمين في الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، 2004 .
- القراء صالح محمد،(2008) ، مفهوم وفوائد إدارة الجودة الشاملة، قسم العلوم الإدارية والمالية، نظام التدوين الإلكتروني.
- الصرايرة، خالد، والعساف، ليلي، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن.
- أحمد سيد مصطفى(2008) ، « إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية عصرية»، دار النهضة العربية ، الطبعة 2، القاهرة.
- العلاء، عبدالله عبدالرحمن، 2009 ، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير قدرات العاملين، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية ، فلسطين..
- الحسيني صلاح هادي (2009)، " القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك".
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2009)،«دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة»،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر.
- العزاوي نجم عبد الله و عباس حسين جواد، « تطور ادارة الموارد البشرية : المفهوم ،الاستراتيجية، الموقع التنظيمي» دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 169.
- الراشد محمد بن عبد العزيز(2011)،إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02.
- الوظيفي، كامل شكير عبيس، (2012) ، خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، العراق.
- السبيعي، نهاد عمر،(2012) ، إدارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية لإدارة الموارد البشرية وأهمية تخطيطها في المنظمات.
- السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل، (2012)، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي ، اريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- أحمد بن حمو (2013)، أهمية ادارة الموارد البشرية في تطوير الادارة العمومية في الجزائر-دراسة موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة- ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- اللوزي، موسى (2014) ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز-إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر.

- العموري، رولا زهير، (2015)، أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العابد هوارى، (2015)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة-ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الدرمكنى عبد الله إبراهيم، حسن صالح الظافري (2017)، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي، ترجمة نهي مطر خميس، قنديل للطباعة، الامارات العربية المتحدة.
- الدرمكنى عبد الله إبراهيم، حسن صالح الظافري (2017)، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي، ترجمة نهي مطر خميس، قنديل للطباعة، الامارات العربية المتحدة.
- بن مسلط راشد، تطبيق الأدوار الحديثة لادارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية - دراسة م، (بدون تاريخ).
- بلوط حسن إبراهيم (2005)، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان.
- بن يوسف محمد النمران لعطيات (2006)، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، ط01، دار حامد عمان.
- بوحنية قوي (2008)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- بوحنية قوي (2008)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- بن محمد خالد حمدان العصيمي (2008)، أسس و متطلبات ادارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية و النفسية.
- بن كيج نسرين، (2009) " التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة البناء المعدني"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بن دريدي منير (2010)، «استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية» رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، ص 81.
- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة (2013)، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر، مجلة الباحث العدد 13.
- بن على عائشة، نوري منير (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق م 02، ع1.
- بن علي محمد الزهرة، محمد كريم فريجة (2018)، دور ادارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، العدد 16.
- بن عاشور باية، حسين قادري (2021)، ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، السنة السادسة، المجلد 06، العدد 01.
- تيرورت علال (2006)، «استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية»، ماجستير قسم العلوم السياسية، الجزائر.
- جودة محفوظ أحمد (2004)، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- جاري ديسلر (2012)، ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.
- حسن راوية (2005)، السلوك التنظيمي المعاصر.
- حسونة فيصل (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- حامدي عبد الحق، 2015، إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة UNICAB - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- حرز الله محمد لخضر (2015)، « دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة»، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حدة يوسف، علاق زكرياء، (2020)، أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل -دراسة تحليلية-مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 03 نوفمبر 2020.
- درة، عبد الباري و الصباغ، زهير(2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظمي ، دار وائل للنشر، عمان
- رقام ليندة (2009)، ادارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة - دراسة واقع ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية»، التواصل العدد رقم 24 جوان 2009.
- رقام ليندة (2014) ، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه غير منشورة سطيف01.
- زعتري (2013)، « ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية »
- سيد حياة (2009)، دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغير المنظمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 10.
- سلامي فتيحة (2014)، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة ، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة.
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات(2015)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعلم، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن.
- سيد حياة، كلاخي لطيفة (2018)، التغيرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35(02)، جامعة زيان عاشور الحلفة.
- شوايش، مصطفى نجيب (2000)، " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طلافحة، أحمد،(2015)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجنان، طرابلس لبنان،(1)،(7).
- عباس، سهيلة محمد، (2003) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبوي زيد، (2006)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن.
- على غربي إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية (2007)، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ،القاهرة ، مصر.
- عريقات و آخرون (2010)، دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الاسكان للتجارة و التمويل الأردني، الأردن.
- عبان عبد القادر (2016)، «تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس الجزائر»، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- علاء الدين صباح الخير يوسف - الطاهر أحمد محمدعلي (2017)، دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 18 (01).
- علي الرقيق طارق فرج ، محمد صالح النصاري (2019)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مجلة International Journal of Management and Human Science (IJMHS), Volume 3, Issue 4, Pages 29-38.
- فوزي، محمد، (2015) ، تطبيقات الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية بالقطاع المالي و الإقتصادي، دراسة تحليلية .

- فلكاوي نجوى (2017)، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.
- موزاوي سامية، (2004)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر.
- ماهر أحمد، (2005) "السلوك التنظيمي" الدار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية مصر .
- منير نوري (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- مصنوعة أحمد ،(2012)، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة في المنتدى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، أيام 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- مصطفى كمال السيد طایل(2012)، معايير الجودة الشاملة الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- مبارك داوود سليمان (2014) ، مدخل ادارة الجودة الشاملة و أثره على تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان ، السودان.
- مأمون محمد حسن ثوابته (2016)، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- اتصالات الجزائر وكالة الجلفة-، مذكرة ماستر في العلوم السياسية غير منشورة ،جامعة زيان عاشور الجلفة.
- معن حسين منصور،(2018)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، مجلد 14(19) ، الأردن.
- نظمي شحادة وآخرون (2000)، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- هاملي عبد القادر (2011)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالي مؤسسة سونلغاز بتلمسان و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية بتلمسان، رسالة ماجستير تسيير الموارد البشرية غير منشورة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- وائل محمد جبريل (2009) ، إدارة الموارد البشرية : النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- يحيياوي نعيمة (بدون تاريخ) ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.

2.11. قائمة المراجع الأجنبية:

- Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, p7
- Decenzo, David) Robbins, Stephen P. "(1999), Human Resource Management: concepts and Applications 6th edition (New York: Jhon Wiley
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall, p 17.
- Garvin, D. A. (2014), Managing Quality. London: Collier Macmillan, p 23
- Tari, J. J. (2015). Components of successful total quality management., p 182.
- Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995), Human Resource Management: The Strategic Perspective (New York: HarperCollins
- Manasa, K & .Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. The IUP Journal of Soft Skills, 3, - 72-80