

إدارة الجودة الشاملة كمدخل الحديث لتطوير المورد البشري في منظمات الأعمال

Total Quality Management The modern approach to human resource development
in business organizations

أ.سعيداني محمد السعيد
جامعة غرداية

أ.د عجيبة محمد
جامعة غرداية
ملخص:

استهدفت الدراسة الكشف عن دور الجودة الشاملة كمدخل الحديث لتطوير المورد البشري في منظمات الأعمال، فنجاح تطبيق إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال مرهون بتوفير جميع المتطلبات والإمكانات اللازمة لذلك، وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه الموارد نظراً لإحتبار الرأسمال الفكري أساس الثروة الحقيقية والعامل الإستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمات الحديثة في بناء إستراتيجياتها التنافسية للبقاء والإستمرار في ظل عالمية الأسواق والتنافسية الشرسية، ومن هذا المنطلق يعتبر توفير التدريب اللازم ونظم الترقية والتوظيف والتدريب وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أساس ضمان جودة الخدمات والمنتجات والإبداع الوظيفي والتسويقي وحسن إدارة التغيير و...إلخ.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، إدارة الجودة الشاملة، الجودة التدريبية، الإبداع، الإنزوم.

Abstract :-

The aim of the study is to reveal the role of total quality as an input to modern human resource development in business organizations. The success of implementing quality management and human resource management in business organizations depends on providing all the necessary requirements and resources. Human resources are the most important of these resources because intellectual capital is considered the basis of wealth and strategic factor. The modern organizations in building their competitive strategies to survive and continue in the light of the global markets and fierce competitiveness, and in this sense is to provide the necessary training and promotion systems and employment and

training in accordance with the principles of quality management The basis of guaranteeing the quality of services and products, job creation and marketing, good management of change, etc.

Keywords: Human Resource, Total Quality Management, Quality Training, Innovation, ISO.

مقدمة

ما زالت التحولات السريعة والمثابكة لبيئة الأعمال الدوائية من زيادة المنافسة الدوائية والإنف تاح التجاري، إختلاف أذواق المستهلكين، الإبتكار والتكنولوجيا، إلخ تفرض على المنظمات الإهتمام بجودة السلع والخدمات وتطبيق أنظمة تسيير فعالة لتطوير العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية في كامل مراحلها، وحسب إعتقاد *Hart and Schlesinger* 1991 م، *Schonberger* 1994 م تعد إدارة الجودة الشاملة أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة مع تطوير كافة المستويات الإدارية والعاملين لتحسين الكفاءة والفعالية إنطلاقاً من الأسواق التي تعتبر محور سلسلة القيمة، وفي هذا الإطار يحتمل الأفراد والجماعات مكانة أساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإعتبارهم المنفذ والمسير لسلسلة القيمة، ونظراً للدوافع والسلوكيات التي يمكن تحوز عليها هذه الجماعات في مساعدة نجاح المنظمة إقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، فالجودة الشاملة تؤمن بأن العنصر البشري هو المحور الأقوى والأهم في إنجاح المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال التالي:-

ما هي المكانة التي يحضى بها المورد البشري في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟.

ولالإجابة على الإشكالية السابقة تم إقتراح المحاور التالية:-

I- مدخل إلى الجودة الشاملة: المفاهيم، الأهداف والمبادئ

II- إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

III- إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

I- مدخل إلى الجودة الشاملة: المفاهيم، الأهداف والمبادئ

1-1 مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف الجودة بأنها: " هي المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبى حاجات المستهلك، أي أنها مجموع خصائص المنتج التي تظهر في قدرته على تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعيًا لإرضائه"¹، في حين يعرف كل من *Matherly and Lasater* 1992 م إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل منظم لإجراء التغييرات التنظيمية باستخدام طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وإدارة العمليات لحل المشكلات، فرّق العمل ومشاركتهم"²، فهي: "ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملين أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة، والهدف الأخير من التغيير كسب رضا المستهلك سواء كان داخلياً أو خارجياً، محلياً أو دولياً"³، ويعرفها *Max Hand* 1992 م بأنها: "مدخل إستراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة"⁴، وهو نفس تعريف *McDermott* 1993 م: " فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة"⁵، بينما يعرفها *West* 1993 م بأنها: "فلسفة إدارية للنافسة من خلال رفع جودة كافة الأنشطة داخل المنظمة، وتطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر التي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العملاء"⁶، في حين يعتبرها *Schuster and Zingheim* 2005 م: "خلق ثقافة متميزة في الأداء والإبداع والنافسة القائمة على تحقيق توقعات العملاء باستمرار وفعالية عالية وفي الوقت

1- أحمد السيد كردي، " مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها"، الموقع : <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331106>، ص 01.

2- مسعد محمد زياد، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، الموقع : <http://www.drmosad.com/index306.htm>، ص 01.

3- علي السليبي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18.

4- خيضر كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2000 م، ص 74.

5- *Mahfuz Judeh*، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، الموقع: https://www.researchgate.net/publication/260293_877، ص 23.

6- المرجع السابق، ص 20.

المناسب"¹، تجمع التعاريف السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة: "نظام يربط جميع إدارات المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة يتحمل بمقتضاها كل فرد حسب موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتعامل كل وحدة مع الوحدة التالية على أساس أنها مستهلك لخدماتها ينبغي أن تصل إليها طبقاً للمواصفات المطلوبة، فالجودة الشاملة نمط إداري قائم على أساس إيمان العاملين وإقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح التي تنعكس في النهاية على حوافزهم في العمل"².

كما لقي مفهوم الجودة الشاملة إهتماماً من قبل المنظرين في الإتجاهات النفسية والسيكولوجية والسوسيواقتصادية، ف هوسيلتز يربط هذا المفهوم بالعوامل السيكولوجية كالروح الجماعية، الإبداع، المخاطرة، العمل الجماعي، تقبل الأفكار الجديدة، الرغبة في الثراء...إلخ، أما إيفريت هاجن فقد إتخذ من المجتمع الزراعي القروي نموذجاً للمجتمعات المستقرة مما يفسر ضعف الحراك الجماعي و ضعف الطبقة المتوسطة و قلة الأفراد المبدعين بسبب الطريقة التسلطية في التربية و ضعف المناهج التربوية و التعليمية التي تؤدي إلى إضعاف الدافعية مما يعوق عملية التقدم الإقتصادي في منظمات الأعمال³، و قد إتجه دايفيد ماكلياند في نفس المنحى في كتابه "المجتمع المنجز" بالقول أن التقدم الإقتصادي يعتمد أساساً على طبيعة سلوك المنظمين و دوافعهم المتمثلة ليس فقط في تحقيق أعظمية ربحية بل أيضاً في الشعور بالحاجة إلى الإنجاز، وإمكانية تغيير هذه الدوافع عن طريق التعليم والتدريب⁴، بينما يرى جوزيف شومبيوتر (1883 م - 1950 م) في كتابه "نظرية التطور الإقتصادي" 1911 م و المعاد نشره سنة 1934 م أن لب مشكلة الجودة هو غياب طبقة المنظمين في المجتمعات والمنظمات، فالجودة الشاملة عملية قائمة على مزج عوامل الإنتاج وفق مجموعة الأطر الخلاقة للتغيرات السيكولوجية والإجتماعية والبيئية والتعليمية البناءة التي تطلق العنان لـ "ثورات إنتاجية" تدمر أجزاءً من البنية الإقتصادية القديمة و تنشأ بنى جديدة، و يحدث هذه العملية على نطاق واسع فإنها تخلق موجة دائمة من الهدم البناء، و لذلك فقد إعتبر شومبيوتر

1- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، "إدارة الجودة الشاملة"، الرياض، الكيمعان للنشر و التوزيع، 1998 م، ص 72.

2- Schuster and Patricia, 1992, Site : <https://hrdiscussion.com/hr5772.html>, p 01.

3- عبد الحكيم عمار ناي، "إتجاهات التنمية و نظريتها و مدى ملائمتها للتطبيق على دول العالم الثالث"، المجلة الجامعة، العدد 16، المجلد 01، 2014 م، ص 285.

4- عبد النعيم محمد مبارك، "مبادئ علم الإقتصاد"، المكتبة المالية و الإقتصادية، كلية التجارة، 1997 م، ص 486.

أن الركود الإقتصادي جزء هام من عملية التطور الرأسمالية، والتوزيع غير العادل المدخل يأتي ببساطة كمكافأة لعملية الابتكار و كنتيجة للتنمية الرأسمالية، حيث يؤكد شومبيوتر على ثلاثة جوانب أساسية في إدارة الجودة الشاملة: تطور علاقات الإنتاج، توسيع الإثتمانات المالية و القروض، وجود طبقة المخاطرين التي تقود القفزة الإنتاجية¹.

وهناك من يرى أن تطور مفهوم الجودة الشاملة قد مر بثلاث مراحل مع ظهوره في اليابان خلال سبعينيات القرن الماضي وإنتقاله إلى الولايات المتحدة في منتصف الثمانينيات من قبل *Xerox*، *Hewlett-Packard* وغيرهما، وتتمثل هذه المراحل في: المرحلة الأولى: والتي تم فيها الإهتمام بـ (1) تخفيض نسبة الإنتاج؛ (2) أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى؛ (3) قياس تكلفة الإنتاج المعيب؛ (4) تنفيذ الإلتزام بشروط الجودة؛ المرحلة الثانية: (1) الإقتراب من العميل؛ (2) فهم حاجاته وتوقعاته؛ (3) جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل (سلسلة القيمة *PORTER*)؛ المرحلة الثالثة: (1) جعل السوق أساس جميع القرارات؛ (2) الإقتراب من العملاء أكثر من المنافسين؛ (3) التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم؛ (4) البحث في إختلاف أذواق العملاء؛ ومن خلال هذه المراحل تم إعتبار أن الجودة الشاملة تقوم على: (1) إستراتيجية تحسين الجودة لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج، (2) تحديد معايير الجودة، (3) إشراك كل الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، (4) رفع الكفاءة المهنية، (5) تحفيز العمال².

1-2 أهداف ومتطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في: (1) تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين، (2) ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، (3) إيجاد نظام متكامل ومتين للعمل الإداري، (4) زيادة الإنتاجية، (5) إشراك كافة العاملين في عملية التحسين المستمر، (6) تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، (7) تنمية الموارد البشرية، (8) البقاء في عالم الأعمال والنمو والتوسع، (9) تحسين المركز التنافسي للمنظمة، بينما تشمل متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (1) دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، (2) تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية

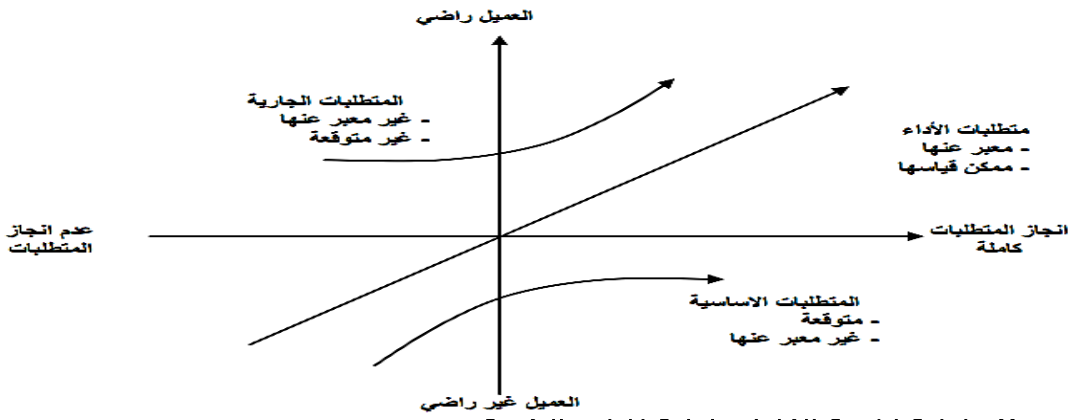
1- محمد إبراهيم إشتية، "الإقتصاد لغير الإقتصاديين"، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2010 م، ص 208.

2- سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011"، دار غريب للطباعة والنشر

والتوزيع 1995 م، ص 144.

لكافة العاملين، (3) التركيز في المقام الأول على العملاء، (4) قياس مستمر لأداء العمل، (5) دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، (6) تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا، (7) إدارة فاعلة للموارد البشرية، (8) التحسين المستمر للجودة، (9) دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، (10) تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة¹.

الشكل (01): نموذج كانو لرضا العملاء



11- إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

2-1 علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات نظراً لدوره متعدد الأبعاد في نجاحها وإستمرارها، وفي سياق خلق سلسلة القيمة يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة كلية عن خلق القيمة حيث يؤثر تسييرها على الميزة التنافسية للمنظمة²، لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعداً إستراتيجياً في قيادة ونجاعة المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة التحولات التنافسية، ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لإستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم الكفاءات البشرية،

1- أحمد الكردى، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، الموقع: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_16.html، ص 01.

2- سيد مصطفى أحمد، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، 2000 م، ص: 19.

ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع¹، و من هنا زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات التي تدفع للتحوّل من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة و العقول الذكية، لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد و التحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية².

تعتبر جودة العمل جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تهتم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل لتحقيق التحسين المستمر في الأداء والكفاءة والفعالية، يؤكد *Klein* 1989 م، و *Albert and Jenfer* 1992 م أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يفرض ما يلي³: (1) التغيير المستمر في وظائف ومهام العاملين وذلك من خلال إنشاء فرق العمل التي تعتبر حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (2) تفهم وإقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة، (3) مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام، (4) إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق الرقابة الخارجية إلى منطق الرقابة الذاتية، (5) مسؤولية كل عضو في الفريق، (6) تحفيز العمال بالتدريب والتعليم لتنمية المهارات، (7) الموازنة في التوظيف، ومن جانبه، يؤكد الإحصائي الأمريكي بجامعة نيويورك *w. Edwards* و *Deming* على هذه النقاط كمبادئ رئيسية لتحقيق الجودة الشاملة بالإضافة إلى: (1) إستمرارية التوجه نحو جودة المنتج، (2) التقليل من الإعتماد على الرقابة البعدية إلى جودة التصميم وعملية الإنتاج، (3) عدم إعتبار السعر المرتكز الوحيد للشراء، (4) تصميم برامج التحسين المستمر في الإنتاجية وخدمات ما بعد البيع، (5) الإبتقال من الأهداف الكمية إلى النوعية، (6) إستخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، (7) عدم السماح بوجود انخامات المعيبة والأداء البشري المعيب، (8) الإهتمام بالتدريب، (9) التركيز على مساعدة الإدارات على أداء أفضل، (10) تشجيع الإبتصال المتبادل في كل المستويات الإدارية، (11) إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشكلات بوضع فرق العمل، (12) التقليل من معوقات الإعتزاز

1- - Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p 331.

2- سملاي يحضيه، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، ورقاه، 23/22 أفريل 2003 م، 178.

3- حسين عبد الواحد، "إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج"، دار واثل، عمان، الأردن، 1997 م، ص 25.

بكفاءات العاملين، (13) تصميم برنامج التكنولوجيا للتدريب والتعليم والرقابة، (14) الإلتزام الدائم للإدارة والموظفين بكل من الجودة والإنتاجية¹.

2-2- التدريب وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالتدريب وفق إدارة الجودة الشاملة: "عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية لإكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجون إليها في أداء مهامهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية"، فالتدريب حسب فلسفة الجودة الشاملة يعتبر أحد أهم الآليات أو التقنيات المستخدمة لإعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تهيئاتها، فالتدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره هو نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، وباعتبار التدريب نظام مفتوح فإنه يتضمن ما يلي²:

1-2-2- التشخيص الخارجي: ويهدف إلى التعرف على فرص الأنشطة التدريبية بالنظر إلى: (1) الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة، (2) نوع السوق الذي تعمل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي...)، (3) عملاء المنظمة: مستويات الرضا، الأذواق، إلخ، (4) المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة؟.

2-2-2- التشخيص الداخلي: الغرض منه تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وذلك بالتعرف على الإمكانيات المتاحة ودرجة إستغلال الطاقات المتوفرة ومدى جودة إستغلال الموارد والعمليات.

2-2-3 تحديد إستراتيجية التدريب: تستق إستراتيجية التدريب من إستراتيجية المنظمة، ويتم التخطيط للتدريب بتحديد: (1) إحتياجات الموظفين، (2) المواد المتاحة، (3) القيود المفروضة على إستخدام الموارد، كما تضم إستراتيجية التدريب: (1) تطوير التصميم التدريبي، (2) إعداد الموارد والوسائل التدريبية، (3) الجدولة الزمنية للتدريب، (4) إعداد موازنة التدريب، وتمثل مخرجات

1- علي السليبي، مرجع سابق، ص 29/28.

2- مصطفى حسين عبد الكريم عبد الغني، " الجودة الشاملة في التعليم "، الموقع: http://edusp20yahoom.blogspot.com/2009/05/blog-post_9105.htm، ص 01.

هذه المرحلة في: (1) خطط التدريب، (2) برامج تدريب، (3) المدربين والمتدربين، (4) وسائل التدريب، (5) ضوابط ومعايير الجودة، (6) الإطار الزمني¹.

4-2-2 تحديد الأهداف التدريبية: وتضم: (1) الأهداف الاقتصادية التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات والحصة السوقية والمركز التنافسي للمنظمة، (2) الأهداف التقنية كترشيد التكاليف وإستغلال الطاقات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات وتخفيض الوقت المستغرق، (3) الأهداف السلوكية بتميز الحوافز وروح الفريق².

5-2-2 تحديد سياسات التدريب: تعتبر السياسات مجموعة الضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، ومن أهم سياسات التدريب: (1) سياسة تحديد قواعد إختيار المدربين والمتدربين، (2) سياسة الإحتياجات التدريبية، والتي تتطلب تصميم العمل التدريبي المناسب والمادة التدريبية، (3) سياسات تخطيط التدريب مع إختيار مواعيد البرامج التدريبية، (4) سياسة تحديد معايير وتقنيات تقييم المدربين.

III- إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

3-1 مفهوم الإيزو والإيزو 9000

تعتبر معايير *ISO* عن مجموعة من المعايير الصادرة عن للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية *International Organisation Of standardisation* التي يوجد مقرها ب جنيف وتختص في وضع وتوحيد المواصفات القياسية العالمية³، وقد أستمد الإختصار *ISO* من الأصول اليونانية التي تعني المساواة، في حين تُعبر *ISO 9000* عن سلسلة المعايير المكتوبة الصادرة عن المنظمة سنة 1987 م والتي تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء عالمياً، وبما تتضمنه هذه المعايير فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ما يلي: (1) *ISO 9000* الذي يعتبر مجموعة الإرشادات الواجب

1- أشوك شاندا، شلبي كورا، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، "إستراتيجية الموارد البشرية"، دار القجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2002 م، ص10.

2- علي السليبي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 م، ص 180.

3- نظمي نصر الله، "إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 م، ص 22.

إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة، (2) *ISO 9001* هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والإختيار، التركيب والخدمة، (3) *ISO 9002* الخاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الإختبار، (4) *ISO 9003* ويغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والإختبار فقط¹.

2-3 إدارة الموارد البشرية و معايير الإيزو

لقد نصت المعايير *ISO 9000, 9001, 9002, 9003* على عنصر أساسي خاص بتسيير الموارد البشرية وهو التدريب في كافة المستويات الإدارية، ويحدد هذا الشرط أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ البرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات، فقد تضمنت *ISO 9001* الصادر سنة 2000 م ما يلي: (1) كفاءة العمال المعنيين بمهام ذات تأثير كبير على جودة المنتج على أساس التكوين الأساسي والمهني والمعرفة الأدائية والخبرة، (2) التأهيل: يجب على المنظمة تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الدائمين بمهام لها تأثير في جودة المنتج، (3) تقييم فعالية العمليات الإدارية بالمنظمة، (4) وعي العمال بالمهام والأنشطة الموكلة إليهم والطريقة التي يساهمون بها في تحقيق الجودة، (5) المحافظة على سجلات التدريب وتطور المعرفة الأدائية والخبرة، كما نصت *ISO 14001* لسنة 1996 م الخاص بالحاسبة وأنظمة الإدارة على نفس هذه المبادئ، بينما تناولت *ISO 10006* المتعلق بالجودة في إدارة المشاريع إدارة الموارد البشرية ضمن المرحلة السادسة من المراحل العشرة لتحقيق الجودة الشاملة كما يلي: (1) تحديد المهام والوظائف، (2) تحديد المسؤوليات، (3) تعيين العمال حسب الكفاءة، (4) تدريب فريق العمل²، بينما أصدرت المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير *CEN* المواصفة الأوروبية *EN 45013* سنة 1989 م التي تهدف إلى إثبات كفاءات ومؤهلات الموظفين والعمالين والطريقة الفعالة لأداء عملهم، ومدى

1- عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، "إتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 40، العدد 1، أبريل 2000، ص 120.

2- Site : www.w.isoconseil-com/iso_9001/comparairo.htm, p 01.

فعالية برامج التدريب، ثم قامت ISO بإصدار المعيار 17024 ISO والتي تعتبر تعديلاً للمواصفة الأوروبية¹.

3-3 إدارة الموارد البشرية و معايير مراجعة الجودة ISO 10011

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في المنظمة للتأكد من فعالية مطابقتها للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقها، ومن أهم معايير مراجعة الجودة ISO 10011-1 الخاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقدم أيضاً الإرشادات اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة، ISO 10011-2 الخاص بمعايير مؤهلات مراجعي الجودة (الأهلية، اللغة، التعليم، التدريب، الخبرة، الإمكانيات الإدارية)، ISO 10011-3 يتعلق هذا المعيار بإدارة برامج الجودة، وتم مراجعة إستراتيجيات وسياسات التدريب بطرح الأسئلة التالية: هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟، هل تم تعريف المسؤولين بالحاجات التدريبية الضرورية؟، ما هو أساس إختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟، هل يتم الإحتفاظ بسجلات التدريب وهل تحدد هذه السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟، هل تتضمن الإستراتيجيات والسياسات التدريبية توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟².

3-4 عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية

وتتمثل أهم هذه العوائق في: (1) ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام، (2) نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين، (3) عدم قدرة بعض الرؤساء على إتخاذ القرار، (4) ضعف التنسيق بين الأجهزة الإدارية، (5) عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية³.
خاتمة

لقد إكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانة كبرى من ذي قبل، وذلك نتيجة الإقتناع بفرضية أن العنصر البشري هو العنصر المحوري في أي منظمة، وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها الإدارة الإستراتيجية للموارد

1- صفوان التل، "معايير وظائف ادارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة"، الموقع: <http://www.tkne.net/vb/t69540.html>، ص 01.

2- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, 1998, P298.

3- أحمد الكردي، مرجع سابق، ص 02.

البشرية، إدارة المعرفة التي تهتم بإدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للعنصر البشري، كما نجد إدارة الجودة الشاملة التي تحظى فيها إدارة الموارد البشرية بمكانة هامة نتيجة التركيز على المهام والأنشطة الموكلة للعمال والموظفين التي ترتبط بسلسلة القيمة، ولهذا تركز ISO منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين مع إصدارات 2000 م على تدريب العاملين، التحسين المستمر، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات، المشاركة في إتخاذ القرارات، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها، ولهذا نجد الفلسفة الإدارية والفكرية لهذه الإدارة تهتم بتغيير الثقافي، الإنتماء الوظيفي، الروح الجماعية والتعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الإختيار والتعيين وتقييم الأداء، وهو ما يجعلنا نخلص في الأخيرة إلى أهمية العنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في ظل تحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الدولية المتغير بوتيرة متسارعة.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد مدال سيد كردي، " مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومرا حل تطور ها"، الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331106>، ص 01.
- 2- أحمد مدال كردي، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، الموقع: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_16.html، ص 01.
- 3- أشوك شاندا و شلبا كوبرا، ترجمة انلزاي عبد الحكم، " إستراتيجية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2002 م، ص 10.
- 4- حسين عبد الواحد، "إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج"، دار واثل، عمان، الأردن، 1997 م، ص 25.
- 5- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة"، الرياض، الكيكان للنشر والتوزيع، 1998 م، ص 72.
- 6- خيضر كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2000 م، ص 74.
- 7- سملاي يحضيه، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، ورقلة، 23/22 أفريل 2003 م، 178.

- 8- سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011"، دار خريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995 م، ص 144.
- 9- سيد مصطفى أحمد، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، 2000 م، ص: 19.
- 10- صفوان التل، "معايير و ظائف ادارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة"، الموقع: <http://www.tkne.net/vb/t69540.html>، ص 01.
- 11- عبد الحكيم عمار ناي، "إتجاهات التنمية و نظريتها و مدى ملائمتها للتطبيق على دول العالم الثالث"، المجلة الجامعة، العدد 16، المجلد 01، 2014 م، ص 285.
- 12- عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، "إتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 40، العدد 1، أبريل 2000، ص 120.
- 13- عبد النعيم محمد مبارك، "مبادئ علم الإقتصاد"، المكتبة المالية والإقتصادية، كلية التجارة، 1997 م، ص 486.
- 14- علي السلي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، دار خريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18.
- 15- علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 م، ص 180.
- 16- محمد إبراهيم إشتية، "الإقتصاد لغير الإقتصاديين"، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2010 م، ص 208.
- 17- محمد سعد مد ز ياد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، الموقع: http://www.drmosad.com/index_306.htm، ص 01.
- 18- مصطفى ح سين و بدال كريم و بدالغ في، "الجودة الشاملة في التعليم"، الموقع: http://edusp20yahoocom.blogspot.com/2009/05/blog-post_9105.htm، ص 01.
- 19- نظامي نصر الله، "إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 م، ص 22.
- ثانياً: باللغة الأجنبية

1- Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p 331.

2- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, 1998, P298.

- 3- Mahfuz Judeh, Quality Management: Concepts and Applications, cite : <https://www.researchgate.net/publication/260293877>, p 23.
- 4- Schuster and Patricia, 1992, Site : <https://hrdiscussion.com/hr5772.html>, p 01.
- 5- Site : [www.w.ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm](http://www.isoconseil-com/iso_9001/comparairo.htm), p 01.