



د. فوزية غربي  
د. فتيحة حبشي

## الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

**تحظى** الموارد البشرية بأهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة، خاصة بعد أن توضح أنها العامل الرئيسي في نجاحها، فهي القوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم والتميز، قبل الإمكانيات المادية والتكنولوجية الأخرى. إن عولمة الاقتصاد والمنافسة وتحرير التجارة الخارجية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسات، أدت إلى ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات ومحاولة السيطرة عليها، من أجل الاحتفاظ بالميزة التنافسية، ومكانتها في الأسواق العالمية، وهذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة، الذي لقي نجاحا وشيوعا في التطبيق لدى المؤسسات، في اليابان وأمريكا والدول الأوروبية، وهو نوع من الإدارة ينظر إلى العنصر البشري على أنه أعلى ثروة تملكها المؤسسة، وأنه الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة والتميز في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال استثمار مواهب وقدرات الأفراد، وتشجيع وتحفيز السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، وتدعيم ذلك بتوفير برامج التدريب والتعليم اللازمة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ويتأكد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري، من خلال تركيزها على العمل الجماعي والتعاون والعمل بروح الفريق، وذلك انطلاقا من تبني سياسة دمج العاملين.

التي تؤكد على إشراكهم وعلى كافة المستويات، في عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وتصميم المنتجات، واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين، باعتبار أنهم هم من سيتولون تنفيذ العمل، وتقع عليهم مسؤولية تحقيق الجودة، ودونهم لا يمكن الوصول إلى ذلك.

وسنحاول في هذه الورقة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما هي أهمية الموارد البشرية وكيفية تطويرها، باعتبارها تمثل إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة؟ وما دلالات ذلك على مستوى الأداء؟

- ما هي الأهمية التي توليها إدارة الجودة الشاملة والإيزو للموارد البشرية؟ وما هو دورها في تطبيق الجودة الشاملة، وتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي، من أجل الوصول إلى التميز؟

## **1- الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:**

### **1-1 ماهية الموارد البشرية:**

أصبحت الموارد البشرية تحظى باهتمام المسؤولين في الدول النامية والمتقدمة، وتشغل بالهم باستمرار، وذلك على اعتبار أن الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، إذ لا يمكن لعمليات الإنتاج أو التسويق أن تتم إلا إذا توافرت الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ولهذا يتحتم على المؤسسات أن تحسن استثمار مواردها البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

**1-2 تعريف الموارد البشرية:** لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثلما هو الحال بالنسبة لحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية، وعلى الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية وظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل..)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية؛ فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، والمحافظة على العاملين، والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة، وصيانة القوى العاملة وتدريبها وتحفيزها وتنميتها(1).

ولقد تعددت التعريفات الخاصة بالموارد البشرية، انطلاقا من الأنشطة التي تقوم بها هذه الموارد عبر مراحل تاريخية معينة، إلا أنه يمكن تعريف الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة. حيث يعرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي كما يلي: "أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (2). وفيما يلي المهام المختلفة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتوجيهها.
- التدريب وتقييم الأداء والرعاية الاجتماعية والتحفيز في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

**1-3 أهمية الموارد البشرية:** إن الاهتمام الذي تحظى به الموارد البشرية في الآونة الأخيرة من طرف الهيئات والمؤسسات الدولية كجماعات ومن طرف الخبراء ورجال الأعمال، لدليل قاطع على الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في دعم وتفعيل حركة التنمية الاقتصادية والسعي لتحقيق الرفاه الاجتماعي، فالتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الحاصل بوتائر متسارعة ومنتاهية في الدقة، صاحبتهما تغيرات وتحولات مست الجميع (إيجابا أو سلبا)، سواء أفرادا أو جماعات وفي كل الميادين، وبخاصة على مستوى المؤسسات في مختلف مجالات عملها واختصاصاتها؛ حيث أن مهامها التقليدية التي كانت تؤديها قد استبدلت، لتصبح متماشية مع نظيراتها على المستوى الدولي، متجاهلة في ذلك الحدود القطرية والحواجر الجمركية، لتتفتح على سوق حر لا يستمر في العيش فيه إلا لمن يثبت كفاءته وقدرته على المنافسة، فالمؤسسات الاقتصادية سواء العمومية منها أو الخاصة شهدت تحولا في المهام التي تؤديها، مما فرض على الهيئات والتنظيمات الحكومية والدولية الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وإعطائه مزيدا من الاهتمام، وأصبح الرهان أمام القائمين على إدارة الموارد البشرية هو كسب هذا الرهان، وخصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسات العالمية حول الأسواق المالية والموارد البشرية المؤهلة.

وفي ظل هذه التحولات الجديدة، بدأ اقتصاد المعرفة يشق طريقه في سوق المنافسة العالمية، وهو يقدم فهما جديدا أكثر عمقا، لدور المعرفة ورأس المال البشري، في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.

لقد باتت المعلومات والاتصالات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية له خصوصيته، بل إنها المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية المكمل للموارد الطبيعية، كما تشكل تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الراهن العنصر الأساسي في النمو الاقتصادي، فمع التطور الهائل لأنظمة المعلوماتية، تحولت تكنولوجيا المعلوماتية إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي، حيث بلغ حجم السوق العالمية للخدمات المعلوماتية عام 2000 حوالي تريليون دولار، لقد أدخلت ثورة المعلومات، المجتمعات العصرية الأكثر تطورا، في الحقبة ما بعد الصناعية، وقد أحدثت هذه الثورة (بفضل الموارد البشرية المؤهلة) جملة من التحولات التي طالت مختلف جوانب حياة المجتمع، سواء بنيته الاقتصادية أو علاقات العمل أو ما يكتنفه من علاقات إنسانية - مجتمعية.. إلخ(3). ولذلك فقد أصبح التنافس من أجل

استقطاب كفاءات عالية التكوين القاسم المشترك بين مختلف المؤسسات في جميع المجالات.

1-4 التطور التاريخي للموارد البشرية: إن الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتاج عدد من التطورات المتداخلة، وهي ليست وليدة الساعة، وإنما مرت عبر الزمن بمراحل مختلفة جاءت انعكاسا للعديد من العوامل المتشابكة منها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية... الخ. ويمكن تلخيص أهم المراحل التي عرفها تطور الموارد البشرية من خلال الاتجاهات النظرية التي جاءت لتعبر عن مختلف المراحل؛ على اعتبار أن النظرية هي انعكاس لواقع معين اتخذ طابعا متميزا في شكل صياغة نظرية معينة؛ ومن أبرز المحطات العلمية التي تستدعي التوقف عندها في محاولة لتتبع تاريخ وتطور الموارد البشرية، نشير باختصار إلى ما يلي: 1-4-1 الموارد البشرية في ظل الإدارة العلمية: نشأت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة بين 1900- 1920 بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تميزت هذه الفترة بتطور اقتصادي وسياسي كبيرين، سايه ظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين، ممن تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، حيث انصب اهتمامهم بالتركيز على التخصص وتقسيم العمل، إلى جانب الرشد في العمل والإدارة، باستخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل، أي أن الإدارة العلمية أولت عناية كبيرة لطبيعة الهيكل التنظيمي الداخلي، باعتباره نظاما مغلقا، واتصفت بالمثالية في البحث عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، في حين أغفلت أهمية الإنسان في التنظيم واعتبرته مجرد آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي(4)، ولهذا فقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات لإغفالها البعد الإنساني داخل التنظيم.

1-4-2 نظرية التقسيم الإداري: جاءت هذه النظرية استكمالا للنظرية التaylorية، وذلك لتجاوز النقص الذي عرفته على يد المهندس الفرنسي "هنري فايول"، وتستمد نظريته تسميتها من محاولته تقسيم المؤسسة إلى مجموعة أقسام، (الأعمال الإدارية، التجارية، التخطيط، الإنتاج، التسويق، والأمن)، مركزا الاهتمام على وظائف الإدارة العليا. ووضع لذلك مجموعة مبادئ، دعا المديرين في جميع المؤسسات لإتباعها، من أجل النجاح وهي: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصالح العام، تعويض الأفراد، المركزية، سلسلة التدرج والترتيب(5). وفي تفعيله لهذه المبادئ نجده يركز على التدريب والتكوين الإداري لكافة المستويات الإدارية، وذلك بإتباع فترات تدريبية فنية وإدارية باستمرار، مما يساعد على خلق روح الابتكار من أجل الحصول على مكافآت تحقق الرضا الوظيفي.

1-4-3 العلاقات الإنسانية: جاءت لتدارك النقص الذي أصاب مرحلة الإدارة العلمية في تجاهلها للبعد الإنساني، حيث ركزت على الاهتمام بالجانب الإنساني، برفض اعتبار الإنسان كآلة واعتماد مبدأ الرجل الاقتصادي من أجل الربح فقط، والتركيز بالدرجة الأولى على مبدأ الرجل الاجتماعي، وتشجيع فكرة التعاون

وترقية روح المبادرة وإعطاء الأهمية للتنظيم غير الرسمي، بما يفتح المجال للاهتمام بالإنسان(6).

1-4-4 الاتجاهات السلوكية: وتركز على الجوانب التي لها علاقة مباشرة بسلوك العامل داخل التنظيم، وتدرج تحت هذا المضمون مجموعة من المقاربات Approaches أبرزها: الدافعية، الحاجات، التعاون... الخ، وهي تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، لأنها تقدر أن هناك العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين، مما يولد لديهم أهدافا فردية تختلف تماما عن تلك التي تمليها عليهم مؤسساتهم، ويمكن إدراجها تحت مفهوم التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي.

1-4-5 الاتجاهات الحديثة: ومن أبرزها نظرية اتخاذ القرار لصاحبها "سيمون"، حيث يعتبر القرار أساس كل العمليات التنظيمية، لذا يجب الاهتمام بتدعيم عملية اتخاذ القرارات وفقا لكثير من العمليات، أما نظرية "ويليام أوشي" والتي تعرف بنظرية z، فهي امتداد لنظرية ماكغريغور المعروفة بنظرية (X و Y) (7)، والمنبثقة أصلا عن الإدارة اليابانية، ومحاولة معرفة سر نجاحها وكفاءتها الاقتصادية العالية، والذي تتمثل أساسا في سيادة الشعور بروح الجماعة بين العاملين، والنظر إلى المؤسسة اليابانية وكأنها عائلة (8).

1-4-6 مدخل الموارد البشرية: يعتبر هذا الاتجاه تنويعا لما سبقه من محاولات، وقد بدأ يشق طريقه مع مطلع سبعينيات القرن الماضي، وهو الذي يعتبر الأفراد عبارة عن استثمار لا يتوقف، بل أنهم يحتلون الصدارة قبل عناصر الاستثمار المعروفة الأخرى من مال وهياكل، ويتحقق هذا الاستثمار كما ينبغي بضرورة الاهتمام بتكوين الموارد البشرية باستمرار، على اعتبار أن المعارف تتغير بسرعة فائقة، ولهذا نجد القائمين على إدارة الموارد البشرية يتسابقون في عقد الندوات التأهيلية واقتناء البرامج التكوينية، ويستقدمون الخبراء لتطوير وتحسين أداء هذه الموارد، ليتسنى لهم مواكبة التقدم الحاصل، واكتساب القدرات التنافسية باستمرار، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال موارد بشرية فعالة قادرة على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز عن باقي المتنافسين(9).

لقد أصبحت المعرفة حاليا أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويمكن وصف الوضع الحالي للاقتصاد بأنه يقع في منتصف الطريق بين الاقتصاد التقليدي المتوازن المغلق القائم على الطاقة وبين الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وفي هذا الصدد يرى البعض ومنهم عالم الإدارة الأميركي "بيتر دروكر" أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية، إلى حد باتت المعرفة هي المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر(10)، ومن هذا المنطلق أصبح العنصر البشري يتصدر كل الاستثمارات على مستوى المؤسسات والدول، حيث صار يتوجب على هذه الأخيرة إتباع سياسة واضحة في التكوين المستمر للقوى العاملة، الذي يستمد قواعده من التطور العلمي الحاصل، وأن تجتهد في استقطاب الموارد البشرية ذات

المؤهلات والقدرات العلمية والتكوينية التي ترفع التحدي من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

إن إعداد الإنسان الذي يمثل القوة الرئيسية في التنمية الاقتصادية، يعد مطلباً للمراحل الثلاث التي مر بها الاقتصاد وهي مرحلة اقتصاد الآلة، ومرحلة اقتصاد المعلومة، ومرحلة اقتصاد المعرفة، غير أن اقتصاد المعرفة يختلف عن اقتصاد الآلة والمعلومة من حيث الأهمية التي يعطيها للإنسان، فالإنسان الذي كان ينظر إليه في ظل اقتصاد الآلة والمعلومة، على أنه عنصر ثانوي في الإنتاج، صار ينظر إليه في ظل اقتصاد المعرفة، على أنه عنصر أساسي في زيادة العوائد الاقتصادية، وتعد الحاجة إلى خيال الإنسان وابتكاره وخبرته، السبب الرئيسي لزيادة أهمية قيمة الإنسان في ظل اقتصاد المعرفة.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية، وذلك سعياً إلى:

- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل العاملين.
- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين.
- تعظيم الإحساس بالأمان العاملين في المؤسسة.
- تعليم وتدريب العاملين على أعمال التنبؤ والتقدير واتخاذ القرارات في ضوء بيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- تعميق أهمية وضرورة معرفة العاملين لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة، والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- تعميق إحساس العاملين بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج، ومنح الحوافز بكافة أنواعها، بناء على ما يتحقق من إنجازات وأرباح.

وضمن هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بمجالات إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، بالتركيز على تكوين الموارد البشرية، خاصة وأن هذه الأخيرة هي أضخم حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة، بوضع برامج لتعليم العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة، وعليها أولاً أن تعمل على إزالة الكثير من المظاهر السلبية، التي تعيق السعي من أجل مواكبة التقدم، أو على الأقل احتلال مركز مشرف من هذا التطور، الذي أصبح جزءاً منا ومفروضاً علينا، إذا أردنا أن نحصل مكانة مؤثرة في هذا النظام المعولم والذي لا يرحم الضعفاء، ولعل الأولوية في العمل في هذا الاتجاه تستدعي القضاء على سلبات إدارة الموارد البشرية، والتي سنوجزها في المحور الموالي.

1-5 أهم صفات إدارة الموارد البشرية في الجزائر: إن إدارة الموارد البشرية بالشكل الملائم، وتماشياً مع ما تعرفه اقتصاديات الدول الأخرى هي ليست كما يجب في الجزائر، وهذا يعود لمستوى التخلف الذي تعرفه الدول النامية عموماً، مقارنة بالدول المتقدمة، ومن بين أهم ما يميز أسلوب إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

- النظرة الدونية لإدارة الموارد البشرية مقارنة بالأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة كالتسويق والمالية والإنتاج.

- غالبا ما تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على الجوانب القانونية والتعاقدية، وكل ما من شأنه يتعلق بالحقوق والواجبات والمخالفات، وما قد يترتب عنها من جزاءات.
- غياب الجانب التخطيطي والإستراتيجي بالنسبة لمهام إدارة الموارد البشرية، واقتصارها على الجوانب الإجرائية، بحيث تصبح وكأنها تدير الأمور الروتينية اليومية.
- إن غياب الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، جعلها لا تواكب التطور التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، وإن حاولت فإن الفوضى تسود لعدم التحكم.
- كما أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة، من إعلام آلي وتسيير داخلي عبر شبكة الأنترنت الخ، غير متحكم فيه، بحيث أصبح عائقا يعطل السير العادي للعمل.
- كثيرا ما تحدث أزمات في إدارة وسائل المعلومات المتطورة، حيث تتعقد الأمور، وتصبح نقمة بعد أن كان الغرض منها نعمة، تسهل العمل وتجزه بكفاءة عالية في وقت قصير.
- الكثير من إدارات الموارد البشرية تتسم بتضخم العاملين فيها، مما يعيق الانتقال إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة، التي تتطلب تقليص عدد الموارد البشرية.
- عدم احترام الوقت، وهي ظاهرة متفشية بين مختلف الإدارات(11).
- استفحال ظاهرة التسبب في أداء العمل الإداري، وبخاصة في المؤسسات العمومية، حيث يسود السلوك السلبي من تراخي وعدم مبالاة.
- عدم احترام الشرعية القانونية، بحيث أصبح خرق القانون العام من الأمور الاعتيادية.
- عدم الالتزام بالنزاهة والاستقامة، فالموظف الإداري لا يلتزم بمبدأ أن الوظيفة هي تكليف، يفرض عليه خدمة الجميع بكل موضوعية وشفافية تامة.
- استغلال الوظيفة لقضاء المصالح الشخصية، على حساب المصلحة العامة التي تفرضها الإدارة، واعتبار الموظف في الإدارة العامة خصوصا، بمثابة الممثل الحقيقي للسلطة العليا.
- عدم المحافظة على أسرار المهنة، بحيث غالبا ما تنتشر الكثير من خبايا العمل والإدارة بسرعة فائقة، مما يؤثر سلبا على تنفيذ ومواصلة السياسة.
- فقدان الطاعة التسلسلية، إذ كثيرا ما نجد المرؤوس لا يأبه لأوامر رئيسه، فيظهر التراخي في تنفيذ المهام، مما يترتب عنه تدني أداء المؤسسة وفقدانها لقدراتها التنافسية(12).
- لا شك أن كل ما تم التطرق إليه من سمات، يمكن إدراجها ضمن سلبيات الإدارة والتي يستدعي الأمر العمل الجدي في التخفيف منها أولا، والسعي للقضاء عليها من أجل تدارك النقص الحاصل في إدارة التنمية بصورة عامة، ولن يتأتى ذلك إلا بوضع آليات علمية لإدارة الموارد البشرية، وذلك سعيا لإنشاء إدارة قوية وذات كفاءة عالية في إدارة الموارد البشرية، لتحقيق مطلب الجودة الشاملة، تماشيا مع ما

توصلت إليه الدول المتقدمة، وبخاصة ونحن نعيش في قرية واحدة بفضل الثورة التكنولوجية والاتصالية.

### 1-2 إدارة الجودة الشاملة:

1-2-1 مفهوم الجودة: لقد قدمت تعريفات كثيرة للجودة، إلا أننا سنكتفي بذكر التعريفات الآتية التي نالت شهرة واسعة، وهي تعبر عن رأيين سائدين في التعامل مع مفهوم الجودة وهما:

- **تعريف (جوران J.M.Juran):** "الجودة هي الملاءمة للاستعمال" (13).
- **تعريف (فيليب كروسبي P.B Crosb):** "الجودة هي المطابقة للمواصفات" (14).
- **تعريف المؤسسة العالمية للمواصفات القياسية ISO:** ورد في المواصفة القياسية العالمية ISO 8402 الصادرة عام 1994 التعريف الآتي: "الجودة هي مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة". (15)

ونشير إلى أن الملاءمة للاستعمال هو التعريف الأكثر تمثيلاً للمدخل التسويقي، وبالتالي الأكثر اقتراباً من العميل، حيث العميل هو المستفيد من الجودة والحكم الأخير عليها، في حين أن المطابقة للمواصفات، ومجموع الصفات التي تتوفر في المنتج هما التعريفان الأكثر تمثيلاً للمدخل الإنتاجي، الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية.

1-2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لا يوجد تعريف متفق عليه يحظى بقبول عام لدى المفكرين والباحثين، بشأن إدارة الجودة الشاملة. ولكن هناك بعض التعريفات أظهرت تصوراً عاماً لهذا المفهوم، وركزت على أهمية الموارد البشرية نوردها فيما يأتي:

- **تعريف منظمة الجودة البريطانية «BQA»:** "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسة" (16).  
نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، ويقودها إلى التميز في تلبية احتياجات العميل، الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها، دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، أو أي هدر في الموارد والجهود.

- **تعريف (فايننبوم):** "إدارة الجودة الشاملة هي عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة، لكل من العاملين والآلات والأجهزة والمعلومات، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (17).  
نلاحظ أن التعريف الأخير يعتبر الموارد البشرية على أنه أحد عناصر مدخلات نظام الجودة الشاملة، الذي يسمح بتحقيق المخلات المطلوبة.



- **تعريف (جون أوكلاند):** "إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل" (18).

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي وعلى شمولية العمل.

- **تعريف (كروسيبي Crosby):** " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المؤسسة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (19).

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة، منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب ومنع حدوث المشكلات، وإتباع تحفيز العمل على الأداء الجيد، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

- **تعريف (جايلونسيكي):** " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (20).

نلاحظ من التعريف أنه يرسخ فكرة العمل الجماعي بين الإدارة والعاملين، وذلك باستثمار مواهب وقدرات العاملين في المجالين الفني والإداري، بغية تحقيق التحسين المستمر للجودة، باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية.

ويمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، ورفع مستوى رضا العميل، والعامل على حدّ سواء.

**1-2-3 المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري:** بدأت خلال السنوات القليلة الماضية، معالم فلسفة إدارية شاملة، حظي العنصر البشري فيها بأهمية واضحة، ويمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة في الآتي: (21)

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلاً من تجاهلها، أو محاولة تجنبها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير، والافتتاح بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المحيط.

- الاعتراف بالسوق وآلياته، واعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، وقبول أحكامه التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة، وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها، والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم الأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، وتعبئتها لتحقيق التميز المعتمد على كامل قدرات المؤسسة.
- إدراك أهمية العميل واقتراب منه، واتخاذ معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، وسياسات تحفيز العاملين.
- رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات ثقافة تنظيمية جديدة، وإقناع العاملين بها.
- الإيمان بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأهمّ في إنجاح الإدارة وتحقيق الأهداف، لذا يجب أن تتال إدارة الموارد البشرية، الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات، على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على استمرارية التدريب، لتجديد وتحديث المفاهيم.
- وبالرغم من أهمية التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، فالعبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكن لأن الأمر يتعلق بالدعائم الثلاثة التي يرتكز عليها هذا المدخل الإداري، وهي متفاعلة ومتكاملة مع بعضها وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.
- 1-2-4 مضمين إدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري:**
- تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضمين الأساسية، تظهر أهمية العنصر البشري ودوره في عملية تطبيقها وهي كالاتي(22):
- **الشمول:** حيث تتركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، ولذلك لا بدّ من إحداث تغيير جذري وشامل، لكل مكونات المؤسسة بهدف تحسينها، بما فيها تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- **أسلوب عمل جماعي تعاوني:** إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها.
- **مفهوم الأدوار المتكاملة:** فكل عامل له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمؤسسة.
- **تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية:** إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العملاء على جميع العاملين بالمؤسسة.

تؤكد هذه المضامين، أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة، من خبرات وقدرات ، وهي تمثل طاقات حيوية تتطلب العناية والتطوير المستمر، بتوفير برامج التعليم والتدريب، التي تمكن جميع العاملين، بالمشاركة في جهود تحسين الإنتاجية والجودة.

### **1-2-5 أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تطوير الموارد البشرية:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري، على أنه أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأنه العنصر الذي سوف يتولى عملية القيادة والتنفيذ.

### **1-2-5-1 أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشرية: (23)**

يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالعنصر البشري بالآتي:

\* **أسلوب تنفيذ العمل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي والتعاون وروح الفريق، وتحلي الجميع بالمسؤولية والرقابة الذاتية. فمسؤولية تحقيق الأهداف والتميز، هي مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات، وهذا يتطلب إحداث التكامل بين الأهداف الفردية والكلية للمؤسسة، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في التشكيلين التنظيميين الآتيين:

أ/ **فرق العمل:** تعتبر إدارات وأقسام المؤسسة جميعها فرق عمل، تتفاعل مع بعضها وتعمل بشكل متعاون ومنسق و متناغم، و لكي تنجح هذه الفرق في أعمالها لا بد من مراعاة العوامل الآتية:

- توضع أهداف الفرق بمشاركة الجميع، ومسؤولية تحقيقها هي مسؤولية جماعية.
- التعاون وروح الفريق هو شعار الجميع.
- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل، و التفاهم بين جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة للأعضاء للقيام بأكثر من عمل واحد في الفريق لزيادة مهارتهم.
- التحفيز جماعي.

ب/ **حلقات الجودة:** وهي فرق عمل تعمل طواعية، تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وتقوم بدراسة المشاكل واقتراح الحلول لها.

\* سياسة دمج العاملين: وتعني هذه السياسة إشراك جميع العاملين، في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين، وتصميم المنتجات، واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير، وهي بذلك تتلاءم مع شعار التعاون والعمل الجماعي، ومن هذا المنطلق يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم، وإعطائهم المرونة الكافية في أداء أعمالهم.

\* **التعاون لحل المشكلات:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تنمية روابط المودة والتعاون بين جميع العاملين، وضرورة إيمانهم بقيم مشتركة واحدة، لتحقيق رسالة

المؤسسة التي هي هدف الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها، ونجاحها يعني نجاح الجميع، لذا يجب أن ينتشر التعاون بين العاملين، وبين الإدارة والعاملين، لحل مشاكل المؤسسة، والتشجيع على الابتكار والتحسين، وخلق الشعور بالانتماء للجماعة وللمؤسسة، فالعمل الجماعي هو الذي يمكن كل فرد من المشاركة في جهود تحسين الجودة، ويوجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين، ويصبح هناك توجهًا موحدًا للمؤسسة ككل، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق، ويساعد على التنفيذ الدقيق للأهداف.

\* **العمل الجماعي:** إن العمل الجماعي وروح الفريق، هي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، و تقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين، يمكنهم أيضا أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة، وحتى تكون جماعات العمل فعّالة، يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيفية قيادة هذه المجموعات، عن طريق منسق يستطيع تحقيق، أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي.

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي، وأن تؤدي الأعمال بروح الفريق، مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد، باعتباره مكملا لأعمال الآخرين. كما يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة، والتخلص من الخوف، حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المؤسسة (24).

\* **سياسة التحفيز:** وهي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المؤسسة، وتحسين العلاقات معهم، ودون ذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق روح التعاون والفريق، وتشكل فرق عمل وحلقات جودة ذات فعالية عالية، دون استخدام سياسة تحفيز فعالة، تحفز العنصر البشري على القيام بمهامه بكفاءة عالية.

#### 1-2-5-2 تطوير وإعادة هندسة الموارد البشرية: (25)

تركز إدارة الجودة الشاملة على تطوير الموارد البشرية، ويقصد بتطوير الموارد البشرية عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بمسؤوليات أكبر، وذات متطلبات أكثر، وتشمل عملية التطوير على:

\* **تطوير الإدارة:** ويقصد به تأهيل المديرين، وإكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة.

\* **تطوير العاملين:** ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة.

\* **تطوير المؤسسة:** ويقصد به تطوير المؤسسة ككل، وتهتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة، ويمثل تطوير الإدارة والعاملين جزءا من هذه

العملية، وتشتمل على مجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتقنيات، التي تستهدف العاملين وفرق العمل في جميع المستويات.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن هذا التطوير، يتم من خلال برامج التعليم والتدريب، والتحفيز وطرق تقييم الأداء، ويمكن توضيح ذلك في ما يأتي:

**أ/ التعليم:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة، على ضرورة الاهتمام بتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم و تطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار وتوظيف صحيح لمهارات وقدرات العاملين إلى حدها الأقصى، ويسمح بتحسين وتطوير ثقافة المؤسسة، وجعلها مواتية لتقبل تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

**ب/ التدريب:** يقصد به العملية التي يتم من خلالها تعليم وتطوير مهارات العاملين، وإكسابهم المعرفة، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وتمكينهم من تنفيذ مسؤولياتهم، من خلال المقاييس المطلوبة. ويوجد اختلاف بين التدريب والتعليم، فالتعليم يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة، والإلمام بالبيئة ككل؛ بينما التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى العاملين، بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بحد ذاتها، ويركز التدريب على متطلبات الوظيفة، وتتمثل أهدافه في تحسين الأداء بالمهام الحالية، وإعطاء التعليمات بشأن المهام غير المألوفة لدى العاملين (26).

وضمن هذا السياق يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على وجود نظم التعليم والتدريب لتطوير وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة لدى العاملين، لاستخدام أساليب وأدوات تحسين الجودة، ويوفر التدريب الفني المهارات التي تتطلبها كل وظيفة، ولذا يجب أن يقدم التدريب في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة، وأن يكون نظام التعليم والتدريب عملية مستمرة غير منتهية، وتشمل كل فرد في المؤسسة، ويجب أن تركز البرامج على تدريب العاملين على مفهوم الجودة وتحسين الأداء، وتؤكد دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للجودة والإنتاجية، أن نظام التعليم والتدريب، من أهم عوامل تطوير الموارد البشرية، وبالتالي نجاح إدارة الجودة الشاملة.

**ج/ التحفيز:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة، على نظم فعالة لمكافأة وتقدير جهود العاملين في المؤسسة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية، وليس على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت والتقدير، بالجودة والتحسين المستمر، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة، وأن يكون مشجعا للعمل الجماعي، ويعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم.

ومن أجل استخدام سياسة تحفيز فعالة لا بد من مراعاة العوامل الآتية:

- ربط الحوافز بمستوى الأداء، ومستوى المهارة في العمل.

- أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء.

و يتم التركيز على ثلاثة أنواع من الحوافز:

**أولاً/ التحفيز المالي:** ويشمل على أجور عالية ومكافآت مالية، والمشارك في الأرباح...إلخ.

**ثانياً/ التحفيز الفكري:** ويتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة، واستخدام السبل الحديثة في حل المشاكل.

**ثالثاً/ التحفيز المعنوي:** وهو يتعلق بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، والاحترام والمعاملة الحسنة، وتوفير الاستقرار الوظيفي...إلخ.

إن أساس نجاح المؤسسة إذن، هو العنصر البشري، فهي تستمد قوتها من العاملين فيها رؤساء ومرؤوسين، لذا من الأهمية بمكان أن تتبع سياسة تحفيز فعالة من أجل خلق دافع إيجابي لدى جميع العاملين، يسمح بتحقيق الأهداف والوصول إلى رضا العميل(27).

#### د/ القياس وتقييم الأداء: و يتناول: (28)

د- 1/ **القياس:** تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر للأداء، فهو يمكن من تحديد مستوى الأداء الحالي، و تحديد التحسينات اللازمة المرغوب بها، وإيجاد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، في الأمد القصير والطويل.

ويؤكد المتخصصون على ضرورة أن يكون مدى القياس واسعاً، ليشمل كافة المجالات المتعلقة بعمليات المؤسسة، وألا ينظر إليه على أنه مجرد تقييم لمستوى أداء العاملين، ولكن يجب أن يتم الاهتمام به باعتباره أداة لتحسين الأداء في المستقبل، وهذا من شأنه أن يدعم ثقافة المؤسسة، ويهيئ البيئة المناسبة التي تسمح بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة.

وهناك صعوبة في قياس بعض النواحي، وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام بتأثيراتها على أعمال المؤسسة، ومن بين هذه التأثيرات الخاصة بالقيادة، ومدى رضا العميل، والروح المعنوية للعاملين، فهي أمور غير قابلة للقياس، إلا أنها أساس استمرار المؤسسة.

د- 2/ **تقييم الأداء:** يقصد بتقييم الأداء العملية التي يتم بموجبها، معرفة مستوى إنجاز العمل من طرف الأفراد وفقاً لمقاييس محددة مسبقاً، وذلك بغرض تنمية العاملين وتحسين أدائهم، ويتطلب ذلك توفر معايير للقياس للحكم على مستوى الأداء.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع معايير لقياس الأداء، وقياس مستويات الجودة، وقياس التفاوت بين هذه المستويات، وقد يرجع التفاوت إلى أحد عناصر نظام العمل كالأفراد أو الآلات والمعدات، أو طرق أداء العمل أو النظم الإدارية وغيرها.

وفي الأخير نؤكد أن العنصر البشري الفعال، هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يركز على ضرورة الاهتمام به من خلال الإدارة الفعالة له، في جميع النواحي الخاصة به، ابتداء من وضع نظام الاختبار والتعيين، وشغل الوظائف، وبرامج التدريب المستمر، وأساليب التحفيز

وتقييم الأداء، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في طرح المشاكل وتحليلها، وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، ومكافأة الفرق والجهود والمتميزة.

## 2 - الموارد البشرية و التميز في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1-2 دور الموارد البشرية في عصر المعرفة: إن التحول الذي يعرفه العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، يعني الكثير للمؤسسات الراغبة في التميز من خلال الموارد البشرية، فالمعرفة هي المتغير الأساسي الذي سيؤثر على التقدم العلمي في السنوات القادمة، وسوف تحتل الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، وبالتالي فإن امتلاك المؤسسات لمصادر المعرفة، ممثلة في الموارد البشرية، سوف يكون سبيلها الأول للوصول إلى التميز، لذا يتوجب على المؤسسات المعاصرة التعامل الإيجابي مع هذه التغيرات، والأخذ بعين الاعتبار مجموعة العوامل الآتية يمثل المورد البشري قدرة عقلية وإمكانيات فكرية، ومصدر للأفكار والابتكار، لا بد من استثماره بشكل إيجابي، وهو قادر على المشاركة في حل مشاكل العمل، من خلال:

- التزام إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، وتطوير الأداء.
- تكثيف اهتمام القيادات الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية (29).

2-2 التميز من خلال الموارد البشرية: يتميز العصر الحديث الحالي، بالتركيز على معنى التميز والتفوق، في كل ما يقوم به الإنسان من أعمال، ما تمارسه المؤسسات من أنشطة. وفي ضوء هذا التحول زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات القليلة الماضية، ففي عصر المعرفة أصبحت الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية؛ ويمكن تعريف التميز على أنه: (30)

- هو فن إتقان العمل من المرة الأولى.
- هو إنجاز الإدارة لنتائج غير مسبوقه، تتفوق بها على كل من ينافسها.
- إن المؤسسات العصرية التي تسعى إلى تحقيق الجودة، لا تتخلى أبدا عن مبادئ أساسية، تتمثل في إرضاء الزبون والبحث عن التميز، واستخدام مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتقديم منتج متميز، وامتلاك تكنولوجيا متقدمة، والقدرة على التنافس في الأسواق (31).

وتركز النماذج الإدارية لتمييز الأداء التنظيمي، على محورين هاميين هما:  
أ/ مسببات التميز: وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل: القيادة، الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.  
ب/ نواتج التميز: وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من التميز مثل: رضا العميل، التوجه بالمستهلك، التوجه بالسوق.

وعلى ذلك يمكننا تشكيل المعادلة التي توضح مسببات، ونتائج التميز كالاتي: (32)  
التميز الإداري = (القيادة + الموارد البشرية المتطورة + الإدارة الإستراتيجية + المستهلك + السوق).

هذا وتمتاز المؤسسة المتميزة، بالمرونة والتجدد، والانفتاح وقبول التغيير، وإدارة فعالة للموارد البشرية، ومرونة الاتصال والتكنولوجيا، ونظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، معتمدا على إدارة التميز وهي عبارة عن جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، من خلال الاهتمام المتواصل بزيادة الرصيد المعرفي للعنصر البشري، الذي يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري، الذي هو ناتج التفاعلات بين معارف كل الموارد البشرية. ويمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب والتعليم، التي تسمح بالتعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها(33).

**2-3 التميز وإعادة هندسة الموارد البشرية:** تتعلق إعادة هندسة الموارد البشرية بإعادة صياغة توجهات وآليات إدارة الموارد البشرية، بما يتوافق ومتطلبات إدارة التميز التي تستند في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهي تركز على:

- تعميق اهتمام القيادات الإدارية العليا في المؤسسة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي للمسؤولين عنها.
- إعداد إستراتيجية للموارد البشرية، تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية وفق طبيعة العمل واحتياجاته، وترجمة هذه الإستراتيجية إلى سياسات ترشد عمليات تحديد الاحتياجات، الاستقطاب والاختيار والتوظيف وإدارة الأداء.
- تقييم ومراجعة هيكل الموارد البشرية الموجود في المؤسسة، وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والناسب لاحتياجات المؤسسة.
- مقارنة نظم وآليات التعامل مع المورد البشرية السائدة في المؤسسة، مع ممارسات المؤسسات المماثلة المشهود لها بالتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
- الاسترشاد بتوجهات إدارة التميز فيما يتصل برفع كفاءة أساليب التعامل مع الموارد البشرية.
- تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- تطبيق مفاهيم إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد والجماعة.
- أهمية الاستثمار في زيادة رصيد المعرفة للموارد البشرية، واستثماره في تطوير الأداء.



### 3- أهمية الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة والجوائز العالمية للتميز في الجودة:

ساهمت الأفكار الأساسية للعلماء البارزين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، في دفع تطور مفهوم إدارة الجودة وبلورة فلسفة حديثة لها، وقد استمدوا أفكارهم هذه من خلال دراساتهم المستفيضة، وتجاربهم في عدد من المؤسسات في أمريكا واليابان، والتي شكلت في مجموعها توجهًا حديثًا لإدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد في تطبيقها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، وتنمية نظم التعامل معها، وبناء نظم أداء عالية الكفاءة. (34)

**3-1 أهمية الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة:** يعطي رواد الجودة أهمية خاصة للموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن التعرف على ذلك فيما يأتي:

**3-1-1 فلسفة إدوارد ديمينج:** تأثر (ديمينج) كثيرًا بأفكار رواد نظرية الإدارة، قدم نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي أسماها: "الرقابة الإحصائية على الجودة"، ركز فيها على أهمية العنصر البشري في تحقيق الجودة، وقد ركز في فلسفته على:

- أن 85 % من الأخطاء التشغيلية، سببها لنظام المتبوع من سياسات وأساليب وروتين ، ولا يتحمل العامل في عمله إلا نسبة 15 % من الأخطاء ، وأسماها مبدأ (15- 85).
- أكد أنّ البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس، وليس التركيز على خطأ العامل، لأنّ مسؤولية العامل لا تتعدى 15 % فقط، ولا داعي للحكم على العاملين في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بنظام، ولا بد من البحث في أخطاء النظام تصحيحها.
- أشار إلى ضرورة تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، التي لا بد وأن تساعد الأفراد على العمل بذكاء، لا أن يعملوا بعناء.
- أكد على تشجيع العاملين، وإسهامهم في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات والأنشطة.
- أكد أنّ هناك ارتباط وثيق بين الجودة والإنتاجية و تحفيز العاملين، و ركز علي أن الإنتاجية تتحسن بتقليل الانحرافات.
- وقد تركزت أفكاره الأساسية في النقاط الأربع عشر المعروفة لإدارة الجودة، كما تركز فلسفته على مبدأ أنّ العنصر البشري هو الأساس ومحور الاهتمام؛ ومن بين نقاطه الأربعة عشر هناك عشرة منها تهتم بهذا العنصر وهي(35):
- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة في الجودة، تقوم على تحقيق أعلى جودة للمنتجات والخدمات، من أجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وضمان بقائها واستمرارها في النشاط،و يجب أن تعمم هذه الفلسفة على كل العاملين الذين يتولون مسؤولية تنفيذها.

- ضرورة القضاء على الخوف لدى العمال، وخلق المناخ المناسب الذي يجعلهم يشعرون بأن التحسين المستمر ليس عبئاً، بل هو تميز وتفوق على الآخرين.
  - تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ، ومساعدة من يخطئ لئلا يتجاوز خطأه ويستمر في العمل.
  - إتباع الطرق الحديثة في التدريب والتعليم، التي تهدف إلى شرح مفهوم الجودة كنظام، وإشعار كل عامل بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من الجودة الشاملة، وأن تخدم الطرق الحديثة في التعليم والتدريب، عملية التحول من النهج الإداري القديم، إلى النهج الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.
  - ضرورة وجود قيادة واعية متفهمة، تقود المؤسسة نحو التغيير.
  - إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم، والاعتراف بقيمة العمل.
  - التركيز على عملية التحسين والتطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية.
  - توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.
  - إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحويله من النمط القديم إلى نمط جديد، يقوم على أساس جعل العاملين، يعملون في فرق عمل ذات أهداف مشتركة، تخدم النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة.
  - العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وخلق الهياكل الإدارية التي توصل العمل يومياً، لتطبيق النقاط الثلاثة عشر السابقة.
  - وأوضح (ديمينج) أن وضع هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، موضع التطبيق الفعلي، يتطلب من المؤسسات أن تعمل على إدخال العديد من التغيرات، والعديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية الخاصة بها، وخاصة المتعلقة منها، بوضع الأهداف، وتصميم نظم الحوافز، والتدريب. ويرى أن هذه التغيرات، ستمكن المؤسسات من تحقيق التميز الواضح في جودة المنتجات، وبالتالي تدعيم قدراتها التنافسية
- 3-1-2 جوزيف جوران:** قام (جوران) بصياغة أفكاره في شكل أسماه "ثلاثية الجودة"، وتتضمن هذه الثلاثية: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة. وتؤكد فلسفته على:
- تنمية وعي العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
  - تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
  - التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
  - وضع البرامج لتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- كما أكد على ضرورة وجود قيادة واعية، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين على الإبداع، ويسمح بإحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، والتعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي، ومشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- 3-1-3 فيليب كروسبي:** حدد (كروسبي) أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة، منها عشرة خطوات ترتبط بالعنصر البشري وهي:

- **التزام الإدارة العليا:** لا بدّ من الاهتمام الإدارة بالجودة والحاجة إليها، وإيصال ذلك لجميع العاملين في المؤسسة.
  - **فرق تحسين الجودة:** تتكون هذه الفرق من رؤساء الإدارات، للبحث على التحسين في إداراتهم والمؤسسة ككل.
  - **مقاييس الجودة:** أي إنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط، للتمكن من تحديد مشكلات.
  - **الإلتباه للجودة:** وذلك بزيادة درجة إدراك أهمية الجودة، والاهتمام بها من قبل العاملين.
  - **تدريب المشرفين:** في جميع المستويات الإدارية، للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
  - **يوم للمعيب الصفري:** وذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي.
  - **تشجيع الابتكار:** أي تشجيع الأفراد على الابتكار.
  - **تشجيع الإتصال بالإدارة:** وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة، لوضع حدّ لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها، وذلك بإبلاغهم الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين.
  - **العرفان بالجهود المبذولة:** ذلك بمكافأة العاملين، وتحفيز من يقدم جهودا غير عادية.
  - **تأسيس مجلس الجودة:** يتكوّن المجلس من الرؤساء والمهنيين؛ ويقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، ويجتمع بصفة منتظمة.
- 3-1-4 فايكنوم:** تركزت أفكاره الأساسية فيما يتعلق بالعنصر البشري بما يأتي:
- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، وعرّفها على أنّها: "نظام فعّال لتحقيق العمل الجماعي، وذلك بتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف، والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها، بالشكل الذي يمكن من إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، بأكثر الأساليب اقتصادا، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.
  - أكد أن الجودة يجب أن تكون على من يقومون بالعمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة.
  - الجودة مسؤولية واسعة و شاملة، تبدأ مع إلتزام الإدارة بالجودة، و استمرار التحسين فيها، بدءا من التصميم إلى المخرجات، ويجب أن يكون للعاملين الحق في توقيف الإنتاج، عند حدوث أية مشاكل في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها.
- 3-1-5 كاورو إشيكواو:** وتركزت فلسفته على ما يأتي: (36)
- تكوين حلقات الجودة، وهي مجموعات عمل صغيرة تتكون من 4 و 8 عمال يشكلون حلقة الجودة، والانضمام إليها يكون تطوعا، وتتمثل مهمتها في التعرف على المشاكل التي يواجهها العاملون عند مزاولتهم لأعمالهم، واقتراح الحلول

المناسبة لها، بهدف تطوير الأداء وتحسينه، مع مراعاة البعد الإنساني في العمل، والحرص على إبراز القدرات الإنسانية.

- العمل على إشراك جميع العاملين في المؤسسة، في طرح المشكلات و حلولها.
- تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية الأفكار، ويعرف هذا التحليل بمخطط السبب والأثر.

نلاحظ إجماع رواد الجودة أكدوا على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبارها العنصر الأساسي والقوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم والتميز، قبل الإمكانيات المادية والتكنولوجية الأخرى.

**2-3 أهمية الموارد البشرية في الجوائز العالمية للتميز في الجودة:** من أبرز الجوائز العالمية للتميز في الجودة، جائزة (مالكوم بالدريج) الأمريكية، والجائزة الأوروبية، وهما تشكلان أهم إفرازات الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأكثرها استخداما وشيوعا في العالم.

**أهمية الموارد البشرية في جائزة (ديمينج):** تقوم الجائزة على أساس نموذج، يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، ويتعلق عنصر منها بتمية العنصر البشري وتطويره، ويتناول عملية التعليم والتدريب الموجهة لكافة العاملين، والتخطيط المستقبلي للتدريب والتعليم في مجال الجودة.

#### **أهمية الموارد البشرية في جائزة (مالكوم بالدريج):**

تتضمن الجائزة على إطار عام، يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها، ومتطلبات تحقيقها، بشكل يسمح للمؤسسات بتطبيقها في سعيها للوصول إلى التميز، ويتولى الرئيس الأمريكي سنويا تقديمها للمؤسسة الفائزة، ويطلق على الجائزة "النموذج الأمريكي للتميز" (37) .

**\* المفاهيم والقيم التي تقوم عليها الجائزة:** تستند الجائزة إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية، تعبر عن قيم التميز، وتتبع من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والبعض منها يرتبط العنصر البشري، وهي كالآتي:

- القيادة ذات الرؤية كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق التميز في الأداء.
- التعليم الشخصي والتنظيمي والاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات، تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة التعليم التنظيمي، والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- الإدارة بهدف الابتكار والإبداع.

وتحتوي الجائزة على سبعة عناصر تقيّم المؤسسات على أساسها، من أجل تحديد مستوى تميز أدائها، وهي على النحو الآتي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، التركيز على إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال.

وتوزع نقاط النموذج البالغ عددها 1000 نقطة، على هذه العناصر حسب أهميتها. وقد جاءت الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من الأهمية، بعد عنصر القيادة والمعلومات والتحليل، وحظيت بـ 85 نقطة، توزعت كالاتي: أنظمة العمل بـ 35 نقطة، التعليم والتدريب بـ 25 نقطة، تقدير جهود العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم بـ 25 نقطة (38).

**أهمية الموارد البشرية في الجائزة الأوروبية:** تتبلور فلسفة الجائزة في أنّ التميز في الأداء وخدمة العملاء والمجتمع، إنما يتحقق من خلال القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة.

تنظر الجائزة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، يتكون من مدخلات توجهها وديرها قيادة إدارية فعالة، للوصول إلى مخرجات محدّدة كالاتي:

**المدخلات:** وتشمل الإستراتيجية والسياسات، إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المادية.

**العمليات:** وهي تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة، من أجل تحقيق الجودة، ويتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة، وإجراءات تحسينها.

**المخرجات:** وتشمل فهم ورضا العميل ونتائج العمل والتأثير على المجتمع والبيئة. ويتضمن عنصر الموارد البشرية، تخطيط وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وإطلاق الطاقات المعرفية للعاملين، ويحظى هذا العنصر بـ 90 نقطة من مجموع نقاط الجائزة المحددة بـ 1000 نقطة.

**3-3 أهمية الموارد البشرية في أنظمة الجودة الإيزو 9000:** إنّ الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية العالمية، الصادرة عن المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية العالمية " ISO"، وتمثل هذه المواصفات إجماعاً دولياً، على مجموعة من المبادئ التي تمثل الحدّ الأدنى من المتطلبات اللازمة، لوضع و تطبيق نظام فعّال للجودة في المؤسسات (39).

وقد تم تعديل مجموعة المواصفات (ISO 9000) سنة 2000، لتصدر المواصفة (ISO 9000 - 2000) في 2000/12/15، وتضم ثمانية فقرات، تهتم الفقرة السادسة منها بإدارة الموارد، ومنها الموارد البشرية التي حظيت باهتمام كبير، وتتمثل في اعتبار أن توفر العنصر البشري الكفاء هو شرط أساسي لتحقيق فاعلية وكفاءة العمليات بالمؤسسة، وتنص المواصفة في هذا المجال على:

\* يجب على المؤسسة أن تشجع إشراك وتطوير الأفراد من خلال:

- الاهتمام بتحسين كفاءة الأفراد، وإدارة عملية الأداء، وتقييم النتائج.  
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات، واستخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد، وتحفيزهم على العمل.

- الاهتمام بالتدريب المستمر للأفراد، والبحث في أسباب ترك الأفراد العمل.

- إشراك الأفراد في إعداد الأهداف وصنع القرارات.

- التأكيد على فرق العمل، والمراجعة المستمرة لحاجات الأفراد.
- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار والإبداع.
- \* يجب على المؤسسة أن تلتزم بتدريب الأفراد من خلال:
- تطوير وتنمية الأفراد وثقافة المؤسسة.
- توفير وتطوير التعليم والتدريب المستمر للأفراد، والتخطيط لذلك.

#### **الخاتمة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكلا تعاونيا لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة، من خبرات وقدرات وإمكانيات، فهو يمثل طاقات حيوية تتطلب العناية والتطوير المستمر، بتوفير برامج التعليم والتدريب، التي تمكن جميع العاملين، بالمشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق النجاح والتميز في أداء المؤسسة. وهذا ما نلاحظه أيضا في أنظمة الجودة " 9000 ISO" والإدارة الفعالة لتطوير الموارد البشرية، فهما يؤكدان على تطوير وتنمية العنصر البشري باعتباره قدرة عقلية وإمكانيات فكرية، لا بد من استثماره وتوظيف قدراته، وتطوير أدائه، والاهتمام المتواصل بزيادة رصيده المعرفي، بإتباع سياسة تحفيز تقوم على تقدير جهود العاملين في المؤسسة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية، وليس على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، فنظام المكافآت المتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يتصف بالمرونة، وأن يكون مشجعا للعمل الجماعي، ويعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم، كما أن التزام إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو، سوف يسمح بزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، وتطوير الأداء، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من أجل الوصول إلى التميز. وهذه غاية ثمينة يجب استيعابها من طرف مختلف الإدارات في المؤسسة الجزائرية، مهما كان نشاطها: اقتصادي، اجتماعي خدمي ... الخ، وأيا كانت ملكيتها عامة أو خاصة.

#### **المراجع:**

- 1- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 15.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، المكتبة المصرية، ط1، 2007، 2007، ص 13.
- 3- [www.elhewar.org.02/03/2008](http://www.elhewar.org.02/03/2008)
- 4 - غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2007، 2007، ص 32.
- 5 - حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 33-43.
- 6 - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث عمان، 2002، 2002، ص 7.

- 7- أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 386.
- 8- العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العالمية، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 174.
- 9- غربي علي وآخرون: مرجع سابق، ص 42.
- 10- راوية حسن: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 20.  
www. elhewar.org.02/03/2008 -
- 11- عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 172-185.
- 12- غربي علي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 18-25.
- 13- J.M. JURAN, Gestion de la Qualité, 3<sup>em</sup> tirage, AFNOR, Paris, 1983, p15.
- 14-Chantal Bussnault, Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Vuibert, Paris, 1991, P.7.
- 15- محمد البكري سونيا: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 15- ISO : ISO 9000- 2000
- 15 - نجم عبود نجم: إدارة العمليات (النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة)، الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 816.
- 16- حمود خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.
- محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 555.
- 17- علون قاسم نايف: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص 80.
- 18- حمود خضير كاظم: مرجع سابق ص 74.
- 19- فاخوري هائل يعقوب: إدارة الإنتاج والعمليات دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 349.
- 20- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 120.
- 21- السلمي علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، مرجع سابق، ص 25
- 22- عقيلي عمر وصفي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 42.
- 23- المرجع السابق ص 105.
- 24 - حسين حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المؤسسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 182.
- سعيد يس عامر: علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998، ص 294.
- فريد زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، 1996، ص ص 48-49.

- 25- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص119
- 26- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 345.
- معهد الإدارة، إدارة العمليات والجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص80.
- 28- توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، النهضة العربية، مصر، 2003، ص 48.
- 29- السلمي علي: خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص.68
- 30- Philippe Detrie, Conduire une démarche Qualité, Editions d'organisation, 4<sup>em</sup> édition, Paris, P. 42 .
- 31- Chantal Busnaut et Martine Prétet, op. cit., P. 8.
- 32- عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية 33- سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المعرفة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ط1، 2005، ص 216.
- 34- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص 21.
- 35- محمد البكري سونيا: إدارة الأعمال، العمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 131.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مرجع سابق ص 43 .
- 36 - Pierrer Turcotte, Jean Louis Bergeron, Les Cercles De Qualité, Les Editions (arc) , 1984, P, 5 .
- Gerd F- KAMISKE, JÖRJ- Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, traduit de l'allemand par : Pascale Avenel, Ed. Masson, Paris, 1995, PP. 84-85.
- وليام ل. مور وهريبرت: حلقات الجودة، تغير انطباعات الأفراد عن العمل، ترجمة، زين العابدين، عبد الرحمان الحفظي: معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص ص 26-27.
- الموجي بهيرة: دوائر الجودة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص ص 4-5.
- 37- لويد دوبينز، كلير كراوفورد ماسون: إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة: حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية القاهرة، 1997. ص 148.
- 38- محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، مرجع سابق، ص 40.
- 39- العزاوي عبد الوهاب: أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط1، دار وائل للنشر، 2002، ص ص 136-139.