



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون بتيارت  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : علوم التسيير

## ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة:

\* دريدش عبد الهادي

\* خلفه هيشام

الأستاذة (ة) المشرف (ة):

\* الدكتورة بلخضر نصيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	كلاخي لطيفة
مقررا	أستاذ حاضر أ	بلخضر نصيرة
مناقش أول	أستاذ محاضر ب	نجاح عائشة
مناقش ثاني	أستاذ محاضر ب	بوجحيش خالدية

توثقت و أجيّزت علنا بتاريخ:


السنة الجامعية: 2019 – 2020



# إهداء

بفضل الله و عونہ وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها  
بعد تعب و مشقة..

و ها نحن ذا نختم بحث تخرجنا بكل همة و نشاط،  
و نريد أن نقول أننا جد ممتنين لكل من كان له فضل  
علينا طول مسيرتنا و ساعدنا و لو باليسير،  
الأبوين، و الأهل، و الأصدقاء، و الأستاذة المبجلين..  
نهديكم بحث تخرجنا و إمتناننا و شكراا لكونكم جانبنا  
و عوننا لنا.



# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، و بعد.

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً و آخراً.

ثم يسرنا أن نوجه شكرنا لكل من نصحنا و أرشدنا و وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع و المصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، و نشكر على وجه الخصوص أستاذتنا الفاضلة الدكتورة بلخضر نصيرة المشرفة علينا على بمساندتها و إرشادها و بالنصح و التصحيح و على إختيارها هذا الموضوع لنا، كما نوجه شكرنا لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا البحث.

## الملخص بالعربية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة القائمة عليها المنظمات و تركز عليها سعياً للإرتقاء بأدائها، ذلك لإعتباره أهم مواردها، كما أصبح مفهوم الجودة الرؤية الجديدة للتميز و عنوان التآلق الذي تسعى كل المنظمات لبلوغه و هذا ما جعل هناك علاقة تربطها مباشرة بإدارة الموارد البشرية، و عليه تهدف هذه الدراسة لإظهار أهم المداخل و المفاهيم التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية و كيفية تطبيق مختلف الممارسات المتعلقة بها وفق معايير إدارة الجودة الشاملة و كيف يمكن الربط بين هذين المدخلين، و عليه من خلال دراستنا توصلنا للنتيجة التالية: إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل إداري متكامل و فعال يركز على تحسين وتطوير الأعمال من خلال الجودة إستناداً على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في نجاحه من خلال الأدوار الحديثة التي أصبحت تلعبها.

## الملخص بالإنجليزية:

Human resources management is considered one of the most important modern entrances upon which organizations are based and focus on them in an effort to improve their performance, considering it the most important resource, and the concept of quality has become the new vision of excellence and the title of brilliance that all organizations seek to achieve, and this is what made there a relationship that is directly linked to human resources management, Accordingly, this study aims to show the most important approaches and concepts on which human resources management is based and how to apply various practices related to them according to the standards of TQM and how to link these two inputs, and accordingly, through our study, we came to the following conclusion: The total quality management is considered An integrated and effective management approach that focuses on improving and developing business through quality based on human resource management practices, which are the main pillar of its success through the modern roles it has become.

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال البيانية
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.	
01	تمهيد
المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.	
02	المطلب الأول: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة (النشأة و التطور).
06	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و فوائدها.
08	المطلب الثالث: خصائص و مميزات إدارة الجودة الشاملة.
10	المطلب الرابع: وظائف إدارة الجودة الشاملة.
المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.	
12	المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة.
15	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
21	المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة.
22	المطلب الرابع: خطوات إدارة الجودة الشاملة.
المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
25	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
27	المطلب الثاني: نماذج تبني إدارة الجودة الشاملة.
36	المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة.
44	المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
47	خلاصة الفصل

<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الأسلوب العلمي الحديث – الجودة الشاملة.</b>	
49	<b>تمهيد</b>
<b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.</b>	
50	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية (النشأة و التطور).
54	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.
57	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
59	المطلب الرابع: التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الحديثة.
<b>المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة.</b>	
62	المطلب الأول: الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.
64	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
65	المطلب الثالث: مواصفات المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.
66	المطلب الرابع: أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.
<b>المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة.</b>	
68	المطلب الأول: إستراتيجية التعيين في ظل إدارة الجودة الشاملة.
72	المطلب الثاني: إستراتيجية الحوافز و إدماج العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة.
76	المطلب الثالث: إستراتيجية تخطيط و تقييم أداء الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
81	المطلب الرابع: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
94	قائمة المراجع



## قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	فكرة النظام المفتوح في الإدارة.	الشكل رقم 1.1
15	نظام إدارة الجودة الشاملة.	الشكل رقم 2.1
16	عجلة الجودة الشاملة.	الشكل رقم 3.1
17	شبكة العلاقات بين المستهلك و المورد داخل و خارج الشركة.	الشكل رقم 4.1
22	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.	الشكل رقم 5.1
26	عمليات حل المشاكل في TQM.	الشكل رقم 6.1
29	مراحل / دائرة الجودة.	الشكل رقم 7.1
30	نموذج بالدريديج للجودة.	الشكل رقم 8.1
32	نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز.	الشكل رقم 9.1
33	الخطوات التنفيذية لأسلوب سيحما 6.	الشكل رقم 10.1
34	أساسيات منهجية التحسين.	الشكل رقم 11.1
37	القلة الحيوي و الكثرة التافهة.	الشكل رقم 12.1
39	مخطط السبب و الأثر.	الشكل رقم 13.1
40	خرائط السيطرة على العمليات.	الشكل رقم 14.1
41	المدرج التكراري.	الشكل رقم 15.1
42	الرسم البياني للإنتشار علاقة خطية موجبة.	الشكل رقم 16.1
78	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنشأة و تخطيط الموارد البشرية	الشكل رقم 1.2
84	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية	الشكل رقم 2.2
86	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية	الشكل 3.2

## قائمة الرموز أو الاختصارات

رقم الصفحة	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الإنجليزية	الرمز
02	إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM
03	ضبط الجودة أو الرقابة على الجودة	Quality Control	QC
03	منظمة المعايير الدولية	International Standards Organization	ISO
03	الجمعية الأمريكية لضبط الجودة	American Society for Quality	ASQC
04	مجلة مراجعة الأعمال لهارفرد	Harvard Business Review	HBR
04	الرقابة على الجودة الشاملة	Total Quality Control	TQC
05	مركز الإنتاجية و الجودة الأمريكي	American Productivity and Quality Center	APQC
40	الحد الأعلى للسيطرة	Upper Control Limit	UCL
40	الحد الأدنى للسيطرة	Lower Control Limit	LCL
77	إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management	HRM

## المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات و تحولات متعددة على مختلف المستويات و التي أثرت بشكل كبير على المناهج و الوسائل الإدارية حيث شكلت وجها جديدا لمفهوم الأعمال و الطرق المتبعة فيها و ساهمت في تغيير جذري للأوضاع الاقتصادية و السياسية و حتى التكنولوجيا منها بوتيرة لم يعرفها العالم من قبل، و ذلك ما كان سببا في ظهور نظام عالمي جديد للأعمال حيث تشكل الأساليب العلمية الحديثة و المتطورة مع التكنولوجيا و الابتكار الدور الأهم و الأعظم فيه، و التي ساهمت بدورها في زيادة حدة عنصر المنافسة الذي أصبح يحدد بشكل كبير نجاح المؤسسات من إخفاقها ، و أصبح من الضروري على المؤسسات تطوير و تنمية قدراتها للحفاظ على مكانتها و مركزها في محيط الأعمال، و مع الدراسات و الأبحاث المستمرة التي تسعى لإيجاد اتجاهات و مناهج جديدة و متطورة تساعد على رفع مستوى أداء المؤسسات، ظهرت الكثير من الاتجاهات الفعالة بالعصر الحديث و التي شهدت رواجاً وقبولاً في مختلف أنحاء العالم، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بقوة هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

حيث يقوم هذا المدخل على مجموعة من الأفكار و المبادئ الأساسية في إدارة المنظمة و التي تتمحور حول الجودة، و كذلك يركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و المهارات الابتكارية و الجهود الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين، كما أن معظم الدراسات الحديثة وجدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة ، و بوجود هذه المؤشرات التي تؤيد الجدوى منه و فعاليتها ازدادت أهميته و سرعة انتشاره.

و من ناحية أخرى أصبح العنصر البشري مؤخراً أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسهم رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين به، و الاستعانة بأحدث الأساليب و الآليات الفعالة للتكيف و التماشي مع المتغيرات و التحديات التي تواجهها، و لتحقيق هذه الغاية تطلب على إدارة المنظمة ربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في محاولة لتحقيق التوافق و الانسجام بين مجالات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض و مع باقي الوحدات و البرامج في المنظمة كبرامج الجودة، و هنا يظهر أن من أجل تحقيق كفاءة و فعالية و نجاح في أسلوب إدارة الأعمال يجب أن يكون عن طريق تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بتبني

مدخل إدارة الجودة الشاملة.

و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

### أولا - إشكالية البحث:

كيف يمكن ضبط و تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

2- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و كيف يمكن ربطها بإدارة الجودة الشاملة ؟

3- ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الموارد البشرية ؟

و عليه يمكن الإجابة عن هذه الإشكالية بوضع الفرضيات التالية:

### ثانيا - فرضيات البحث:

- إدارة الجودة الشاملة هي مدخل نظري يضبط إدارة الأعمال من حيث الجودة و الكفاءة لتحقيق أحسن النتائج.

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن إدارة و تسيير شؤون المورد البشري في سبيل تحقيق أفضل النتائج للمنظمة باستعمال أحدث الوسائل و الأساليب الإدارية و يمكن ربطها بإدارة الجودة الشاملة بحكم وجود علاقة بينهما حيث أنه كلما ساهمت المنظمة في تحسين و تطوير المورد البشري كلما وصلت إلى التحكم في مدخل الجودة.

- يعتبر المورد البشري عنصرا ديناميكيا يتفاعل مع المتغيرات من حوله و عليه فإن تطبيق أسس إدارة الجودة يؤثر عليه بشكل كبير و ذلك كون أسس و مبادئ الجودة الشاملة تعتبر مدخلا مهما من مداخله و كلما كانت هذه الأسس فعالة زاد التأثير.

### ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الدافع و السبب الذي جعلنا نختار هذا الموضوع هو:

1- ميولنا الشخصية لموضوع البحث و دراستنا له كمقياس وفق المنهاج الدراسي كان له الدور الكبير في اختيارنا لهذا الموضوع و ذلك سعيا للإلمام بمختلف جوانب مداخله و مفاهيمه و توسيع معرفتنا و فهمنا له.

2- اهتمامنا بفكرة الموضوع و أهميته بحيث أن هذا الموضوع يعتبر واحدة من أهم القضايا التي لا زالت المؤسسات الجزائرية تعاني نقص في تحقيقها، و في محاولة لإبراز أفكار و طرق جديدة من شأنها تحقيق التأثير و التوصل لحلول جديدة تدعم هذه القضية.

3- إبراز جوانب جديدة لم يتم البحث فيها من قبل، حيث أردنا التطرق إلى عناصر مختلفة من موضوع البحث بالإضافة إلى محاولة إبداء آرائنا في الجوانب التي سبق و تم دراستها و ذلك للوصول إلى أفضل النتائج.

4- رغم كون موضوع البحث مادة تراودت عليها الدراسات إلى أننا ارتأينا أنه قد يكون هذا البحث إضافة فائدة للشؤون العلمية، بحيث يمكن اكتشاف أو التوصل إلى حقائق معينة، أو يتسبب البحث في فتح طرق و مسارات جديدة للأبحاث العلمية الجديدة.

#### رابعا - أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى عنصرين مهمين هما:

\* تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و أهم المبادئ و الأسس المكونة لها و التي تظهر مدى فعالية و كفاءة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، و أيضا إبراز أهم خصائص التي يتميز بها و المشاكل و المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيقه.

\* التطرق إلى مداخل إدارة الموارد البشرية و إبراز أهمية العنصر البشري في المنظمة و كيف يمكن أن ترتبط إدارة هذا العنصر بإدارة الجودة الشاملة، ثم إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نمو و تطور في إدارة المورد البشري و كيف تساهم بذلك، و ما هي أهم الإستراتيجيات الحديثة التي يجب ممارستها وفق إدارة المورد البشري و التي توصل المؤسسة لبلوغ أفضل النتائج و تحقيق غاياتها.

#### خامسا - أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في إظهار أهمية المورد البشري، و إبراز أهم ما توصلت إليه الأبحاث و الدراسات و التطبيقات الخاصة بإدارته.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لموضوع مهم و رائج في الوقت الحاضر و رغم حداثة ، و يعد واحدا من أسس تحقيق التطوير و التقدم و هو موضوع " إدارة الجودة الشاملة " ، و الذي يمكن أن يقال عنه أنه يهدف إلى التحسين في كل شيء ، خاصة و نحن نعيش في عصر أصبحت فيه الجودة ضرورة حقيقية من أجل البقاء فيسوق المنافسة الصعبة و الشرسة ، خاصة بعد تجربة البلدان المتقدمة هذه الأساليب الإدارية و العمل بها و وإثبات نجاحها و أهليتها بعد التطبيق ، و أيضا اعتمادها لمعايير دولية لمطابقة الجودة ، و بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة و خاصة كونها تناقش هذا المفهوم ، و تعتبر بمثابة تقديم حلول و مناهج يمكن للمنظمات انتهاجها خاصة في دول العالم الثالث و بما فيها الجزائر و ذلك نظرا للتراجع التي تشهده.

#### سادسا - أدوات البحث:

- الكتب باللغة العربية و الإنجليزية.

- مواقع الانترنت

- مقالات

- رسالات الدكتوراة و الماجستير.

- دراسات تطبيقية.

### سابعاً - منهج البحث:

نظراً لما سبق و أن تم ذكره، و للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي الوصفي، بغية الإلمام بجوانب الموضوع من خلال شرح و تحليل و إيضاح طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

و قد جاءت هذه الدراسة للموضوع، دراسة نظرية مما أدى إلى إثراء الموضوع و هو ما ساهم في تكامل منهجية البحث.

### ثامناً - صعوبات البحث:

- قلة المراجع و المصادر المتعلقة بالموضوع و قدم الأفكار الموجودة بها و تكرارها.

- اختلاف ملحوظ في محتويات المراجع و عدم تشابها.

- صعوبة الدراسة في حد ذاتها.

### تاسعاً- الدراسات السابقة :

تناول موضوع إدارة الموارد البشرية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة الكثير من الدراسات على مر الزمن حيث أصبح مجالاً أكثر الاهتمام به و السعي للإلمام به، و خلال بحثنا في الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع صادفنا العديد منها و التي تطرقت إليه من نواحي مختلفة و أبرزت أبعاد و جوانب متعددة حسب معايير و متغيرات كل منها و تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة من ناحية تقديم الإطار النظري و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية فيما يكمن الاختلاف بينها والذي قدمناه في دراستنا هذه هو في الدراسات العصرية لهذا الموضوع و الأفكار و النظريات الحديثة التي تم التوصل إليها في الآونة الأخيرة و أيضاً تظهر دراستنا بعض الاختلاف في ذكر بعض الجوانب التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة مثل الإستراتيجيات الحديثة المتبعة في إدارة الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة و نذكر هذه الدراسات كما يلي:

### الدراسة الأولى:

خياطي أحمد و عز الدين سيد أحمد، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، جامعة تيارت، 2011-2012، و التي تطرقت إلى مفاهيم الأساليب الإدارية الحديثة و المهمة في إبراز أهمية العنصر البشري كما ركزت على إظهار الفرق بين تطبيق معايير أسلوب الجودة الشاملة و معايير الإيزو و أيها أكثر فعالية و نجاحا و توضيح المكانة التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية ضمن هذه المعايير المتبعة للجودة و يكمن الاختلاف بينها و بين الدراسة التي قمنا بها هي أن هذه الدراسة تطرقت إلى المقارنة بين معايير إدارة الجودة الشاملة و الإيزو و أيهما أكثر كفاءة و هذا يختلف عن دراستنا التي ركزت على إدارة الجودة الشاملة عموما و أيضا لم تتطرق إلى مختلف الممارسات و الإستراتيجيات الحديثة المتبعة لإدارة الموارد البشرية وفق معايير الجودة و هذا ما نجده في دراستنا.

### الدراسة الثانية:

قريبو جمال، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه في العلوم الإجتماع و الديموغرافيا، جامعة الجزائر 2، 2015-2016، و شملت هذه الدراسة الجانب الإستراتيجي في الإدارة و علاقته بإدارة الجودة الشاملة و ركزت على الإدارة العامة و لم تتطرق إلى إدارة الموارد البشرية و تتشابه مع دراستنا في الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و تختلف من حيث أن أساس بحثنا كان التركيز على إدارة الموارد البشرية و التطرق إلى مفاهيمه و أساسيته و إرتباطها بإدارة الجودة الشاملة.

### الدراسة الثالثة:

فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف 2، 2016-2017، وضحت هذه الدراسة تنمية الموارد البشرية و فق معايير الجودة الشاملة مختلف المفاهيم و المداخل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة و إرتباطها و إستخدامها في المؤسسة الصناعية الجزائرية و من حيث مفاهيم و تعاريف كلا من إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية فهي تتشابه مع دراستنا إلى حد كبير و لكن تختلف في العناصر التي تم التطرق لها حيث أنها ركزت على بعض العناصر فيها ركزنا في دراستنا على العديد من العناصر و من حيث التركيز على ربط المفهومين بالتنمية و الذي يمثل فكرة مختلفة عما تم طرحه في دراستنا و التي تستند

على الممارسات و هنا يكمن الاختلاف الجوهرى لدراستنا عن هذه الدراسة.

### الدراسة الرابعة:

طارق هبة، الاتصال و تنمية الموارد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام و الاتصال، جامع الجزائر 3، 2017-2018، تطرقت هذه الدراسة إلى نفس الجانب النظري لمفهومى إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية و لنفس العناصر التي تم التطرق إليها في دراستنا و لكن اختلفت عن دراستنا من حيث ربط المفهومين بمفهوم ثالث ألا وهو الاتصال و التطرق إلى علاقته و دوره الكامن مع مفهومين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر و يختلف مع دراستنا في العديد من العناصر الأخرى من حيث الفكرة التي تم التوصل إليها ذلك أن بحثنا ركز على الممارسات لإدارة الموارد البشرية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة و فيما ركز هذا البحث على العلاقة بين الاتصال و التنمية في ظل إدارة الجودة و الذي اختلف عن بحثنا في أساسه و توجهاته.

### عاشرا- تقسيمات أو هيكل البحث :


#### الفصل الأول:

هو عبارة عن فصل يتحدث فيه عن الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أهم الأسس و المبادئ المكونة لها و أهم الأدوات و النماذج المستعملة في تطبيقها باعتباره مدخل للبحث و للوصول في نهايته إلى فهم شامل لهذا العنصر و إعطاء نظرة متكاملة لهذا المفهوم و من ثم للدخول إلى الربط بينه و بين إدارة الموارد البشرية.

#### الفصل الثاني:

خصص في هذا الفصل مبحث يندرج في طياته أبرز المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أحدث التوجهات التي تم التوصل إليها و ذلك للتمهيد للدخول إلى إظهار العلاقة التي تجمع بينه و بين إدارة الجودة الشاملة و الإرتباط الذي يكمن بينهما و لإبراز الممارسات المتبعة لإدارة الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال التطرق لأهم الخصائص و المتطلبات تطبيق هذا المنهج و أهم الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الموارد البشرية وفقه.





الفصل الأول:  
الإطار النظري لأدارة  
الجودة الشاملة.

## تمهيد:

في الآونة الأخيرة شهد العالم تغيرات و تطورات متسارعة في جميع المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و التعليمية، و قد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات و المؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي للحفاظ على مركزها، و بدوره أدى إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات و الذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل و إتقانه و تجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل و العمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز و الجودة العالية.

ولقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة و فاعلية منظماتها، و في تطبيقها للنماذج و المبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، و للتطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة تبنت الإدارة العليا القناعة التامة بأهمية هذا المفهوم و جعله في مقدمة إستراتيجياتها و العمل على نشر هذه القناعة، و عليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعد نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة و يساهم في رفع الأداء للمنظمة و معالجة أوجه القصور في أساليبها الإدارية:

ولإحاطة بالمفاهيم السابقة سنتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل ما يلي :

**المبحث الأول:** تم التطرق خلاله إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة و الإطلاع فيه على مفاهيم و أهمية و فوائد إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى خصائصها و مميزاتها و وظائفها.

**المبحث الثاني:** يشمل أساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث شمل نظام إدارة الجودة الشاملة و مبادئها و عناصرها و خطوات تطبيقها.

**المبحث الثالث:** تندرج فيه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الذي تطرقنا فيه إلى مراحل تطبيقها بالإضافة إلى نماذجها و أدواتها و من ثم في الأخير تم ذكر معوقات و أهم الأخطاء الشائع الوقوع فيها أثناء تطبيقها.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في مجال عملها و ذلك لأنها تعتبر سلاح إستراتيجي للمنظمة في مجال نشاطها و للوصول لمفهوم للجودة يمكن التطرق إلى بعض التعاريف المختلفة لها، و إعطاء لمحة عن نشأة و مراحل تطور هذا المفهوم، و تحديد أهم المفاهيم المتعلقة به.

#### المطلب الأول: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة (النشأة و التطور).

لقد شاع في السنوات الأخيرة من القرن الماضي مصطلح إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) و أصبح سريع الانتشار على الرغم من حداثة، حيث إن كثير من الباحثين و المفكرين و الكتاب أصبحوا مهتمين بموضوع الجودة، و قبل التطرق لإدارة الجودة الشاملة علينا أولاً تحديد مفهوم الجودة و الجودة الشاملة.

#### أولاً: مفهوم الجودة.

من الناحية اللغوية "يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas و التي يقصد بها طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة صلابته، و قديماً كانت تعني الدقة و الإتقان".<sup>1</sup>

و بالنسبة للغة العربية فإن المعجم الوسيط "يردها لفعالها الثلاثي جاد و مصدره جودة، بمعنى صار جيداً، ويقال: جاد العمل أي أصبح جيداً، وجمعه جياذ أو جياذد، و أجاد الرجل أي أنه أتى بالعمل الجيد من قول و عمل"<sup>2</sup>.

كما عرفها قاموس أكسفورد على أنها "المعايير الخاصة بشيء ما مقارنة بأشياء أخرى مثله"<sup>3</sup>.

ومن المفاهيم السابقة يمكن إعطاء مفهوم جامع و شامل للجودة على أنها الخصائص و الميزات التي تتمتع بها الأشياء أو الأشخاص و التي تعكس قيمتها مقارنة بأشياء أو أشخاص آخرين.

أما من الناحية التطبيقية "– فتعود أقدم الاهتمامات بها إلى الحضارة البابلية في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، حيث سطر الملك البابلي حمورابي في مسلته الشهيرة أول القوانين التي أولت الجودة و الإتقان أهمية كبيرة".

– ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف ليعزز معاني الجودة و ليؤكد قيمة العمل و حسن أدائه، و ضرورة إتقانه لقوله صل الله عليه و سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه" رواه المسلم و البخاري.

– وكان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانباً من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة و

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، 2015، ص15.

<sup>2</sup> - إبراهيم أنيس و آخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، مطابع دار المعرفة، القاهرة، 2004، ص 145.

<sup>3</sup> - Dilys Parkinson, **Oxford Business english dictionary for learners of english**, First Edition Oxford University Press, USA , 2005, p 442.

فلسفتها و أدواتها، و يمكن عد التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (W.Shewart) للرقابة على الجودة (Quality Control) (QC) في بداية العشرينات من القرن الماضي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة

الجودة بفهومها الحديث و التي لازالت مستمرة حتى الآن.<sup>1</sup>

أما من ناحية تعريف الجودة فنجد أن هناك العديد من التعاريف الخاصة بالجودة حيث تختلف و تتمايز حسب كل من روادها و الباحثين و المفكرين المهتمين بمجالها كالتالي:

- يعرفها "جوران" بأنها "الملائمة للإستخدام"، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لإستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.<sup>2</sup>

- و يعرفها "كروسي" بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي:<sup>3</sup>  
\* الوفاء بالمتطلبات.

\* إنعدام العيوب.

\* تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة

- وقد عرفها "Connel" بأنها "المتانة و الأداء المتميز للمنتج".<sup>4</sup>

- و تعرفها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة "ASQ" بأنها " مجموعة من مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".<sup>5</sup>

و من خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين و العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء أو إسعادهم.<sup>6</sup>

### ثانيا: الجودة الشاملة.

يمكن تعريف الجودة الشاملة على النحو التالي:

#### 1- مفهوم الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء أي الجودة في كل عناصر و مكونات المنظمة، و من هذا المنطلق تأخذ

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2016، ص11.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2012، ص 14.

<sup>3</sup> - نفس المرجع الذي سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> - مأمون سليمان دراركة، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>5</sup> - محمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>6</sup> - مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

طابع الشمولية، و ذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم المستهلك و بالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه<sup>1</sup>.

### 2- تطور مفهوم الجودة الشاملة:

أ- يعود الفضل في الحديث عن الشمولية في إدارة الجودة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيون و اليابانيون الذي بذلوا طاقات هائلة في دراسة قضية الجودة من أمثال:

إدوارد ديمينج (W.Edward Deming) يعتبر أهم رواد اليابان في مجال الجودة، جوزيف جوران (Joseph Juran)، فيليب كروسبي (Philip Crosby)، أرماندا (Armand E. Feigenbaum)،  
ب- في نهاية سنة 1956 كانت المرة الأولى التي تم إستخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة من خلال إحدى المقالات التي قدمها (Feigenbaum) في مجلة (HBR) و ركز على فكرة الرقابة الشاملة على الجودة و التي أدرجها و ركز عليها في كتابه (Total Quality Management) الذي ألفه سنة 1961.

ج- و قد عرف Feigenbaum الرقابة على الجودة الشاملة (TQC) أنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المنظمة و التي تتولى بناء الجودة و الحفاظ عليها و تحسينها بشكل يساهم في القيام بإنتاج و تقديم الخدم بأكثر الأساليب الإقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.  
د- و قد أضاف بعد ذلك Ishikawa أن تحقيق (TQC) تتطلب مشاركة كل الأقسام داخل المؤسسة بما في ذلك التسويق و النقل و التوزيع (Ishikawa).  
هـ- ركز Feigenbaum على مبدأ التكامل في ممارسة الرقابة على الجودة الشاملة من بداية عملية التصنيع للمنتج إلى أن تذهب السلعة إلى يد المستهلك.

و- يرجع التوسع في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة إلى أن مستوى الجودة بالنسبة للمنتجات يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع و التوزيع و أطلق على عملية التكامل هذه ب(الدورة الصناعية) و هي قريبة من فكرة (Porter) الخاصة بسلسلة القيمة التي قدمت سنة 1985<sup>2</sup>.

### ثالثا: إدارة الجودة الشاملة.

بعد التطرق لمفهوم الجودة و الجودة الشاملة لا بد من التطرق إلى التطور التاريخي الذي مر به مفهوم الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة، وعليه فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية متلاحقة و تميزت

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2003، ص ص 18 و 19.

هذه المراحل ب<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: ضبط الجودة (1900-1920).

تميزت بكون مسؤولية تحديد الجودة تقع على المشرفين و المتخصصين بضبطها و متابعتها و قياسها و التحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها.

المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة (1920-1940).

تميزت بإستخدام وظيفة التفتيش و مقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديد درجة تطابق إنتاج منتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة (1940-1960).

تميزت بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات و خاصة بعد فترة الكساد الإقتصادي الرأسمالي سنة (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC في اليابان عام 1956، و ما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة.

المرحلة الرابعة: تحسين الجودة (1960-1980).

و التي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM و بالإضافة إلى ظهور مفهوم التلف الصفري Zero Defect في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن العديد من السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية. المرحلة الخامسة: إدارة الجودة (1980-2000).

تميزت بعدد من المفاهيم التي تحدثت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الأيزو و ظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعدت في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات التي جاء بعد سنة 1990 و التي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج و في تصنيعه و ظهور فكرة التصنيع المتكامل و أنظمة التصنيع المرن و غيرها. المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21.

و هي المرحلة الحالية و المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان،. بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالمستهلك، من خلال تقديم و إنتاج كلما يرغب به المستهلك من حيث سهولة و سرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2005، ص ص 24 25.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و فوائدها.

قد أصبح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة معاني كثيرة و متعددة و تميز حسب أفكار الباحثين و نظرتهم لها ، حيث أصبح لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، نظرا للخلفيات المعرفية التي إعتد عليها و لهذا فقد توسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أصبح غير قابلا للحصر في تعريف واحد و عليه سنتطرق لمجموعة من التعاريف لبعض الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- إختلفت رؤى الباحثين و المختصين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمنهم من فصل بين مكوناتها حيث يرى أنها مفهومها يتعلق بمفهوم كل عنصر من العناصر المكونة لمفهومها كالتالي<sup>1</sup>:  
الإدارة (Management): تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة. أما الجودة (Quality): فتعني تحقيق رغبات و متطلبات المستهلك، بل تجاوزها، و هي تلاقي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي الزبون.  
و أما كلمة شاملة (Total): فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من حاجات المستهلك أو المستهلك، و إنتهاءا بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له (الترتوري، 2004).  
- و من جهة أخرى نرى أن هناك العديد من الباحثين قد تعاملو مع هذا المفهوم بإعتباره وحدة واحدة و نذكر منهم:

\* عرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالإعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و بشكل مستمر (Jablonski)<sup>2</sup>.  
\* و فقا ليوسف و أسبينويل "Yusof and Aspinwall (2000a)" يتم تعريفها على أنها "تبنى ثقافة الجودة من خلال تطبيق مبادرات إدارة الجودة في جميع جوانب الأعمال مع مراعاة الاعتبارات الكاملة نحو بناء ثقافة التحسين مستمر استناداً إلى الموارد العقلانية ، المالية والبشرية ، ونحو توقع و تلبية احتياجات العملاء حسب الأولويات الموضوعة لاستمرار نجاح الأعمال"<sup>3</sup>.  
\* أما بھارات واکھلو (Bahart Wakahu) فقد عرفها أنها "التفوق في الأداء لإبعاد المستهلكين عن طريق

<sup>1</sup> - محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 29 30.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup> - Kua Ching Yi, **The Effect of Total Quality Management (TQM) Work-Life Balance Towards job satisfaction**, (A research project submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of master business administration, Malaysia, 2016, p 16.

عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى و في كل وقت (Berman al, 1995)<sup>1</sup>.

\* أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرفها على أنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية و الفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية و المصادر البشرية لتحسين الخدمات و المواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، و الدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر و المستقبل (المناصر، 1994)<sup>2</sup>.

و يعرفها أيضا معهد الجودة الفيدرالي على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمات (Gostesh, 1997)<sup>3</sup>.

- و نظرا لتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها كلها تركز على النقاط التالية:
- 1- الإلتزام و روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة من أولى إهتماماتها.
  - 2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائما، و العمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي تؤدي من خلالها.
  - 3- التنسيق و التعاون بين الإدارات و الأقسام في المؤسسة مع التأكيد على إستخدام فرق العمل.
  - 4- إشتراك جميع الممولين و العاملين في جهود تحسين الجودة.
  - 5- خلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة و ذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
  - 6- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
  - 7- الإستخدام المستمر للطرق الإحصائية و أساليب البحث العلمي و تحليل المشكلات.
  - 8- التركيز على تلبية حاجات المستهلك.

### ثانيا: فوائد إدارة الجودة الشاملة.

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية مثل شركات زيروكس (IBM, Zerox)، كاديلاك (Cadilake)، ديونت (Dupont)، سولكترون، ميليكيني (Milikini)، رويال ميل (Royal Mail)، و غيرها من

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> - حميد عبد النبي الطائي آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>4</sup> - محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 38.



الشركات العالمية الصناعية و الخدمية و يمكن بيان أهم هذه الفوائد المتحققة من التجارب لتلك الشركات و  
فق مايلي<sup>1</sup>:

أ- تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين و التدريب المستمر (ستيفن  
روتالد، 1997، 252).

ب- إنخفاض في تكاليف الإنتاج و بالتالي زيادة جودة المنتج و تحقيق رضا المستهلك.

ج- تخفيض العمل المعاد Rework و بالتالي زيادة جودة المنتج و تحقيق رضا المستهلك.

د- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين و رفع روح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة (فريد، 1976،  
39).

هـ- إحداث عملية تفاعل و تنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من أجل  
إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة (إديدجي، 1997، 72-74).

و- زيادة معدل العائد على الإستثمار في الشركة.

ز- زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها و تقليل الأخطاء و وقت تأخير تسليم المنتج.

### المطلب الثالث: خصائص و مميزات إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري تميزت عن باقي المناهج الإدارية و ذلك لارتكازها على مجموعة من  
الخصائص و المميزات و إنفرادها بها و التي جعلتها تحظى بأسلوب مختلف عن الأساليب الأخرى سواء  
التقليدية أو الحديثة منها، و هذه الخصائص و المميزات تتمثل في<sup>2</sup>:

### أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>3</sup>

- إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه

لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.

- يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم

ومستواهم التنظيمي، حيث إنّ كل فرد يصبح مسئولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي

إليها؛ لأن الجودة قضية الجميع.

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج،

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2008، ص 74.

<sup>3</sup> - موسوعة ابن العدل، 19 أوت 2020، خصائص إدارة الجودة الشاملة، <https://ebnadel.com>

لكنها تضم أيضاً وظائف الدّعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية. تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمنة، وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.

- الوقاية من المشكلات بدلاً من اللّجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة؛ وذلك من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

### ثانياً: مميزات إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مميزات إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

1- تقليل العمليات الإدارية.

2- إتقان العمليات الإدارية.

3- تبسيط النماذج و الإجراءات.

4- زيادة الإنتاجية.

5- تقليل شكاوي العملاء.

6- التحسين المستمر داخل المنظمة.

و هناك من يرى أن مميزات إدارة الجودة الشاملة كما يلي<sup>1</sup>:

أ- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق و رفع معدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة تحقق الكفاءة و تقلل التكلفة.

ب- تعزيز العلاقات مع الموردين، بإعتبار المورد شريك يجب المحافظة عليه و ليس كعنصر، و لو وجد لديه صعوبات تساعده للخروج منها.

ج- رفع درجة رضا العملاء، من خلال الإستماع لشكاويه و معرفة متطلباته، و التعرف على تطور توقعاته و رغباته.

د- التحسين المستمر لجودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> - أيمن عيسى مصطفى فراج، 25 جوان 2020، مميزات إدارة الجودة الشاملة، <https://www.bayt.com/fr/algia>

هـ- المساعدة على تخفيض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء و تقليل معدلات التلف عن طريق زيادة الوقاية و المنع.

و- فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية، من خلا عمل منتجات جديدة و متجددة تلي السوق المحلي و الأسواق الخارجية.

ز- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

ح- زيادة معدل سرعة الإستجابة للمتغيرات داخل المنظمة عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة.

ط- تطوير القدرات من خلال التدريب.

ي- تحفيز العامل و تمكينه من الشعور و بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات، لأن إدارة الجودة تعتمد كثيراً على ما يسمى الإدارة بالأهداف و على المشاركة.

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الجودة الشاملة.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في ترصين فعالية و كفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية و يمكن إيراد أهم الوظائف التي تسمى إدارة الجودة إلى تحقيقها بما يلي<sup>1</sup>:

1- في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني و خصوصاً بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعنية.

2- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها و هي : تحسين المستوى المعاشي للفرد و المجتمع على حد سواء.

نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.

زيادة الإنتاجية و تحسين أبعادها الهادفة.

3- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا و تصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين.

4- الاستخدام الامثل للطاقات البشرية و تطوير مكاناتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي و تصعيد تأثير نموها و نهوضها بالشكل الذي يحقق إسهامات فاعلة في التطوير.

5- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب و التطوير و تحسين برامج التطوير كما هو الحال في كل من اليابان و ألمانيا.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الاردن، 2003، ص ص 35-37.

- 6- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية أو المعايير القياسية العالمية 9000 ISO كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء و فاعليته و الاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.
- 7- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً أساسياً في القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في المنتجات و الخدمات و الأفراد و العمليات و التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.
- 8- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج حيث أن متابعة الأداء و اتخاذ القرارات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية).
- 9- استخدام الوسائل الإحصائية يساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة و فاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية و الخدمية و تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف. و من الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق أهدافها و الوظائف الأساسية المناطة بها إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الاطراف الرئيسية في العمليات الإنتاجية و الخدمية.

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس و المبادئ و العناصر التي تعرفها كنظام إداري حديث و مختلف، و التي تعطي لمحة أكثر لهيكلها و النظام المكونة منه و الأسس التي تستند عليها.

#### المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة.

بما أن إدارة الجودة الشاملة تشمل العديد من المدخلات المادية و المعنوية و البشرية، يمكن أن تشكل مع بعضها نظاما يشمل في طياته هذه المكونات، وفق الأسس التي يعتمدها أي نظام آخر مثل نظام الإنتاج و التسويق... إلخ<sup>1</sup>.

ويمكن التطرق لمفهوم النظام كالتالي<sup>2</sup>:

#### تعريف النظام:

و يمكن تعريف النظام على النحو التالي:

يعرف النظام بشكل عام أنه الكيان المنظم أو المركب الذي يجمع شتى أشياء و أجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا.

كما عرف بأنه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات و لها خصائص.

و النظام هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء و المكونات التي تربطها علاقات متبادلة و التي تشكل بمجموعها كل و متكامل.

و يمكن الحديث عن نوعين من الأنظمة:

1- النظام المغلق: و تعتمد المؤسسة هنا على البيئة الداخلية فقط دون التفاعل مع البيئة الخارجية، بحيث

يتجاهل إعتباراتها و التغيرات الأساسية التي تطرأ عليها

2- النظام المفتوح: و تعتمد المؤسسة هنا على التفاعل مع بيئتها الخارجية و إعطاء، الأهمية اللازمة للتغيرات

الأساسية التي تطرأ على هذه البيئة التي تعيش فيها، فالمؤسسة هنا نظام إجتماعي مفتوح (Open social

system) يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه و بينه و بين عناصر البيئة المحيطة،

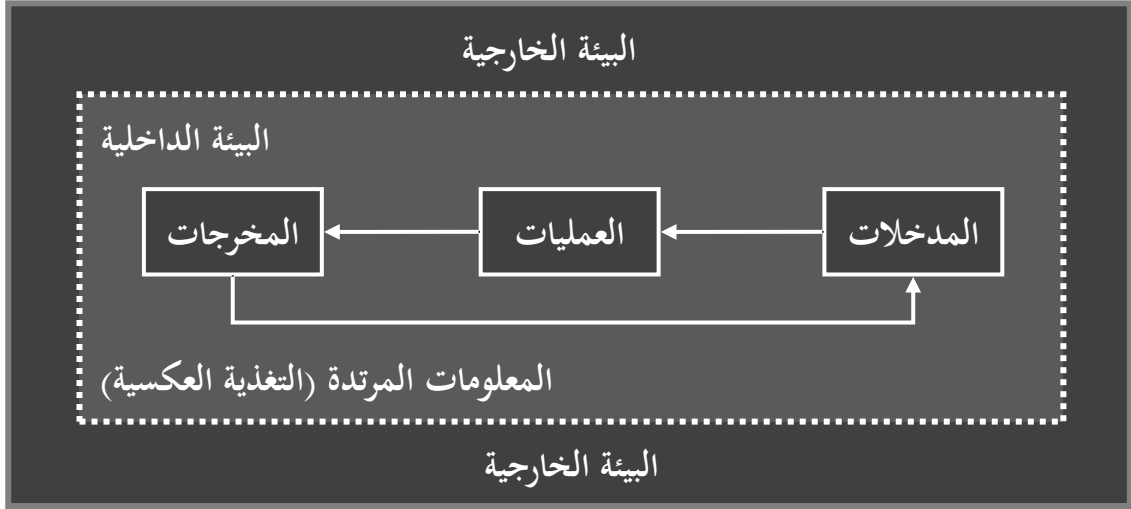
بحيث تؤثر المؤسسة بالبيئة و تتأثر فيها، و هناك مجموعة من الملامح الرئيسية التي يتميز بها النظام المفتوح و

التي يمكن توصيرها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكاظمي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39 - 41.

الشكل رقم 1.1 "فكرة النظام المفتوح في الإدارة"



المصدر: مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

#### أولاً: المدخلات (Inputs):

و تتكون من:

- 1- مدخلات بشرية مرتبطة بالأفراد و ما يمثلون من قيم و رغبات و إتحاهات و علاقات إنسانية.
  - 2- مدخلات مادية ممثلة برأس المال، و الآلات، و المعدات.
  - 3- مدخلات معنوية ممثلة بالأهداف، و السياسيات، و المعلومات عن المجتمع و تكوينه، و الفرص المتاحة، و القيوم المفروضة.
  - 4- مدخلات تكنولوجية ممثلة بأساليب الإنتاج الفنية المتاحة للمؤسسة.
- من مجموع تلك المدخلات تتوفر للمؤسسة المتطلبات اللازمة للإنتاج من أفراد و عاملين و إداريين، و كذلك الآلات و المعدات اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية و الأساليب الفنية اللازمة.

#### ثانياً: العمليات و الأنشطة (Activities):

هي العمليات التي تجري داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع و منتجات و خامات نهائية و من هذه العمليات:

- 1- عمليات الإتصال الرسمية و غير الرسمية.
- 2- عمليات القيادة و الإشراف و محاولات فرض السلطة و التأثير على سلوك التابعين.
- 3- عمليات البحث و الدراسة و التقصي عن المعلومات و تحليل المواقف و المتغيرات.
- 4- عمليات الإختيار و المفاضلة بين البدائل لإتخاذ القرارات و حل المشاكل.
- 5- عمليات التحفيز للأفراد و الجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة.

- 6- عمليات الرقابة لضمان توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- 7- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية و مدى ما حققته ضمن ما خطط لها من وقت و جهد.
- 8- عمليات التصحيح و التطوير و التحديث لضمان وحدة الحركة و سلامة التغيير.
- 9- عمليات تجميع الموارد و إستغلال أمثل للفائض.

ويضاف إلى ذلك العنصرين التاليين<sup>1</sup>:

### **ثالثاً: المخرجات (Out Puts):**

تشتمل مخرجات إدارة الجودة الشاملة على ما تقدمه المنظمة من خدمات و سلع للمواطنين و للمجتمع و ذلك على إختلاف مستويات خدماتها و إنتشارها. و بالتالي يمكن إعتبار ما تنتجه المنظمة هو مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة إلى بيئتين هما:

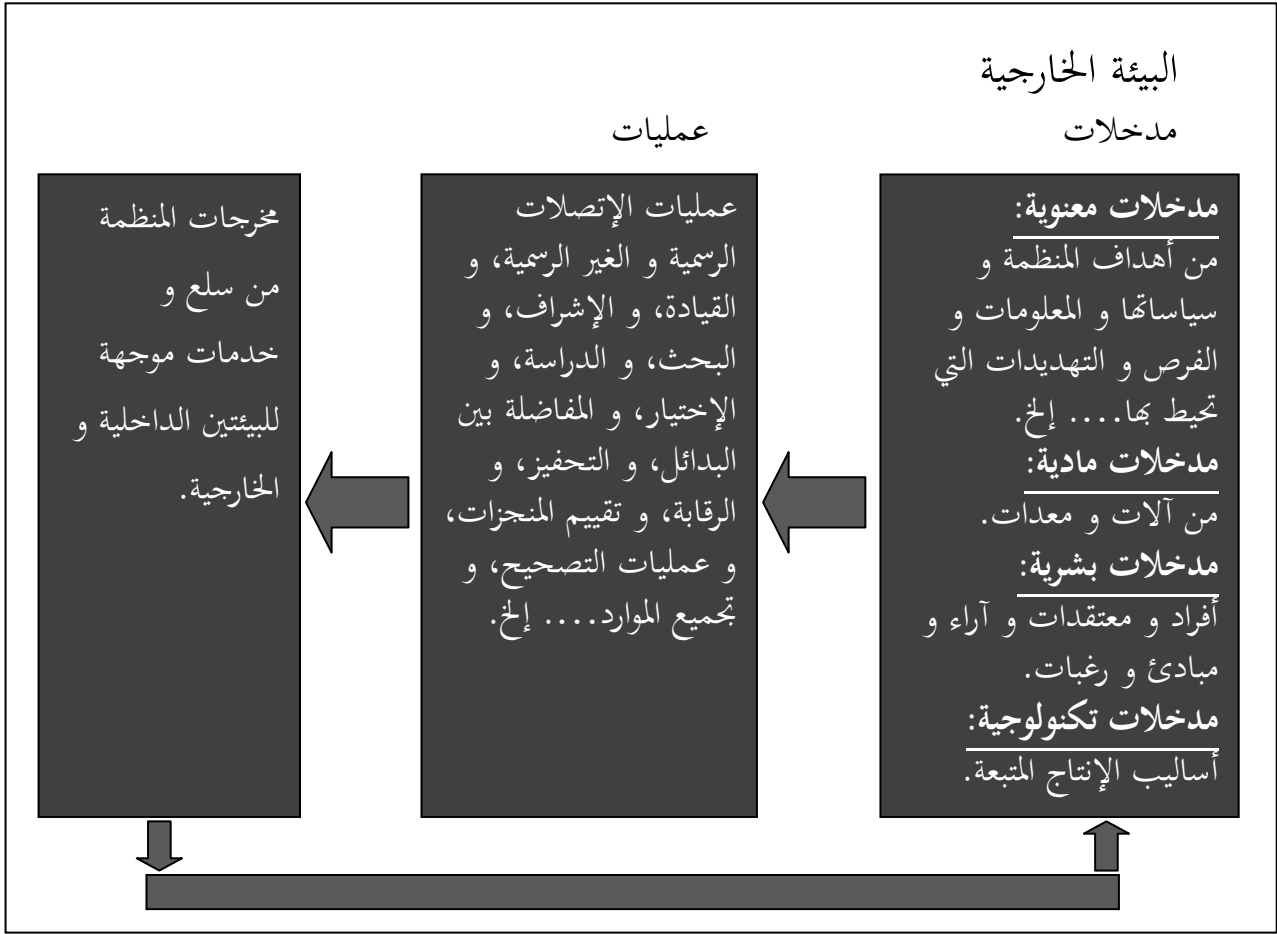
- 1- البيئة الداخلية: و تتضمن كل ما هو داخل المنظمة من أفراد يعملون فيها.
- 2- البيئة الخارجية: و هي البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تؤمن للمنظمة مستلزماتها من الموارد البشرية و المادية و المعنوية، كما أنها الجهة التي تقوم باستقبال مخرجات المنظمة من سلع و خدمات. يمكن إعتبار البيئة الخارجية للمنظمة بمثابة المجتمع بكامله بما يحتويه من أفراد، و جماعات، و شركات، و منظمات داخلية أو خارجية، و حكومات، و جميع الظروف المحيطة (إقتصادية - سياسية - إجتماعية - طبيعية).

### **التغذية العكسية (Feed Back):**

تعتبر المعلومات المرتدة من قبل البيئة الخارجية عن مخرجات المنظمة، من أهم الوسائل الرقابية و التصحيحية في نظام إدارة الجودة الشاملة، و ذلك بما تحتويه من إدراكات و إتجاهات الأفراد و المنظمات و جميع المستهلكين الذين يقومون بإستخدام خدمات و منتجات هذه المنظمة، و التي على أساسها ستتم عملية التصحيح للعمليات التي تقوم بها المنظمة.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57 58.

شكل رقم 2.1 "نظام إدارة الجودة الشاملة"



المصدر: مصطفى يوسف الكوفي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، و عندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة و يمكن ذكر هذه المبادئ على النحو التالي:

### 1- إنترام الإدارة العليا بمبدأ إدارة الجودة<sup>1</sup>.

أي ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجود الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، و هذا ما يؤكد إدراك الإدارة العليا و العاملين فيها لما ستحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد في التكاليف، و زيادة في الأرباح، و توفير الدعم للمنظمة الإدارية، و من ثم دعم الإدارة و إستمرارية نجاحه، إن تبنى الإدارة العليا و حماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و دعمها لتطبيق هذا المبدأ، و تحديث و تطوير متطلبات تطبيق، يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة و نجاح الأفراد، و نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47 48.



الشاملة.

تبدأ عمليات إدارة الجودة الشاملة من قمة الهرم الإداري، و لكي تنجح لابد من أن تكون جزءا من الإستراتيجية العامة للمنظمة، و العامل الأساسي هو الإلتزام المطلق من قبل الإدارة العليا و ذلك من خلال الدعم المستمر و الكامل، و المراقبة المستمرة للعمليات و النتائج في المنظمة.

### 2- التركيز على المستهلك:

ينظر إلى عنصر التركيز على المستهلك من نظرتين مختلفتين بحيث يعتبره بعض الباحثين المستهلك الخارجي و فيما يراه آخريين بأنه المستهلك الداخلي و يظهر ذلك كما يلي:  
أ- التركيز على المستهلك بإعتباره المستهلك الخارجي<sup>1</sup>:

يعد التركيز على المستهلك و تحقيق رضاه و تلبية إحتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، و هذا ما يراه Krajewski حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي يركز عليه عجلة الجودة الشاملة و يمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له و كما في الشكل التالي:

شكل رقم 3.1 "عجلة الجودة الشاملة"



المصدر: حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 18 19.

و كما هو موضح من خلال الشكل السابق بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات المستهلك وهو المتفضل على المنظمات عند إقتنائه لسلعها أو خدماتها.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

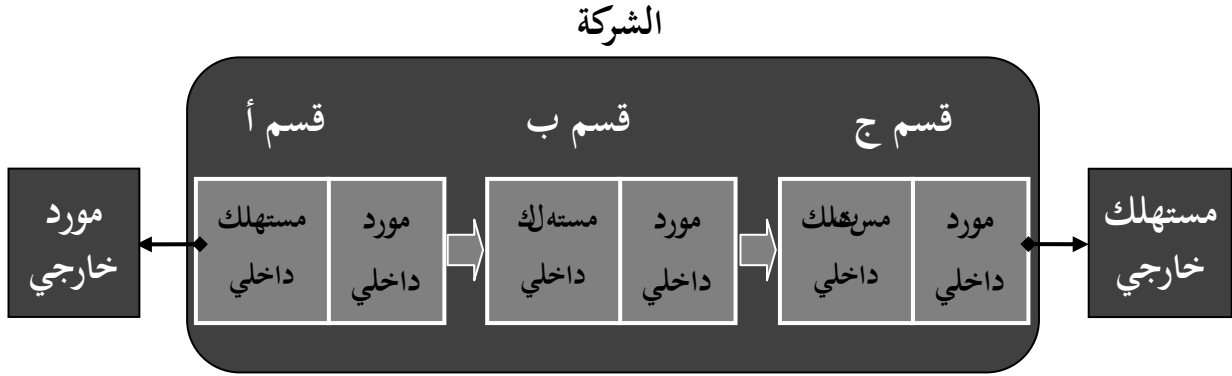
و أصبحت الجودة العامل الأساسي في إختيار المستهلك للسلع و الخدمات، و لذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الإعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم المستهلك بالحكم على الجودة الجيدة من الرديئة. لذلك يعتبر المستهلك هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة.

ب- التركيز على المستهلك بإعتباره المستهلك الداخلي<sup>1</sup>:

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الإهتمامات و منه تبدأ مراحل التعرف بمحاجات و رغبات المستهلك و من ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج و العمليات و خدمات ما بعد البيع. يقصد بالمستهلك ليس المستهلك الخارجي للشركة و إنما يشمل المستهلكين الداخليين و هم جميع الأقسام و الإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة.

فذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبيين مورد و مستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه و هو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده و يمكن عكس تلك العلاقة بالشكل التالي.

شكل رقم 4.1 "شبكة العلاقات بين المستهلك و المورد داخل و خارج الشركة"



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

كما يضاف إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية<sup>2</sup>:

### 3- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات:

إستنادا إلى توفر الحقائق و المعلومات القيمة، و تبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين و يشترك في ذلك جميع العاملين و المستهلكين و ذلك من هلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، و يساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 94 95.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

بالنوع و الوقت المطلوبين.

### 4- مشاركة الموردين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين و ضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة و مستقرة و بناءة و محاولة إشراكهم في تطوير و بناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية و ليس خصما تحاول إنتزاع المواد منه بأقل الأسعار و منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل إعتبره عنصرا فعالا في بناء الجودة و تطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة و الإرتباط معها بعقود طويلة الأجل.

### 5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء و ذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و هذا يتطلب إستخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس و التحليل المتمثلة بخرائط الضبط و تحليل باريتو و مخططات السبب و النتيجة و غيرها و التي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج.

### 6- ثقافة المنظمة<sup>1</sup>:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم و الإتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة و تدعيم الإستمرار في العمل، وفقا لخصائصها و خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها و ذلك عن طريق تبني قيم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، من خلال فرق العمل الممكنة لإقتراح و إجراء التغييرات المناسبة، بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية ترتقي لمستوى و توقعات و إحتياجات العملاء.

### 7- المشاركة و تفويض الصلاحية<sup>2</sup>:

يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الإستفادة الفعلية من إمكاناتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض تحقق المشاركة أمرين: الأول تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل، و الثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل و ليس جميع العاملين في المنظمة.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكاظمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 48 49.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 39.

حقيقيا عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة (Goetsch, 97:17).

### 8- تكوين فرق العمل الجماعي<sup>1</sup>:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ تكوين فرق العمل الجماعي، لما تقدمه من حافز للموظفين، يدفعهم إلى العمل بجد و نشاط، و العمل الجماعي ينبغي أن يبنى على مستوى جيد من الكفاءة و الخبرة و المهارة و يؤدي إلى بناء قوة جديدة للمنظمة تمكنها من زيادة رضا العميل، علاوة على ذلك فإن إشراك الموظفين على المستويين الأفقي و العمودي في تشكيل فرق إثبتت فاعليتها في تحسين أداء العمل و تشكيل دوافع ذاتية لدى الموظفين تدفعهم للعمل بنشاط.

### 9- التحسين المستمر<sup>2</sup>:

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي (Incermental Break – Through) بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة (الجانبي، 2001:68) أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي (Evans 1997:59):

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.
- تحسين إستجابة المنظمة و أداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية و الفاعلية في إستخدام جميع الموارد.

و هكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر إستجابة.

### 10- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>:

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات اللازمة لتطبيقها و نجاحها، و ذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء العاملين، عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكاظمي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف كاظمي، مرجع سبق ذكره، ص 48

إيصال المعلومات و المهارات بصورة إيجابية تنعكس على أدائهم و قدراتهم، فعملية تدريب يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد و للتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال و الأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات و المهارات.

### **11- معلومات التغذية العكسية<sup>1</sup>:**

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في ذلك الوقت الملائم و التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع في الشركة. يلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة و بناء تنظيما يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاما إجتماعيا و فنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة و كذلك خلق نظام يركز على المستهلك و العاملين و الموارد يعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

و يمكن جمعها و تلخيصها في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- أ- التفهم الكامل و الإلتزام و روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من إهتماماتها.
  - ب- الإستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
  - ج- التنسيق و التعاون بين الإدارة و الأقسام في المؤسسة مع التأكيد على إستخدام فرق العمل.
  - د- إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على إستعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
  - هـ- بناء و دعم الثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر و خلق علاقات عمل بين أفرادها و ضرورة التمييز بين الجهود الفردية و الجماعية.
  - و- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
  - د- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك (Martinich, 1997).
- و يضاف إلى ذلك العناصر التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 97 98.

<sup>2</sup> - محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> - أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، مطبعة كلية التجارة، مصر، 2018، ص 62 63.

- التركيز على العمليات و النتائج معا: بحيث يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات و الخدمات.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ إتباع فلسفة المعيب الصفري بدلا من سياسة الفحص.
- تدعيم الأفراد: حيث يجب على الإدارة أن تعمل على تنمية روح الفريق و تكوين جماعات و فرق للعمل من خلال إتباع فلسفة حلقات الجودة.
- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات: و يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إتخاذ القرارات إستنادا إلى حقائق و تبني المنهج العلمي في إتخاذ القرارات.
- معلومات التغذية العكسية: تلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق المبادئ الخمسة السابقة فالنجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من أداء أعمالهم هو الضمان لإرتقاء مستوى الأداء و ضمان النجاح.

### المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

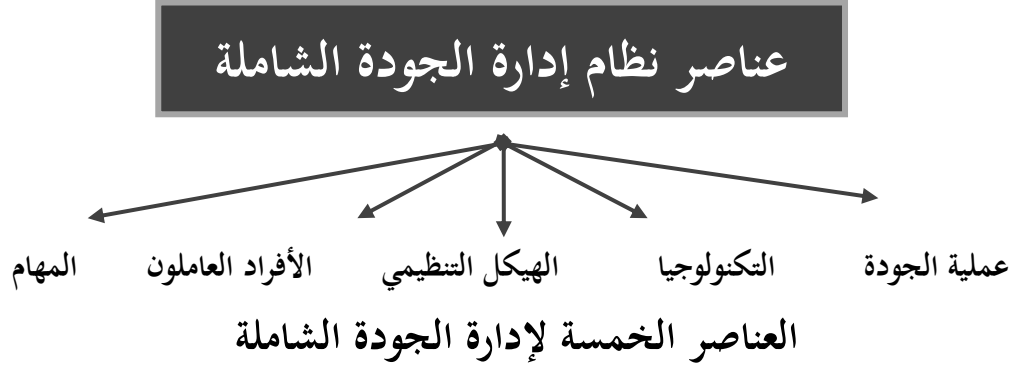
إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، و التي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض أنها موجودة و قد تحتاج إلى الربط و التكامل فيما بينها، و إن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر موضحة في الشكل 19 (James, 1996, 48-54) حيث تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- عملية الجودة Process of Quality: و يشتمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية و التوجيهية و الإنتاجية.
  - 2- التكنولوجيا Technonlogy: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات و الفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
  - 3- الهيكل التنظيمي Structuer: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المنظمة، و الإتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
  - 4- نظام الأفراد Systel of Personnel: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم و التدريب و تغيير الثقافة و غيرها.
  - 5- المهام Task: و شتمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، و غيرها.
- و الجدول التالي يبين العناصر لنظام إدارة الجودة الشاملة و يجب التنوية إلى أن أي خلل في تحقيق الموازنة

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 97 98.

الفعالة لهذه العناصر أو النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة و متانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم 5.1 "العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة"



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

### المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من الخطوات تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد التغييرات اللازمة للبدء في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

ثقافة أي مؤسسة هي التي تحدد عادة كيف يتصرف أفرادها، وكيف يستجيبون للمشاكل، وكيف يتفاعلون مع بعضهم، فإذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة الجودة يكون لها مثل هذه الخصائص أو الصفات:

- الإتصال المفتوح والمستمر.
  - الشراكات الداخلية المدعومة بشكل تبادلي.
  - أسلوب فريق العمل لفهم المشاكل و العمليات و التعامل معها.
  - هاجس التحسين المستمر.
  - تفويض السلطة و المشاركة الواسعة للموظفين.
  - الرغبة الصادقة في الإستماع إلى العملاء و الإستفادة من التغذية العكسية.
- إن التقييم الشامل لثقافة المؤسسة الحالي، يحدد عادة التغييرات التي نحتاج إلى إجرائها لإحداث التحسين المطلوب، و هذه التغييرات يجب أن توضع ضمن قائمة بشكل واضح و محدد لا يحتاج إلى كثير من الشرح أو

<sup>1</sup> - إياذ عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، الطبعة الثانية، دار زهران، الأردن، 2009، ص ص 53 - 55.

التفسير.

### 2- تطوير خطة للقيام بتلك التغييرات:

و المقصود هنا تطوير خطة للقيام بالتغييرات التي نحتاجها بعد أن تم تحديدها في الخطوة السابقة، بحيث تأخذ بالإعتبار الأفراد الذين سيتأثرون بهذا التغيير، و ضرورة إشراكهم في تطوير خطة للقيام به، تتضمن المهام التي يجب إنجازها، و الوقت المناسب للبدء في التنفيذ، و الطريقة المثلى للأداء، الأمر الذي يعني أن تشتمل الخطة على جميع هذه العناصر، و ضرورة التعامل مع كل عنصر بشكل متكامل و شمولي.

### 3- فهم مراحل العملية الانتقالية التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير:

يلعب مؤيدو التغيير دورا رئيسيا في تنفيذه، حيث يعتمد نجاح ذلك إلى حد بعيد على كيفية أدائهم لهذا الدور، ومن الأمور الأساسية في هذا المجال أن يفهم مؤيدو التغيير مراحل العملية الانتقالية (التحول العاطفي أو الإنفعالي أو الوجداني) التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير، و التي سبق الإشارة إليها.

### 4- تحديد الأفراد الرئيسيين و جعلهم مؤيدين:

إن الأفراد الرئيسيين هم أولئك الذي يجعلون عملية التغيير أكثر سهولة أو صعوبة، و هؤلاء يجب إعطائهم الفرصة الكافية لعرض مبرراتهم و تسجيل جميع إهتماماتهم، وهذه الطوة يمكن أن تستخدم فيها الحوافز و المكافآت لإستمالة المعارضين و تحويلهم إلى مؤيدين.

### 5- تبني أسلوب عاطفي و عقلائي:

قد يفهم الأفراد أو حتى يوافقو على الأسباب الكامنة و راء التغيير، و لكن نادرا ما يكون الفهم العقلائي كافيا، يحث يميل الأفراد للتفاعل مع التغيير بشكل أكبر من المستوى العاطفي، لذلك لابد من أخذ الوقت الكافي للتعامل مع الإستجابة العاطفية التي لابد منها و تحدث عادة في المراحل الأولى من البدء في عملية التنفيذ.

### 6- تطبيق إستراتيجيات تقوم على التودد، بدلا من المواجهة:

إن التودد Courtship هو مرحلة في علاقة تتحرك ببطء، و لكن بشكل مدروس نحو الهدف المرغوب، و سيكون من الأفضل أن يتم التغيير على أسس من التودد، لأن ذلك سيمكن في النهاية من إستمالة المعارضين للتغيير و كسبهم إلى جانب المؤيدين.

### 7- الدعم:

إن هذه تعتبر مهمة و حاسمة، و تعني دعما ماديا و معنويا، التخطيط مهم الإتصال حاسم، و لكن الدعم أساسي.

و هنا فإن إقتناع الإدارة العليا يعد أول و أهم مراحل التحول نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها



المحوري في إيجاد بيئة ثقافية مواتية تساهم في زيادة الوعي لأهمية الجودة و على كافة المستويات، بحيث يكون لديها الإستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم و أفعالهم و قبل ذلك جديتها في إحداث التغيير الثقافي للتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة، و بدون تأييد و دعم قوي لثقافة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد ينتظره الفشل.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن الوصول إلى النجاح المثالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى معرفة و فهم الأدوات و الوسائل و النماذج التي تواجه بها المشاكل المتعلقة بالعاملين في أثناء قيامهم بمهامهم و العمل على حلها، كما يتطلب مراعات المتطلبات الضرورية الواجب إتباعها ، و كذلك تجنب المعوقات و المشاكل التي تعيق التطبيق السليم و الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، و قد حدد جابلونسكي (Jablonski 1991)

خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي<sup>1</sup>:

##### المرحلة الأولى: التهيئة و الإعداد Preparation:

عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة

تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.

- تحديد رسالة الشركة.

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

##### المرحلة الثانية: الدراسة و التخطيط Planning and Study:

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق و ذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد

الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

##### المرحلة الثالثة: التقييم Evaluation:

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للشركة و من ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن إعتبره قوة داعمة لتنفيذ مدخل

TQM أو ما يمكن إعتبره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ و محاولة تذليلها.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 110 - 113.

- دراسة و تقييم آراء و إتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

### المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation:

و هي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، و البعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، و هي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية هي:

#### الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

خلق بيئة عمل مناسبة و تدريب كل العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالقيام بعدد من البرامج منها:

- التعليم و إعادة تعليم للمديرين.

- تطوير و تحديد رؤية واضحة للمستقبل.

- تطوير وتوظيف كل موارد الشركة بما يتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### الخطوة الثانية: أدوات حل المشكلة:

تتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر و تماشيها مع ثقافة حل المشاكل بإتباع إجراءات حل المشاكل كما في الشكل التالي:

شكل رقم 6.1 "عمليات حل المشاكل في TQM"



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

و من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

أ- تحليل العمليات Process Analysis.

ب- العصف الذهني Brainstorming.

ج- خرائط السبب و النتيجة (هيكل السمكة)

Cause and Effect Diagram

د- تحليل باريتو Pareto Analysis،

(Kachar, 1985, 176-88)

(Shafer and meredith, 1998, 83-88)

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات:

تدريب العاملين على استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات

و كيفية تفسير نتائجها مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب:

يتم استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير

تعظيم العمليات و يتطلب استخدام طرق تاجوكي Taguchi Methods و تركز هذه الطريقة على

التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة مع تدريب عدد

محدد العاملين للقيام بهذه المهمة و ليس جميع العاملين.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة و على ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما إكتسبه لجنة إدارة الجودة و العاملون من خبرات جراء

تطبيق TQM يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم

نتائج التطبيق الأولي و إتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة.

ظهرت نماذج في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين و قد تباينت تلك النماذج من

حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها و إن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد يتمثل في تحسين سمعة

المنظمة و زيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها، وخفض تكلفتها، و لعل من المفيد التعرف على

العناصر الرئيسية التي تتألف منها بعض هذه النماذج و نذكر منها النماذج التالية:

**1- النموذج الياباني (نموذج إدوارد ديمينج Edward Deming):<sup>1</sup>**

ركز العالم إدوارد ديمينج الذي عرف في اليابان بلقب (أبو الجودة) في دراساته و إصلاحاته على تخفيض الفروق

لدرجة أنه سئل مرة أن يلخص فلسفته في كلمات فقال (أنها تعمل على تخفيض الاختلافات أو الفروق) و

ساهم في تحسين جودة المنتجات اليابانية.

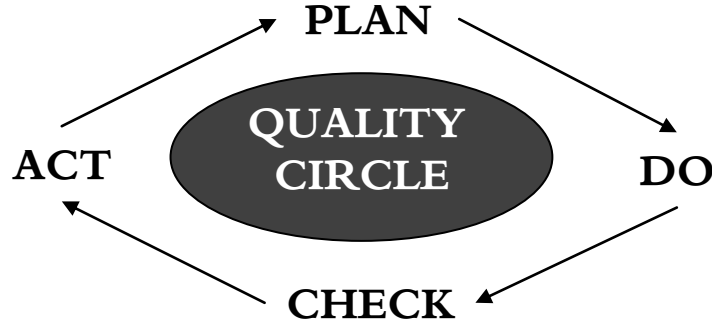
و قدم نموذجه في أربعة عشر عنصرا هي:

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2008، ص ص 88 - 92.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- 1- توفير نوع من الإتساق و عدم التعارض بين الأهداف.
  - 2- قيادة المنظمة نحو التغيير.
  - 3- بناء الجودة في المنتج و التوقف عن الفحص بقصد إكتشاف الأخطاء.
  - 4- إيجاد علاقة طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
  - 5- التحسين المستمر للمنتج و الخدمات التي تقدم.
  - 6- التدريب المستمر.
  - 7- التركيز على دور القيادة في عملية التطوير.
  - 8- إزالة الخوف من نفوس فريق العمل.
  - 9- إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة.
  - 10- التوقف عن تهديد العاملين و توجيه اللوم إليهم.
  - 11- تشجيع العاملين و مساعدتهم على تحسين طريقتهم في الأداء.
  - 12- كسر حاجز عدم الإعتزام بالعمل الموجود لدى بعضهم و الكل شريك و مساهم في الإنتاج.
  - 13- إنشاء برنامج جاد من التعليم و التدريب و التحسين الذاتي.
  - 14- توضيح الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة و الإنتاجية.
- و تكون من أربعة خطوات رئيسية يشرحها حافظ فرج أحمد كالتالي:
- أ- تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يتم تحديد المشكلة أو مجموعة المشكلات لمعرفة الأثر المباشر للمشكلة.
- ب- تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأولية، و كذلك لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.
- ج- حل المشكلة: و في هذه الخطوة يتم التوصل إلى الأسباب و المعوقات التي أدت إلى وجود المشكلة في ضوء البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها.
- د- المتابعة: و في هذه الخطوة يتم إنشاء نظام لمتابعة النتائج و تقويم أثارها لمعرفة مدى مطابقتها للنتائج للأهداف الموضوعية.
- و قد عدل ديمنج دورة ستيوارت بحيث أصبحت رباعية المراحل (خطط Plan - نفذ Do - أفحص Check - افعّل Act) و التي تظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 7.1 "مراحل / دائرة الجودة"



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص 92.

بالإضافة إلى النموذج الياباني يوجد النموذجين التاليين الأمريكي و الأوروبي التاليين<sup>1</sup>:

## 2- النموذج الأمريكي لجائزة التميز (جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة):

سمي هذا النموذج بإسم وزير التجارة الأمريكي مالكولم بالدريدج، و الذي دعم و ساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة، لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأمريكية، في مواجهة الغزو الياباني و الأوروبي للسوق الأمريكية، خاصة بعد الحرب العالمية بصفة عامة.

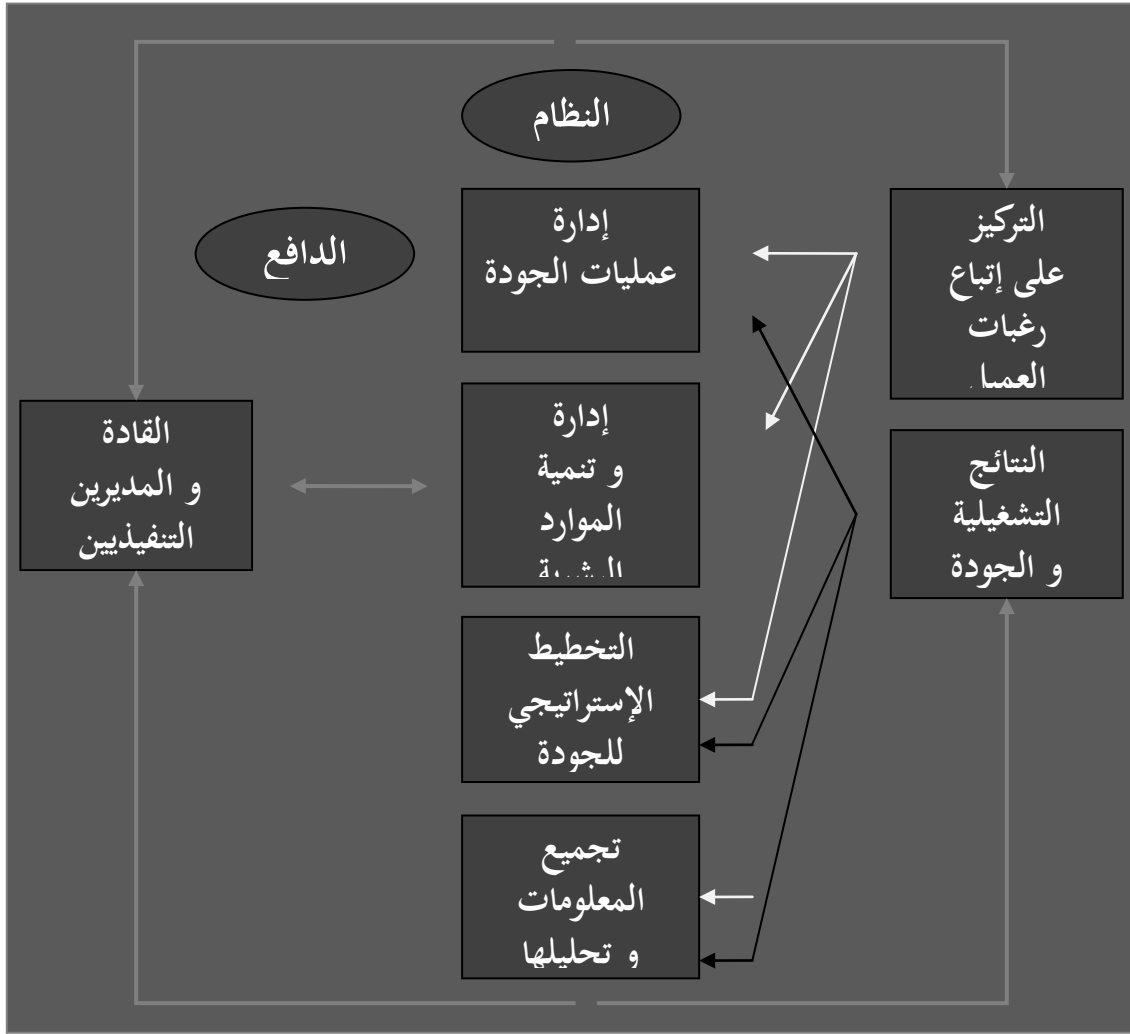
و قد صدر قانون النموذج أو الجائزة في عام 1987 لزيادة الوعي بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث جاءت هذه الجائزة ثمرة للعديد من الدراسات و الأبحاث التي قام بها العديد من منظمات الجودة مثل: مركز الإنتاجية و الجودة الأمريكي (APQC)، و الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC)، و العديد من خبراء الإستشارة المهتمين بالجودة، حيث أن الفائزين بهذه الجائزة لا يزيد عددهم على إثنين من كل فئة للجائزة (صناعة - خدمات - الأعمال الصغيرة).

و يمثل هذا النموذج أداء مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالإستناد إلى مجموعة المعايير و الأدوات و نظم القياس التي يحتويها كما أنه يتميز بوجود ثلاثة أنواع من المعايير تتعلق الأولى بتقويم نشاطات منظمات و الثانية تخاطب المنظمات التعليمية و الثالثة تخاطب المنظمات العامة العاملة في المجال الصحي.

و الشكل التالي يوضح نموذج مالكولم بالدريدج:

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 54.

شكل رقم 8.1 نموذج بالدريدج للجودة



### مقاييس التقدم:

- جودة السلعة أو الخدمة.
- الجودة الداخلية و الإنتاجية.
- جودة الموارد.

### الهدف:

- إرضاء العميل.
- إشباع رغبات العملاء.
- مقارنة بالمنافسين.
- الحصة السوقية.

المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص96.

### 3- النموذج الأوروبي للجودة:

يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج الجودة، و من أهم مظاهر التميز الشائعة الإستخدام في العالم المعاصر، و يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث تتبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، و الذي أنشئ في عام 1988 و يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة و التي يديرها الإتحاد ذاته، و تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء و خدمة العملاء و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين غيرهم و المجتمع بأسره، لا تتحقق إلا من خلال القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و

الإستراتيجيات و الموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة في المنظمة. و يرتب النموذج الأوروبي معايير الجودة و التميز في مجموعتين هما: المجموعة الأولى و هي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج كالموارد و الوسائل و الآليات، التي تتحقق من خلالها النتائج المرجوة، و قد حدد النموذج لكل عنصر قيمة تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم، بحسب ظروف كل منظمة، و طبيعة عملياتها. و تضم المجموعة الثانية: القيادة و الناس و الإستراتيجيات و العلاقات و الموارد و العمليات و مجموعة النتائج، و تعتبر النتائج عما حققته و تحققه المنظمة، من إنجازات و معدلات تطور و تضم نتائج العملاء و نتائج الناس و نتائج المجتمع.

كما أن هناك نموذج تقدمه دولة الإمارات العربية كالتالي:

### **4- نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز<sup>1</sup>:**

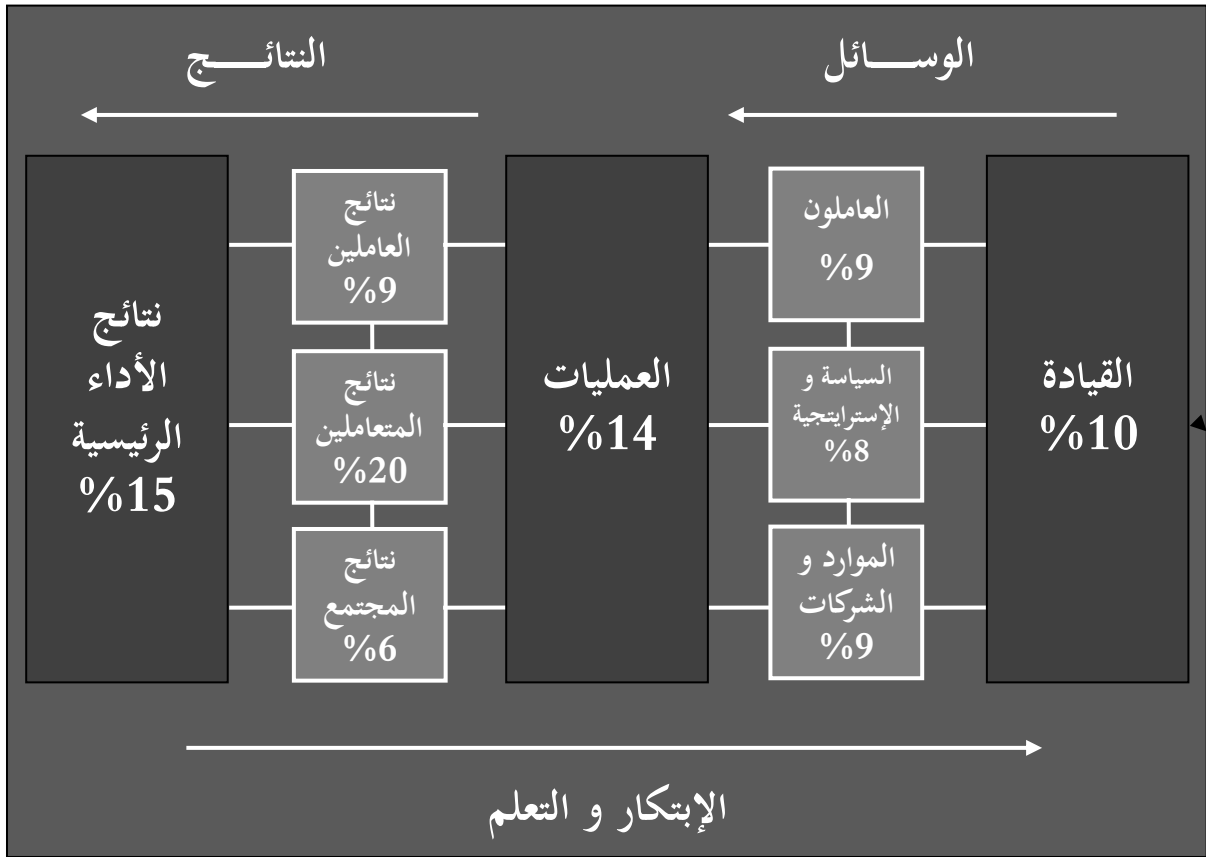
وضعت إمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، و هي جائزة سنوية تحفز المؤسسات الحكومية على الحرص على التميز و الإتقان و إيجاد روح المنافسة الإيجابية فيما بينها، بما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات في تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية لجميع المواطنين و الوافدين في إمارة أبو ظبي.

و الشكل التالي يوضح الإطار الكامل لهذه الجائزة:

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 97.



شكل رقم 9.1 "نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز"



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

بالإضافة إلى النماذج السابقة يوجد نموذج آخر يسمى نموذج Six sigma و يعد هذا النموذج من أفضل النماذج الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات و المنتجات و العمليات و هو كالتالي:

### 5- نموذج Six Sigma:

يعد مفهوم سيجمما أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة و قد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينات من القرن الماضي و حقق إنتشارا واسعا، حيث بدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه و تطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

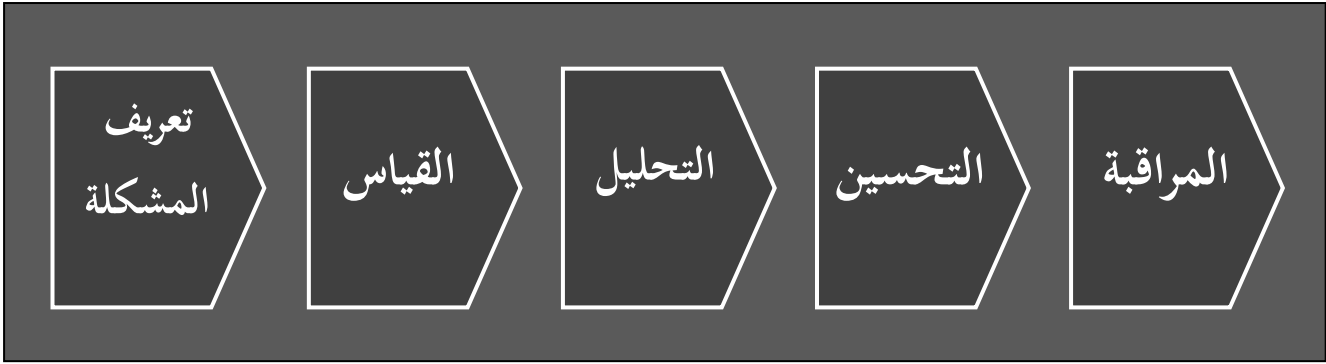
و تعتبر شركة "موتورولا" أول من بدأت إستخدام هذا الإسلوب للتعبير عن برنامج الجودة الخاص بها، كما أثبتت العديد من الشركات العالمية مثل شركة "جنرال إلكتريك" و "سوني" و "فورد" و "بولاريد" و غيرها نجاحها في توفير الملايين من الدولارات نتيجة للتطبيق الصحيح لإستراتيجية سيجمما، و يحوي مفهوم 6 سيجمما على منهجية و فلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات و خدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة و الإتقان و بأقل تكلفة و في وقت قياسي، إلى أن هذا

- أحمد عبد العال رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 195 196.

الأسلوب الحديث للجودة يعتمد على فهم الصادريات و مدى إلتزامها في تطبيق منهجيته. و يعتمد أسلوب 6 سيجما على التحليل المتزايد للبيانات و الإحصائيات المجمعدة للتعرف على مواطن الخلل و العيوب في الإجراءات أو المنتجات، و ذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم و محاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك، و يقوم نظام 6 سيجما على معايير أساسية قوامها تعريف الإجراءات و من ثم قياس مستواها و تحليلها ثم تطويرها و الوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات و الإنتاج.

الخطوات التنفيذية لأسلوب Six sigma:

شكل رقم 10.1 "الخطوات التنفيذية لأسلوب سيجما 6"



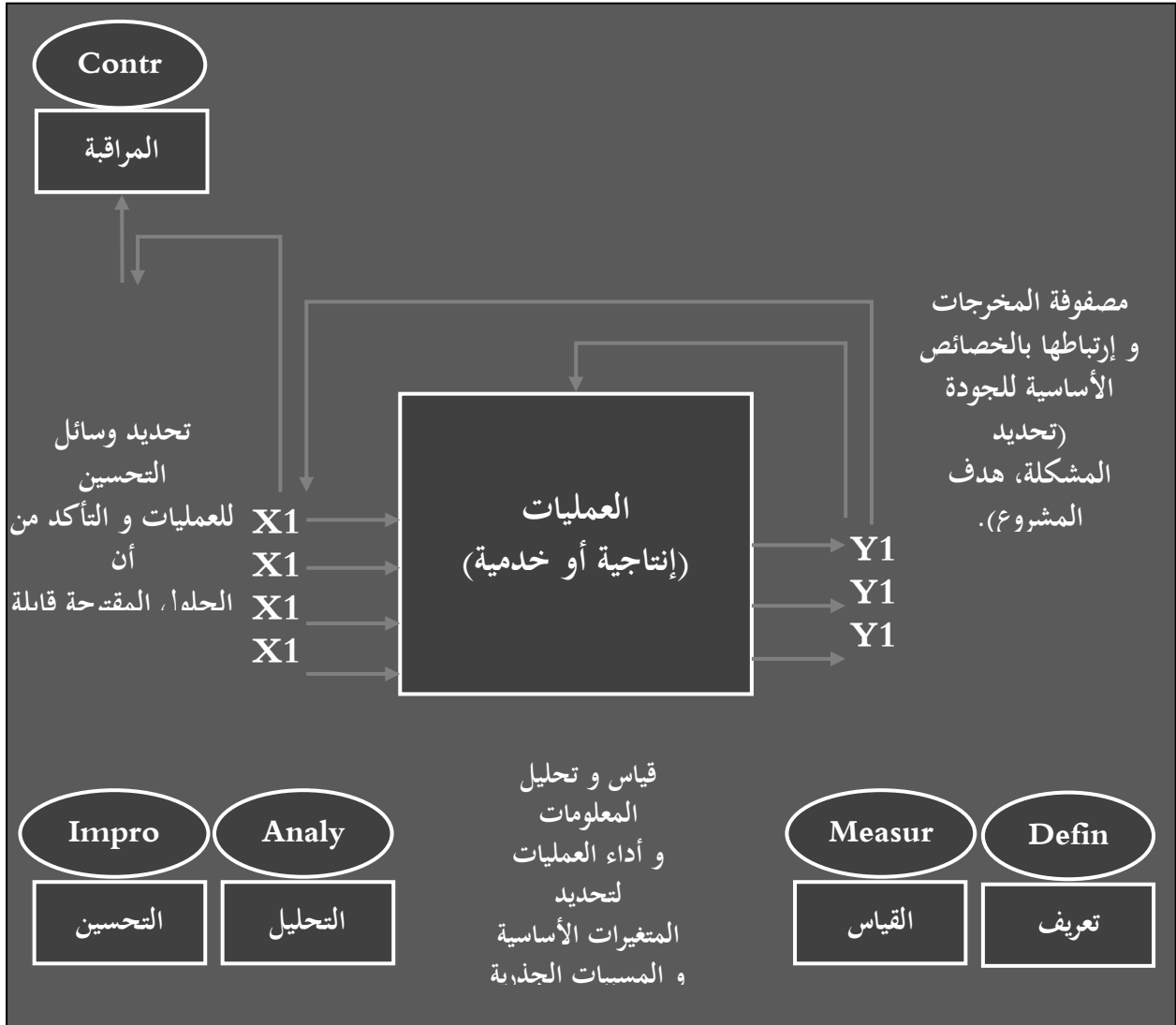
المصدر: أحمد عبد العال رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 213.

حتى تصبح العملية في وضع الإتزان يجب أن تكون أبعاد المنتجات الناتجة عن العملية متقاربة و في حدود المواصفات المحددة.

أساسيات منهجية التحسين

تحديد أسلوب المراقبة للمدخلات الأساسية حتى تضمن المحافظة على التحسينات التي تم إنجازها توضح في الشكل التالي:

شكل رقم 11.1 "أساسيات منهجية التحسين"



المصدر: أحمد عبد العال رشوان، مصدر سبق ذكره، ص 213.

و سنتناول في الجزء التالي كل خطوة من الخطوات التنفيذي متضمنة الأساليب المستخدمة و تسمية العمليات

التي تنفذ خلال كل خطوة كالتالي:

1- تعريف المشكلة:

الأنشطة الخاصة بتعريف المشكلة:

- تحديد المشروع المختار لتحسين وقائد فريق التحسين و مالك المشروع.

- تحديد متطلبات العملاء و الأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة.

- تعريف المشكلة و الأهداف و الفوائد.

- تعريف من هو المسؤول عن المحاسبة و تحليل الموارد.

- رسم مخططات العمليات.

- تجهيز خطة المشروع.

و الشكل التالي يعبر عن العناصر الأساسية لكيفية

### 1-تعريف المشكلة:

ما هو المطلوب تحسينه؟

ما هي المخرجات المتوقعة؟

تعريف المشكلة يتطلب الإعتداد على معلومات كمية ناتجة من تحليل المعلومات.

### 2- عملية القياس:

هو تجميع لمعلومات عن العملية الحالية و قياسها مقارنة مع متطلبات العميل (العيوب) للتأكد من أن

القياسات دقيقة و بصورة كمية.

أنشطة عملية القياس:

- تحديد المخرجات و المدخلات المؤثرة.

- تحديد تعريفات العملية.

- تحديد معايير قياسية للأداء.

- تطوير طرق جمع المعلومات و وضع خطة جمع العينات.

- التأكد من أن القياسات قابلة للتطبيق.

- تحليل طرق القياسات.

- تحديد مقدرة العمليات و الخط الأساسي.

### 3- التحليل:

هي عملية تحليل المعلومات المجمعة للتأكد من أن الخط الأساسي هو قابل للتطبيق و لتحديد الأسباب

الجذرية للعيوب و لقياس التأثير على العملية.

الأنشطة المتعلقة بعملية التحليل:

- المرجعية القياسية للعملية أو المنتج.

- باستخدام المعلومات المجمعة إيجاد العلاقة للمسببات المختلفة.

- تحليل مخطط العمليات.

- تحديد المسببات الجذرية باستخدام المعلومات المجمعة.

### 4- التحسين:

هو تغير العملية لتقليل مستوى التشتت و العيوب، منهجية تصميم التحارب.

الأنشطة المتعلقة بعملية التحسين:

- تحديد الحلول و بدائلها.
- تحديد المخاطر و الفوائد للحلول و بدائلها.
- إختيار مدى صلاحية الحل المختار عن طريق دراسة إسترشادية.
- تحديد فعالية الحل بإستخدام المعلومات المجمعة.

### 5- الرقابة:

و هي تعني التأكد من مقابلة العملية لتوقعات العميل و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

إن توافر البيانات عن المشاكل و وضوح أسبابها يساعد العامل في وضع الحلول المساعدة، و يكيف نفسه على العمل بها و جهله من أساسيات عمله اليومي. فإستخدام الأدوات الإحصائية أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل و في السيطرة على العمليات و الجودة بما يحقق أهداف المنظمة أولا و الزبون ثاني، لذلك فهذه الأدوات فرضت على الكوادر الوظيفية في المنظمة بدا من الإدارة العليا نزولا إلى الإدارات التنفيذية لأهمية إستخدامها لعملها و إمكانية جعلها أدوات ضرورية لإنجاز العمل.

و جميع هذه الأدوات هي شكل من أشكال الرسوم البيانية أو الخرائط لجمع و عرض أنواع محددة من البيانات، و من خلال الجمع و العرض، فإن تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة تصبح عملية أكثر سهولة- معلومات يمكن إستخدامها في حل المشاكل، تتبع العمل الذي يمكن القيام به، التنبؤ بالأداء، و إتخاذ العديد من القرارات.

و ميزة هذه الرسوم البيانية أو الخرائط هو أنها تساهم في تنظيم عملية جمع البيانات و عرضها بطريقة تسهل إدراك الرسالة و فهمها بشكل مباشر، و بدون هذه الرسوم البيانية أو الخرائط فإن ذلك سيكون غير ممكن في ظل تدفق مقدار وافر من البيانات يوميا في مكان العمل.

و فيما يلي عرضا لأهم الأدوات التي تبنتها إدارة الجودة الشاملة:

### 1- مخطط (خريطة) باريتو The Pareto Chart:

يمكن تعريفه على أنه<sup>1</sup>:

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءا من أكبر فئة نزول حتى

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

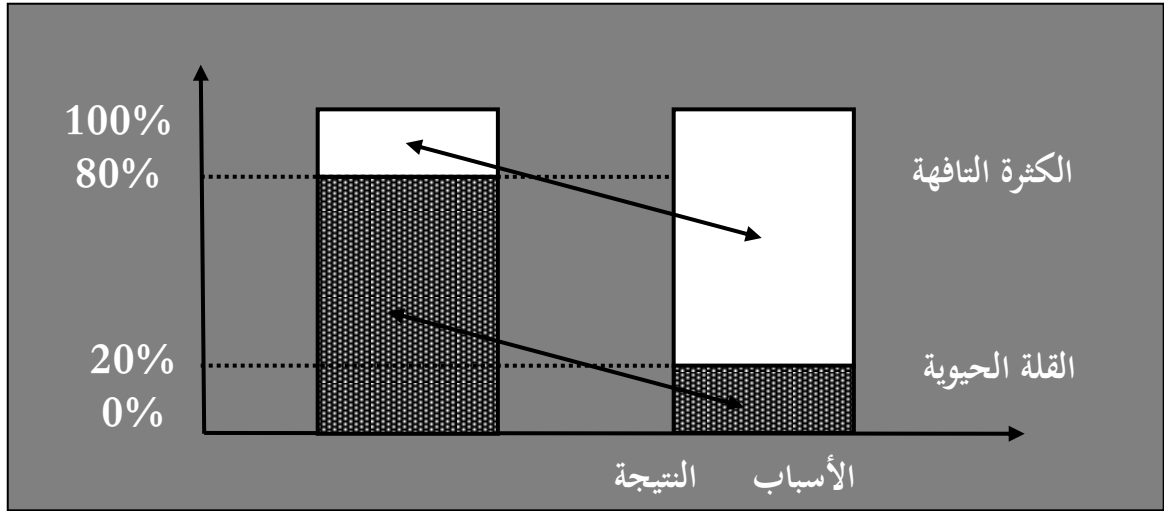
أصغرها . وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة الأثر ، وقد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran نسبة إلى عالم الإقتصاد والإحصاء الإيطالي Pareto ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً ، فمن خلل جمع البيانات ووضعها في جداول توضيح أي الأخطاء له تكرر عالٍ فيقرر بناءً على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها.

و يسمى هذا المبدأ أيضاً ب<sup>1</sup>:

قاعدة (20/80) ويشير إلى أن (80%) من المشاكل في المنظمات تكون بسبب (20%) من الأسباب والعوامل.

و تعتمد هذه الوسيلة على إستخدام الأعمدة الرئيسية حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فتات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، بمعنى آخر أن القلة الحيوية Vital few على اليسار و الكثرة التافهة Trivial many على اليمين في الرسم البياني ما يساعد على ظهور صورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 12.1 "القلة الحيوي و الكثرة التافهة"



المصدر: صلاح الدين الحسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

و هناك بعض الأفراد يركزون جهودهم و ينفقون أموالهم و يقضون أوقاتهم في معرفة و دراسة ال(80%) من الأسباب غير الضرورية أو الكثرة التافهة، من أجل الحصول على نتائج قليلة (20%) و العكس هو الذي

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص ص 99 100.

- يجب أن يطبق في الحياة العملية، بمعنى أنه يجب التركيز على الـ(20%) من القلة الحيوية من الأسباب من أجل الحصول على تحسينات في الإنتاج و التخلص من ما لا يقل عن (80%) من المشكلات العارضة. وتتجلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجعلها تبدو اصغر نتيجة لتحليل أسباب حدوثها ، كما يمكن استخدام مخطط باريتو لإحداث التحسينات في كافة المجالات مثل كفاءة الأداء ، المحافظة على تكاليف الطاقة والمواد والمجالات الأخرى (Raju, 1995:37,2001).
- يبنى مخطط باريتو على وفق الخطوات الثلاثة<sup>1</sup> : (48:2001, الشاهين):
1. التأكد من تصنيف المشاكل أو العيوب التي ستستخدم في المخطط.
  2. تحديد مدة جمع البيانات.
  3. رسم المحورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي بوحدات قياسية.
  4. وضع مستطيل لكل نوع من العيوب له ارتفاع مساوٍ لعدد المعيبات المتدرجة على المحور العمودي في الجهة اليسرى ، وفي بعض الأحيان تظهر عدد المعيبات في الجانب الأيمن أيضا ، كما يمكن جمع عدد من العيوب الصغيرة جدا أو إظهارها في مستطيل واحد إلى اليمين.
  5. رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي من المعيبات ونسبة المعيبات.
  6. توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.

### 2- مخطط عظم السمكة **The Fishbone Diagram** :

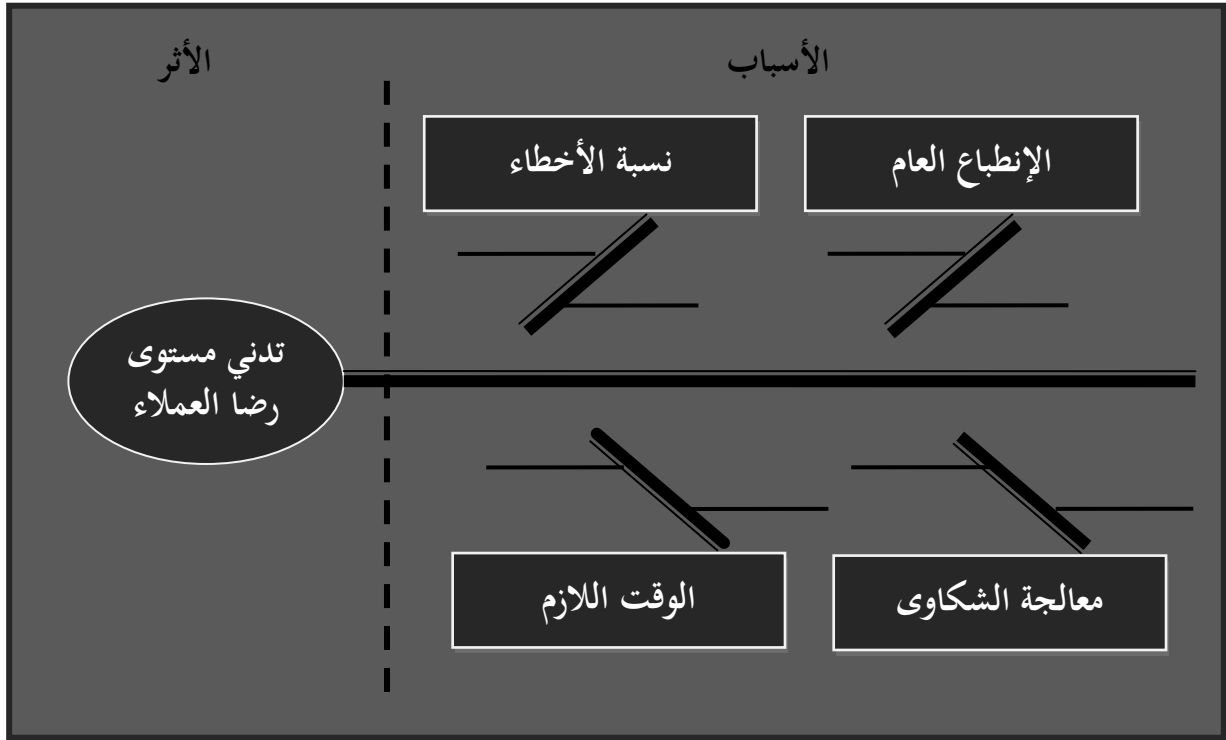
طور هذه الأداة خبير الجودة الياباني إيشيكاوا، و يسمى أيضا مخطط السبب و الأثر (التأثير أو النتيجة) Cause and Effect Diagram و هي الأداة الوحيدة من بين أدوات إدارة الجودة الشاملة الأساسية التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية و قد سميت بذلك لأنها تشبه العمود الفقري للسمكة، و تقوم على تحديد و عزل أسباب المشاكل، الأمر الذي يسهل عملية متابعتها و العمل على معالجتها. و مما تجدر الإشارة إليه، أن الجهد الرئيسي من قبل الفريق يكون في تطوير قائمة العوامل المحتملة، و قد تستخدم هنا أساليب العصف الذهني، و بعد تجميع هذه القائمة، جميع أعضاء الفريق يساهمون بمعرفتهم و خبرتهم في وضع هذا المخطط.

و نورد فيما يلي مثلا على مخطط عظم السمكة أو مخطط السبب و الأثر، يتضمن مجموعة من العوامل التي قد تكون سببا في تدني نسبة رضا العملاء كالتالي:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> - إيان عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 71 72.

شكل رقم 13.1 "مخطط السبب و الأثر"



المصدر، إيان عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

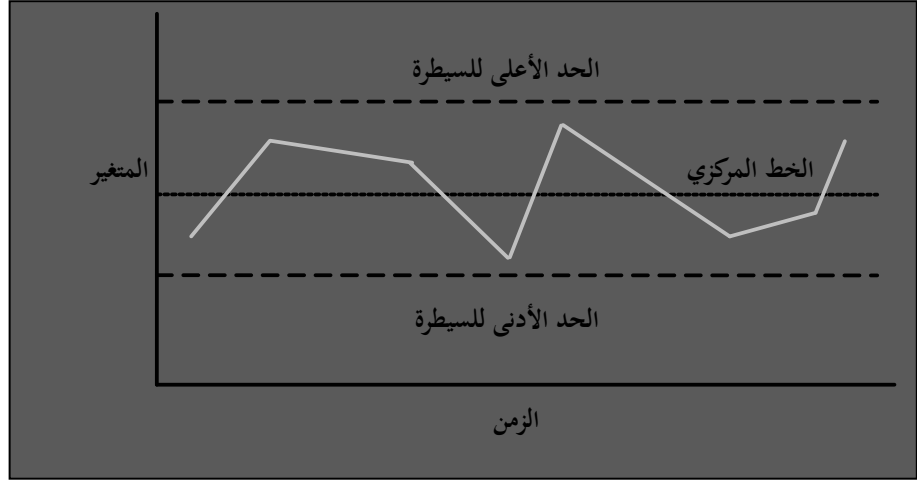
### - خرائط السيطرة على العمليات (مخطط العملية) Process Control Charts:

يمكن تعريف خرائط السيطرة على العمليات أو مخطط العملية كالتالي<sup>1</sup>:  
هو أحد الأدوات التي تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفا عاما و الذي من خلاله يتوضح كيفية تصنيع المنتج خطوة بعد خطوة (Evan, 1997:345).  
فهو يوضح الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو خدمة بشكل متسلسل و منظم كما يصور العلاقة فيما بين العمليات، و تستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء مخطط العملية و تعبر هذه الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية الإنتاج و هي:  
العملية، الفحص، النقل، التخزين، التأخير.  
و يمثل الشكل التالي مخطط توضيحي لخرائط السيطرة على العمليات:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64 65.



شكل رقم 14.1 "خرائط السيطرة على العمليات"



المصدر: صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

تتكون خرائط السيطرة من<sup>1</sup>:

خط مركزي Central line و يمثل الوسط الحسابي للعملية و خط أفقي فوق خط المركز و مواز له يسمى الحد الأعلى للسيطرة Upper Control Limit (UCL) و يمثل الحد الأعلى المسموح به للتفاوت في العملية و خط أفقي آخر تحت الخط المركزي و مواز له، يسمى الحد الأدنى للسيطرة Lower Control Limit (LCL) و يمثل الحد الأدنى المسموح به للتفاوت بالعملية الإنتاجية أو الخدمية للقائمة. و يمثل خط الوسط المتوسط الحسابي لبيانات العملية و الذي عنده تتحقق الجودة المطلوبة للعملية أو المنتج، و يمثل الخطين العلوي و السفلي حدود السيطرة للعملية، و تقدر حدود السيطرة الأعلى و الأدنى لخارطة السيطرة من خلال بيانات سير العملية الإنتاجية، لذلك فإن القسم الأكبر من النقاط الإحصائية المنقطة على خارطة تقع ضمن حدود السيطرة و عندما تقع النقاط ضمن الحدين الأدنى و الأعلى، نقول أن العملية ضمن حدود السيطرة، و عندما تقع النقاط خارج أحد هذين الحدين أو كلاهما نقول بأن العملية خارج نطاق السيطرة، و يجب في هذه الحالة إكتشاف أسباب حدوث هذه الانحرافات غير الطبيعية في العملية الإنتاجية و العمل على معالجتها و التخلص منها.

و تستخدم خرائط السيطرة بشكل كبير لتحليل العملية الإنتاجية أو الخدمية، و تعتبر أداة مفيدة في السيطرة على سير العملية الإنتاجية، و الحكم على العمليات و التأكد مما إذا كانت تحت السيطرة أم أن هناك حالات شاذة خارجة عن نطاق السيطرة، و هناك أنواع متعددة لخرائط السيطرة الإحصائية مثل: خرائط السيطرة للمتغيرات التي يمكن قياسها، و كذلك للخرائط غير التمييزية للمواصفات، و تمثل المعايير أو المواصفات التي لا

<sup>1</sup> - صلاح الدين الحسن السيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 103.

يمكن قياسها و هي معايير تمييزية تحتمل القبول أو الرفض أو غيرها من الخرائط المعتمدة بهذا الشأن.

### 4- المدرج التكراري Histograms:

يعود تطور الهستوغرام إلى الإحصائي الفرنسي A.M. Gerry عندما قدم مخططا بيانيا جديدا يصف فيه تحليل بيانات الجرائم عام 1833، وهو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها، و الصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة<sup>1</sup>.

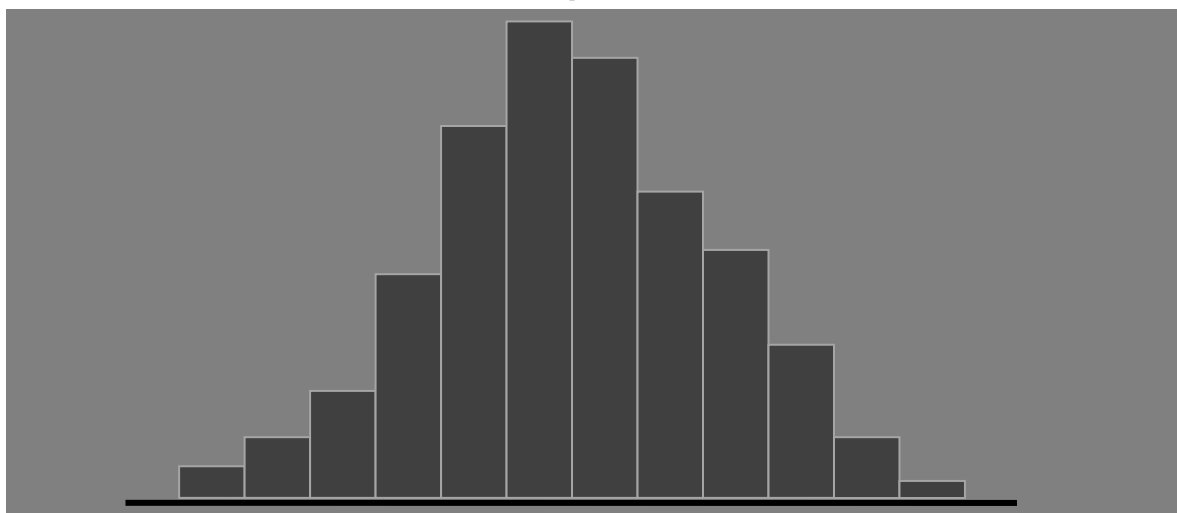
و من جهة أخرى يدعى أيضاً:

بالرسم البياني للتوزيع التكراري Frequency Distribution Diagram، و يمكن شرح مفهومه على أنه مقياس مدرج تمثل فيه الفئات على المحور الأفقي و التكرارات على المحور العمودي، ثم نقيم كل فئة عمود يتناسب و تكرارات تلك الفئة، فنحصل على مستطيلا على شكل مدرجات تكرارية، حيث يمثل عرض المستطيل مدى الفئة و طوله عدد التكرارات، و هنا نشير إلى نوعين من البيانات:

أ- بيانات تتعلق بالصفات أو الخصائص: كونها موجودة أو غير موجودة في المنتج (سلعة أو خدمة)، جيد أو غير جيد، نجاح أو فشل، قبول أو رفض

ب- بيانات تتعلق بالمتغيرات: و هذه تتعلق بقيم معيارية مثل الحجم، الوزن، .... إلخ.

شكل رقم 15.1 "المدرج التكراري"



المصدر: إيان عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الحسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> - إيان عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

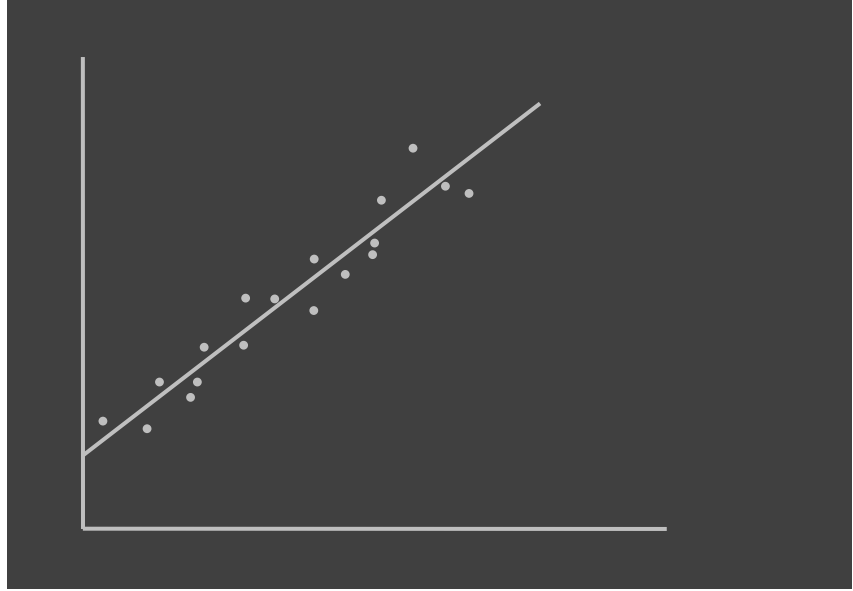
**- مخططات التبعثر (الإنتشار أو التشتت) Scatter Diagrams:**

يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين المتغيرين، إذ تشير كل نقطة في المخطط إلى مشاهدة واحدة، و تبرز فائدة هذا المخطط بالآتي<sup>1</sup>: (Raju, 1997: 43)

- تقليص النفقات و الوقت اللازم لإجراء الفحص و الإختبار.
- إستبعاد الفحوصات غير المجدية و إستبدالها بأخرى فعالة.
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من العلاقة بين المتغيرين.
- إيجاد المستوى الأمثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين كعلاقة بين الجودة و خصائص المخرجات.

و الشكل التالي مثال على مخطط التبعثر:

شكل رقم 16.1 "الرسم البياني للإنتشار علاقة خطية موجبة"



المصدر: إيان عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 74.

**6- جدول التدقيق (قائمة الفحص) Check sheet:**

و يسمى أيضا بقائمة الفحص، و الهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة و معدلات تكرارها، سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، و تسهيل عملية جمع البيانات و تنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات، و يمتاز بسهولة الفهم و محاولة الإجابة على السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 98 99.

- و يمر تطبيق هذا الأسلوب بعدد من الخطوات العملية كما يلي:
- تحديد الموضوع المراد دراسته، و ذلك من خلال إستخدام أسلوب إستنباط الأفكار أو أساليب أخرى مشابهة.
  - محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه، مثل تحديد الفترة الزمنية و الأقسام المشاركة، و كذلك تكليف مجموعة من الموظفين للقيام بالمهمة، و الإتفاق عمل كيفية تطبيق الأسلوب و متابعته.
  - تصميم نموذج قائمة الفحص بطريقة يسهل بها عملية تفرغ البيانات.
  - تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع البيانات و تفرغها في نموذج قائمة الفحص.
  - البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة و دورية.
- و يتم تصميمه بناء على ما يلي:
- \* تعريف الأخطاء: يجب على الفريق الإقرار بأن هناك أخطاء في العملية المعنية، و بإستخدام أسلوب العصف الذهني يمكن تلخيص و تجميع الأخطاء الرئيسية و من ثم ترتيبها كعناصر.
  - \* ترميز العناصر: يمكن ترميز هذه العناصر و إعطائها رموزا واضحة جدا لا تحمل معنيين إثنين كي يسهل التعامل معها دون خلط.
  - \* وحدة القياس: يجب أن تكون وحدة القياس واضحة، و يمكن أن تكون عدد مرات الحدوث أو عدد الساعات أو التكاليف.
  - \* الفترة الزمنية: يجب تحديث الفترة الزمنية التي تقاس بها تكرار الملاحظة أو المراقبة، فتكون أسبوعيا، أو شهريا أو غيره.

### 7- خرائط الرقابة Controls Charts<sup>1</sup>:

تعد خرائط الرقابة الإحصائية واحد من التطبيقات المهمة لأسلوب فحص العينة الإحصائية المستخدمة لقياس خصائص الجودة: المتغيرات و السمات.

و يمكن تعريف خرائط الرقابة على أنها وسيلة بيانية توضيحية بسيطة للرقابة على العملية خلال فترة من الزمن و تسمح للمديرين و العاملون بالتمييز بين التقلبات العشوائية المتأصلة بالعملية و بين الإنحرافات التي تعود لأسباب خاصة و فريدة و التي قد تتطلب إجراء التعديل و المعالجة.

تصنف خرائط الرقابة على العملية وفق البيانات المستحصلة من فحص و إختبار الجودة إلى نوعين رئيسيين (الشاهين، 57-58: 2001):

<sup>1</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75 78.

### أ- خرائط الرقابة على المتغيرات:

بموجب هذه الخرائط تتم السيطرة على عملية الإنتاج عندما يتعلق فحص العينة بقياس متغيرات مثل الوزن، الحجم، الطول، و أي مقياس آخر من أجل تحديد قبوله أو رفض مخرجات العملية بالإستناد إلى أوسطا قياسات تلك العينة، و من الخرائط الشائعة الإستخدام، خارطتي المتوسط المدى ( $R-X$ ) و التي غالبا ما تستخدم بشكل مزدوج على أنها خارطة واحدة، إذا تستخدم خارطة المتوسط ( $X$ ) لمراقبة متوسط العملية و مقدار الإنحراف عنها، بينما تستخدم خارطة المدى ( $Range$ ) لمراقبة الإختلاف ضمن العينة الواحدة (Slack, 1998: 659).

### ب- خرائط الرقابة على الصفات:

تعتمد خرائط الرقابة للصفات عندما يتم تصنيف الوحدات المنتجة إلى وحدات معيبة أو غير معيبة حيث لا يتضمن هذا التصنيف أية قياسات للإنحراف و لكن بأشياء يمكن عددها مثل عدد المبيعات، و من الخرائط الشائعة الإستخدام لهذا الغرض خارطة نسب المعيب ( $P-Chart$ ) للسيطرة على نسبة الوحدات المعيبة الناتجة عن عملية الإنتاج و خارطة عدد العيوب ( $C-Chart$ ) للسيطرة على عدد العيوب في الوحدة المنتجة و أن التوزيع الإحصائي للخارطة يتبع التوزيع ثنائي الحدين.

### المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالبا ما يصاحبه عدد من الصعوبات و المعوقات التي تمنع إتمامه و تعرقل السير الحسن له و لذا معرفة أشكال هذه الصعوبات و دراسة طرق و أساليب تجنبها يوفر على المنظمة الوقوع فيها و يساعدها في تجنبها و يمكن ذكر هذه الصعوبات على شكلين ( أخطاء عند التطبيق، و معوقات تطبيقها).

### أولا: الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

في الكثير من الأحيان تصادف تطبيق إدارة الجودة عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة و التي يجب أخذها بالحسبان و تلاقيها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ، و هنا نؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يعترضه بعض الصعوبات، وقد يرجع هذا لوقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحلها و يرصد حافظ فرج أحمد بعض هذه الأخطاء كالتالي:

1- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.

2- التقليد و المحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- 3- أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- 4- عدم التقدير الكافي بأهمية الفرد البشري.
- 5- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- 6- اتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- 7- التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
- 8- عدم الإنصات الكافي للعملاء و الموردين.
- 9- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و طويلة الأجل.
- 10- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة و كيفية التخطيط السليم لمنهجها. و يضيف فيليب كروسبي Philio Corsby في كتابه "الجودة بلا معاناة" أخطاء أخرى منها:
  - أ- شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف و نفقات عالية.
  - ب- إنكار الإدارة بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
  - ج- عدم الإهتمام بتدريب العاملين على مختلف المستويات، و إن حدث فإنه يتم تدريب العاملين في المستويات الدنيا في المنظمة.

### ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، و في الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في إختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة و أفرادها، و في مشاركة إلتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج و أهدافه.

و يمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (أبو نبعه و مسعد، 1998، P.601، Martrich, 1997):

- 1- عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، و لا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا و نظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، و من ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر و الجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل. ولا يوجد سبب أسلوب

<sup>1</sup> - محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 49 - 51.

واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، و على أن تحسين الجودة هو عملية و ليس أسلوباً فقط.

3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة و إلتزامهم المستمر و مسؤوليتهم تجاهه.

4- بعض المؤسسات تحصل على إلتزام الإدارة و الموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة و تقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، و تعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا و هو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة و نظام الإقتراحات.

5- توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة و ملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين و للحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، و بالتالي يحدث الفضل المتوقع.

6- تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها و موظفيها، عندما تقوم المؤسسة بإستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب و لكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة و طرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية و الإلتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

8- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من إعتقادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة و فهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، و إن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم و إلتزام و مشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على التخطيط و الإعداد لهذه العملية و ما يلزم من مهارات قيادية و أساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

### خلاصة الفصل:

مما تم دراسته في هذا الفصل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر موضوعا مهما تم التركيز عليه و جذب الكثير من الباحثين له و ذلك كون هذا المدخل أصبح محددًا أساسيا لنجاح و فشل المنظمة و الإلتزام به يوصل إلى تحسين و تفعيل أداءها فهو بمثابة فلسفة إدارية تعمل بها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، و أيضا كون هذا المدخل يركز على التطوير و التحسين المستمرين في خدمة العملاء و إرضائهم و ذلك ما يعتبر من أسس النجاح على المدى البعيد، و من مميزاتة التي ينفرد بها عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى كونه يشمل كل أجزاء المؤسسة ويركز أيضا علنا لإهتمام بالعميل بصفة كبيرة و يعمل على تفعيل العمل الجماعي بإعتباره مطلبا هاما في التوجه نحو تحسين العمل و عليه صار واحد من أكثر الأساليب قبولا و إستخداما في المنظمات العالمية.



# الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية في ظل  
الأسلوب العلمي الحديث -  
الجودة الشاملة.

### تمهيد:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية حيث يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية و التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء و النجاح و التقدم كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة و التفوق.

و في إطار محيط خارجي ديناميكي، متغير بسرعة، أصبح خلق و تطوير إدارة الموارد البشرية و الإهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة أمرا ضروريا و محتما من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولا يتم التحسين و التطوير إلا إذا تم الإستثمار في الموارد البشرية الموجودة بطريقة مناسبة و إشراكهم في عملية التحسين و التطوير بإستخدام مختلف المناهج الإدارية الفعالة و التي تستند على الجودة حيث أنها لها دور عظيم في المساهمة في إيجاد بيئة عمل و آليات و معايير مناسبة لتحقيق التغيير و التعديل و التميز في أساليب العمل وبلوغ غايات المنظمة، و عليه فتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث لإبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية و ما هي مختلف الممارسات التي تندرج في ظلها، و يعبر المبحث الأول عن مدخل إلى مفاهيم إدارة الموارد البشرية و أهم الخصائص و المبادئ التي تحددها و التوجهات الحديثة لها و من نتعرف في المبحث الثاني على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية و نتعرف خصائص المؤسسات التي تتبنى هذا المنهج، و في الأخير نتطرق في المبحث الثالث إلى أهم الإستراتيجيات الحديثة المطبقة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.

إن تطور إدارة الموارد البشرية قد واكب تطور الفكر الإداري و تعتبر بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، و هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضائهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية (النشأة و التطور):

لم يكن الاهتمام بالفرد العامل و العمل على إدارته و إخراج الطاقات الكامنة لديه، و اعتباره رأس المال التنافسي لأي منظمة موضوعاً وليد السنوات القليلة بل مر بمراحل زمنية مختلفة تطور فيه المفهوم و الاهتمام و التطبيق و التأثير، و تطور هذا المفهوم عبر مراحل من الزمن نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة الثورة الصناعية<sup>2</sup>:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

#### ثانياً: حركة الإدارة العلمية:

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص و تقسيم العمل، و أصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل، و قد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آله أو ترس في آله، فالآلة لكي تعمل لابد من تزويدها بالطاقة المحركة، و الإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه مادياً، و من هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" و أهملت الحاجات النفسية و الاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى واد القدرات و المهارات الإبداعية و الابتكارية لديه<sup>3</sup>.

و تقوم هذه المرحلة على مبادئ التي وضعها المفكر تايلور و التي أكد أنه على أساسها يتم تحسين الإنتاج

<sup>1</sup> - عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 24.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2002، ص 21.

<sup>3</sup> - محمد أيمن عبد اللطيف عشوش و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة 2018، مصر، ص 13 14.

- بالتنظيم العلمي للعمل و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة و القياس على المشاكل الإدارية بدل الإعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة و الخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت و الحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، و إجراءات العمل، كي تكون هذه الظروف مناسبة و مساعدة للعمل.
  - إختيار العاملين و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، و هذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات و وسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين و تطوير مهاراتهم لأداء العمل.
  - التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و العمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل و تحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أ يتقصر دور المدير على تحديد ما و كيف يجب أداءه، و على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.
  - تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل بلوغ الأهداف و هذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين و العاملين.
- وقد إعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

### ثالثا: الحرب العالمية الأولى (1914-1918)<sup>2</sup>:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و مع تطور حركة الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي، و يمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، و تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من أجل إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و الإسكان، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و اقتصر عمله على الجوانب السابقة و كان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعامل.

<sup>1</sup> - شوقي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، (سند خاص بالتكوين، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم)، الجزائر، 2011، ص ص 15 16.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط12014، مكتبة الجمع العربي، الأردن، ص ص 22 23.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة و أعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1915، و قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م، و سنة 1920م أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية، و ظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920، هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

### رابعاً: حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932)<sup>1</sup>:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة "تجارب هوثورن" و التي قامت بدراسة أثر معنوية العملا على الكفاءة الإنتاجية و ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات و التطلعات و المخاوف، ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الإتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي و العنصر الحيوي في المنظمة. و كان هناك مجموعة من الرواد الذين كان لهم الفضل في الإهتمام بسلوكيات الإنسان، و كان لهم أثر كبير في تحول فكري إداري و تقديره للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي و إلهام و المؤثر في نجاح أهداف المنظمة "Armstrong 1996" و من هؤلاء الباحثين: ماسلو (1954) الذي عرف نظريته بسلم الإحتياجات الإنسانية، أرجرز (1958) الذي كان يرى أن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، ليكرت (1966) صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم و توقعاتهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء و دعم منظماتهم، و ذكر بيرو و آخرون أن هناك ظغوطا كبيرة على منظمات الأعمال مما يستدعي عمل إستراتيجيات عاجلة للعناصر البشرية في تلك المنظمات (Beer et Al.. 1989).

### خامساً: الحرب العالمية الثانية (1939-1945)<sup>2</sup>:

كان لإندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، و تم التوسع في خلق وظائف جديدة، و عادت الأذهان حينها نفس المعانات التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب و ما بعدها، و بدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة و الأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين، و ثم توجيه المنظمات على تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين، و قد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال و تركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء

<sup>1</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط42015، العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص ص 22-21.

<sup>2</sup> - محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، ط22006، دار الطباعة الحرة، مصر، ص 53.

عمل مناسبة و تحسين العلاقات الصناعية، و بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية إنصب الإهتمام على رسم سياسات للتوظيف على مستوى الدولة تسعى إلى تحقيق مبدأ "العمالة الكاملة Full Employment" كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، و أدى ذلك إلى البدء بالإهتمام بتخطيط القوى العاملة Manpower Planning، كما بدأ الإهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العامل.

### سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية<sup>1</sup>:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية و ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الإثنوبولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه، و يجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلى مجرد أداة معونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و أثر العوامل على هذه السلوك، و تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز و التنظيمات غير الرسمية، و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية، و هناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة المواد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر و الأجهزة الأوتوماتيكية في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. و أيضاً التعامل مع الضغوط النفسية و السياسية و الاقتصادية و التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن و التخصصات، و يجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة و إعادة الهيكلة و إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### سابعا: إدارة الموارد البشرية المعاصرة و الممتدة من عام 2000م و حتى الآن<sup>2</sup>:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي و خاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكان التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحيتها. و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات

<sup>1</sup> - محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق، ط12014، دار الوفاء، مصر، ص ص 15 16.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27.

السياسية و التكنولوجية، و هناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الإتجاه المتزايد في الإعتماد على الكمبيوتر و الأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، و أيضا الضغوط السياسية و الإقتصادية و التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من يحث المهن و التخصصات، و يجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة و و الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أصبح يقينا أن لدى الشركات الإقليمية و المحلية و العالمية و متعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت و تقدمت فالعنصر البشري هو المفكر، و هو المبدع، و هو المبتكر، و هو المطور، و من ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، و بالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الإستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر و غير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- 1- ظهور العولمة Globalisation.
- 2- شدة المنافسة العالمية Global Competition.
- 3- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.
- 4- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- 5- تحديات البيئة الإجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.
- 6- الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.
- 7- ديناميكية البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية..إلخ.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها:

نظرا لأهمية الموارد البشرية و إعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت هذه المؤسسات إلى الإعتراف بدورها و أهميتها و أوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد، و تطورت هذه الإدارة مع

الزمن و أعطيت حديثا لقب إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق التنافسية و ضمان النمو و الإبداع<sup>1</sup>.

و سوف نوضح مفهوم الموارد البشرية قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

كما نتج عن ذلك إهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار بهدف تلبية فرضتها تخصصية العمل و تقسمه إلى أدوار، سارعت إلى تدريب أفرادها على مختلف المهارات المطلوبة و عملت جاهدة على إستقطاب الأفراد الذين بوسعهم القيام بمستلزمات التدريب و التوجيه، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسات إنجازات و مساهما على شكل مهارات و خبرات<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها، و هذا من وجهة نظر مؤلفيها و معرفيها، فلا يمكننا تحديد ذلك في تعريف موحد لذلك سنذكر عدة تعاريف الآتية:

**التعريف الأول:** يمكن تعريفها أنها إستجابة لحاجات الموارد البشرية و متطلباتهم و دمجها و تكييفها في المنظمة، بل و أن تعطي لها إهتماما أكبر لاسيما من خلال عمليات التمكين في تحقيق المنظمة في هذا الإطار قدرتها الفعالة و الكفاءة في إنجاز الأهداف<sup>3</sup>.

**التعريف الثاني:** تعرف على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>4</sup>.

**التعريف الثالث:** إدارة الموارد البشرية في المنظمة ما هي إلا مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم و تطويرهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم<sup>5</sup>.

**التعريف الرابع:** إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص 17.

<sup>2</sup> - نفس المرجع الذي سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص 27.

<sup>5</sup> - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، ط 1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان 2014، ص 36.



في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين و القادرين على العمل و بين الوظائف التي توجد في المؤسسة .  
ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن التوصل إلى التعريف التالي:  
هي عملية التي تسعى للإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من الإشراف على إستخدامها و الحفاظ عليها  
و تطويرها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>٢</sup>:

- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن 21، فهي إدارة أهم و  
أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بإفتراض أن الإدارة تعتمد  
للإفادة المثلى من مواردها البشرية من رؤساء و مرؤوسين، فتعمل على تشجيعهم و دفعهم للإجتهد و  
الإبتكار و القيام بتهيئة مناخ عمل يساعد على تنمية مهاراتهم و قدراتهم، و بإعتبار الموارد البشرية من أكثر  
أصول المنظمة أهمية و قيمة فإن أهمية إدارة الموارد البشرية و قيمتها تكمن فيما يلي:
- أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة و هو المورد البشري.
  - قيام إدارة الموارد البشري بوظيفة الإختيار بكفاءة يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و  
بالتالي كفاءة إدارة الموارد البشرية و تحقيقها لأهدافها، و من ثم كفاءة أداء المنظمة و تحقيقها لأهدافها.
  - تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفية مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.  
كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أخرى في النقاط التالية:
  - تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها و حل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة، و بينهم و بين  
الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
  - تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تدريب و رفع روحهم المعنوية و إستقرارهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم.
  - إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في  
حالات الفصل أو عدم المنح، العلاوة أو الترقيات.
  - قدرة المؤسسة على توفير مناخ صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تخفيض  
العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم و الذي ينعكس و بدون شكل على رضاهم الوظيفي، مما يزيد  
من إنتاجيتهم ثم زيادة فاعلية المنظمة ككل.

<sup>١</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004، ص 24.

<sup>٢</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>٣</sup> - مصطفى مصطفى كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2018، ص ص 05 06.

<sup>٤</sup> - الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية و وظائفهم التخصصية، دار التوزيع، 2009، ص 05.

- تنبع أهمية الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فلا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز.

### المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تنطوي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عملية موجهة نحو المستقبل لتطوير و تنفيذ برامج الموارد البشرية التي تساهم في معالجة و حل تحديات و مشاكل الأعمال و تساهم بطريقة مباشرة في الأهداف الرئيسية طويلة الأجل.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هي الإستراتيجية التي تختص بتصريف جميع متطلبات الموارد البشرية، و تشمل عموم أقسام و إدارات المنظمة و التي تستند عليها الإدارة المعنية بالموارد البشرية في تنفيذ السياسات ذات العلاقة بالأهداف البعيدة المدو التي تتصل بهيكل المنظمة و ثقافتها و قيمتها و إلتزاماتها، بما يجعل الموارد البشرية تتلاءم مع الحاجات المستقبلية للمنظمة<sup>1</sup>.

و تعرف حسب راندال شولر "Randall Schuler" على النحو التالي: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي في الأساس خطط و برامج لمعالجة و حل القضايا الاستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية"<sup>2</sup>. كما أنها تعرف بكونها الأداة التي تستطيع بواسطتها إدارة الموارد البشرية التأكد من أنها تمتلك موظفين جيدين قادرين على أداء أعمالهم التي من شأنها مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها. و تبنى الإدارة الإستراتيجية على الأسس التالية<sup>3</sup>:

#### **أ- الفكر الإستراتيجي للموارد البشرية:**

إن من بين ما تحتاجه المنظمات العصرية الساعية إلى هذا التوجه الإستراتيجي تفكيراً و تخطيطاً و هو أن يكون لها قيادات مؤمنة بها، و قادرة على ترجمتها على أرض الواقع، و بقدر تعلق الأمر بإدارات الموارد البشرية في الخدمة المدنية التي تدعوا و تسعى إلى تطويرها و تحسين أدائها على صعيد مجتمعاتنا العربية ينبغي أن يكون للتفكير و التخطيط الإستراتيجي نصيب من الإهتمام و الممارسة لأنهم البشر هم العنصر الوحيد الذي يبعث الحياة في كل الأشياء و المعدات و المواد و الوسائل المادية.

<sup>1</sup> - محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهج، عمان الطبعة 1، 2015، ص 46.

<sup>2</sup> - Charles R. Greer, **Strategic Human Resource Management**; 2<sup>nd</sup> edition, prentice-Hall, Inc, USA, 2003, p 217.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2010، ص 38.

ب- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

- لا يجب تجاهل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، و من بين المقترحات المطروحة لتحقيق ذلك ما يلي:
- إرساء و تعميق الفهم لعملية التخطيط الإستراتيجي لدى القياديين.
  - صياغة الأهداف الرئيسية و الفرعية للإدارات المختصة بطريقة إجرائية قابلة للقياس.
  - وضع سياسات مرشدة و منظمة لشؤون العاملين منذ بدء تعيينهم و حتى إنتهاء خدمتهم.
  - إعادة هيكلة إدارة شؤون العاملين و دعمها بالمختصين و توسيع صلاحياتهم للمشاركة في وضع السياسات و الخطط.
  - تغيير و تطوير وظائف إدارة شؤون العاملين و تمكينهم من التفاعل مع التغيرات و المستجدات و الطوارئ.

ج- الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية:

- \* تقوية ولاء و إنتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.
- \* تحقيق أعلى درجات الرضا و الارتياح و رفع الروح المعنوية للعاملين.
- \* ربط المهام و الواجبات بالأهداف و الأغراض و النتائج المرغوبة.
- \* مراعاة التكاليف و النفقات للحد منها في ضوء العوائد المحققة.

ثانيا: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية في السعي للتوفيق بين تركيز إدارة العاملين على البعدين الزمنيين (الآني و المستقبلي) معا فلا يكون جل همها تسيير المعاملات و الإجراءات اليومية تاركة ما يمكن أن يتطلبه المستقبل من إعداد و تهيئة.

و لا العكس في تركيزها على المستقبل و تحمل متطلبات الحاضر مع حسن تسيير شؤون العاملين اليومية و بنفس الوقت التحسب لما سيكون عليه مستقبلا<sup>1</sup>.

أ- مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>2</sup>:

- من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على مهام رئيسية هي:
- صياغة رسالة المنظمات بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي و فلسفتها و أهدافها.
  - تنمية صورة المنظمة و التي تظهر ظروفها و قدراتها و مواردها الداخلية.
  - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى و متغيرات تسود بيئتها العاملة أو تلك التي تسود البيئة التنافسية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع الذي سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> - هشام عوكل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 03 04.

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها و الظروف الخارجية.
- تحديث أكثر من البدائل الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة و مواردها و ظروفها البيئية.
- تحديد الأهداف السنوية و الإستراتيجية قصيرة الأجل و التي تتسق مع الأهداف الطويلة الأجل و الإستراتيجيات العاملة.

### ب- التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية<sup>1</sup>:

يشهد العالم المعاصر الآن سلسلة من التحولات الجذرية و التطورات المتسارعة أفرزتها مجموعة من العوامل البيئية مثل: التقدم التكنولوجي، العولمة، الإنفتاح التجاري، التكتل بين الدول، تزايد الإهتمام بالقضايا، تزايد حدة المنافسة على الأسواق و المستهلكين و إرتفاع الوعي التجاري و الإستهلاكي لدى الأفراد. مما يدعو كافة المنظمات إلى الإستعداد لمواجهة القرن الحادي و العشرين، الذي يتوقع أن تسود فيه بيئة إقتصادية و إدارية تتسم بالتعقيد على التحدي الشرس، فضلا عن ثرائها بالفرص و التهديدات.

### المطلب الرابع: التوجهات المعاصر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة و إتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغير التكنولوجي والهيكل، الإستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية نذكرها كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة و غيرها، وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الإهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل للمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير،

<sup>1</sup> - محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> - درديش أحمد و كويحل فاروق، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية)، جامعة البليدة 2، ص ص 162-164.

تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت و غيرها.

### 2- إدارة الجودة الشاملة:

تتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين و المسهلين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة و العاملين بها).
- اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز و الإهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكلا العاملين بالمنظمة.

### 3-إعادة الهندسة:

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقه من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغيرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

### 4- الإستثمار الفكري:

إن العنصر البشري لديه نمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الإستثمار الفكري.  
\* رأس المال الفكري: لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع إستراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لا بد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الإستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. ويتركب رأس المال الفكري من رأس

المال البشري ورأس المال الهيكلي.

يتضمن رأس المال البشري الكفاءات (المعارف والخبرات) والسلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين المنظمين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات، القدرة على التكيف)، أما رأس المال الهيكلي فيجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة و المساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.

تطبيق الجودة الشاملة يفترض أن تقوم على مبادئ أساسية يندرج تحت كل مبدأ بعض الجزئيات لتدعيم المبادئ الكلية هي<sup>1</sup>:

**أولاً:** الجودة الشاملة يفترض أن تنمي بيئة تعليمية و اجتماعية تدعم العدالة، و من مظاهر ذلك:

أ- تستقبل المنظمة جميع أعضاء المجتمع ليستعينوا من مرافقها و تسهيلاتهما.

ب- تلتزم بعدالة التعامل كقاعدة أساسية للتعامل مع الجميع.

**ثانياً:** الجودة يفترض أنها تلتزم بمبدأ المشاركة الديمقراطية و عملياتها و من مظاهر ذلك:

أ- توفر الأنظمة و التعليمات التي تتيح للرؤساء و المرؤوسين و أعضاء المجتمع المحلي بث وجهات نظرهم و تمرير إقتراحاتهم و تغيير سياسة المنظمة نحو الأفضل.

ب- تشترك جميع أعضاء المنظمة لإنتخاب الهيئة الإدارية.

ج- وضع لائحة شرف بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد السلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها.

د- يتم مناقشة عناصر برامج العمل ليتم تقويمها أول بأول.

هـ- تلتزم هذه المنظمة من خلال اللوائح التنظيمية و إعلان ذلك عن مهماتها و تطلعاتها و قبول الآراء المتنوعة من مختلف الجهات حيال هذه اللوائح.

**ثالثاً:** تأخذ هذه النظريات بعين الإعتبار ما يسمى بالتنوع الثقافي و بالحرص على الثقافة المشتركة بين العاملين

مع إعطاء خصوصية لكل عامل بما يتناسب و دينه و قيمه و عاداته، و من مظاهر ذلك:

أ- تركز برامج العمل في هذه المنظمات على حقيقة أن البشر في كل المجتمعات يشتركون في العواطف و الأحاسيس و السلوكيات مهما كانت ثقافتهم و ديانتهم.

ب- توفر هذه المنظمات قنوات إتصال متنوعة للإتصال بعاملها مع الإهتمام بالتركيب العائلي و الثقافي و اللغوي و الديني و الحاجات الإجتماعية و الإقتصادية و التوقعات داخل المجتمع.

ج- توفر في كل قسم جداول عمل متنوعة مع إحترام أسلوب العمل المفضل لكل فرد و ضرورة إدراك العامل لأهمية المثابرة و العمل الفني بالإضافة لأساليب العمل و الأوضاع الجديدة و غير المريحة.

**رابعاً:** تلتزم المنظمة بالعمل للعيش في عالم سريع التغير و التبدل و من مظاهر ذلك:

أ- تغذي مفهوم المواطنة المختلفة و التي من خلالها ينمي الفرد بعقوبة هويته في الوقت الذي ينتمي فيه

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحليم ، إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، دار المعرفة، مصر، 2007، ص ص 121- 125.

للمجتمع الذي يعيش فيه و كذلك الدول و الأقاليم مع كشف التوترات و الصعوبات و المشاكل المهمة و التي تعاني منها دول كثيرة على هذا الكوكب.

ب- يركز المنهج على البعد المستقبلي و على التنبؤ من خلال دراسة المعطيات الحالية دراسة متأنية و يوفر للمرؤوسين فرص الحوار و الدراسة و المناقشة في المستقبل الذي يفضل أن يحدث بقيمته و أولوياته.

ج- تشجيع عمالها على الغوص في الأمور المعقدة و الغامضة و وضع الدلائل و إختيار الحلول المناسبة من أجل المحافظة على إبراز المنظمة و المستقبل المرغوب.

د- تدعو جميع الموجودين على هذه الأرض من مقيمين و مسافرين و رجال أعمال و منظمات أهلية و حكومية للتحدث عن تجاربهم و الأماكن التي عاشوا فيها أو زاروها و تصورات شعوبها بنحو الحياة و المستقبل.

**خامسا:** تهتم المنظمة بقيم المجتمع و بقيم الفرد و كرامة الأفراد و العلاقات الشخصية المتداخلة من خلال:

أ- تعترف بقيمة إحترام الذات الإيجابي و يشار إلى ذلك في التقويم النظامي للعاملين.

ب- تهتم و تعزز تماسك المرؤوسين كخطوة إيجابية نحو بناء الثقة و بناء المجتمع متماسك في كل قسم.

ج- تعزز الإحترام المتبادل بينها و بين المجتمع و تكون الهيئة الإدارية قدوة للمرؤوسين.

د- تهيب الإجراءات الإدارية و السلوكية و تكون معروفة لدى المرؤوسين الذين يشاركون في تصميمها و مراقبتها و مراجعتها، و تشمل هذه السلامة الجسمية و العاطفية و الفردية.

**سادسا:** تحافظ المنظمة على الإنسجام بين مبادئها و ممارستها من خلال:

أ- تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنسجام بين المبادئ و القيم التي تفضلها و أهداف المنظمة و بيئتها التعليمية و الإجتماعية.

ب- تعقد و باستمرار جلسات مناقشة بين أعضاء الهيئة الإدارية من جهة و بين العاملين و أعضاء المجتمع المحلي من جهة أخرى لتقييم و تقويم أمور تخص هذا الإنسجام.

ج- تشجع مرؤوسيهيها على المشاركة في إبداء الرأي حول علاقة المنهاج و تأثيره في حياتهم العملية و فائدته بحيث تؤخذ هذه المناقشات و الآراء في الإهتمام عند التخطيط المستقبلي.

د- تظهر القيم المرغوب بها و توضحها من خلال بيانات مكتوبة أو شفوية و تتضمن رموز السلوكيات و معاييرها للمرؤوسين الإداريين و يعلن عن ذلك بأساليب مختلفة.



### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة و لأساليب إدارة الموارد، و تقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط و التنفيذ على التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، و هي في نفس الوقت نظام متكامل موجه نحو كسب العملاء في الحاضر و المستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة، و يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق إدارة الموارد البشرية توفر المتطلبات الأساسية التالية<sup>1</sup>:

1- التعاون في مختلف المجالات و من قبل الجميع، و المشاركة الفعالة للجميع و على مختلف مستويات الإدارة .Wide Participation

2- إدارة التغيير و التأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا و رؤيتها Vision، و يعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، و بإعلانها الإلتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، و اعتماد فلسفة تقوم على التميز و الإبداع و الابتكار في تقديم السلع و الخدمات و إرضاء العملي، و تهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، و التأكيد على مبدأ التسحين المستمر في الإنتاج Continuous Improvement و على عمليات البحث و التطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق و الإشراف على إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، و التأكد من مطابقتها مجرياتها لتفاصيل التصميم، و هذا يعني أيضا تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة.

- إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة و يعرفونها Quality Defined by Customers و بالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات و حاجات العملاء، فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، و بالتالي لا بد من التعامل معه بإحترام و إشباع حاجاته و توقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراضن أقل بكثير من تكلفة إستقطاب عميل جديد.

4- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، و بالتالي رضا العملاء، وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من إتخاذ قرارات من غير تعقيدات، كذلك التدريب المستمر و التحفيز المناسب و المشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.

5- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات و التنظيم لا في الأفراد و بالتالي لا بد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة.

6- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة و الرقابة و الفحص و تحسين الجودة،

<sup>1</sup> - محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 413 414.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الأسلوب العلمي الحديث – الجودة الشاملة

إن مختصر "TQM" مكون ثلاثة أحرف هي: "T" و يعنى تحسين العمليات بالإعتماد على جميع العاملين بالمنظمة، و يشير حرف "Q" إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، و يعنى حرف "M" إدارة المواد و الأجهزة و المعدات و البشر و الوقت و المعلومات بطريقة عملية.

- 7- إلتزام الإدارة العليا: و يتمثل هذا الإلتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين و تطوير مهارات العاملين و توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها.
- 8- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.
- 9- إيجاد معايير و مقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.
- 10- توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: مواصفات المنظمات التي تطبق الجودة في مجال الموارد البشرية.

تتميز المؤسسات التي تعمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية بخصائص و مواصفات تميزها عن غيرها و نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- توفر كل التسهيلات التقنية و الإتصالات بالإضافة إلى الساحات و الملاعب و الصالات الرياضية و المختبرات و المشاغل و المعامل و برك السباحة و الألعاب الترفيهية.
- ب- إدارة مبدعة ذات أفق أوسع و خبرات ثرية و كفاءات عالية و إضطلاع مستمر على ما يستجد من معلومات.
- ج- هيئة إدارية مؤهلة و منتمية تراعي إستمرارية التدريب و إستمرارية المطالعة و التجريب.
- د- خدمات إدارية مساندة، مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة... إلخ.
- هـ- تتميز بمراعاة الفروق الفردية عمليا و ليس شكليا، يقضى إليها المرؤوسين أكثر ساعات دوام، الإدارة جماعية يشكل المرؤوسين في دراسات مفتوحة و مناهج متعددة فيها حرية الإختيارات.
- و- ففي مثل هذه المنظمات تطبيق أساليب تربوية حديثة، و توفر خدمات إرشادية متنوعة، و تتنوع الأنشطة بتنوع الحاجات و الرغبات و تقدم برامج إثرائية للمتفوقين، و برامج تقوية للضعفاء، و تعزز دورها في تنمية المجتمع و مساندته.
- ز- لا تراعي نمطية الزمن في خطوات العمل.
- ح- تهتم بسماعدة المرؤوسين على كيفية التعلم و على تعلم تنظيم الوقت و إستخدامه و إستثماره.

<sup>1</sup> - عبد الكريم محفوظ، إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، دار المعرفة، مصر، 2007، ص ص 126-128.

- ط- تبرهن للمرؤوسين في ضوء معطيات تجريبية و عقلية أن نشاطاتهم لها صلة بحياتهم.
- ي- لا تقتصر النشاطات على مكان أو مصدر واحد و إنما تشمل جميع مصادر التعلم في المجتمع.
- ك- يكون عمل المرؤوسين في هذه المنظمة أشبع بعمل العلماء في حفل معين.
- ل- يكافئ المرؤوس على السلوك المقبول و ليس من الضروري عقابه على السلوك غير المقبول.
- م- يصبح للمرؤوسين دور متزايد في تقييم أدائهم.
- ن - يسمع للمرؤوسين بوضع أولياتهم بصورة عريضة و يستطيعون التركيز عليها أو التوسع فيها.
- س- يحدد أنواع السلوك المعقول الذي يتوقع من المرؤوسين إكتسابه في نهاية كل موضوع.
- ص- يتوافر فيها إجراءات تقويم الإداريين غير عقابية تعمل على رفع روح المنظمة و فعالية التعليم في إطار عقلاني تعاوني.

### المطلب الرابع: أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة في المنظمات، ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لدعم إدارة الجودة الشاملة فقط، لا وبل يجب أن تتضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمد عليه تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمد عليه دارة المنظمات على الدوام<sup>1</sup>.

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات و إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة، حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لأثر إدارة الموارد البشرية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية وهي<sup>2</sup>:

- إن التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات هو عملية استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها، كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وفقا لكفاءتهم وخبرتهم، وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وتشكيل فرق العمل، وهذا يتقابل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف كادر ذو خبرة، وتشكيل فرق عمل

<sup>1</sup> - عماني أميرة، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة (مذكرة شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 45- قالة)، الجزائر، 2018، ص 97-98.

لخدمة الزبائن بكفاءة وسرعة وفريق آخر لسماع شكاوي الزبائن وسد ثغرات الضعف، وكل هذا يساعد في عملية إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم وبالتالي الوصول لأعلى درجات الجودة.

- إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تحفيزهم وزرع الثقة في نفوسهم ودعمهم وهذا التحفيز له دور كبير في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فقيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تحفيز موظفيها معنويا لتشجيعهم على استمرار قيامهم بعملهم على أكمل وجه، وماديا لزيادة ولاء وارتباط الموظف بالمنظمة وعدم التخلي عنها بسبب عائد مادي أكبر وبالتالي تتأثر المنظمة باستمرار عمل موظفيها ومحافظتها على جودة خدماتها.

-الإشراف والمتابعة من قبل قسم إدارة الموارد البشرية فمن ضروريات تطبيق برنامج الجودة في المنظمة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم واحتكاكهم بالزبائن وتصحيح أخطائهم أن تتطلب الأمر ومن شأن إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الموظفين والإدارات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: إستراتيجية إستقطاب و إختيار الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

بعد إنتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع و الكم، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، و ذلك من خلال عملية التوظيف، و تشمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، و بالتنوعيات، و الأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب)، و المرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المترشحين للوظائف (سواء الموظفين الحاليين أم من غيرهم) و الإختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الإختيار أو التعيين) و سيتم تناول هاتين العمليتين كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: إستراتيجية الإستقطاب الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

##### – مفهوم الإستقطاب:

هو عبارة عن عملية أو نشاط تقوم به المنظمة على مستوى إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة و الصالحة و المتاحة في سوق العمل للإختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها الشركة.

و أيضاً يعرف على انه عملية تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحديد مصادر المواهب لتلبية إحتياجات المنظمة، ثم إستقطاب الأعداد والأنواع المناسبة من الأفراد للوظائف المناسبة في الوقت المناسب و الأماكن المناسبة<sup>2</sup>.

بمعنى آخر تشمل سياسة الإستقطاب البحث و التنفيذ في سوق العمل (الداخلي/الخارجي) عن المهارات و الكفاءات اللازمة، للوظائف الشاغرة من حيث الإعداد و المهارات المطلوبة<sup>3</sup>.  
وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين<sup>4</sup>:

#### أ– إستراتيجية الإستقطاب من خارج المنظمة:

و هو عملية البحث عن أشخاص من خارج المنظمة (أسواق العمل الخارجية) و الذين لديهم المهارات و القدرات و الخبرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المنظمة في كافة المستويات التنظيمية، و محاولة جذبهم

<sup>1</sup> - مازن فانس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 409.

<sup>2</sup> - William j.Rothwell And H.c. Kazanas, **Planning and managing human resources – strategic planning for personnel management**, 2<sup>nd</sup> edition, HRD press, Massachusetts USA, 2003, p 333.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>4</sup> - بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، دار إينترناك، مصر، 2005، ص ص 38-43.

للعمل بالمنظمة.

و تعتبر الوظيفة الرئيسية لعملية الإستقطاب أداة وصل ما بين تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية و المستقبلية من ناحية، و عملية الاختيار للوظائف من الناحية الأخرى، و تمر عملية الإستقطاب بأربعة مراحل رئيسية هي:

- تخطيط الإستقطاب.
- تحديد إستراتيجية الإستقطاب.
- عملية البحث و التصفية.
- تقييم عملية البحث و مراقبة النتائج.

### ب- إستراتيجية الإستقطاب من داخل المنظمة:

تتم عملية الإستقطاب من داخل المنظمة، إذا توافرت بها الكفاءات و الخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، و بفضل معظم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية عملية الإستقطاب من داخل المنظمة في حال توافر الكفاءات و الخبرات بها و هناك طريقتين لإستقطاب الموظفين من داخل المنظمة:

- الطريقة الأولى: طريقة الإعلان الداخلي عن الوظائف.
- الطريقة الثانية: هي تقديم معلومات عن شاغلي الوظائف و مستوى أدائهم الذين تتوافر فيهم شروط الترقية من كافة الإدارات بناء على توصيات من رؤسائهم.

### ثانيا: إستراتيجية إختيار الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إختيار و تعيين الموارد البشرية:

تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الإختيار و يعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى العملية، فيعتبر البعض عملية جمع معلومات محمية قانوناً، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد و المنظمة، و عملية الإختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، و تعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و بناء على ذلك فإن عملية الإختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح"

و منه يمكن تعريف الإختيار ببساطة على أنه إنتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، و نعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط و مستلزمات القيام

<sup>1</sup> - شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية (سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم)، الجزائر، 2011، ص 38.

بها مع مؤهلاته و كفاءاته.

### ثانيا: إستراتيجية الإختيار:

تشير إستراتيجية إختيار الموارد البشرية إلى العملية التي من خلالها تتمكن الإدارة العليا من تلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية بالعدد و التخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ممثلة في البقاء و الإستمرار، و النمو و الربحية.

كما أن إستراتيجية الإختيار تعد ضمان تحرك نمو المؤسسة أو إستقرارها في بيئتها التنافسية، ذلك أن بعض المؤسسات تستخدم أساليب متنوعة لإختيار أفرادها و كفاءتها الفردية ذات القدرات و المهارات لتحقيق أداء المتميز، و حل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة، و يمكن للمؤسسة إعتداد إحدى إستراتيجي الإختيار أو كلاهما وفق متغيرات البيئة الداخلية و التنافسية، أخذا بعين الإعتبار الإستراتيجية العامة للمؤسسة و في ضوء الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا، و تتمثل هاتين الإستراتيجيتين<sup>1</sup>:

### **أ- إستراتيجية الإختيار من داخل المؤسسة:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية داخل المؤسسة والاعتماد على أدنى ما يمكن منها من سوق العمل الخارجيلذا فالتركيز يكون على تهيئة وتنمية الموارد البشرية والكفاءات المتاحة داخل المؤسسة، والحفاظ عليها بمستويات عالية من المهارة والجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية .

ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية من خلال الترقية والإعلان الداخلي، وإعادة تشغيل مخزون المهارات والنقل والتعيين وإستراتيجية اختيار الكفاءات من داخل المؤسسة العديد من المزايا أهمها:

- تحافظ على الكفاءات المستوعبة لخصوصية المؤسسة من حيث أهدافها، وسياساتها التنظيمية... الخ،
- تساهم في خلق قوة عمل فعالة، فلجوء المؤسسة إلى الإعتداد على الكفاءة الداخلية يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويحقق الرضا الوظيفي، وانخفاض في تكاليف اختيار وتدريب كفاءات أخرى ؛
- تعد بمثابة وسيلة للتدريب من أجل تطوير كفاءات تسييرية من المستوى المتوسط والأعلى
- تساعد على سرعة التكيف والمواءمة بين الفرد وبيئة العمل بسرعة ؛
- تدعم الابتكار والإبداع، وتساعد في تقوية نظام معلومات الموارد البشرية، فهي توفر البيانات والمعلومات عن مختلف الموارد البشرية والكفاءات الفردية المتاحة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - عيسات العربي، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و الجودة الشاملة (مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية فرع علوم تجارية) الجزائر، 2007، ص ص 56-58.

وعلى الرغم من تلك المزايا يلاحظ أن لإستراتيجية الإختيار من الداخل عيوب أهمها (1):

- تأثير العوامل الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين ؛
- خفض الروح المعنوية لدى بقية العاملين إذا تم ترقية أفراد غير ملائمين للوظائف الشاغرة ؛
- قد تؤدي إلى انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم انفتاحها على العالم الخارجي وسوق العمل الخارج مما يؤدي إلى حجب الأفكار والأساليب الجديدة ؛
- قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند إجراء الترقية إلى الأعلى .

وعلى الرغم من هذه السلبيات في إستراتيجية الإختيار الداخلي إلا أنها تتطلب مرتكزات رئيسية كي تكون فاعلة وتؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للمورد البشري من أهمها (2):

- إستراتيجيات تدريبية وتطويرية متنوعة ومرنة ؛
- إستراتيجيات تحفيزية معتمدة على الأداء الجماعي بدرجة كبيرة ؛
- تنمية روح الفريق لدى أعضاء المؤسسة .

مما سبق يلاحظ أن إستراتيجية الإختيار من الداخل تؤدي إذا ما أحسن استخدامها إلى تنمية الكفاءات مما ينعكس أثره إيجابيا على خلق الإبداع والإبتكار في أداؤها ، وإجراء التحسينات المستمرة في العملية التنافسية .

### ب- إستراتيجية الإختيار من خارج المؤسسة :

تعد إستراتيجية الإختيار من الخارج الإستراتيجية البديلة لإستراتيجية الإختيار من الداخل، إذ توصف بكونها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات تسيير الكفاءات، وقد تلجأ المؤسسة إلى اتباع إستراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة والوقت المناسب من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من المصادر الداخلية لحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها (3) (ذلك أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكارا جديدة، وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة والعاملين

ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادر خارجية هي التقدم المباشر للمؤسسة، والإعلان وسمعة المؤسسة وظروفها ووكالات الإستخدام والمدارس والكليات والجامعات والمنظمات المهنية والإستدعاء بالوسائل الفضائية والمتقدمين دون أن يتصل بهم أحد، ومن بين الشروط الأساسية للإعتماد على إستراتيجية الإختيار الخارجي لكل تكون فاعلة هي :

-إعداد برامج تدريبية في التطبيع الاجتماعي والثقافي ؛



- تطبيق أنظمة تحفيز مستندة على المهارات بدرجة كبيرة ؛
- إعتناء معايير موضوعية لتقويم أداء الأفراد العاملين .
- إن هذه الشروط توفر الأسس الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ أنه وبدون تمازج وإندماج الأفراد من الثقافات المتباينة لا يمكن أن تحقق روح الفريق الواحد، وإن الأفراد المبدعين ومن ذوي المهارات العالية الذين تحصل عليهم المؤسسة من خلال بحثها في سوق العمل الخارجي لإحلالهم محل من يتكون العمل وفقاً لمستويات مهاراتهم إضافة إلى أدائهم .
- لإستراتيجية الإختيار من الخارج العديد من المزايا أهمها :
- الإستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة؛
- تؤدي إلى التمازج بين الثقافات المختلفة على وفق البيئات المختلفة؛
- الاتجاه نحو عوامة الرأس المال البشري .
- ولهذه الإستراتيجية مساوئ تتمثل في :
- احتمال نقل عادات وقيم غير مناسبة للمؤسسة وفقاً للبيئة التي تعمل بها؛
- حاجة الفرد المعين حديثاً من خارج المؤسسة لمدة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المؤسسة مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه المدة؛
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين؛
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة .
- يمكننا الإستنتاج من كل ما تقدم بأن إستراتيجية الإختيار الخارجي يمكن أن تحقق للمؤسسة بعض من عناصر الجودة الشاملة من خلال استخدام الأفضل والأمثل للأفراد العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العليا لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

### المطلب الثاني: إستراتيجية الحوافز و إدماج العاملين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: إستراتيجية الحوافز وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

##### 1- مفهوم الحوافز و أنواعها:

قبل التطرق إلى إستراتيجية الحوافز لابد أولاً من الدخول في تعريف معنى الحوافز:

##### أ- مفهوم الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ... إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين

<sup>1</sup> - عب الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا، 2018، ص ص 122-125.

لتشجيعهم بآرائهم وخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. كما يمكن تعريفها بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزها لإداء أفضل.

### - أنواع الحوافز:

للحوافز نوعان هما الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية، و سنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منها مع شرح موجز.

#### أ- الحوافز الإيجابية:

للحوافز الإيجابية أنواع ثلاثة رئيسية تتمثل في:

- الحوافز النقدية: و تعتبر من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للفرد و هي (الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح).

- الحوافز المعنوية:

و يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل ومنها (فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان و إستقرار العمل، توسيع العمل، إغناء و إثراء العمل، تحسين الظروف و المناخ العمل)

- حوافز الخدمات الإجتماعية:

يطلق البعض عليها إسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة بسبب أن الأيراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، و هي غير مرتبطة بسموى أداءهم و إنجازهم و منها (جمعيات تعاونية إستهلاكية، تقديم مسكن، صندوق الإدخار، خدمات طبية، خدمات ثقافية، ناد و كافيتيريا للعاملين، إقامة الحفلات، خدمات النقل)

#### ب- الحوافز السلبية:

و هي تلك التي تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب، و الردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر و الحرمان من العلاوة أو الترقية وقد تأتي في أربعة أقسام هي:

(جزاء معنوية، جزاءات كتابية، جزاءات مالية، جزاءات أدبية)

### 3- إستراتيجية الحوافز<sup>1</sup>:

يؤكد دونالد بيروك على أن الجودة الشاملة لا تأتي من الاحتمالات التي يضعها المدراء، بل الرغبة فيالمهارة الحرفية التي تنتشر بشكل واسع في مكان العمل، ويعتبر التحفيز أحد الأركان الأساسية للتوجيهوالقيادة، حيث

<sup>1</sup> - نحال وليد و مراح بلال، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسات فرع علوم مالية)، الجزائر، 2011، ص ص 82 83.

يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويعرف على أنه "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة لإيجاد سلوك معين أو تغيير مساره".

وتتحلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، إضافة إلى تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على التقليل من تضييع الوقت، والمواد المستخدمة في الإنتاج.

إضافة إلى ما ورد من عناصر فإن التحفيز يمكن الأفراد من تطوير سلوكهم داخل المؤسسة، والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب تسيير الجودة الشاملة.

ولعل ربط الأجور بالأداء يستدعي العديد من التأثيرات السيئة، حيث أن تقييم الأداء يغذي الأداء قصير الأمد ويطلق التخطيط طويل الأمد، ويخلق الخوف ويهدم العمل الجماعي ويغذي المنافسة، لذلك نجد أن الأساليب التحفيزية تعززت بالإضافة إلى قلبها التقليدي المادي الذي يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى، ومن بين هذه الأساليب الحديثة للتحفيز نجد ما يلي:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف والاعتراف بمجهوداتهم.
- تقبل المسير لاقتراحات وابدعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد محل التطبيق، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

### إستراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعالمؤسسات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة، وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:

- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، والتي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر على طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات يؤثر بشكل حاسم في

الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

### ثانياً: إستراتيجية دمج العاملين:

عندما نتحدث عن موضوع دمج الموارد البشرية أو العاملين Employee Involvement فهذا يعني أننا نتحدث عن مسألة مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية و مجالات العمل فيها، و المساهم في تقرير مصيرهم الوظيفي، و يعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الإهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة للمنظمات)، حيث وجد نتيجة الممارسة بأن إستراتيجية دمج العاملين تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أبعادها، و إنطلاقاً من التجربة اليابانية في دمج العاملين و ما حققته من نتائج مذهلة، توجهت أنظار المنظمات في دول العالم الصناعي إلى هذا الموضوع. تقوم فلسفة إستراتيجية دمج العاملين في الحقيقة على معلومة أساسية مفادها: إن دمج العاملين في العمل و المنظمة، إنما هو تجسيد و تفعيل عالي المستوى لجانب تنظيمي هام في المنظمات هو ديمقراطية الإدارة و التحلي على النمط المستبد في إتخاذ القرارات و إدارة العمل، الذي بموجبه لا يحق للمرؤوسين إبداء الرأي في أي موضوع يتعلق بهم أو بعملهم.

و عليه فإن إستراتيجية إدماج أو دمج العاملين تشتمل على مجموعة م الأبعاد الهامة و الأساسية نعرضها فيما يلي:

البعد المجتمعي: تبنى على أساس كون المجتمع يسوده النهج الديمقراطي و حرية التعبير عن الرأي، فلا بد في هذه الحالة من أن تتبنى المنظمات إستراتيجية الدمج ليتماشى نمطها الإداري مع القيم السائدة فيه. البعد المعنوي: تعبر إستراتيجية دمج العاملين عن إحترام و تقدير للعنصر البشري في العمل، فهي لا تنظر إليهم على أنه أجير يدار حسب ما نريد و نرغب بل تنظر إليه أنه أساس العمل و تحقيق الجودة و نجاح المنظمة يتوقفان عليه.

بعد القناعة: يتوقف نجاح إستراتيجية دمج العاملين على نظرة ملاك المنظمة و مديروها لمسألة الدمج، التي يجب أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها، فالنجاح يتطلب أن يكون لديهم قناعة بأن هناك مصلحة تربط العاملين بالمنظمة لمدى طويل من الزمن.

## المطلب الثالث: إستراتيجية التخطيط و تقييم الأداء الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به و عليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد إحتياجاتها من إعداد و نوعيات مختلفة من الموارد البشرية. و حسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، و بأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، و زيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون، و هنا يظهر دور التخطيط حيث يوفر على المنظمة الوقوع في مشاكل سوء الإختيار و بذلك تكون قد حددت أهدافها قبل القيام بالعملية و مما يسهل عملية تقييم الأداء بعدها و هذا وفق إستراتيجيات تعتمدها قبل الشروع في مهامها.

### أولا: إستراتيجية التخطيط الموارد البشرية وفق معايير تقييم الأداء.

يعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة و بين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة و جب التصرف فيهم (أو التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره. إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، فتخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية يتأثر بعوامل كثيرة للغاية، كما أن تحليل العرض من و الطلب على العمالة له جوانب مختلفة يجب التطرق إليها، و عليه فإن مهمة هذا الفصل هي التعرض لمعنى العمالة بشيء من الإسهاب، و أخيرا التعرض لأساليب التعامل مع الفائض و العجز من العمالة ولهذا يتطلب وجود إستراتيجية محكمة في تخطيط الموارد البشرية و قبل ذلك يجب التطرق للمفاهيم التالية أولا:

#### 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

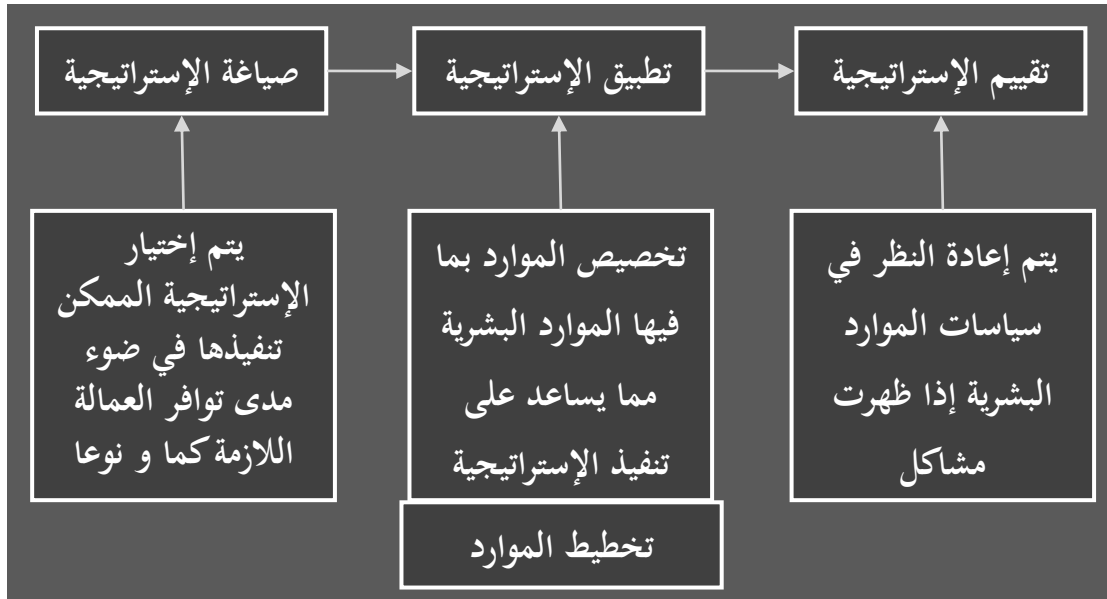
يعرف بأنه "عملية تقدير الإحتياجات و عمل الإستعدادات اللازمة لحركة الأفراد داخل و خارج المنشأة من أجل إستخدام الأفراد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>. و يعرف بأنه "مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة، و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الإعتبار الأهداف الإنتاجية

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كاملو آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87

- للمشروع و العوامل المؤثرة عليها، و بذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة<sup>1</sup> و يمكن جمع الخصائص التي يشتمل عليها تعريف تخطيط الموارد البشرية كالتالي<sup>2</sup>:
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية في أحد وظائف إدارة الموارد البشرية HRM.
  - نظام تخطيط الموارد البشرية نظام فرعي من نظام التخطيط الإستراتيجي للمنشأة.
  - تقوم خطة الموارد البشرية على التنبؤ بالمستقبل.
  - تهتم خطة الموارد البشرية بالتنبؤ بالطلب على العمالة كما (عددا) و نوعا (تخصصا و مهارة).
  - تهتم خطة الموارد البشرية بالتنبؤ بالعرض الداخلي و الخارجي من العمالة.
  - تهتم خطة الموارد البشرية بتحقيق التوازن بين الطلب على العمالة، كما نحدده الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، و العرض من العمالة.
  - تهتم خطة الموارد البشرية بحركة العمالة من و إلى المنشأة و من و إلى الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة.
  - تهتم خطة الموارد البشرية بالإستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال إعداد الإستراتيجيات اللازمة للتخلص من الفائض و سد العجز.
- ويوضح الشكل التالي علاقة إستراتيجية الموارد البشرية (التخطيط الإستراتيجي) بالتخطيط الموارد البشرية:

<sup>1</sup> - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 52.  
<sup>2</sup> - مصطفى مصطفى كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

شكل رقم 1.2 "العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنشأة و تخطيط الموارد البشرية"



المصدر: مصطفى مصطفى كامل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90

## 2- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة:

توضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة المحيطة و من هذه المتغيرات: إستراتيجية المنظمة و أهدافها، سياسات العمل، الأنظمة و القوانين، المنافسة في السوق، التكنولوجيا.. إلخ، إذ تلعب هذه المتغيرات مجتمعة، دورا مؤثرا و كبيرا في رسم إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات عامة في ظل إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

و تبنى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الإستراتيجيات نذكرها كالتالي<sup>2</sup>:

- 1- الإستراتيجية المتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل و وضع سياسات و أهداف و إستراتيجيات خاصة بالمستقبل و الإستعداد للدخول في المرحلة المستقبلية و تهيئة الموظفين و الإداريين للقيام بالمهام الجديدة التي تتطلب مهارة تكنولوجية و خبرات إدارية حديثة و متطورة تتناسب مع التغيرات و التطورات المستقبلية.
- 2- الإستراتيجية المتعلقة بالحاجة للخبرات الإدارية المتميزة و التركيز على الموظفين المتخصصين و وضع إستراتيجيات خاصة بحاجات المنظمة لمختلف التخصصات الإدارية.
- 3- الإستراتيجية المتعلقة بإستدعاء خبراء دوليين متخصصين في المجالات العلمية المختلفة.
- 4- الإستراتيجيات المتعلقة بتطوير الموظفين و الإداريين و المشرفين المتواجدين في المنظمة و تدريبهم على إستخدام الوسائل و الأجهزة التكنولوجية الحديثة.

<sup>1</sup> - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 229.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص 55 56.

- 5- الإستراتيجيات المتعلقة بتحديد الإتجاهات المستقبلية للمنظمة و تقدير مدى الإحتياج للموار البشرية الجديدة.
  - 6- الإستراتيجية المتعلقة بتوظيف أفراد و عاملين جدد.
  - 7- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المستوى الأدنى للمرتبات و الأجور و وضع سقف لأنظمة وقوانين إعطاء و تقديم المكافآت و الحوافز المادية.
  - 8- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد المهام و توزيع الأعمال على الموظفين و الإداريين و الإشرافيين و التنفيذيين.
  - 9- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الخارجية للمنشأة.
  - 10- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الأعمال الداخلية للمنشأة.
  - 11- الإستراتيجية المتعلقة بتنمية المهارات و تطوير الخبرات لدى الأفراد العاملين.
  - 12- الإستراتيجية المتعلقة بالكشف عن نقاط الضعف لدى الموظفين و الإداريين و العاملين و الإشرافيين و التنفيذيين و العمل على تطويرهم و تدريبهم و تنمية مواهبهم للتغلب على مشكلاتهم و حلها بطريقة حديثة.
  - 13- الإستراتيجية المتعلقة بتحديد الوظائف الحالية و الأعمال الشاغرة في المنظمة.
  - 14- الإستراتيجية المتعلقة بإعطاء إجازات و عطل للموظفين و وضع سياسات خاصة بالإجازات و وضع سقف واحد أعلى لها.
  - 15- الإستراتيجية المتعلقة بدراسة السوق الخارجية و الإحتياجات الخارجية في الأسواق الدولية مع معرفة و دراسة تحليل الأسواق بمختلف أنواعها و دراسة المناطق و البلدان و الحدود الجغرافية.
  - 16- الإستراتيجية المتعلقة بالإتجاه التعليمي في المنشآت الخدمية التعليمية لإدارة الموارد البشرية مثل تطوير المحاضرين و المدربين في الكليات المختلفة.
  - 17- الإستراتيجية المتعلقة بوضع و تحديد آليات للإتصال و التواصل بين الموظفين و الإداريين.
  - 18- و أخيرا الإستراتيجية المتعلقة بتطوير القدرات و الخبرات البشرية.
- و بتطبيق هذه الإستراتيجيات التي تقسم و تخصص إستخدام الإستراتيجية العامة تضمن الحصول على نتائج أفضل و أحسن في تحقيق مبدأ تخطيط الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.
- ثانيا: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.**

يعد تقييم إدارة الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المنظمات بجميع أنواعها، لأنها ذو علاقة و إرتباط مباشرين بإنتاجية العمل فيها و فاعليتها التنظيمية، و التي يتوقف عليها بقاؤها و إستمرار نشاطها في السوف فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية من مستوى أداء و كفاءة من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته و سلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي



يقوم عليه تطوير و تحسين الأداء المستقبلي فيها و بهذا يمكن أن نعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى.

و عليه يمكن أن يعرف تقييم الأداء على أنه عملية إدارية تهتم بالقياس و المراجعة المتسمرة و المنتظمة لأداء العاملين مقارنة بالأهداف أو المعايير الموضوعة لفترة زمنية معينة و هذا بغية اتخاذ الإجراءات الملائمة و تحديد مستوى كفاءة أدائهم في محاول الوصول إلى الأداء المطلوب و تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم و المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل<sup>2</sup>.

### 2- تقييم الأداء في مدخل الجودة الشاملة.

يرتكز مدخل الجودة الشاملة بصفة رئيسية، على مدخلي السمات و النتائج في تقييم الأداء و بينما تركز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء، الفردي، فإن مدخل الجودة الشاملة يعتمد على مفهوم النظم و الحقيقة أن العديد من المنظمات لا تبدي إستعدادا لأن تستبعد تمام الطرق التقليدية في إدارة الأداء، حيث يعتمد عليها في إتخاذ العديد من القرارات، مثل الإختيار و تحديد الإحتياجات التدريبية و الترقية و الزيادة في الراتب، كذلك فإن مدخل الجودة الشاملة يستند جزئيا على السمات الشخصية مثل التعاون، التي من الصعب الربط بينها و بين الأداء الوظيفي، ما لم يكن نظام تقييم الأداء معمما، للتعرف على الأداء الجماعي و ليس الفردي.

ومع ذلك فإن الأنظمة التقليدية للأداء يمكن تغييرها، لتستوعب ثقافة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تتضمن نظم ترتيب الأداء مهارات العلاقات الشخصية ذات العلاقة بالوظيفة، و بالمثل فإن أنظمة إدارة الأداء التي تتضمن نتائج موضوعية مثل الجودة الشاملة يمكن أن تشمل العوامل النوعية، مثل المنافسة و الظروف الإقتصادية و غيرها من العوامل التي لا تقع تحت سيطرة الموظف.

<sup>1</sup> - محمد جاسم شعبان و صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة – الجودة الشاملة، ط1، دار رضوان، الأردن، ص 56 70-73.

<sup>2</sup> - العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية) الجزائر، 2015، ص 72.

### 3- الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

على الرغم من إختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أننا نستطيع، من الوجهة الإستراتيجية، وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

- 1- تحديد متطلبات التقييم و أهدافه.
- 2- إختيار الطريقة المناسبة للتقييم.
- 3- تدريب المشرفين.
- 4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين.
- 5- وضع معايير للمقارنة.
- 6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف.
- 7- إتخاذ القرارات الإدارية.
- 8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

### المطلب الرابع: إستراتيجية التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة.

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب، هي: المعلومات، والقدرات، والمهارات، الاتجاهات، والسلوكيات، والأداء الوظيفي يمكن شرحها كالآتي<sup>1</sup>:

– المعلومات: نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.

– القدرات: فالتدريب يغط الفنية ي؛ القدرة كاستخدام الأدوات المتاحة، وقد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.

– المهارات: التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الذهنية؛ كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغيير والتغيير.

– الإتجاهات: التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون ا به.

– السلوك: فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفا – مهما كانت درجة هذا الاختلاف – وفي اتجاه مرغوب .

– الأداء الوظيفي: تنعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادرا على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

<sup>1</sup> - محمد المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 48.

### الرؤية المعاصرة لتدريب و تنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع التدريب و التنمية من المسائل المهمة في جميع ميادين الأعمال، على إعتبار أن التدريب و التنمية و سيلة فعالة بإمكان المنظمات إستخدامها، من أجل تجديد حيويتها بإستمرار، و جعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الجديد، فالتدريب و التنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظومات، و يجب أن تأخذ حقيها من الدراسة و التحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية. و عليه لتصميم إستراتيجية التدريب نقدم النموذجين التاليين:

### تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية<sup>1</sup>:

تصمم إستراتيجية التدريب و التنمية عادة وفق منطلق قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين:  
1- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يطلق على هذا النموذج مصطلح Cyrcl Model، و يقوم على مبدأ إستمرارية التدريب و التنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المنظمة تعمل و تعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، و من ثم فإحتياجات التدريب و التنمية فيها في حالة تغير و تنوع دائم و مستمر، ما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الإحتياجات المتغيرة، و تحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب و التنمية من خلال مراحل متعددة و متسلسلة و متلاحقة هي كما يلي:

- تحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية أو المهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، و ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، و التي تخدم عادة رسالتها و إستراتيجيتها و ثقافتها التنظيمية.

- في ضوء إحتياجات و متطلبات إستراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية، التي يؤدي تحقيقها من قبل إدارة الموارد البشرية إلى تلبية و تغطية إحتياجات المنظمة من المهارات و الكفاءات البشرية المطلوبة.

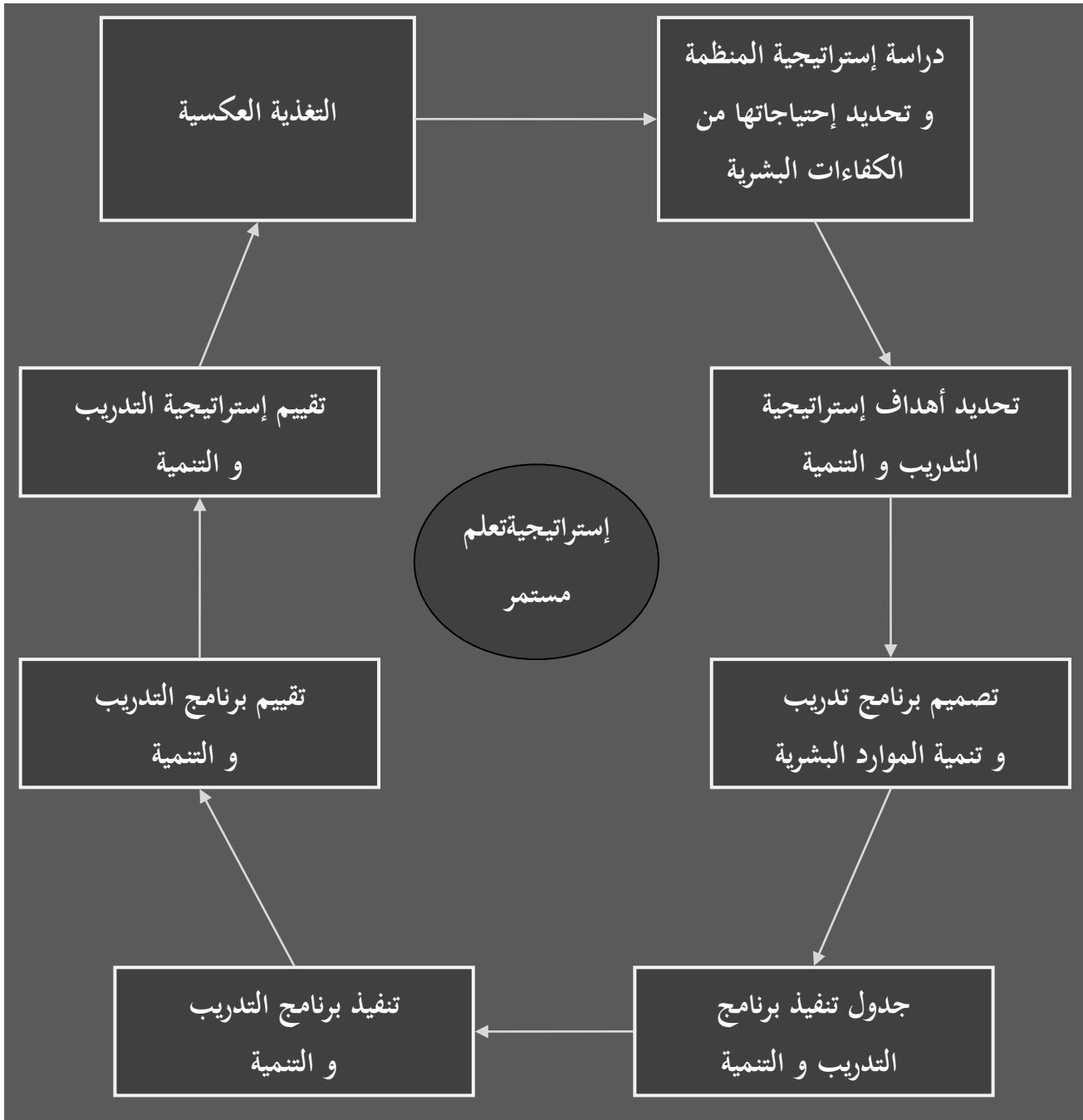
- في ضوء الأهدا التي حددت في المرحلة السابقة تصمم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب و التنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق و تلبية الأهداف الإستراتيجية العامة للتدريب، و عادة ما تشتمل البرامج على مواد تدريبية متنوعة و مدرين و مساعدات تدريبية..إلخ.

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب و التنمية بشكل منسق، ليس فيه تضارب، يكون من شأنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي و مجدول زمنيا، و يشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه

<sup>1</sup> - محمد جاسم شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 217-218 225-230.

- البرامج، و ذلك وفقا لمدى إلحاح كل منها.
- المباشرة بتنفيذ برامج التدريب و التنمية حسب جدولها الزمني و توفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، و رصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها، للعمل على حلها و تلافيها مباشرة.
- بعد الإنتهاء من تنفيذ برامج التدريب و التنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، تجمع نتائج تقييم هذه البرامج و تلخص و تبوب، من أجل الوصول إلى تقييم عام و شامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب و التنمية، و معرفة مدة النجاح في تحقيقها.
- تحلل نتائج تقييم الإستراتيجية، لأجل تشخيص جوانب الضعف و الثغرات التي ظهرت فيها و تحديد أسبابها، للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، تحلل كذلك جوانب القوى، لمعرفة أسبابها، للإستفادة منها أيضا في إستراتيجية المستقبل التالية و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم 2.2 "نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية"



المصدر: محمد جاسم شعبان و محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 228.

## 2- النموذج التشخيصي: Diagnostic Model.

ينظر هذا النموذج إلى التدريب و التنمية على أنهما نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية، توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة. و لتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها، لمعرفة أسبابها و أثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية برؤية تحليلية واضحة، و

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الأسلوب العلمي الحديث – الجودة الشاملة

في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب و التنمية المستقبلية، تصمم البرامج لازمة لتلبية هذه الحاجات، و تحقيق الأهداف المطلوبة، و جعل المنظمة و مواردها البشرية في حالة أقلمة و تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة و ميادين العمل.

يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساس على تحديد، و من ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة و مواردها البشرية.

ونود الإشارة إلى أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها، للعمل على معالجتها و تلافيتها.

- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها، و الحمل علة تقويتها بشكل أكثر.

- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوى المنظمة إدخالها، و تحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

و بعد تصميم برامج التدريب و التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة أعلاه و تنفيذها، يجري تقييم

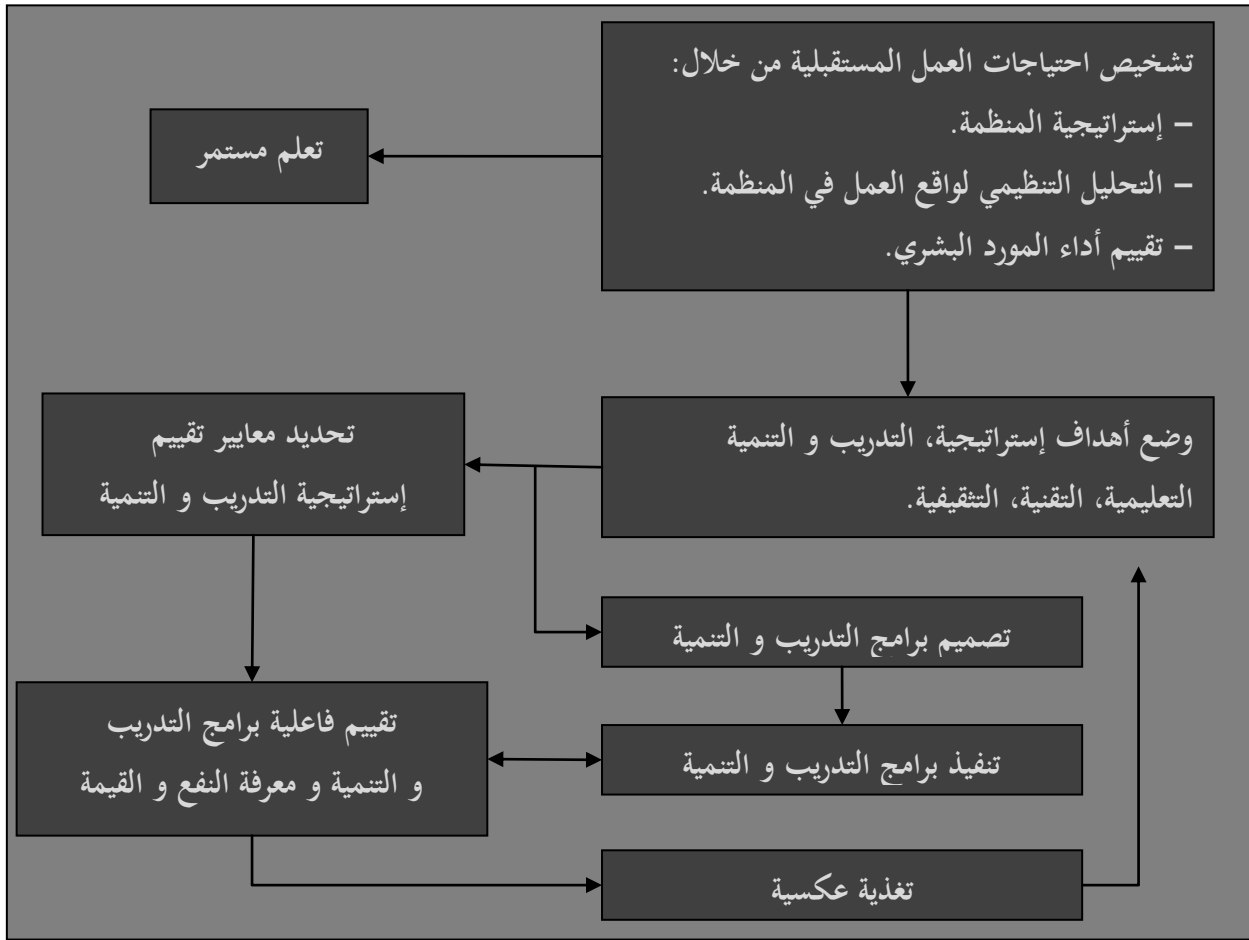
هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية، و معرفة مدى التنمية و مدة

الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، و من ثم تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية

التدريب و التنمية، و معرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية، للعمل على تلافيتها عند تحديد أهداف

الإستراتيجية التالية و هكذا و الشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم 3.2 "النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب و التنمية"



المصدر: محمد جاسم شعبان و محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 230.

### خلاصة الفصل:

مما توصلنا له في هذا الفصل هو أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يبرز ضرورة النظر إلى الموارد البشرية في المنظمة على أنها الوسيلة الأولى و الأهم للوصول لتحقيق أفضل النتائج و تفعيل الجودة و التميز، و ذلك بتغيير طريقة النظر إليه و التخلي عن الفكر التقليدي الذي كان يعتبره مجرد آلة و إنما شخص له حقوق و إمتيازات و ذلك ما أثبتته الدراسات الحديثة حيث إعترفت المنظمات بكونه أعلى و أثن ثروة تملكها المنظمة، و لهذا يجب معاملتكشريك لأنه بواسطته يتم تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء و جذبهم، كونه المسؤول عن توجيه و قيادة المنهجية الجديدة و التي هي إدارة الجودة الشاملة، و حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الممارسات الإدارية الأساسية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد و للمنظمة و ذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية، و ذلك ما جعل إدارة الموارد البشري تلعب دورا هاما في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مما ساهم في زيادة الرغبة في التركيز عليه و تبني هذا المنهج و بناء بينه و بين إدارة الموارد البشرية علاقة تكامل و تبادل و ذلك عن طريق تكيف الأنظمة السابقة بأنظمة جديدة و التركيز على أهمية دور المورد البشري في تطبيق برامج إدارة الجودة، و إنتهاج أحدث الإستراتيجيات التي تساهم في بناء و تطوير أداء المورد البشري و ربطها بوظائف التي تعتمد عليها المنظمة و المرتبطة بهذا العنصر بدءا من عملية التوظيف وصولا إلى آخر عملية.



الخاتمة

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة و سريعة خلال العقود الأخيرة، و يرجع ذلك إلى زيادة وعي الإدارة العليا بأهميتها و دورها في نجاح و تطور منظمات الأعمال، و كذلك تبني الإدارة العليا للمفاهيم الخاصة بالتخطيط الإستراتيجية و من ثم الإدارة الإستراتيجية فيما بعد، و حيث أن موارد المنظمة تمثل أصولا لها، و هذه الأصول تمثل أيضا ميزة تنافسية للمنظمة و تمكنها من الإستمرار في أعمالها في المستقبل، و ذلك بفضل دور الموارد البشرية فيها و أهميتها، و التي إذا تم التركيز عليها يتم الحصول على مخرجات ذات جودة عالية سواء في مختلف الجوانب الإدارية و المالية التي تطمح المنظمة لبلوغها.

و من هذا المنطلق و سعيا في تحقيق أفضل مخرج إدارة الموارد البشرية تم التركيز على النماذج الجديدة التي تساهم في ذلك، و التي تستهدف بشكل عام على الجودة و خصائصها و منه فقد تم التوصل إلى أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و نماذجها تعتبر وسيلة فعالة في تغيير الممارسات الإدارية و فلسفة إدارية يمكن أن تحقق أفضل أداء ممكن الوصول للمنظمة.

و عليه يمكن القول أن كون إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق فعالية و كفاءة في تسيير و إدارة المنظمة لا أيا كان النظام المستخدم فيها تستغني عن كونها ترتبط بفكرة واحدة ألا وهي إتقان العمل بدرجة محددة وفق معايير و مقاييس معتمدة عالميا، فهي لا تعتبر عملية لحظية و إما مستمرة و متتابعة و دائمة، و تحقيقها ليس عملية ثابتة بل عن طريق التطوير و التحسين المستمر بواسطة إشراك كافة العاملين و تحقيق مناخ يشجع على ترقية و تنمية الجودة في العمل.

#### نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية تم استخلاص النتائج التالية:

- إدارة الجودة الشاملة تعتبر ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر و رضا العميل.
- أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقه.
- أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة و تدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف و مهارات و سلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، و إعادة تصميم نظم الحوافز و تقييم أداء العاملين و التوظيف تتلاءم مع فلسفة الجودة.
- إن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم إستراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة.

- اختبار صحة الفرضيات: و نظرا للفرضيات التي تم طرحها في أول البحث و تبعا لما تما تقديمه من خلال الدراسة النظرية المتبقية:

- بالنسبة للفرضية الأولى و التي تتمحور حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة و اعتبارها مدخل نظري يظبط إدارة الأعمال من حيث الجودة و الكفاءة لتحقيق أحسن النتائج ومنه فإن ما توصلنا إليه من خلال دراستنا لمفاهيم و تعاريفه إدارة الجودة الشاملة و تطور هذا المفهوم عبر الوقت، يثبت هذه الفرضيات حيث وجدنا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهج شامل و متكامل يعمل على ترقية و تنمية و تحسين أداء المنظمة لتحقيق أفضل النتائج و ذلك اعتمادا على الأسس و المبادئ التي تستند عليها.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية فإننا تطرقنا فيها لإعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الإدارة المسؤولة عن إدارة و تسيير شؤون المورد البشري في سبيل تحقيق أفضل النتائج للمنظمة بإستعمال أحدث الوسائل و الأساليب الإدارية و من ثم إنتقلنا لإبراز العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة بحكم وجود علاقة بينهما حيث أنه كلما ساهمت المنظمة في تحسين و تطوير المورد البشري كلما وصلت إلى التحكم في مدخل الجودة و عليه من خلال تتبع دراستنا نجد أنها تشمل الفرضيات المطروحة و ذلك من خلال إبرازنا لمفاهيم إدارة الموارد البشرية و التعرف على مختلف مبادئها و عناصرها ثم إنطلقنا في إظهار أهم العلاقة التي تربط بينها و بين إدارة الجودة الشاملة.

- ثم تطرقنا في الفرضية الثالثة إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري بحيث أن المورد البشري يعتبر عنصرا ديناميكيا يتفاعل مع المتغيرات من حوله و عليه فإن تطبيق أسس إدارة الجودة يؤثر عليه بشكل كبير و ذلك كون أسس و مبادئ الجودة الشاملة تعتبر مدخلا مهما من مداخله و كلما كانت هذه الأسس فعالة زاد التأثير و من خلال الدراسة التي قمنا ووجدنا أن عنصر المورد البشري يتأثر بإدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال إستخدام الأساليب التي تندرج تحت هذا المنهج و التي تؤثر بشكل كبير في التحكم في هذا العنصر و أبرزنا الفكرة الشاملة عن هذا التأثير من خلال العناصر التي قدمناها في المبحث الثاني و أيضا في المبحث الثالث من خلال أهم الإستراتيجيات التي تستند عليها إدارة الموارد البشرية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة.

**التوصيات والاقتراحات :** على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة نقدم مجموعة من الاقتراحات للمسؤولين والتي قد تساعد في تحقيق التحسين المستمر وتفعيل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة عن طريق تفعيل العناصر التالية :

- ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة و العمل على إبراز كيفية تطبيقه و أهميته و دوره في المؤسسات و ذلك عن طريق المناهج التعليمية في المؤسسات الجامعية بالإضافة إلى اللقاءات العلمية و الندوات.

- تبني توجهات جديدة و حديثة من خلال الإطلاع على الفكر الغربي و عمل شركات مع المؤسسات

- المتقدمة في مجال الجودة محليا و عالميا.
- العمل على رفع مستوى إدارة الموارد البشرية و ذلك بتطبيق برامج تعليمية و تدريبية للموارد البشرية وفق المناهج الإدارية الحديثة.
  - طلب الدعم من الهيئات الحكومية المسؤولة على الإشراف على المؤسسات و أنشطتها لتحسين الإدارة و ترسيخ الثقافة الجديدة في التسيير و ذلك لتحقيق الأهداف و المنافع العامة.
  - آفاق الدراسة : في الأخير نقدم بعض المواضيع لتكون مشاريع بحث لدراسات لاحقة ومنها :
    - العدالة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية ودورها في كسر الصمت التنظيمي .
    - علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالمنظمة المتعلمة .
    - التعلم التنظيمي والأداء المتميز للمنظمة .
    - التسيير التوقعي للموارد البشرية .
    - إدارة المواهب وفق معايير الجودة الشاملة .



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط2، دار صفاء ، عمان، 2015.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2016.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2012.
- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة **TQM** و الإيزو **ISO**، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو **9001**، **2000**، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2005.
- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة **TQM**، ط1، دار الفجر، مصر، 2008.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الاردن، 2003.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2005/2004.
- أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، الإسكندرية، مصر، 2018.
- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، ط2، دار زهران، الأردن، 2009.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة **TQM**، ط1، دار الفجر، مصر، 2008.
- أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، كلية التجارة، مصر، 2018.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية سنة 2002.

- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط2014، مكتبة الجمع العربي، الأردن.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، ط42015، العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، ط22006، دار الطباعة الحرة، مصر.
- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق، ط12014، دار الوفاء، مصر.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارةالأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان 2014.
- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004.
- مصطفى مصطفى كامل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2018.
- الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية و وظائفهم التخصصية، دار التوزيع، 2009.
- محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهج، عمان الطبعة 1، 2015.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2010.
- أحمد عبد الحليم ، إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، دار المعرفة، مصر، 2007.
- عبد الكريم محفوظ ،إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، دار المعرفة، مصر، 2007.
- مازن فاس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، دار إيتراك، مصر، 2005.
- عب الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012.
- محمد المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة 2018، مصر.



### الأطروحات و الرسائل العلمية:

- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، (سند خاص بالتكوين، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم)، الجزائر، 2011.
- عثمانى أميرة، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة (مذكرة شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 45- قالمة)، الجزائر، 2018.
- عمسات العري، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و الجودة الشاملة (مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية فرع علوم تجارية) الجزائر، 2007.
- نعل وليد و مراح بلال، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسات فرع علوم مالية)، الجزائر، 2011.
- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية) الجزائر، 2015.

### المجلات و الملتقيات العلمية:

- درديش أحمد و كويجل فاروق، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية)، جامعة البليدة 2.

### مواقع الأنترنت:

- موسوعة ابن العدل، 19 أوت 2020، ماهي خصائص إدارة الجودة الشاملة، <https://ebnadel.com>
- أيمن عيسى مصطفى فراج، 25 جوان 2020، ماهي مميزات إدارة الجودة الشاملة، <https://www.bayt.com/fr/algia>

### المعاجم:

- إبراهيم أنيس و آخرون، المعجم الوسيط،، الطبعة 2، مطابع دار المعرفة، القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- Charles R. Greer, **Strategic Human Resource Management**; 2<sup>nd</sup> edition, prentice-Hall, Inc, USA, 2003.
- William j.Rothwell And H.c. Kazanas, **Planning and managing - human resources – strategic planning for personnel management**, 2<sup>nd</sup> edition, HRD press, Massachusetts USA, 2003.

الأطروحات و الرسائل العلمية:

- Kua Ching Yi, **The Effect of Total Quality Management (TQM) Work-Life Balance Towards job satisfaction**, (A research project submitted in partrial fulfilment of the requirement for the degree of master business administration, Malaysia, 2016.

المعاجم:

- Dilys Parkinson, Oxford Business english dictionary for learners of english, Oxford University Press, USA, 2005.