

إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وتبني الجودة الشاملة

Managing human resources in the organization and adopting comprehensive quality

الطاهر غراز أستاذ محاضر^{1*}، مريم بوعمامة، طالبة دكتوراه²

¹ قسم علم الاجتماع جامعة جيجل (الجزائر)، t.gherraz@univ-jijel.dz

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،

bouamama.meriem@univ-alger3.dz

تاريخ الإستلام: 2020 / 11 / 30 تاريخ القبول: 2021 / 04 / 09 تاريخ النشر: 2021 / 04 / 20

ملخص

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية بمنظمات الأعمال. وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلومات. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات التقنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين بالمنظمات المعاصرة. وتأسيسا على ما سبق تسعى هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن تبني مفهوم الجودة الشاملة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال المعاصرة.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، منظمات الأعمال.

Abstract:

The concept of TQM is one of the most important concepts that has captured the great interest of practicing managers and academic researchers as one of the prevailing and desirable management styles in the current period with business organizations. It was described as the third revolutionary wave after the Industrial Revolution and the information revolution. The concept of TQM is a modern management philosophy based on a number of modern management concepts, which are based on the combination of basic administrative means, innovative efforts and specialized technical skills to improve the performance, improvement and continuous development of contemporary organizations. Based on the above, this paper seeks to reveal the adoption of the concept of total quality through human resources management practices in contemporary business organizations.

Keywords: Human Resources, Human Resource Management, Quality, Total Quality Management, Business Organizations.

مقدمة:

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المنظمات وعلى مستوى تسيير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة. فالمكانة التي يعترف بها اليوم للعامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

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

وعليه نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى المحاور الأساسية التالية:
أولاً: الإطار النظري التصوري لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

ثانياً: رؤية مفاهيمية لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة.

أولاً- الإطار النظري التصوري لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

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

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

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

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

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

إن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما: (عبد الباقي، 2002، ص: 15)

- النظرة التقليدية: والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منقذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة علة مستوى منظمات الأعمال؛
- النظرة الحديثة: والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة، هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع.
- وردت في الأدبيات الإدارية تعاريف كثيرة ومتنوعة لإدارة الموارد البشرية، فيما يلي نعرض بعضها:
- يشير **J.M. Peretti** إلى أن إدارة الموارد البشرية تعني " التكفل الدائم والدوري بالموارد البشري في المنظمة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت وشبكة الأجور، المشاركة، التكوين وتأهيل الأعمال". (Peretti, 1981, P: 26)
- ويرى **Armstrong** بأن إدارة الموارد البشرية " تعد نهجا استراتيجيا متكاملا ومتناسقا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال". (Armstrong, 2016, P:07)
- أما **Boxall and Purcell** فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة ". (Boxall and Purcell, 2016, P:07)
- ويعرفها علي السلمي بأنها " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجي ". (السلمي، 1998، ص: 30)
- في حين يعرفها أحمد ماهر بأنها " التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ". (ماهر، 2001، ص: 23)
- وهناك من عرّف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تُمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ". (عامر، 2011، ص: 15)
- من خلال مختلف التعاريف السابقة؛ يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في منظمات الأعمال، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- 2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية**
- تكمن أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ لا لأنها تسير أهم وأثمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول. وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي: (الكرخي، 2014، ص: 26)
- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة؛
- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها؛

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

3-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

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

وقد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. فقد انطلق مصطلح إدارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماماً خاصاً عند انطلاق المشاريع الصناعية مطلع القرن العشرين وأطلق عليها اسم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض أو مع نقاباتهم. ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية أدى إلى بروز العديد من المشاكل في العمل، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني خلافاً لما كان الوضع عليه في السابق. (بن نمشه، 2007، ص: 18)

وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الإدارة العامة، فقد شاعت تسمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها. وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري وبرز أهمية العنصر البشري بما يملكه من طاقات إبداعية وابتكارية، جعلت منه المورد الأعلى والأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها، ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة. وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة

متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليطماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات. (المرجع نفسه، ص: 18)

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

4- ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

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

4-1- تخطيط الموارد البشرية

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

4-2- توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد تتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المنظمة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة. (جودة، 2010، ص: 121) وتنطوي عملية توظيف الموارد البشرية على نشاطين أساسيين هما: استقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين.

4-2-1- استقطاب الموارد البشرية: وهي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة. (الطائي وآخرون، 2006، ص: 186) وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، حيث يوجد هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري: (المرجع نفسه، ص: 194-197)

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

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

4-2-2- الاختيار والتعيين: تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من العناصر المهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. ويقصد بالاختيار عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما

في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح. (درة والضباغ، 2008، ص: 222) أما التعيين فهو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته. (المرجع نفسه، ص: 245)

3-4-تقييم أداء الموارد البشرية

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

ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل دوري ومنتظم، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم. (رشيد، 2001، ص: 743) وتعد عملية تقييم الأداء من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حاليا وفي المستقبل. (الهيبي، 2005، ص: 126)

4-4-تدريب الموارد البشرية

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

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

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

4-5-تعويض الموارد البشرية : إن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في منظمات الأعمال من الممارسات الهامة جدا، وتنبع أهمية التعويضات من مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق الرضا لديهم مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة.

وتعرف التعويضات على أنها جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيه، (عقيلي، 2005، ص: 496) ويتمثل الهدف الأساسي لممارسة التعويضات في تحفيز الموارد البشرية والذي تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على السواء. التعويضات تتكون من: تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة، أو العمل، أو بيئة العمل المادية أو بيئة العمل الاجتماعية كالمعاملة الحسنة، الأمان والراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل ... إلخ. (المرجع نفسه، ص: 494)

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

ثانيا- رؤية مفاهيمية لإدارة الجودة الشاملة

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

1-تعريف الجودة

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

- عرّف J. Juran الجودة بأنها " ملائمة المنتج للاستعمال ". (Juran and Godfrey, 1998, P:27)
- أما P.Crosby فيعرّف الجودة بأنها " المطابقة مع المتطلبات ". (Sussland, 1996, P: 16)
- يعرف E. Deming الجودة بأنها " التوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل ". (Suarez, 1992, P: 11)

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

2-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

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

- يرى E. Deming أن إدارة الجودة الشاملة "عبارة فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا". (بوكميش، 2011، ص: 67)
- ويعرفها J. Juran بأنها " نظام إداري يمكن المؤسسة من تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم، مع إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية. ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب على جميع أقسام المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب توفر الولاء للمؤسسة من قبل مستخدميها". (عياش، 2011، ص: 11)
- في حين تعرّف منظمة التقييس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها " مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة، من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع". (عبد المحسن، 1998، ص: 119)

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

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

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

3-عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة

يشير كل من **Bengt Klefsjo and Jonas Hansson** إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تشمل مجموعة مبادئ فقط، بل تشكل نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من العناصر والمتمثلة أساساً في: القيم الجوهرية، الأساليب والأدوات. ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي: (شرقي، 2016، ص: 13)

3-1- القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة: وتعتبر بمثابة المبادئ الأساسية لها وتتضمن: التزام الإدارة العليا، المدخل العملي، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على الزبون والمسؤولية الجماعية.

3-2- أدوات إدارة الجودة الشاملة: نذكر منها ما يلي: مخطط الصلة، مخططات المراقبة، مخطط إيشيكاوا، مخطط باريتو ومخطط الشجرة.

3-3-أساليب إدارة الجودة الشاملة: وتضم: حلقات الجودة، نشر سياسة الجودة، مشاركة الموردين، تطوير العاملين، التقييم الذاتي، إدارة العمليات والمقارنة المرجعية.

4-فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها: (الطائي وآخرون، 2008، ص ص: 166-167)

- تحسين الربحية والأداء؛
- زيادة الفعالية التنظيمية؛
- كسب رضا المجتمع؛
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة؛
- المحافظة على حيوية المنظمة.

ثالثاً-ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق منظور نظام الجودة الشاملة

إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وبالتالي الاعتماد على أداء الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف التي تتضمن الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، مروراً ببرامج التدريب وصولاً إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن الأجور والمكافآت وأسلوب التحفيز وبناء فرق العمل. وهذا ما يؤكد **Klein** بأن إدارة الموارد البشرية في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة تهتم ببناء فرق

العمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (حامد، 2006، ص: 24)

1- التوظيف في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر وظيفة التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة الشاملة في منظمات الأعمال تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للزبائن، (هوارى، 2015، ص: 87) حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم مهارات جديدة، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف. كما يهدف التوظيف الفعال في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن الوظائف الشاغرة، والذي يساعد بدوره المتقدمين لشغل تلك الوظائف، كما يهدف إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانهم القيام بهذا العمل. (المرجع نفسه، ص: 88)

2- التدريب في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في ظل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاماً على كل الموارد البشرية بالمنظمة، وليس فقط للمخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرامج التدريبية اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة. في هذا السياق فإن عملية التدريب سوف تمر بخطوات ومراحل متتابعة يمكن حصرها فيما يلي: (بن علي ومخير، 2015، ص: 321)

- التدريب التوضيحي: والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة؛
- التدريب على أدوات الجودة: وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها بشكل أفضل؛
- التدريب على موضوعات خاصة: ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل)؛
- الترتيب على فن القيادة: ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل منظمات الأعمال، ويشمل التدريب على الجودة في كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

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

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

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

4- أنظمة التحفيز والتعويضات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

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

5- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات.

إن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق للمنظمات المزايا الآتية:

1. تحقيق جودة أداء عالية.
2. التحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل.
3. تعزيز الرغبة لدى الإدارة العليا لحل مشكلات الجودة في المنظمة.
4. تركيز الإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات.
5. تعزيز القناعة لدى الإدارة العليا باتخاذ نتائج العمل ومخرجاته كمقياس لمدى التحسين والتطوير المتحققين.
6. خلق نظام مؤسسي في العمل .
7. الاسهام في تطوير مقاييس الاداء.
8. الاسهام في تحسين نظام الاتصالات في المنظمة.
9. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
10. بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
11. زيادة انتاجية المنظمة وتحسين الربحية.
12. تحسين بيئة العمل.
13. ابراز العمل الجماعي بشكل واضح في المنظمة.
14. تقليل الخسائر المادية وترشيد افضل في استهلاك الطاقة.
15. تحسين قدرة المنظمة على المنافسة.
16. تقليل دوران العمل.

6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات

هناك مجموعة من العوامل التي تكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأبرز هذه العوامل هي :

1. استعجال النتائج.
2. مقاومة التغيير.
3. ضعف العمل الجماعي.
4. المركزية المفرطة في جميع او بعض اقسام المنظمة.
5. عدم توفر آليات عمل تتسم بالمرونة والوضوح.
7. عدم وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين والعمل المُنجز.
8. ضعف نظام المعلومات في المنظمة.

خاتمة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات الزبون المعقولة. أما معايير التقييم العالمية (الإيزو) فهي عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية التي تمس نظم العمليات.

تمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

ومهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال، إلا أننا نرى أنه من المفيد زيادة استخدام هذا المنهج، ونتوقع أنه سوف يحقق نجاحاً في بعض منظمات الأعمال الحكومية إن لم يكن في جميعها بشرط توفير وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة شديدة المنافسة .

وعليه يتضح جلياً أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباط وثيق بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات على المسؤولين في منظمات الأعمال العمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة وتنمية قدراتها بالاعتماد على أساليب إدارية حديثة، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعتمدة في ذلك.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
2. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
4. خالد الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
5. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
6. الداري الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة رقلة، الجزائر، العدد السادس، 2008.
7. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. سعد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
9. سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
11. العابدي هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2015.
12. عائشة بن علي ونوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، المجلد الأول، العدد الثاني، 2015.
13. عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E.N.A.D ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.
17. كلثوم واكلي، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد العاشر، المجلد الأول، 2014.
18. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. لبنزة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.
20. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001.
21. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
22. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
23. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2013.
24. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
25. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الياروزي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

1. Armstrong M, **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, Kogan Page, London, 2016.
2. Boxall P and Purcell J, **Strategy and Human Resource Management**, Palgrave Macmillan, London, 2016.
3. Gerald Suarez, **Three Experts On Quality Management : Philip B. Crosby, W. Edward Deming, Joseph M. Juran**, TQLO publication No.92-02, July 1992.
4. J.M.Peretti, **Gestion du Personnel**, Edition Librairie Vuibert, Paris, 1981.
5. Joseph M. Juran & A. Blanton Godfrey, **Juran's Quality Handbook**, 5th ed, McGraw-Hill Book Company, New York, 1998.
6. Sussland, Willy A, **Le Manager, la qualité et les normes ISO : de l'ISO 9000 vers la qualité total**, Presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne 1996.