

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة

Human resource management strategy according to a total quality perspective

الطاهر غراز^{1*}، إيمان ترمجة²¹ قسم علم الاجتماع جامعة جيجل (الجزائر)² قسم العلوم المالية جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2021/09/05؛ تاريخ المراجعة: اليوم/الشهر/السنة؛ تاريخ القبول: اليوم/الشهر/السنة

ملخص الدراسة:

تهدف من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل اعتماد منظمات الأعمال لفلسفة الجودة الشاملة، بالاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بتقصي الأدبيات النظرية والإمبريقية حول الموضوع والإفادة منها، وذلك لأن تحقيق أهداف المنظمات مرتبط بأداء الموارد البشرية فيها، حيث توصلت الدراسة إلى أنه بات ضروريا على قادة منظمات الأعمال العمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة وتنمية قدراتها بالاعتماد على أساليب إدارية معاصرة، وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المداخل المعتمدة في ذلك.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التدريب.

Abstract:

We aim through this article to shed light on the strategy of human resource management in light of the business organizations' adoption of the philosophy of total quality, relying on the descriptive approach by investigating the theoretical and empirical literature on the subject and benefiting from it, because achieving the goals of organizations is linked to the performance of human resources in them. He pointed out that it has become necessary for the leaders of business organizations to work on attracting and selecting qualified human resources and developing their capabilities based on contemporary administrative methods, and the philosophy of total quality management is one of the most prominent approaches adopted in this.

Keywords: strategy, human resource management, quality, total quality management, training.

. مقدمة

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب لها مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، من خلال انتهاج وتبني أساليب إدارية حديثة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة. ونجاح هذه الفلسفة يعتمد على مهارة وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وتوفيرها بالكمية والنوعية المناسبة يقع على إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال قيامها بعدة وظائف وأنشطة متكاملة تهدف في مجملها إلى توفير القوى العاملة المؤهلة وتدريبها وصيانتها.

وبهذا تندرج اشكالية بحثنا في: ما هي أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية وفق منظور

فلسفة الجودة الشاملة؟

حيث نهدف من خلال هذه الورقة البحثية التحليلية إلى تسليط الضوء على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل اعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال التطرق إلى المحاور الأساسية التالية:

- التأصيل النظري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
- وظائف إدارة الموارد البشرية وفق منظور فلسفة نظام الجودة الشاملة.

1. التأصيل النظري لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال تبني مجموعة من الوظائف انطلاقاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وصولاً إلى التعويضات والتحفيز.

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال، حيث تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، نذكر منها ما يلي:

- يعرف "وصفي عقيلي" الموارد البشرية بأنها "مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها". (عقيلي، 2005، ص 11)

- ويعرف "الداوي الشيخ" بأنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". (الشيخ، 2008، ص 08)

- أما "محمد الصيرفي" فيعرفها بأنها "الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى". (الصيرفي، 2013، ص 21)

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما: (عبد الباقي، 2002، ص 15)
 . النظرية التقليدية: والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منقذة لا تتعدى القيام مثلاً بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هذه النظرية ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة علة مستوى منظمات الأعمال؛

. النظرية الحديثة: والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ) نظراً لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة، هذه

النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع.

وردت في الأدبيات الإدارية تعاريف كثيرة ومتنوعة لإدارة الموارد البشرية، فيما يلي نعرض بعضها:

- يشير "J.M. Peretti" إلى أن إدارة الموارد البشرية تعني " التكفل الدائم والدوري بالموارد البشري في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، المشاركة، التكوين وتأهيل الأعمال".

(Peretti, 1981, P : 26)

- ويرى Armstrong بأن إدارة الموارد البشرية " تعد نهجا استراتيجيا متكاملًا ومتناسقًا فيما يتعلق بتوظيف

وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال". (Armstrong, 2016, P :07)

- أما Boxall and Purcell فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة

ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة ". (Boxall and Purcell, 2016, P :07)

- ويعرفها علي السلمي بأنها " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين في

جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية

بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجي". (علي السلمي، 1998، ص 30)

- في حين يعرفها أحمد ماهر بأنها " التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب

في الوظيفة المناسبة ". (أحمد ماهر، 2001، ص 23)

- وهناك من عرّف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تمكن المنظمة من

الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ". (عامر، 2011، ص 15)

من خلال مختلف التعاريف السابقة؛ يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في منظمات

الأعمال، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على

مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1-2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت

في العصر الحالي؛ لا لأنها تسيير أهم وأتمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة

من هذه الأصول. وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي: (الكرخي، 2014، ص 26)

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة؛

- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة؛

- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها؛

- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين؛
 - تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
 - هذا وتقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة ووظائف تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، ويتحقق ذلك من خلال: (رقم، 2014، ص: 22)
 - جذب واختيار العاملين الأكفاء الذين يحتاجهم المنظمة والحفاظ عليهم؛
 - تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكون قوة عمل منتجة وكفؤة ومبدعة ومستعدة لأي تغيير يمكن أن يحدث؛
 - ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمنظمة؛
 - الاهتمام بالآمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي تتطلب التسريح؛
 - حل مشاكل الأفراد، وإن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج؛
 - تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل؛
 - العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل؛
 - العمل على تنمية الالتزام خاصة في حالة التغييرات التي تعيشها منظمات الأعمال
- 1-3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:**

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وخلال هذه المراحل؛ أخذت ممارساتها عدة مسميات تماشياً مع التطور الفكري والتنظيمي، حتى وصلت إلى وضعها الراهن.

وقد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. فقد انطلق مصطلح إدارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماماً خاصاً عند انطلاق المشاريع الصناعية مطلع القرن العشرين وأطلق عليها اسم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض أو مع نقاباتهم. ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العمال ورغبتهم الاجتماعية أدى إلى بروز العديد من المشاكل في العمل، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز

مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني خلافا لما كان الوضع عليه في السابق. (بن نمشه، 2007، ص18)

وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الإدارة العامة، فقد شاعت تسمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها. وتوافقا مع التطور الفكري الإداري وبروز أهمية العنصر البشري بما يملكه من طاقات إبداعية وابتكارية، جعلت منه المورد الأعلى والأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها، ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة. وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات. (المرجع نفسه، ص 18)

ويلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان، والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبداية هذا القرن.

1-4-4- ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

تعمل إدارة الموارد البشرية وفي إطار السياسة العامة للمنظمة؛ على سد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، وتنميتها واستغلالها والحفاظ عليها، وذلك بالكم والنوع المناسب لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فيما يلي سنتطرق بإيجاز إلى أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية.

1-4-1- تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها. (عقيلي، 2005، ص 229) وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة.

1-4-2- توظيف الموارد البشرية:

بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد تتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة. (جودة،

(2010، ص: 121) وتنطوي عملية توظيف الموارد البشرية على نشاطين أساسيين هما: استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين.

أ- **استقطاب الموارد البشرية:** وهي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة. (الطائي وآخرون، 2006، ص 186) وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، حيث يوجد هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري: (المرجع نفسه، ص 194-197)

- **المصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون داخل المنظمة، وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها؛

- **المصدر الخارجي:** في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة، من بينها مكاتب التوظيف، الإعلان، الجامعات والكليات ودورات التدريب وغيرها.

ب- **الاختيار والتعيين:** تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح. (درة والضباغ، 2008، ص: 222) أما التعيين فهو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته. (المرجع نفسه، ص 245)

1-4-3- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة جداً لارتباطه المباشر بإنتاجية العمل في المنظمة وفعاليتها التنظيمية، فنتائجه توفر التغذية العكسية على مستوى أداء وكفاءة العاملين في المنظمة، إذ يساعد على معرفة سلبياته وإيجابياته التي تمكن من تطويره وتحسينه في المستقبل.

ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل دوري ومنتظم، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم. (رشيد، 2001، ص 743) وتعد عملية تقييم الأداء من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.

(الهيبي، 2005، ص 126)

1-4-4- تدريب الموارد البشرية

تعد عملية تدريب الموارد البشرية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تزود العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل، كما تساعد المنظمة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفؤة.

يعرّف التدريب بأنه عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة. (الشيخ، 2008، ص 11) كما يعرّف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته ومهاراته وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقاً لمعايير الأداء المطلوبة، بما يحقق أهداف المنظمة ويدعم مركزها التنافسي. (واكلي، 2014، ص 254)

حتى تكون عملية التدريب فعالة يجب أن تبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوي على عدد الأفراد المراد تدريبهم، نوعية برنامج التدريب المصمم، ثم متابعة العملية التدريبية. فالتدريب له دور كبير في منظمات الأعمال الحديثة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة.

1-4-5- تعويض الموارد البشرية:

إن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في منظمات الأعمال من الممارسات الهامة جداً، وتنبع أهمية التعويضات من مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق الرضا لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

وتعرّف التعويضات على أنها جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها، (عقيلي، 2005، ص 496) ويتمثل الهدف الأساسي لممارسة التعويضات في تحفيز الموارد البشرية والذي تفرضه الرغبة في تحسين أداؤهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على السواء.

التعويضات تتكون من: تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة، أو العمل، أو بيئة العمل المادية أو بيئة العمل الاجتماعية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل ... إلخ. (المرجع نفسه، ص 494)

فالتعويضات المالية المباشرة تتكون من: الرواتب والحوافز المالية، أما التعويضات المالية غير المباشرة فهي عبارة عن جميع الخدمات والمنافع ذات القيمة المالية التي تقدمها المنظمة لعمالها كمنح دون مقابل، فهي غير مباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله. أما التعويضات غير المباشرة فتأخذ شكلين: الأول طوعي الغاية منه هي خلق الشعور بالانتماء والولاء للعاملين، والثاني إلزامي تفرضه غالبية قوانين العمل في الدول على منظمات الأعمال، كمرعاية خارجية منها على الموارد البشرية كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي ... إلخ. (واكلي، 2008، ص 259-260)

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث حظيت بالاهتمام الشديد ووجدت جل الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة تطبقها، وذلك من خلال انخفاض التكاليف والارتقاء بالأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم. وقبل الإشارة إلى المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة يجدر بنا أولاً التعرف على مفهوم الجودة.

2-1- تعريف الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم المعقدة والشائكة، ولا يوجد تعريف موحد للجودة، لذا فقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح ومنها:

- عرّف "J. Juran" الجودة بأنها " ملائمة المنتج للاستعمال " (Juran and Godfrey, 1998, P :27)

- أما "P.Crosby" فيعرّف الجودة بأنها " المطابقة مع المتطلبات " (Sussland, 1996, P : 16)

- يعرّف "E. Deming" الجودة بأنها " التوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل ".

(Suarez, 1992, P : 11)

من خلال التعاريف السالفة الذكر، نستنتج أن الجودة هي الملاءمة والقابلية للاستخدام، وهي المطابقة للمواصفات، وتحسين الأداء، والإسراع بإشباع احتياجات العميل.

2-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة تباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال. ومن التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:

- يرى **E. Deming** أن إدارة الجودة الشاملة "عبارة فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا". (بوكميش، 2011، ص 67)

- ويعرفها **J. Juran** بأنها " نظام إداري يمكن المؤسسة من تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم، مع إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية. ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب على جميع أقسام المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب توفر الولاء للمؤسسة من قبل مستخدميها". (عياش، 2011، ص 11)

- في حين تعرّف منظمة التقييس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها " مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة، من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع". (عبد المحسن، 1998، ص 119)

- هذا ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح، وذلك على الشكل التالي: (بوخلوة، 2016، ص 10)

- الإدارة: تعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل، وذلك من خلال التنظيم والإشراف. كما تعني أيضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة؛
- الجودة: وتعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العملاء بل وتجاوزها؛
- الشاملة: وتعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

2-3- عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة

- يشير كل من "Bengt Klefsjo and Jonas Hansson" إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تشمل مجموعة مبادئ فقط، بل تشكل نظاما متكاملًا يضم مجموعة من العناصر والمتمثلة أساسا في: القيم الجوهرية، الأساليب والأدوات. ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي: (شريقي، 2016، ص 13)
- القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة: وتعتبر بمثابة المبادئ الأساسية لها وتتضمن: التزام الإدارة العليا، المدخل العملي، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على الزبون والمسؤولية الجماعية.
 - أدوات إدارة الجودة الشاملة: نذكر منها ما يلي: مخطط الصلة، مخططات المراقبة، مخطط إيشيكاوا، مخطط باريتو ومخطط الشجرة.
 - أساليب إدارة الجودة الشاملة: وتضم: حلقات الجودة، نشر سياسة الجودة، مشاركة المورد، تطوير العاملين، التقييم الذاتي، إدارة العمليات والمقارنة المرجعية.

2-4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

- هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها: (الطائي وآخرون، 2008، ص 166-167)
- تحسين الربحية والأداء؛
 - زيادة الفعالية التنظيمية؛
 - كسب رضا المجتمع؛
 - تقوية المركز التنافسي للمنظمة؛

- المحافظة على حيوية المنظمة.

3- وظائف إدارة الموارد البشرية وفق منظور فلسفة نظام الجودة الشاملة

إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وبالتالي الاعتماد على أداء الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف التي تتضمن الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، مروراً ببرامج التدريب وصولاً إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن الأجور والمكافآت وأساليب التحفيز وبناء فرق العمل. وهذا ما يؤكد " Klein " بأن إدارة الموارد البشرية في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة تهتم ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (حامد، 2006، ص 24)

3-1- التوظيف في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر وظيفة التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة الشاملة في منظمات الأعمال تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للزبائن، (هوارى، 2015، ص 87) حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم مهارات جديدة، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.

كما يهدف التوظيف الفعال في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن الوظائف الشاغرة، والذي يساعد بدوره المتقدمين لشغل تلك الوظائف، كما يهدف إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانهم القيام بهذا العمل. (المراجع نفسه، ص 88)

3-2- التدريب في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في ظل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاماً على كل الموارد البشرية بالمنظمة، وليس فقط للمخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرامج التدريبية اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

في هذا السياق فإن عملية التدريب سوف تمر بخطوات ومراحل متتابعة يمكن حصرها فيما يلي: (بن علي ومنير، 2015، ص 321)

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

- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها بشكل أفضل؛
 - **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل)؛
 - **الترتيب 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 منظمات الأعمال، ويشمل التدريب على الجودة في كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

3-3- تقييم أداء الموارد البشرية في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر تقييم الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل لبعضهم البعض.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يستدعي التخلي عن النظام التقليدي لتقييم أداء العاملين لأنه لا يتماشى مع مبادئ هذه الفلسفة واعتماد نظام آخر للتقييم يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة.

3-4- أنظمة التحفيز والتعويضات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تساهم أنظمة التحفيز في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. فلا بد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيماً للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دوراً كبيراً في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ويضمن استمراريتها، ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز والتعويضات يراعي الأداء المتميز.

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعددت صور التعويضات والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العنصر البشري في المنظمة، مثل: الأجر، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء، الحصول على برامج تدريبية بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل ضمن فرق عمل. (حامد، 2006، ص 24)

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:

- 1- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛

- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛
- 3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛
- 4- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- 5- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- 6- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- 7- ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- 8- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛
- 9- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
- 10- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
- 11- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.(بن عيشاوي، 2005، ص 515)

5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

1-دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

2-التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من

متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة .

فالمستهلك هو محور كل الجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها. (نايف علوان، 2005، ص 104-106)

4- التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

5- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛
- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛
- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

6- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل. (عبد الرحمان توفيق، 2004، ص 36-37)

7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمدبرين للتنظيم؛

- المشاركة تشمل أيضا الموردين, وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛

- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها. (عبد الرحمان توفيق، 2004، ص 41-42)

9- بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة, لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة, ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني **Brain Storming** وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة, لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM

(نايف علوان، 2005، ص 107)

6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراحل وقد حدد جابلونسكي Jablonski 1991 خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد: عبارة عن مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (نايف علوان، 2005، ص 110) وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

أ- **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة, والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛

ب- **تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة:** ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة

ج- **صياغة رؤية المؤسسة:** وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً, وهي رؤية إستراتيجية, ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الإستراتيجية.

المرحلة الثانية: التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ- **اختيار أعضاء لجنة الجودة:** التي تضم رئيس المؤسسة, وممثلين على مستوى عال, والتي تملّي توجيه برنامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة, والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية, والتغلب على مقاومة التغيير؛

ب- **اختيار مستشار للجودة:** وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا, ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.

ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب الجودة. أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة؛

د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج. (بن عيشاوي، 2006، ص 12)

المرحلة الثالثة: التقييم: وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:

أ- التقييم الذاتي: و الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

ب- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؛

ج- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة؛

د- تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

أ- اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب؛

ب- تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

- التدريب على إكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية

الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.

ج- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات، وإعطاء

الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تم مجال الجودة. (بن عيشاوي، 2006، ص 12)

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة

الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

(نايف علوان، 2005، ص 113)

7- نموذج سفن أس The Sven-S Model لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : يتضمن هذا النموذج سبعة

أبعاد يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة، والتي يمكنها من التركيز على العناصر أو الأبعاد السبعة في إطار إستراتيجية تغيير وتحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:

البعد الأول: الإستراتيجية : تعبر عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط المؤسسة لتحقيقها من

خلال الاستجابة للبيئة الخارجية. وينبغي أن تركز إستراتيجية المؤسسة على الزبون ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضا الزبون.

البعد الثاني: الهيكل: يقدم الهيكل التنظيمي إطار عمل للمؤسسة ويبين المهام المختلفة لها والأساليب اللازمة لتنفيذها. ويجب أن يتعد الهيكل التنظيمي عن تبني النظرة والتوجه نحو التركيز على العملية, وأن يكون هناك اتصال بين الأقسام المختلفة للمؤسسة .

البعد الثالث: النظم: ويقصد بها الأساليب والأدوات التي تمكن المؤسسة من القيام بعملياتها التشغيلية, وهناك نوعان من النظم:

1. نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية؛
2. نظم برمجية وهي متعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى مثل مقياس رضا الزبون, وزيادة الإنتاجية وغيرها.

البعد الرابع: نمط الإدارة: يعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة, ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM تقليل المركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام الكبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة في معالجة المشاكل أثناء العمل في المؤسسة.

البعد الخامس: الهيئة الإدارية: ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام العالي ويركز بالتعليم والتثقيف والتطوير المستمر للعاملين, وبناء هيكل للمكافآت بما يساهم في تحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة, ويركز هذا البعد على الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي للتحسين المستمر للجودة الشاملة.

البعد السادس: المهارات: يُعبر هذا البعد عن القدرات الجوهرية والحرية, وخصائص العاملين في المؤسسة, وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمؤسسة. وينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل. وأن توجه هذه المهارات باتجاه منهج التركيز على الزبون, بحيث يكون أفراد المنظمة قادرين على جمع البيانات الخاصة بالزبون, وترجمتها إلى خدمات تلي رغبات الزبون بنجاح, ويكون من خلال استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والتطوير دائما إلى الأفضل.

البعد السابع: القيم المشتركة: تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المؤسسة وفلسفتها وثقافتها والتي ينبغي أن تحقق ما يلي: الالتزام بتحقيق رضا الزبون, اعتماد أنماط قيادية أكثر ديمقراطية, درجة عالية من مشاركة العاملين, الالتزام بمدخل الإدارة المعتمدة على حقائق.

إن القيم المطلوبة للمؤسسة هي القيم السائدة في ظل الثقافة التنظيمية التي تؤمن بالجودة الشاملة وتكون معايير لأي انحراف عن الأهداف المطلوبة (نايف علوان الحياوي, 2006, ص 176-178)

. خاتمة

من خلال ما سبق يتضح جليا أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباط وثيق بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات على المسؤولين في منظمات الأعمال العمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة وتنمية قدراتها بالاعتماد على أساليب إدارية حديثة، وتعتبر فلسفة لإدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعتمدة في ذلك. حيث أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن تكيف ممارساتها لتتوافق وفلسفة الجودة الشاملة، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دور كبير في تطبيق هذه الفلسفة الإدارية، فتحقيق مستوى عال من الجودة يتطلب من المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في كل المستويات الإدارية، بحيث يكونوا محل الاهتمام في جميع الممارسات بدءا من التوظيف وما تتضمنه وصولا إلى أنظمة التعويضات والتحفيز.

قائمة المراجع

- أحمد ماهر (2001)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الداوي الشيخ (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة رقلة، الجزائر، العدد السادس.
- احمد بن عيشاوي(2005)، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص 515 .
- أحمد بن عيشاوي (2006)، إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث-عدد 04، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص12 .
- العابدي هواري (2015)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة.
- بوخلوة باديس (2016)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
- توفيق محمد عبد المحسن (1998) ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حمد الصيرفي (2013)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية.
- خالد الهيتي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الخادم للنشر والتوزيع، عمان.
- المحلية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة بسكرة.
- خليل شرقي (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- صلاح الدين عبد الباقي (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية.
- سامح عبد المطلب عامر (2011)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- سعيد شعبان حامد (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- سعد بن عبيد بن نمشه (2007)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عائشة بن علي ونوري منير (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، المجلد الأول، العدد الثاني.
- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصياغ (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمان توفيق (2004)، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، ط3 ص ص36-37
- علي السلمي (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- قاسم نايف علوان (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، ص ص104-106.
- قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان الأردن، ط1، ص ص 176-178.
- قويدر عياش (2011)، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E.N.A.D ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 03.
- كلثوم واکلي (2014)، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد العاشر، المجلد الأول.
- لعلی بوکمیث (2011)، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ليندة رقام (2014)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1.
- مازن فارس رشيد (2001)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
- مجيد الكرخي (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان.
- محفوظ أحمد جودة (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون (2008)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الياوزي للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: باللغة الأجنبية

Armstrong M,(2016), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London.

Boxall P and Purcell J,(2016), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London.

Gerald Suarez,(1992), Three Experts On Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, TQLO publication No.92-02, July.

J.M.Peretti,(1981), Gestion du Personnel, Edition Librairie Vuibert, Paris.

Joseph M. Juran & A. Blanton Godfrey,(1998), Juran's Quality Handbook, 5th ed, McGraw-Hill Book Company, New York.

Sussland, Willy A, (1996), Le Manager, la qualité et les normes ISO : de l'ISO 9000 vers la qualité total, Presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne.