الجمهورية العربية السورية

الجامعة السورية الخاصة (SPU)

كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الموارد البشرية

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

مشروع تخرج لنيل شهادة البكالوريوس

إعداد الطالبة : ميادة الهاشمي

إشراف الدكتور: منير عباس

العام الدراسي

2016-2015

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة ، و اتبعت الدراسة أسلوب الدراسة المرجعية للوصول إلى النتائج معتمدة على مجموعة من الدراسات السابقة الحديث منها ، و لخصت ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1) توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المنظمات .
2) يعد المورد البشري من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة و يساعد في نجاح أو فشل تطبيقها.
3) إن إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية ضرورة لاستمرار العمل و تطويره في جميع المجالات و القطاعات.
4) إن إدارة الموارد البشرية و ممارساتها ترفع من مستوى الجودة ، و تعزز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

و بناء على النتائج تم وضع جملة من المقترحات التوصيات التي من شآنها التأكيد على أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة و هي :

1) إيلاء الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لما تعكسه من تطور للمنظمات.
2) زيادة وعي المدراء العاملين في المنظمات بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3) الاهتمام بأفكار و آراء و مقترحات الموارد البشرية العاملة في المنظمات ، و تطوير مهاراتهم و استثمارهم أفضل استثمار.
4) يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بوظائفها بشكل مستمر و ناجح ، لما تؤثره على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

This study aims to investigate the relationship between Human Resources Management and Total Quality Management, to study followed the reference study method to reach the results depending on previous studies which summarized the human resource management practices and their impact on the application of total quality management.

Finally, the study reached the following results :

1) There is a relationship between human resources management and total quality management in organizations.

2) The human resource is the most important element of total quality management and helps in the success or failure of its application.

3) The total quality management and human resources management are necessary to the work continuance and development in all business areas and sectors.

4) The human resource management and its practices raise the level of quality, and enhance the total quality management in organizations.

Based on the results the researcher put number of suggestions and recommendations that focus on the importance of the relationship between human resources management and total quality management including the following :

1) Give attention to the practices of human resource management as it reflects the evolution of organizations.

2) Increase the awareness of managers about the importance of the application of total quality management.

3) Paying to the ideas, opinions, and proposals of human resources in organizations, and develop their skills and invest them the best way.

الإهـــداء

أشكر الله على نعمة العِلم

و نحمده على علو العَلَم

الله و الوطن

يا من احمل اسمك بكل فخر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

اهديك نجاحي...ابي الغالي

الى من علمني الحياة

الى سندي و قوتي

الى ينبوع الصبر والتفاؤل و الأمل

اهديك نجاحي...امي الغالية

الى من ارى التفاؤل بعيونهم ،السعادة في ضحكتهم و الوفاء في مواقفهم

اهديكم نجاحي...اخوتي

إلى الأخوة التي لم تلدهم أمي، اصدقائي الذين تسكن صورهم و أصواتهم أجمل اللحظات و الأيام التي عشتها

اهديكم نجاحي...أصدقائي

و أخيراً و ليس أخراً لابد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبير في بناء جيل الغد.

و قبل ان نمضي نقدم اسمى ايات الشكر و الامتنان و التقدير الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة و مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

الى اساتذتنا الأفاضل و عمادة الكلية (الدكتور باسيل خوري) .

اتوجه بالشكر لمن قدم لي يد المساعدة و زودني بالمعلومات اللازمة لإتمام

هذا البحث جزيل الشكر الدكتور منير عباس و جميع من رافقني خلال مسيرتي

الدراسية في كافة المقررات

الفهرس

الفصل الأول - الإطار العام للبحث		
	المقدمة	
أولاً	مشكلة البحث	1
ثانياً	متغيرات البحث	1
ثالثاً	أهداف البحث	1
رابعاً	أهمية البحث	2
خامساً	مجتمع و عينة الدراسة	2
سادساً	حدود البحث	2
سابعاً	الدراسات السابقة	3
الفصل الثاني - إدارة الموارد البشرية		
	مقدمة	9
أولاً	تعريف الموارد البشرية	9
ثانياً	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	10
ثالثاً	وظائف إدارة الموارد البشرية	15
رابعاً	أهداف إدارة الموارد البشرية	15
خامساً	أهمية إدارة الموارد البشرية	16
الفصل الثالث - إدارة الجودة الشاملة		
	مقدمة	17
أولاً	مفهوم الجودة	17
ثانياً	التطور التاريخي للجودة	18
ثالثاً	أبعاد الجودة	19

رابعاً	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	20
خامساً	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	21
سادساً	أهمية إدارة الجودة الشاملة	22
سابعاً	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
ثامناً	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	24
الفصل الرابع - أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة		
	مقدمة	26
أولاً	أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة	26
ثانياً	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة	28
ثالثاً	دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	30
رابعاً	أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	31
الفصل الخامس - النتائج و التوصيات		
أولاً	النتائج	33
ثانياً	التوصيات	34
ثالثاً	المراجع	35

الفصل الأول

الإطـــار العـــام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث بمعرفة ماهي العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تعددت استراتيجيات الموارد البشرية و ممارساتها ، و اتضحت مدى مساهمتها و بشكل كبير في تحقيق مستويات أداء عالية تنعكس بطريقة أو بأخرى على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مما دعى لمشكلة بحثية تستوجب الدراسة لمعرفة ما أثر الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي :

- التعرف على طبيعة إدارة الموار البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
- إيضاح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
- الخروج بمقترحات و توصيات من شأنها تحسين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بواسطة إدارة الموارد البشرية .

رابعاً: أهمية البحث :

علمية : إنجاز بحث علمي من شأنه تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عملية : يفيد في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الهادفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، والوصول لأعلى درجات الجودة في المنظمات.

خامساً: مجتمع و عينة الدراسة :

يشمل مجتمع البحث كافة المنظمات وبكل أنواعها الإنتاجية منها والخدمية والتجارية.

سادساً: حدود البحث :

- قلة المراجع التي تتحدث عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في سورية.
- قلة المراجع التي تدرس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية.
- ضيق الوقت المتوفر لدى الباحث للقيام بدراسة ميدانية تطبيقية.
- محدودية الموارد المالية للقيام بالدراسة الميدانية.

سابعاً:الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة في صدد دراسة أثر إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف أنواعها، و بعد الاطلاع على بعض هذه الدراسات تم ادراج ما أمكن الوصول إليه من هذه الدراسات التي أفادت البحث في جوانب مختلفة كمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء و بالتالي تأثيرها في جودة الخدمات و تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، كما ساعدت هذه الدراسات بالإجابة عن أسئلة البحث و الوصول إلى النتائج و التوصيات و فيما يأتي بعض الدراسات المعروضة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- **<u>دراسة عمار بن عيشي (الجزائر – بسكرة)2013 بعنوان :</u>**

" البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات "

تم إجراء بحث حول تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية من قبل الموارد البشرية.

و توصل إلى النتائج الآتية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في تحقيق الجودة الشاملة، وإن تصميم برامج تدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، و دلت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية و بين تحقيق الجودة الشاملة، و أوصى

بضرورة اعتماد المنظمات على نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل لجميع القيادات و العاملين، و التخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة ،و توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية و استدراك النقص الذي يظهر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

- **<u>دراسة حذيفة أحمد الأمين (السودان) 2013 بعنوان:</u>**

"دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة، من خلال التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطوير الجامعة، كما هدفت إلى معرفة الإنجازات المحققة بتطبيق نظام الجودة الشاملة بالجامعة و إلى معرفة أسس الجودة المتبعة بجامعة السودان المحلية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. و توصل إلى النتائج الآتية:

هناك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة وأهداف العاملين بالجامعة ،و قد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ،و بالتالي تأثرت الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

- **<u>دراسة مهند أحمد عثمان (السودان - الخرطوم) 2009 بعنوان :</u>**

" دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية"

أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات العاملة في السودان في الفترة ما بين (2000-2009 م) اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخى والتحليل الإحصائي للإستبانة و هدفت الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية فى تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم فى العملية الإدارية و ركز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

وتوصل الى النتائج الأتية :

إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدى لتقليل التكلفة ويساهم في حصر وتوزيع المهام بعدالة كما وضح أن لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات ، وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

- **دراسة بدر صالح العنزى (السعودية) 2009 بعنوان :**

الربط بين إدارة الجودة الشاملة و تطبيقات إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات السعودية

بحثت هذه الدراسة مدى وعي و فهم المدراء العاملين في الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مدى الربط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و تطبيقات إدارة الموارد البشرية ، و معرفة العلاقة بينهما ، و تكونت عينة الدراسة من 85 مديراً يعملون في شركة الاتصالات السعودية.

و توصل إلى النتائج الأتية:

دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة بالمجالات (التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، الإدارة بناءُ على الحقائق ، مشاركة العاملين ، و تشكيل فرق عمل) ، و لممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب و تقييم و تشكيل فرق عمل لوجود علاقة بين ممارسات كلا الإدارتين في سبيل تحقيق أهداف الشركة.

- **رفيقة شامي (السعودية) 2007 بعنوان:**

تفعيل **المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة د راسة حالة :شركة اميانتت**

المرتكز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة الميدانية، ومعرفة وضع الموارد البشرية ومدى تهيئتهم وتفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة

و توصل إلى النتائج الآتية:

أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية بغية الإستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد في تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام و بالتالي جودة نتائج هذا النظام.

- **أحمد المبارك (السودان) 2005 بعنوان :**

"أثر ادارة تنمية الموارد البشرية في رفع الانتاجية و تأثيرها على ادارة الجودة الشاملة "

درست هذه الدراسة جميع مصانع السكر في السودان و ركزت على تصميم المهام و التي توكل للعاملين في الوظيفة وتدريبهم والخدمات التي تقدم عوامل وأفضلية التدريب الفنية

والإدارية والاهتمام الخاص بالقوة البشرية بصورة خاصة ،كان التركيز على علاقة العمل في المصانع خاصة دور التنظيم الرسمي والغير رسمي في ذلك.
و توصل الى النتائج الأتية:

إن إدارة الموارد البشرية هامة جدا في حقل الصناعة و كل المجالات في إدارة الأعمال و تنظيمها و الاستراتيجيات المتبعة من قبلها ترفع من مستوى أداء المؤسسة، و تساهم في تقدم أعمال المؤسسة وتميزها و انعكاس ذلك على جودة خدمتها و تطبيق الجودة بأعلى المستويات ، و أخيراً أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و فعالية أداء الموارد البشرية و أن يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إداراة الموارد البشرية بالقطاع الصناعي و هذا الربط سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى انتاجية للمنظمات.

- **مبارك برير (السودان - الخرطوم) 2005 بعنوان :**

" أثر الموارد البشرية على الإنتاجية في صناعة البترول "

تمت هذه الدراسة على حالة شركة النيل الكبرى للبترول بين العامين 1998 م و 2003 م و قام الباحث بتحليل البيانات احصائياً باتباعه المنهج التحليلي و حققت الدراسة جميع الفرضيات.
و توصل إلى النتائج الأتية :
أكد على وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة و الإنتاجية و تطبيق الجودة الشاملة و هذا يعني أنه كلما كان تخطيط القوى العاملة سليم أدى ذلك لارتفاع الإنتاجية في الشركة المدروسة و الوصول لدرجة جودة عالية

- **دراسة نسرين المحمود (الأردن) 2004 بعنوان :**

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ممارسات الموارد البشرية و أثرها على الأداء
دراسة ميدانية في قطاعي البنوك و التأمين في الأردن

بحثت هذه الدراسة اتجاهات المدراء العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و ممارسات الموارد البشرية في منظماتهم سواء كان بشكل عام أو بشكل منفصل هادفةً للتعرف على مستوى الأهمية التي تعطيها المنظمات لإدارة الجودة الشاملة و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و ذلك بتوزيع استبيان موجه ل 57 مدير من مدراء الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

و توصل إلى النتائج الأتية: أن غالبية المدراء يدركون أهمية العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و أن هناك علاقة بين عناصر إدارة الجودة و ممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 .

- **Alireza Shahraki and Morteza Jamil Paghaleh (Iran) 2011: Human resource management effects on total quality management**

أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة.

بحثت هذه الدراسة ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، و ذكرت ممارسات كلا الإدارتين و مدى تأثيرهما في بعضهما البعض ، و أوصت ببعض المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة الجودة الشاملة بواسطة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

و توصل إلى النتائج الآتية:

هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة فإن عملية التدريب و التطوير و النظر لسلوك الموظفين تشكل عناصر هامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التعاون المثمر بين هاتين الإدارتين يسفر عن نتائج تنظيمية جيدة و رفع أداء المنظمات.

- **Adrian Wilkinson and Barrie Dale (United Kingdom) 1994: Implications for the management of human resources to make TQM more effective.**

الآثار المترتبة على إدارة الموارد البشرية لجعل إدارة الجودة الشاملة أكثر فعالية.

بحثت هذه الدراسة التطور المتنامي لإدارة الجودة الشاملة في المملكة المتحدة وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية، و ممارسات إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و بحثت التركيز المتزايد على إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، و مشاركة الإدارتين المتزايد و الفاعل.

و توصل البحث إلى النتائج الآتية :

إن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون مساهمة أكثر وضوحاً من قبل إدارة الموارد البشرية ،و إن ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب و التقييم و تشكيل فرق عمل جماعية تلعب دوراً إبداعياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- (Nayyab, etal (Pakistan – Punjab) 2011 " The impact of HRM practices on the organizational performance: the study of banking sector in Okara

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي : دراسة القطاع البنكي في أوكارا

إن قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات يساعد في رفع أداء الشركات، و سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء ، و كانت عينة الدراسة مؤلفة من عدة بنوك تعمل في الباكستان

و توصل إلى النتائج الأتية:

هناك تأثير كبير لعمليات إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك و إن إدارة الموارد البشرية لا تساعد على تحقيق نمو مستمر فقط و إنما على تحقيق أداء جيد مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي هذه العلاقة تفيد البحث في معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات .

-Zakaria (Malysia) 2011 : Investigation the role of human resource management practices on the performance"

فحص دور تطبيقات إدارة الموادرد البشرية على الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم حيث توصل الباحث إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية من العوامل الهامة للنمو في أداء المؤسسة.

و توصل إلى النتائج الأتية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الأداء.

- **Akhtar ding& Gloria(China) 2008: "Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises**"

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و أثرها على أداء الشركة في المشارع الصينية.

بحثت هذه الدراسة صحة ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الشركة ، و درست عينة مؤلفة من 465 شركة صينية ، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان

موجه للمدراء العاملين في المنظمات و خصوصاً مدراء الموارد البشرية، و ذلك لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنتج / الخدمة .

و توصل إلى النتائج الآتية:

إن مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر على كل من المنتج أو الخدمة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- معظم الدراسات هدفت إلى التعرف على إدارة الموارد‌البشرية و ممارساتها و أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2- تشابهت الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
3- اتخذت الدراسات السابقة الأستبانة كأداة لجمع البيانات.
4- غالبية الدراسات السابقة تأكدت صحة فرضياتها.

مميزات البحث عن الدراسات السابقة:

1- تصوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة بصورة واضحة.
2-دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعبر عنه بوصول المؤسسة لأعلى مستويات الأداء.
3- البحث في دور إدارة الموارد البشرية في رفع أداء منظمات الأعمال و بالتالي تأثيره على إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثــاني

إدارة المــوارد البــشرية

مقدمــة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ،فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ،و إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقَع على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري ،وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ،لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

أولاً : تعريف الموارد البشرية :

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر إن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري ، وعلى مدى العصور كان الإهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الإستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان ، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي [1].

[1] عادل زايد ، الآداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،2003 ،ص 33

و إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين[2]:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات ومؤهلات فعندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة[3].

و بحسب رودن وشيرمان تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النظام الذي تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

و خلاصةً إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل.

ثانياً :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده و بمنعزل عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين ، و لعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتدأ بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها

[2] راوية ، حسن محمد 2002 . " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر في جامعة الاسكندرية

[3] راوية ، حسن محمد 2002 . " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر في جامعة الاسكندرية

تمثلت بالعائلة و القبيلة ، و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية، و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

1) مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من أجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة ، و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات، حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل [4] التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات التي تحدثت عن العنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال كتاب (روبارت تايون) ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" [5] ،حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية " باباج " القائمة على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ، و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها، و تتعلق بالمورد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلى أهمية دراسة و بحث العنصر البشري.

---

[4] العتيبي ، محمد 2010 . "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" .المملكة العربية السعودية ، الرياض ،دار الوراق للنشر و التوزيع.

[5] حريم ،حسين 1997. "السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات" ، الأردن ،عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع . ص6.

2) **مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:**

حيث ابتدأت من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914 م) و الذي عرف الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها ،و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك [6] انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل ،و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حلل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية[7] ، ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآله منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة ، و كان من أبرز ما أكدت علية الإدارة العلمية في تلك الفترة هو:

1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
2) التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3) تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
4) تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطوريهم وتحسين أدائهم.
5) الاعتماد على القانون، الذي يتم من خلاله الانضباط في تأدية العمل"[8]

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته ووضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج، إلا أن معنويات العمال قد هبطت ،و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد، و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعة من العيوب في هذه النظرية فهي أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كآلة و أغفلت دور البيئة الخارجية[9] ، و افتراضت أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال فأهملت الحوافز المعنوية .

---

[6] ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني. http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010

[7] علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م .ص26

[8] النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com 14- اغسطس 2009

[9] مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات ،حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل و تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجه من أجل تحقيق أهدافه،و كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن ، وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم[10] من أجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها :

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الإقتصادية و الإجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
4. السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ،فكلما كان رضا الفرد أكبر كانت إنتاجيته أكثر .
6. الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جداً .
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية."[11]

و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني ،و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة ،و ركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذالك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري ، و لعل من أبرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماليو ما قدمه ماسلو (1954) ، حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى ، حيث

---

[10] حمداوي ، ابراهيم . نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية.

11 الصيرفي ،محمد 2003 . "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" ،عمان ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، . ص 41

ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتدأ من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة ،و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلها الإنتماء و المحبة ،و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظائفية الغداء و الملبس و السكن [12] ، و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للموارد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية و استخدام مصطلحات غامضة و خلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي و تركيز اهتمامها بعامل الذكاء و اتجاه نظريته لعلم النفس أكثر من علم الإدارة .

و من ثم تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت أن تدرس العنصر البشري و مكوناته و دمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثر في شخصيته ، حيث أدرج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظرية : (X .Y) لدوغلاس ماكريجر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و العقوبة في العمل .

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية ، حيث وضعت برامج و أنظمة لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشا وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية، و التي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين [13] ، حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه .

---

[12] بكري ،ليلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م ص33

[13] **ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد.** مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير 2007م

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي تكون بمجملها مهام الموارد البشرية داخل المنمظمة او الشركة و من أهمها:

1) الاستقطاب و التعيين : وهو النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من العاملين المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتوظيفه بما يتناسب مع قدراته و امكاناته[14].
2) التدريب و التطوير : وهي عملية بناء نظام معرفي لدى ادارة الموارد البشرية في المنظمة و تطوير مهاراتهم الحالية و إكسابهم مهارات جديدة و متنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.
3) تقييم الأداء : و هي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانو رؤوساء أو مرؤوسين أو وحدات عمل، بحيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً لقاعدته[15].
4) التعويضات : و هي مجموعة المنافع المادية و غير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة.
5) الصحة و السلامة المهنية:و هي مجموعة النشاطات و الاجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها و من أماكن العمل التي قد تؤدي إلى اصابتهم بالأمراض و الحوادث[16].

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

1. الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
2. الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

---

[14] درة و الصباغ 2008: "ادارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .

[15] Armstrong 2006 : **Human Resource Management ,**Amazon, 10th edition

3. الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
4. الأهداف الاجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

خامساً :أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات .مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس كشراء آلات، أوصيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية ، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية.

بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة وعليه هنا تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية :

1- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.
2- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ، ودفعهم للعطاء والإنتاجية.
3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل،أو زيادة معدلات الغياب ، أوانخفاض الإنتاجية.
4- توفير تكاليف عالية في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل، كعدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تعد الجودة أحد الاسبقيات التنافسية التي تسعى لتحقيقها الإدارة المعاصرة في مختلف الأعمال و هي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين و تحقيق التميز و الريادة في السوق و تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها،وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر،بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الإتجاهات الحديثة في المؤسسات،التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها،حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وإن البحث عن توقعات الزبون تعد عملاً حيوياً بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

أولاً : مفهوم الجودة :

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، ولهذا لابد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي و لذا فمفهوم الجودة فهناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز[17].
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء[18].
- ولقد عرفها جوران على أنها:" ملائمة للغرض أو الاستعمال"[19].

---

[17] الصويص راتب ، الصويص غالب 2009،"إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن ، عمان ، دار اليازوري،طبعة الأولى،ص31

18 السامرائي ، مهدي 2007."ادارة الجودة الشاملة"، الاردن ،عمان ، دار جرير،الطبعة الأولى،ص28

19 بن عيشاوي ، أحمد 2006 "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية". الجزائر ، ورقلة ، مجلة الباحث،العدد04/ ص9.

- عرفها ايدوارد ديمنغ أنها:"توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل.
- عرفها كذلك فيجين بوم على أنها :"الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون[20].

- و قال جوران أن الجودة لها ثلاثة معاني:[21]

1) الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.
2) الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.
3) الملائمة في الاستخدام.

و أخيراً نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج ،التي تلبي حاجات و رغبات الزبائن الضمنية و الصريحة الحالية منها و المستقبلية.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة:

و قد مرت الجودة بأربع مراحل أساسية و هي :

1) مرحلة التفتيش أو الفحص1940: في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإن عملية الفحص تسكتشف عن الأخطاء أو العيوب التي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.
2) مرحلة ضبط الجودة إحصائيا1940-1960: في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وإن هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.
3) مرحلة تأكيد ضمان الجودة1960 -1980 : إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هدا بمبدأ التلف الصفري Zero Effect.
4) مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980: حيث اصبحت الجودة ركناً أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء ، اذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من الوصول للتميز سواء

20 العزاوي، محمد عبد الوهاب 2004 ،"ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة ، ص 7 ، 8 .

[21] معمار، صلاح 2008 ."مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية"، رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،السعودية ،جامعة كولومبس الامريكية ،كلية ادارة الاعمال، ص46

لمنتجاتها أو لعملها و تركز هده المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هده المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج ، وشهدت هذه المرحلة تطور في المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون.

ثالثاً : أبعاد الجودة :

تمتلك السلعة أو الخدمة خصائص متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها معرفة قدرة إشباعها للحاجات و ذلك مع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة ، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة و أبعاد جودة الخدمة.

- أبعاد جودة السلعة : تمتلك السلعة ثمانية أبعاد و هي :

1) الأداء Performance : و هي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معالمها.
2) الهيئة Features : و هي الخصائص الملموسة و المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها و رونقها .
3) المعولية hgy : و هي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
4) المطابقة Conformation : و هو التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
5) المتانة Durability : أي الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع .
6) الجمالية Aesthetics : و يعني الشكل و الرونق و الاحساس التي تولده السلعة.
7) القابلية للخدمة Serviceability : و هي إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
8) الجودة المدركة Perceived Quality

- أبعاد جودة الخدمة[22] :

1) الوقت Time : وهو الوقت الذي ينتظره المستهلك.
2) الإتمام Completeness : و هو انجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
3) التناسق Consistency : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبائن.

[22] Armstrong 2006 : **Human Resource Management** , Amazon ,10th edition

4) التعامل Courtesy : وهي عملية ترحيب العاملين بكل الزبائن.
5) سهولة المنال Convenience : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
6) الدقة Accuracy :أي انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
7) الاستجابة Responsiveness : وهو التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام من قبل الاختصاصين و الباحثين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات و لكن قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر ، وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الإجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

و عرف بعض الباحثون **إدارة الجودة الشاملة** كما يلي :

_ عرفها جوبلونوسكي على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال و تحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، بواسطة فرق عمل من خلال مقومات أساسية تساعد على تحقيق النجاح في المؤسسة .

_ عرفها تونكس بأنها التزام وتعهد كل من الإدارة و العاملين بترشيد الأعمال ، بحيث تلبي و بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها[23].

-عرفها روبينس و كوتلر على أنها فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الإستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون[24].

خامساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

بالرغم من اختلاف المصطلحات للتعبير عن الجودة إلى أنهم أجمعوا على مجموعة من المبادئ حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و تتلخص هذه المبادئ فيما يلي :

1) التركيز على الزبون : حيث تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها و نجاحها ، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية و المستقبلية و السعي بجد لتجاوز توقعاتهم.
2) القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض و التوجه الكلي للمنظمة ، و ايجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
3) مشاركة الأفراد : إن الأفراد العاملين في المنظمة و في جميع المستويات هم أساس المنظمة.
4) التخطيط الاستراتيجي: إن الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي يتطلب خطةاستراتيجية ناجحة[25].
5) التحسين المستمر : حيث أن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفاً ثابتاً و مستمراً.
6) مدخل النظام للإدارة : يتوجب استخدام مدخل النظام للإدارة في تحديد و فهم و إدارة العمليات المترابطة و المتفاعلة حيث يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية و كفاءة.
7) ضبط الجودة : و ذلك عن طريق أساليب احصائية وليس تخمينية.

---

[23] عناية محمد خضير 2007."واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين ، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ،ص.

[24] Goetsch , David , & Stanley , Davis , (1997) **, Introduction to Total Quality , Quality management For Production** , 2nd edition , prentice – Hall , new jersey

[25] Waver , grace . (1997) , **Strategic Environmental Management Using T Q E M & I S O 1400. for competitive advantage** . New York : John Wiley & sons)

8) المنفعة المتبادلة مع المجهزين : اذ تعتمد المنظمة و المجهزين كلاً على الأخر ، حيث تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إداراتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما .

سادساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة :

1) زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
2) تحقيق رضا العميل و تقديم أفضل المنتجات السلعية و الخدمية للزبون.
3) تحسين السمعة للمنظمة من وجهة نظر زبائنها.
4) تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
5) تحسين عملية الاتصال بين الزبائن و المنظمة.
6) تطوير الأنظمة و الإجراءات التي تدعم الجودة و التحسين.
7) خلق ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق و مساعدتها على احتكار السوق.

سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

- **ثقافة المنظمة**:

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الإنتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين[26].

- **مشاركة وتحفيز العاملين:**

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة،لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل،وإن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الإعتراض أو مقاومة التغير[27].

---

26 الغامدي ، عزة 2006،"تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية،دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"رسالة ماجستير،غير منشورة،سعودية جامعة الملك عبد العزيز،كلية اقتصادية

27 الصويص راتب ، الصويص غالب 2009،"إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن ، عمان ، دار اليازوري،طبعة الأولى،ص31

- **التدريب:**

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

- **التزام الإدارة العليا بالجودة:**

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة ،وأن تكون مقتنعة بها، وأن تلتزم بها الإدارة العليا، و تطبق من قبلها ، وكذلك تقوم بالتغير من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويكون هذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **التركيز على العملاء:**

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

- **التحسين المستمر:**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري[28].

- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

---

[28] معمار، صلاح 2008 ."مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية"، رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،السعودية ،جامعة كولومبس الامريكية ،كلية ادارة الاعمال، ص46

- **القياس و التحليل:**

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

- **منع الأخطاء قبل وقوعها:**

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها،وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها،وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج،وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات نذكر منها ما يلي[29]:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول النامية.

-نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

-تخصيص ميزانية غير كافية من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.

- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي ،في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

- مقاومة بعض العاملين للتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.

- عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.

- 29 زقزوق ،خالد 2008."تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر" رسالة ماجستير،غير منشورة،مملكة العربية السعودية،جامعة ام القوى ،وكلية التربية ، ص 47-48.

- عدم وجود الإنسجام والتنسيق بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

- تأخير وصول المعلومات حول الإنجازات التي يحققونها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب.

الفصل الرابع

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب و تقييم و توظيف داخل المنظمة أحد متطلبات الجودة الشاملة التي تساعد على إحداث التغيير اللازم في المنظمة ، كما تعد إدارة الموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الوصول إلى تحقيق الأهداف ، و لاننسى أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أحد مبادئ الجودة الشاملة حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة تدريب و تحسين مهارات و قدرات العاملين و هذه العملية هي واحدة من مهام إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

إن المورد البشري هو ثروة و أغلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز، فبواسطة المورد البشري يتحقق الرضا و السعادة لدى العملاء لذلك يجب معاملته كشريك وليس مجرد شخص يعمل كآلة فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المورد البشري في المنظمة على أنه أهم موارد المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة و التنفيذ لهذه المنهجية المسماة بإدارة الجودة الشاملة[30].

و كما أن الموارد البشرية أحد المتطلبات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهذا يستوجب أن تكون محل عناية و اهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الاختيار و التعيين و شغل الوظائف و تقييم الأداء و برامج التدريب المستمر لكافة المستويات ، فضلاً عن تهيئة الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف مستوياته لفهم و قبول مفاهيم و ممارسات إدارة الجودة الشاملة و مردودها الايجاي على المورد البشري و المنظمة.

[30] عقيلي ، عمر 2009. "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ،الأردن ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر .

إن إدارة الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى الأفراد المبدعين و المتميزين في الأفكار و الأعمال و احتضانهم و تسيير السبل التي تسمح بظهور إبداعاتهم ، و تحفيزهم على مزيد من بذل الجهد و العطاء بغية تكوين السمعة الطيبة و الرنانة في أوساط المنظمات و المؤسسات[31].

يستوجب على قادة المنظمات التي تسعى لتحقيق الجودة إعطاء عناية كبيرة بمواردها البشرية و بخاصة:

- الاهتمام بعقل الإنسان الذي يعتبر عضواً في المنظمة و تحسين إمكانياته و تهيئ الفرصة المناسبة له للمشاركة في حل المشكلات و تحمل المسؤوليات.
- الاهتمام بمحتوى العمل و البحث عما يحشد القدرات الذهنية للفرد ، ووضع نظام حوافز معنوي و مادي.
- إدراك أهمية الموارد البشرية في صنع حاضر و مستقبل المنظمات32.
- التركيز على التطوير و الارتقاء بنظام الاختيار و التعيين و شغل الوظائف و التدريب والتحفيز.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم فيرى بورتر أن الموارد البشرية مسؤولة على خلق القيمة ، وأن تسييرها يئثر على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز العاملين.

يعتبر المورد البشري هو العنصر المحوري في تبني فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح، حيث يركز مدخل الجودة الشاملة على الإعتماد على الموارد البشرية أكثر من الإعتماد على الإجراءات و النظم و يؤكد على أهمية التدريب المستمر و مشاركة العاملين في عملية التطوير و يتبلور دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة من خلال صنع القرارات و بناء العلاقات الجيدة مع الزبائن و إجراء التغييرات في تصميم العمل فالأفكار الجيدة لتحسين المنتج أو الخدمة غالباً ما تاتي من العاملين لذا نجد توجه من قيادات المنظمات لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى لتحقيقه ، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل حاجات الزبائن و رغباتهم.

---

[31] مناصريه ، رشيد 2004 ." دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، الأغواط ، جامعة عمار ثليجي ص 39.

[32] خالد ابراهيم العواد 2009 : الموارد البشرية و تعزيز ثقافة الجودة.

ثانياً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة:

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و التي تعد أحد الركائز الأساسية في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة ، وهناك بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل و التغيب و زيادة ممارسة الرقابة و الإشراف على العاملين[33].
- تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة و تأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستو عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات للقوى العاملة في المنظمة، و أن الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام المنظمة بتدريب و تثقيف و تعليم عمالها لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.
- تعتبر ادارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها ، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختبار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء[34].
- إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغير أو قبول الفلسفة الجديدة و العمل على تحقيق التطبيق الناجح لها ، و يتطلب ذلك جهوداً أو اتصالات واضحة و مكثفة لشرح أسباب التغيير و مبرراته، و توقعات أدوار العاملين ، و التأثيرات المحتملة عليهم ، فإن جهود إدارة الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل و علاقاته ، و من هنا تلعب إدارة الموار البشرية دوراً هاماً في الحد من مشاعر الخوف من التغيير و مقاومته لدى العاملين و الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة المتطورة.

---

33 الصرن ، رعد 2001 ." كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة" ،سوريا ، دمشق ، دار علاء للنشر و التوزيع و الترجمة.

34 Fram, E. 1995. **Marketing & Total Quality Management, Managing Service Quality**, Vol5, no. 1, PP. 50-56; Kleindorfer

- برزت أهمية العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة إصدارات نظام الجودة الأيزو إذ نصت المواصفة الإرشادية (الأيزو 9000) التي تتضمن دليل حول اختيار و استعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة و توزيع الصلاحيات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة.
- أما المواصفة (الأيزو 9001:2000) و التي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت فقرة لاستعراض متطلبات إدارة الجودة الشاملة و التي نصت على أنه يجب على الأفراد أن يقوموا بأعمال تؤثر على جودة المنتج و أن يكونوا من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب ، و التدريب ، و المهارات و الخبرة ، و على الإدارة تحسين الفاعلية و الكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة من خلال إشراك و دعم الأفراد و كإسناد لأهداف تحسين الأداء[35].

ومما سبق تتجسد العلاقة بين الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

1) قدرة الموارد البشرية على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة و مستلزمات تطبيقها ، لما تمتلكه من قدرات فكرية و تنظيمية عالية فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة و هذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لأعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2) إدارة الجودة الشاملة تركز على العملية أكثر من المحتوى و أما إدارة الموارد البشرية يكمن دورها في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر و ضمان الجودة ، وهذا يكون واضحاً من خلال تعديل العمل.
3) من أحد عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال تكوين فرق العمل الجماعي و القيام بالوظائف كفريق واحد يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة ، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة و أن العاملين المهرة الذين يمتلكون معلومات عن الجودة لهم أثر كبير في تطوير الجودة و إمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها[36].
4) تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية و يكون ذلك من خلال تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية و المديرين

---

[35] سعد علي العنزي و أحمد علي صالح ص 94

[36] محفوظ أحمد جودة 2010 : إدارة الموارد البشرية ،عمان دار وائل للنشر و التوزيع ص 328

التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاون مبني على أساس تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية ، و تبادل الثقة و الاحترام.

5) إن كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة يستخدم النماذج و الافتراضات النظرية مثل القيادة و مشاركة العاملية و التدريب و العمل الجماعي و رضا الزبون.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً و فاعلاً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويظهر هذا الدور فيما يلي :

- المشاركة في تصميم و تقديم و صياغة تصورات و اتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة و ترسيخها.
- خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و مبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية و يكون ذلك في العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و العمل على نشرها في المنظمة من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.
- اتباع أسلوب إداري ينسجم مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة ،و إعطاء الحرية في العمل و زيادة مساحة الاستقلالية ، و مشاركة العاملين و اندماجهم فيما يتعلق بالمنظمة من قرارات و حل للمشكلات هو مطلب أساسي لإدارة الجودة الشاملة[37].
- تقديم الدعم من إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب الكافي و الضروري لتحسين و تطوير العمل ، و العمل على تغيير ثقافة المنظمة و توجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، و العمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة و التقليل من مقاومة التغيير لديهم.

و خلاصة لما سبق فيمكن القول أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة هي علاقة قائمة على أساس التبادل و التكامل بينهما ، فيتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل و تكيف أنظمتها و تتبع قوانين و تنظيمات جديدة بغية تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و بالمقابل فإن إدارة الجودة الشاملة مطالبة باستيعاب الدور الذي تقوم فيه إدارة

[37] محفوظ أحمد جودة 2010 : إدارة الموارد البشرية ،عمان دار وائل للنشر و التوزيع ص 331

الموارد البشرية في ضوء تطبيق برنامج الجودة الشاملة باعتبارها أنها الإدارة المتخصصة و القادرة على إحداث التغير المطلوب في ثقافة الأفراد و اتجاهاتتهم و تنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات :

يلعب قسم ادارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة االشاملة في المنظمات، ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة فقط ، لا و بل يجب أن تتضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده إدارة المنظمات على الدوام.

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 و هي :

- 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 وفقاً لكفاءتهم و خبرتهم، وأخيرا اعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد و تشكيل فرق للعمل ، وهذا يتقابل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، اذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف كادر ذو خبرة، و تشكيل فرق عمل لخدمة الزبائن بكفاءة و سرعة ، و فريق أخر لسماع شكاوى الزبائن و سد ثغرات الضعف ، و كل هذا يساعد في عملية إرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم وبالتالي الوصول لأعلى درجات الجودة
- إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تحفيزهم ، و زرع الثقة في نفوسهم و دعهمهم و هذا التحفيز له دور كبير في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، فقيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تحفيز موظفيها معنوياً لتشجيعهم على استمرار قيامهم بعملهم على أكمل وجه ، و مادياً لزيادة ولاء و ارتباط الموظف بالمنظمة و عدم التخلي عنها بسبب عائد مادي أكبر ،و بالتالي تتأثر المنظمة باستمرار عمل موظفيها و محافظتها على جودة خدماتها.

- الإشراف و المتابعة من قبل قسم إدارة الموارد البشرية فمن ضروريات تطبيق برنامج الجودة في المنظمات هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة انجازاتهم و احتكاكهم بالزبائن و تصحيح أخطائهم إن تتطلب الأمر و من شأن إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الموظفين و الإدارات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

و خلاصة في ضوء ما ذكر فإن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من عمليات تطوير المورد البشري و تدريبه و تأهليه بما يخدم رضا الزبائن ، و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

أولاً : النتائج:

1) إن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوي و كبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم، لذلك يجب أن يشاركوا في صياغة الإستراتيجيات والسياسات المصممة بهدف الوصول الى الجودة الشاملة.
2) يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل أن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري وهذا ماتؤكده أغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة . فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة الى هذا المورد بعده رأس مال فكري.
3) إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف أنواعها لأنها تستخدم كمدخلاً لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر .
4) هناك علاقة بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف و التعويض والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة ،وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.
5) لإدارة الموارد البشرية دور هام في رفع مستوى الجودة و تعزيز إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تبين أنها من أهم العناصر المسؤولة في تنمية و استدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً :**التوصيات:**

1) زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
2) تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة، من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري.
3) توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة، والاهتمام بأفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة.
4) العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل ،و تراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع استراتيجية المنظمة.
5) يتطلب العمل بمدخل إدارة الجودة الشاملة اجراء عدة تغيرات في المنظمات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، العمل بفلسفة التحسين المستمر ، تغير الثقافة التنظيمية ، تطوير القيادات الابداعية ... وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع اهداف الجودة الشاملة، وهذا يعني وجوب تطوير استراتيجية التدريب وفقاً لحاجة المنظمة أولا ووفقاً للتطورات البيئية التي تؤثر على أعمال المنظمة والتي تحرص الإدارة إلى ادخالها ثانياً.
6) ايلاء الأهمية الواضحة لارتباط إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، و التنسيق فيما بينها.

ثالثاً : المراجع:

المراجع العربية:

- بكري ،ليلى ،(2009). تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الإمارات العربية المتحدة ،الشركة المتحدة للطباعة و النشر ، ص33.
- بن عيشاوي ، أحمد، (2006). معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية. الجزائر ، ورقلة ، مجلة الباحث،العدد04/ ص9
- حريم ،حسين، (1997). السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، الأردن ،عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع . ص6
- العواد،خالد، (2009) . الموارد البشرية و تعزيز ثقافة الجودة
- درة ،و الصباغ، (2008). ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- راوية ، حسن محمد، (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر في جامعة الاسكندرية.
- زقزوق ،خالد، (2008). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر" رسالة ماجستير،غير منشورة،مملكة العربية السعودية،جامعة ام القوى ،وكلية التربية ، ص 47-48.
- السامرائي ، مهدي، (2007). ادارة الجودة الشاملة، الاردن ،عمان ، دار جرير،الطبعة الأولى،ص28
- الصرن ، رعد، (2001). كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ،سوريا ، دمشق ، دار علاء للنشر و التوزيع و الترجمة.
- الصويص راتب ، الصويص غالب. (2009). إدارة الجودة المعاصرة، الأردن ، عمان ، دار اليازوري،طبعة الأولى،ص31
- الصيرفي ،محمد، (2003) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،عمان ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، . ص 41
- زايد ، عادل ، (2003). الآداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، مصر ، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،ص 33

- العتيبي ، محمد، (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .المملكة العربية السعودية ، الرياض ،دار الوراق للنشر و التوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2004). ادارة الجودة الشاملة، الاردن: جامعة السراء الخاصة ، ص 7 ، 8 .
- عقيلي ، عمر، (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،الأردن ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر .
- علاقي،مدني، (1999). إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد دار زهران للنشر و التوزيع .ص26
- عناية، محمد خضير، (2007). واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين ، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ،ص 31
- الغامدي ، عزة، (2006). تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية،دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدةرسالة ماجستير،غير منشورة،سعودية جامعة الملك عبد العزيز،كلية اقتصادية
- معمار، صلاح، (2008) . مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،السعودية ،جامعة كولومبس الامريكية ،كلية ادارة الاعمال، ص46.
- مناصريه ، رشيد، (2004) . دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، الأغواط ، جامعة عمار ثليجي ص 39.
- جودة، محفوظ، (2010) . إدارة الموارد البشرية ،عمان دار وائل للنشر و التوزيع ص 328

المراجع الأجنبية:

- Armstrong. M. (2006) **: Human Resource Management** ,New York Amazon ,10th edition.

- Fram, E. (1995). **Marketing & Total Quality Management, Managing Service Quality**, Vol5, no. 1, PP. 50-56, Kleindorfer

-Goetsch , David , & Stanley , Davis . (1997) **: Introduction to Total Quality , Quality management For Production** , 2nd edition , prentice – Hall , new jersey

-Waver .G. (1997) : **Strategic Environmental Management Using T Q E M & I S O 1400. for competitive advantage** . New York , John Wiley & sons

المواقع الألكترونية:

- ويكبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010

- النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com 14-اغسطس 2009

ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير 2007م