

مؤتمر دولي حول: رأس المال البشري-فرص وتحديات.
-اسطنبول-تركيا 4-6 أفريل 2017

مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة

من إعداد الباحثين:

أ. قايد مريم

د. سفيان خوجة علامة

الملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في نشاطها، وقد أصبح من الضروري تنمية هذه الموارد باستمرار من خلال النظم والمداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وفي هذا المجال تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري فعال يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال استقطابها وتدريبها وتحفيزها، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار عن طريق تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال والتمكين، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى امتلاك ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الكلمات الدالة: إدارة، الموارد البشرية، الجودة الشاملة.

SUMMARY

Human resources management is considered as one of the most important administrative functions as it focuses on the human element which is the most precious resource for the organization and the most influential in their activities, and it has become necessary to develop these resources through systems and modern approaches to the management of human resources. In this domain, total quality management is one effective managerial style, that contributes in boosting the human resources' performance by attracting, training, and motivating them; also, providing a working environment that helps and encourage creativity and invention through suggestions, communicative development, and the empowerment. which leads, at last, to acquire a competitive character, and achieve the organization strategic goals

Key words: management, human resource, total quality.

مقدمة:

يشهد المحيط الاقتصادي في الوقت الراهن تغيرات وتحولات سريعة متعددة، خاصة ما تعلق منها بعولمة الأسواق المحلية، وعولمة تقنيات المعلومات والاتصالات، وظهور بما يسمى اقتصاد المعرفة، الأمر الذي فرض على المنظمة تبني خيارات استراتيجية مبنية على أساس ما تملكه من مورد بشري مؤهل لتحقيق مزايا تنافسية، حيث أصبح من المهم بمكان النظر إلى إدارة الموارد البشرية من مختلف جوانبها لتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، مع محاولة الربط بين اشباع حاجات العاملين والربائ للوصول إلى التميّز المطلوب.

وفي ظل هذا الوضع، عملت المنظمات على البحث عن مناهج حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناسب مع هذه التغيرات وتسمح لها بالتأقلم ومواصلة نشاطها، معتمدة في ذلك على الأساليب التنافسية، التي من أبرزها أسبقية الجودة، فالجودة لم تعد تلك المتغيرة الثانوية التي لا تلقى اهتماما إلا في حالة ظهور فشل أو عيب، بل أصبحت حاليا تفرض نفسها كنظام شامل يجب تسييره بكفاءة عالية، من خلال تبني الإتجاهات والنظم الأكثر حداثة في إدارتها، ومن أهم هذه الإتجاهات إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر قاطرة مهمة للتغيير نحو الأفضل، ومعيار أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، وقاعدة هامة للإنتلاق في حركة البحث عن التميز، وأداة قيمة لتحسين الميزة التنافسية.

لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية داخل المنظمة، تشمل الفكر والسلوك والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية والنمط القيادي، ونظم وإجراءات وأساليب عمل وأداء المورد البشري، فضلا عن طرق وأساليب وآليات المتابعة والتقييم للأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، خاصة ما تعلق منها بالجانب البشري، وذلك للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة.

- اشكالية الدراسة:

من خلال الأهمية الكبيرة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين وتنمية أداء الموارد البشرية في المنظمة، يمكن طرح السؤال الجوهرى الآتى:

- كيف يمكن تسيير الموارد البشرية لتحسين الأداء في المنظمة وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

- منهج الدراسة:

قصد معالجة الاشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على:

- المنهج التحليلي: وذلك من خلال دراسة الأفكار والآراء التي عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة باعتبارها مدخل تنظيمي في مجال تحسين أداء المورد البشري.
- المنهج التاريخي: من خلال التعرض للتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، مع التطرق لموضوع تسيير الموارد البشرية عبر مختلف المدارس الفكرية.
- المنهج الوصفي: وذلك من خلال جمع الأفكار المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتوصيفها وتصنيفها وربطها بمفهوم الجودة الشاملة.

- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية من أهمها ما يلي:
- تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية.
- تبيان الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.
- محاولة تحليل نظم الإدارة الحديثة المتعلقة بالجودة الشاملة وذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.
- التعرض لمفهوم الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسات.
- توضيح أهمية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمنظمات، لرفع مستوى الأداء و تحسينه في ظل مفهوم الجودة الشاملة.

- تقسيمات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين:

1. مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
2. إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة.

1- مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات الدين الإسلامي الحنيف، إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، ولقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه.¹

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق)، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012، ص12.

قال تعالى: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾. [سورة يوسف، الآية: 55]. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من تستند إليه مهام أو عمل، قال عزّ وجلّ: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾. [سورة القصص، الآية: 26].

وكل هذه الصفات تتمحور حول إحسان العمل وإجادته، والعبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه. ويأتي تأكيد السنة النبوية لقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء). وبذلك يمكن القول اختصاراً بأن الجودة من منظور إسلامي مقابلة للإحسان.

ومفهوم الجودة يمكن أن يشمل على عدة تعاريف يركز كل منها على وجهة نظر معينة، وهذا على

النحو الآتي:¹

- من وجهة نظر فلسفية: «الجودة هي الجانب الجمالي التي يلمسه المستهلك في المنتج».
- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».
- من وجهة نظر تسويقية: «الجودة هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين».
- من وجهة نظر قيمية: «الجودة هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة وفي الوقت نفسه».

من خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة يلاحظ أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة، ويستنتج كذلك أن للجودة ثلاثة أوجه وهي: جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ونتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا المستهلك. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في مختلف دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز البحث به. وقد طرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم، حيث عرفها معهد الجودة الفيديالي بأنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في المعرفة وتحسين الأداء."²

¹ J- C-TARONDEAU, Marketing stratégie industrielle, édition Vuibert, paris, 1998, p236.

² زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، منشورات دار دجلة، الأردن، 2007، ص254.

وهناك من عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المنظمة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات العملاء."¹ كما عرفها "Deming" بأنها: "تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة."² أما "Crosby" فقد عرفها بأنها: "المنهجية المنظمة 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 وإستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية."³

ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن الوصول إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو من أحد المفاهيم الإدارية التي تباينت بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه، إلا أن هذا التباين الشكلي في التعاريف الخاصة به يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، حيث أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، والذي يتمثل في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية. فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات تحقيقاً لمتطلبات وتوقعات العميل.

1-2-1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

يمكن عرض المراحل التاريخية التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال عرض تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة. ويمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي:

1-2-1/ بداية الثورة الصناعية: تولى الحرفيين خلال القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر الإنتاج بكميات صغيرة، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة تقع على عاتق كل حرفي، سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.⁴

¹ Gerdf Kamisk ,J –Pierre Bauer, management de la qualité de A à Z, Masson, paris, 1994, p119.

² K–Ishihara, maitrise la qualité: méthodologie de gestion, édition mare mortun, paris,1996, p12.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص75.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

ومع ظهور الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم المصنع والإنتاج الواسع والتخصص في العمل، لم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج، وإنما عن جزء فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال الذي يتحمل جودة أعمالهم. وفي هذه الفترة كانت عمليات الرقابة تعتمد على أسلوب المقارنات، والذي يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع.¹

1-2-2/ السيطرة على الجودة بالفحص: تميزت الفترة ما بين 1920 و 1940 بظهور الحاجة إلى وظيفة المفتش (الفاحص)، المختص بالعمل الرقابي على الجودة،² وفي هذه المرحلة كانت عملية التحقق من الجودة تعتمد على المقارنة بين نتائج هذا النشاط ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، وهذا بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بدقة.³

1-2-3/ السيطرة على الجودة إحصائياً: خلال الحرب العالمية الثانية برز مفهوم ترميم وتوحيد الإنتاج، كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة وتسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهود المبذولة في مجالها، وقد مكنت النمطية من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها العينات الإحصائية، عينات القبول ومخططات الرقابة على الجودة.⁴

1-2-4/ تأكيد الجودة: في 1956 م بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة وهذا نتيجة سعي جميع المنظمات الصناعية للوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب أو أخطاء. ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء، يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:⁵

- الرقابة الوقائية: وهي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

- الرقابة المرئية: وهي تعنى فحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.

- الرقابة البعدية: وهي تعنى التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد العميل، وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

1-2-5/ إدارة الجودة الإستراتيجية: ظهر هذا المفهوم في الفترة ما بين 1970 و 1980 وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها، للحصول على أكبر حصة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 07.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 23.

⁴ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52.

⁵ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 25.

سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية والأسعار المقبولة.

وتعتبر شركة IBM الأمريكية أول شركة تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، ورسمت استراتيجية الجودة لها ضمن المحاور الرئيسية التالية:¹

- إرضاء العميل وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل العميل.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل... إلخ.

1-2-6/ إدارة الجودة الشاملة: لقد أدت شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق، وخسارة المؤسسات الأمريكية لحصص كبيرة، إلى قيام هذه الأخيرة بتوسيع وتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين. فإدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية.

1-3-3- أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من تطورات، إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين عملوا على إيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات، ومن أهم هؤلاء يذكر:

1-3-1/ ادوارد ديمينغ (Edward Deming):

وهو إحصائي أمريكي كان له الفضل في تحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، ساهم بقسط وفير في نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وقلد سنة 1960م وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً له على إسهامه في نهضة اليابان.²

يستند نموذج ديمينغ إلى أن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع، وبالتالي فإن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج وتقديم الخدمة، مطالب بالمساهمة الفعالة في إرضاء المستفيد، والتغلب على العقبات والصعوبات الناجمة عن السياسات الإدارية التي تحول دون جودة الخدمة.³ وعموماً فإن أبرز إسهامات الرائد في مجال الجودة ما يلي:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 - 9 مارس 2005، ص 224.

³ محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ص 13، على الموقع الإلكتروني الآتي:
files.south-hail.com/download_file.

أولاً- مبادئ ديمينغ: قدم ديمينغ أربعة عشر عنصراً تمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وهي:¹

- تحديد أهداف تحسين الجودة في المنظمة ونشرها لتكون معروفة من قبل الجميع.
- تبني فلسفة جديدة لا تسمح بمستويات شاع قبولها من المنتجات الرديئة الجودة.
- التوقف عن اعتماد أساليب الفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- إختيار الموردين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم دون الإلتفاف إلى الأسعار التنافسية.
- تشخيص المشاكل وإعتماد التحسين المستمر للمنتوج والعمليات.
- إعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل.
- تبني أساليب حديثة في الإشراف على العاملين في الإنتاج، وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- طرد الخوف ونشر الإطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين ليعملوا بكفاءة وفاعلية للشركة.
- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة، وتشجيع التعاون وحل المشكلات.
- التقليل من إستخدام الأهداف الكمية والشعارات غير الواقعية للعمال، بالطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية دون توفير الوسائل لهم.
- عدم إعتماد المعايير الكمية في الإنتاج.
- تهيئة سبل الإعتراف والإعتراز بكفاءات العاملين، وإزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الفخر بوظائفهم.
- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي.

ثانياً- الأمراض المميّنة لديمنغ: إن التحول نحو المستوى العالي للجودة من خلال تبني النقاط الأربعة عشر السابقة الذكر، من شأنه أن يواجه مجموعة من العوامل، إعتبرها ديمينغ أمراضاً مميّنة تؤثر سلباً على مستقبل المنظمة، لذلك يجب على الإدارة معرفة كيفية حلها أو تجنبها. وهذه النقاط هي:²

- عدم وجود إستقرار أو ثبات في الأهداف.
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح السريعة.
- عدم الإستقرار في الوظائف الإدارية وكثرة التنقلات الوظيفية بين المديرين.
- إتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهة للتليل.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين، وكذا الأساليب التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.

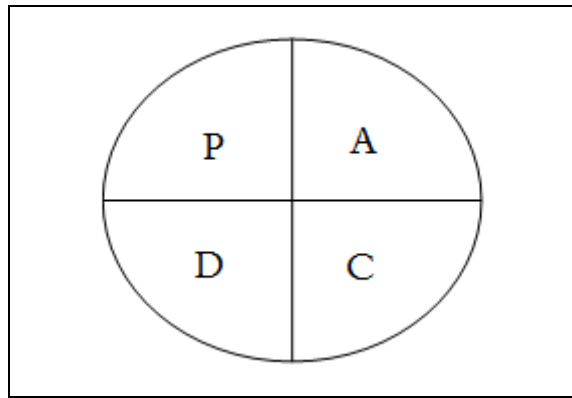
¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص ص 687، 688.

² مات سيغر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 687، 688.

- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى مما يؤدي إلى إرتفاع كلفة المعالجة.
 - التكلفة المتزايدة المتعلقة بالمشروعات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.
- ثالثا- دائرة ديمينغ: قام ديمينغ بوضع شكل يوضح فيه عملية التحسين المستمر من خلال أربعة أجزاء هي:¹
- خطط (plan): وهي أول مرحلة في عجلة ديمينغ، وفيها يتم إعداد مخطط عمل خاص بتجربة أو بتغيير معين بناء على مجموعة من التنبؤات.
 - افعال (do): في هذه المرحلة يتم تحقيق التغيير أو التجربة الواردة في المخطط، وتسجيل أماكن الخلل دون محاولة إحداث تغييرات في المخطط.
 - ادرس (check): تشمل هذه المرحلة على تقييم آثار التغيير أو التجربة ودراسة النتائج المسجلة، وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يتم اللجوء إلى بعض الطرق الإحصائية في هذه المرحلة.
 - نفذ (act): في هذه المرحلة يتم جعل المخطط أسلوبا معتمدا ومقررا إذا كانت نتائج التقييم ايجابية، أما في حالة العكس، فإنه لا بد من إعادة العجلة من مرحلتها الأولى، بناء على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة مع تجنب إعادة الحلقة بنفس الخطة.

شكل رقم:1

دائرة ديمينغ



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص83.

1-3-2/ جوزيف جوران (Joseph Juran):

يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ديمينغ، وقد ساهمت أبحاثه في تطوير إدارة الجودة الشاملة منذ الحرب العالمية الثانية، حتى أنه حصل على وسام رفيع من إمبراطور اليابان إعترافا بجهوده في هذا المجال.

¹ Jean Marie GOGUE, management de la qualité, deuxième édition, édition Economica, paris ,1997, pp 38, 40.

يستند نموذج جوران على أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج الإنتاج والخدمات يقابل إحتياجات العملاء، ومن أهم إسهاماته ما يلي:
أولاً- **الخطوات العشرة لتحسين الجودة:** تتركز إدارة الجودة الشاملة عند جوران على النقاط العشرة الآتية:¹

- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين وتحديد إحتياجاتهم.
 - تحديد أهداف عملية التحسين.
 - بناء نظام لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - الإهتمام بتدريب العاملين.
 - تنفيذ مشاريع تساعد المنشأة على حل المشاكل القائمة.
 - تقديم تقارير عن تقدم سير العمل.
 - تثمين الجهود المتميزة.
 - نشر النتائج المحققة.
 - تسجيل الأهداف والنتائج.
 - جعل التحسين المستمر جزء من نظام وعمليات المنظمة.
- ثانياً- **ثلاثية جوران:** ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذا على الوقت الضائع أكثر من تركيزه على الأخطاء المتعلقة بالجودة، وقد إشتهر جوران بإعتماده على ثلاثة وظائف إدارية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ / تخطيط الجودة: تمر هذه العملية بالمراحل التالية:²
- تحديد عملاء المنظمة و إحتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج أو الخدمة بمستوى إحتياجات العميل وتوقعاته.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات.
 - وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.
- ب/ الرقابة على الجودة: يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية للحد من العيوب وتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، وتتضمن الرقابة على الجودة الخطوات الآتية:³
- قياس الأداء الفعلي للعمل.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه للجودة.
 - تحديد الإنحرافات وإتخاذ التدابير اللازمة حيالها.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 34، 35.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 94

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

- الإستمرار بالرقابة الفعالة بإستخدام الأساليب الإحصائية.
 - ج / تحسين الجودة: وهي عملية مستمرة وتعتمد على:
 - تطوير البنية التحتية الضرورية لتحسين الجودة.
 - تحديد المفاصل التي هي بحاجة إلى التحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
 - تشكيل فرق لإجراء التحسين.
 - تهيئة المستلزمات لإنجاز عمل فرق التحسين وإجراء الرقابة لمتابعة المنجز.
- 1-3-3 / فيليب كروسبي (Philip Crosby):**

فيليب كروسبي عالم أمريكي يعد من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، دعا إلى جعل المنتج خاليا من العيوب، لإيمانه بأن كلفة الجودة الرديئة في أية منظمة تبلغ 20% من العائد، وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها بإتباع ممارسات جودة سليمة.

ينظر كروسبي إلى الجودة من منظور المطابقة مع المتطلبات وليس من منظور كفاءة الأداء، لذا فقد إهتم نموجه بالوقاية أفضل من إهتمامه بعملية تقويم النظام، وأرجع مشاكل الجودة في معظمها إلى الإدارة المطالبة بتحمل المسؤولية بالنسبة لحل هذه المشاكل، ويمكن إبراز أهم ما جاء به كروسبي فيما يلي:

أولاً- النقاط الأربعة عشر في الجودة: وضع كروسبي برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشر نقطة وهي:¹

- إلتزام الإدارة العليا بالجودة.
- تكوين فرق تحسين الجودة، والتي تشمل ممثلين عن كل الأقسام.
- تقييم تكلفة الجودة لتحديد المجال الذي يمكن أن يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربحية.
- إنشاء المقاييس الصحية الخاصة بكل نشاط لتحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.
- بث الوعي بأهمية الجودة عند جميع الأفراد العاملين.
- حل وتصحيح المشكلات حال وقوعها، فالهدف هو منع حدوث الخطأ.
- إنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح للمنظمة المناسب لتقافتها الهادفة إلى الوصول إلى المعيب الصفري.
- تدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم العيوب الصفري للاحتفال به في المنظمة.
- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- تشجيع العاملين على إبلاغ الإدارة عن العوائق التي تحد من تحقيق الجودة.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

- تشجيع وتقدير العاميين المتميزين المشاركين.
 - تأسيس مجالس للجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
 - التركيز على التحسين المستمر للجودة من خلال تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.
- ثانيا- أسس كروسبي:** وضع كروسبي برنامجا متكاملا للجودة الشاملة والتوعية بأهميتها وتطويرها، حيث ركز على أربعة نقاط أساسية تتمثل في:¹
- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات.
 - الاعتماد على الرقابة الوقائية.
 - اعتماد مبدأ المعيب الصفري معيارا لأداء الجودة.
 - يتم قياس الجودة بكلف عدم المطابقة.
- ثالثا- مفهوم العيوب الصفريّة:** كان فليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفريّة (defect zero)، والتي تختلف مع ما كان يعرف سابقا بالمستويات المقبولة للجودة، والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف وليكن 95% أو 98% بدون عيوب وأن تقبل العيوب فوق هذا المعدل،² كما قام كروسبي بالربط بين مستويات الجودة التي تحققها المنظمة وبين الأرباح المحققة، حيث أنه كلما زاد مستوى الجودة كلما أدى إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

لقد خالف كل من ديمنج وجوران فيليب كروسبي حول فكرة المعيب الصفري،³ حيث يرى جوران أن العيوب الصفريّة أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلّة، أما ديمنج فلا يؤيد استخدام شعار العيوب الصفريّة لقوة العمل، فهو يرى أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد على ضرورة تحمل الإدارة مسؤولياتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخامات التي يستخدمها العامل.

2- إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

تعتبر الموارد البشرية جوهر العمل الإداري، فمن جهة يمثل الأفراد العاملون الغاية، حيث تعمل المنظمات جاهدة عبر انتاج السلع والخدمات من أجل اشباع حاجات العملاء، ومن جهة أخرى فبواسطة الأفراد العاملين تستطيع المنظمات ضمان استخدام الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها. وهكذا فإن المورد البشري يصبح غاية ووسيلة عمل الإدارة في عموم المؤسسات على اختلاف أنشطتها.

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص70.

² رمضان بو خرص، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 3 - 4 ماي، 2005، ص5.

³ قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص229.

2-1/ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت محاولات تعريف إدارة الموارد البشرية وتتنوع الجوانب التي يركز عليها كل تعريف دون آخر، حيث عرفها أصحاب النظرة التقليدية على أنها: "نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ الملفات وسجلات المستخدمين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ودفع الأجور."¹ أما من وجهة النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد عرفت بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها."² ويمكن تعريفها كذلك على أنها: "الإدارة المسؤولة على زيادة ورفع فعالية الموارد البشرية المتاحة في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع."³ وقد عرفها البعض بأنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة."⁴ ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها: "نموذج متميز لإدارة الأفراد، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة."⁵ إن التعريفات السابقة تقودنا إلى المفهوم الحديث بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على العمل الروتيني لأنشطة محددة حول العاملين، وإنما باتت نشاط استراتيجيا يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، فهي تعكس مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري، تتضمن مجموعة من الوظائف والمهام تشتمل على مجموعة من الأبعاد أهمها ما تعلق بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها في الوقت المطلوب وبالمواصفات المطلوبة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين، مع العمل على تنمية وتدريب هذه الموارد بما يستجيب للتطورات، وتوفير محيط عمل مادي واجتماعي مناسب، وذلك في مسعى لتحقيق أهداف المنظمة من جهة والعاملين من جهة أخرى. وباختصار فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، والتي يتم بموجبها تحقيق الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق الأهداف المسطرة.

2-2/ تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الفكرية:

تمثل المدارس الفكرية الإدارية مجموعة من الاتجاهات والمبادئ المترابطة تسهم في تطوير علوم التسيير عبر التجربة والتطبيق، وغالبا ما تؤول محاولات هذه المدارس إلى صياغة مجموعة من المبادئ تصنيف عند التجربة ما يحسن من أداء الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن تصنيف المدارس الفكرية

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص16.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص12.

³ Schuler.R, strategie Management of Human Resources, west publishing company, N.Y, 1995, p23.

⁴ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص27.

⁵ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع، ص09.

الإدارية إلى مجموعتين رئيسيتين:

2-2-1/ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

ظهرت المدرسة التقليدية في ظل الثورة الصناعية، التي تميزت بأشكال جديدة للعمل، وقد تميز القطاع الصناعي في هذه المرحلة باستقباله أعداد كبيرة من اليد العاملة الزراعية، والتي لم تكن مؤهلة للانتاج التقني الصناعي. وفي ظل هذا الوضع اندرجت مساهمات المدرسة الكلاسيكية في تطوير إدارة الموارد البشرية ضمن اتجاهات رئيسية ثلاثة، وهذا على النحو الآتي:

الإتجاه الأول: الإدارة العلمية للعمل

يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس ومنظر الحركة العلمية للعمل، لدرجة أن هذه الحركة سميت بإسمه (الحركة التاييلورية)، فقد اقترح تحسين انتاجية اليد العاملة، بالبحث عن طريقة العمل الأكثر كفاءة، حيث قام بتجزئة المهام الانتاجية إلى حركات أساسية بسيطة والتي يمكن مراقبتها بشكل دقيق، الأمر الذي من شأنه يرفع من الانتاجية ويخفّض التكاليف.¹ إن الخلفية الهندسية لرائد هذه المدرسة وزملائه أدت إلى تركيز اهتمامهم بالنواحي الفنية وبتطوير انتاجية الفرد العامل من خلال التحليل العلمي للعمل لاكتشاف أفضل طريقة لإنجازه مستخدمين الحوافز المادية والأجور المشجعة لدفع الأفراد للأداء. حسب هذه المدرسة فإن الزيادة التي قد تحصل في الأجور ستجعل كلفة العمل للوحدة الواحدة تنخفض بسبب زيادة حجم الانتاج الكلي في ظل ظروف الطلب الكبير على المنتجات الصناعية في أسواق غير مشبعة.² ولقد قامت الإدارة العلمية للعمل على مجموعة من المبادئ، وهي على النحو الآتي:

- تحديد الطريقة المثلى في أداء العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركات المكونة في العمل.
- اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة.
- تقسيم العمل ويكون على نوعين، الأول تقسيم أفقي من خلال تبسيط المهام حيث تصبح العمليات متتالية ودقيقة، يكلف كل عامل بجزء منها، أما التقسيم الثاني فهو عمودي مرتبط بتقسيم السلطات.
- التعاون بين الإدارة والعمال، فكلاهما يتحملان مسؤولية العمل منصفة.
- تقديم الحوافز المادية للعاملين من خلال رفع الأجور والعلاوات، لرفع الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية.

الإتجاه الثاني: مدرسة التقسيم الإداري

من روادها "هنري فايول"، حيث كان اهتمام هذه المدرسة منصبا على بلورة نظرية للإدارة بمبادئها الأساسية، والممثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، عبر تحديد واضح لوظائف المنظمة.³ وانتهت بوضع أربعة عشر مبدأ تنظيميا لا تزال تعتبر مرجع أساسيا لكل الباحثين والمهتمين بالإدارة. وضمن هذه المبادئ يوجد اسهام واضح في تطور إدارة الموارد البشرية وبلورة مهمتها. إذ ركزت بعض

¹ Alain Beitone et autres, Dictionnaire des sciences économique, Armand colin, paris, 2001, p407.

² عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، 2008، ص12.

³ محمد رسلان الجبوسي، إدارة الأعمال، دار البركة للنشر، عمان، 2001، ص17.

هذه المبادئ على العدالة، وحسن اختيار الأفراد وحسن توزيعهم في مواقعهم غير تخطيط مسبق لاستبعاد دوران العمل.¹ كما تم الاهتمام بمبدأ تقسيم العمل، ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أو روح الجماعة، والمكافأة.²

الإتجاه الثالث: المدرسة البيروقراطية

ظهرت هذه المدرسة على يد رائدها "ماكس فيبر" الذي طور مفهوم البيروقراطية، والمتضمن التنظيم العلمي والمثالي القادر على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية،³ ولقد انطلق "فيبر" من تحليله لهذا المفهوم (سلطة المكتب) مؤكدا أهمية النظام الصارم وتمركز السلطة في أعلى قيادة سعيا إلى تحقيق المنظمة الرشيدة، التي تؤدي مهامها بكفاءة وضبط. لذلك كانت مساهمات هذه المدرسة تتجلى باهتمامها بحسن اختيار الأفراد على أسس أكدت أهمية الانضباط وأحكام الرقابة على الأفراد أثناء تأدية مهامهم.⁴ إن الإدارة البيروقراطية تعتبر كنموذج أولي في مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فمن خلاله تم التركيز على زيادة الانتاج والأرباح والعوائد المادية، ويكون ذلك بواسطة تنظيم يقوم على طرق عمل نمطية تتحدد فيه الأدوار والوظائف، وتتوزع فيه السلطات والمسؤوليات بشكل رسمي، يوظف ويختار فيه أفراد مؤهلين على أساس الخبرات والكفاءات.

2-2-2/ المدرسة الحديثة في الإدارة:

بالرغم من الاسهامات الفكرية للمدرسة التقليدية في تطوير إدارة الموارد البشرية، فإنها لم تأخذ بعين الاعتبار المشاعر الإنسانية لدى العاملين. وقد يكون السبب الأساسي في ذلك هو أن المدرسة الكلاسيكية كانت تعتقد بأن الفرد تسيطر عليه المنافع الاقتصادية، وأهملت بذلك المشاعر والحاجات والدوافع الخاصة بالعامل. وهذه الحقيقة كانت تمثل البداية الفعلية للاتجاهات الفكرية في المدارس الفكرية الحديثة، وبالأخص المدرسة السلوكية، والتي سيتم تناول أهمها في ثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الأول: مدرسة العلاقات الانسانية

تمثل نظرية العلاقات الانسانية تغيرا ملموسا ومعنويا عن النظرية الكلاسيكية، كنتيجة للأبحاث التي أعدت بواسطة مؤسسها "التون مايو"، حيث أوضحت التجارب التي أجريت في مصنع "هوثورن" بشركة "وسترن الكتريك" التأثير الكبير للعلاقات الانسانية في العمل والحوافز المعنوية ونمط الإشراف والاتصال والتنظيم الاجتماعي وأثر السمات الشخصية للأفراد العاملين في تحديد مستويات الانتاج، كما بدأ منذ حينها الاعتراف بتأثير الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد العاملين والتي تقودهم لتكوين الجماعات

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص13.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص53.

³ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، منشورات دار دجلة، الأردن، 2007، ص28.

⁴ عصام عبد الوهاب الدباغ، نفس المرجع، ص13

الصغيرة،¹ حيث توضح أيضا أن النظر إلى التنظيم باعتباره فقط بناء رسمي من العلاقات يعتبر صورة غير مكتملة لما يحتويه من تعقيدات، وأن التنظيم ليس فقط مثل الآلات وإنما يحتوي على أنظمة اجتماعية غير رسمية. لذا فإن السلوك الخاص بالأفراد العاملين داخل التنظيم يمكن أن يكون متجها إلى تحقيق أهداف أخرى غير رسمية بدل من كونه متجه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وهو بذلك يسهم في تحديد مستويات الإنتاج، الأمر الذي يتطلب دراسة هذا النوع من التنظيم واستيعابه.²

إن نموذج العلاقات الإنسانية مثل تطورا مهما في أساليب إدارة الموارد البشرية، إذ بين أهمية استجابة الإدارة لحاجات الأفراد واتجاهاتهم الاجتماعية، فهو يعد محاولة لتطوير تطبيقات جديدة وملائمة في العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل.

و يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد أحدثت ثورة فكرية في مجال الإدارة، حيث فتحت المجال واسعا لإجراء دراسات أخرى، وقد ظهرت العديد من النظريات التي ركزت على الدوافع والحاجات الإنسانية للفرد العامل مثل نظرية سلمية الحاجات الموضوعة من طرف الباحث "أبراهام ماسلو" "ABRAHAM MASLOW" ونظرية العوامل المزدوجة الخاصة بالمنظر "فريدريك هرزبرغ" "FREDERICK HERZBERG"، ونظرية التوقع التي جاء بها "فيكتور فروم" "VICTOR VROOM"، بالإضافة إلى نظرية الإنجاز للباحث "ماك كلياند" "Mc CLELLAND". وبهذا فقد أصبح هناك اهتمام بالموارد البشري، حيث لم تعد هناك النظرة الضيقة التي تعتبر أن الفرد مجرد عامل من عوامل الإنتاج، وإنما ضروري الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل بغية تحقيق رضاه عن العمل، ومن ثم تحسين ورفع مستوى أداءه.

الإتجاه الثاني: المدرسة الموقفية

إن مفهوم النظرية الموقفية يقوم على فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وذلك عكس الأفكار التي تقوم عليها كل من النظرية الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، فالمدرسة الكلاسيكية تقوم على مجموعة من المبادئ المحددة، وفي نظرها أن تحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه يكون من خلال تطبيق هذه المبادئ، وذلك بالنسبة لكل المنظمات. أما حركة العلاقات الإنسانية تقوم على فكرة أن الأداء المرتفع لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الإشباع لمختلف الحاجات الإنسانية، وذلك بالاعتماد على التنظيم المناسب، وعلى هذا الأساس ظهرت النظرية الموقفية والتي تقوم على فكرة أن السلوك الملائم تحدده الظروف السائدة، وبالتالي فالسلوك الملائم للمسير يختلف من موقف إلى آخر.

والملاحظ أن النظرية الموقفية قد أعطت مرونة عالية وفرصة أكبر للجانب الإبداعي في عمل الإدارة المعاصرة، وهي أيضا تعمل على تهيئة المحيط لاحترام خصوصية البيئة والفوارق بين الأفراد العاملين، وتجعل الإدارة أكثر قدرة على تكيف أساليبها لتتناسب مع الظروف والمواقف المختلفة والمتغيرة.

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، نفس المرجع، ص13.

² مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص42.

الإتجاه الثالث: مدرسة النظام المفتوح في الفكر الإداري المعاصر

وهي التي تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا يتكون من أجزاء فرعية، وهو في تفاعل مستمر مع المحيط الخارجي لديه مدخلات ومخرجات وعمليات تحويلية، وللمنظمة وفقا لهذا النظام تقوم بمجموعة من الوظائف (الحدودية، الانتاج، الصيانة، التكيف، الإدارة).

إن فكرة النظام المفتوح أدخلت متغيرا جديدا يؤثر في عمل الإدارة وفي السعي لتحسين أدائها، كون أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية، تستقبل المدخلات البشرية بالإضافة إلى المواد الأولية والمعلومات وغيرها لتحويلها إلى مخرجات بعد مجموعة من العمليات، وذلك في شكل سلع وخدمات تحدد بدورها مدى استمرار وتطور ونمو المنظمة. وبذلك فإن مدرسة النظام المفتوح قد أسهمت في توضيح المسؤولية للمنظمة بإدارة الموارد البشرية التي أصبحت مسؤولة عن دراسة ردود فعل البيئة الخارجية وموقفها من المنظمة.¹

2-3/ إدارة الموارد البشرية وفق مفهوم تسيير الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أئمن مورد للمنظمة، حيث يمكن الزيادة في قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدرتها، وأيضا الاستثمار في تنمية دافعتها للعمل. وفي هذا الإطار تعد إدارة الجودة الشاملة شكلا تعاونيا لأداء الأعمال تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من توفير بيئة عمل ملائمة وتأهيل واعداد الكفاءات اللازمة لتحقيق رضا العميل ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

إن الأخذ بأهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تبني ميزة تنافسية، والسعي لتحقيق السبق على المنافسين، لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر مورد بشري له القدرة على تحسين المخرجات وإنتاج أفكار جديدة وتطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية. ولهذه الأسباب تسعى عملية تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية المورد البشري وتحسين أدائه من خلال:

2-3-1/ توظيف الموارد البشرية:

يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيرا اعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد، فمن خلال هذه العملية تتمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، وهي تعد ضمان تحرك نمو المنظمة أو استقرارها في بيئة تنافسية.

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص15.

وهناك إستراتيجيتين لاستقطاب الأفراد والكفاءات الفردية ذات القدرات والمهارات لتحقيق الأداء المتميز، وحل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسة اعتماد إحداها أو كلاهما وفق متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية وهما:¹

- إستراتيجية الاستقطاب من داخل المؤسسة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية العاملين داخل المؤسسة، أي من سوق العمل الداخلي، ويكون ذلك عن طريق النقل، والترقية أو اللجوء إلى الموظفين السابقين.

- إستراتيجية الاستقطاب من خارج المؤسسة: تعد إستراتيجية الاختيار من الخارج الإستراتيجية البديلة لاستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بأنها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، وقد تلجأ المؤسسة إلى إتباع استراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من المصادر الداخلية، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، ذلك أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكارا جديدة وتقنيات عمل جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة والعاملين.

و في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن عملية التوظيف تهتم بمدى تحلي الفرد بالمهارة الفكرية والابداع والمرونة الكافية لتأدية المهام الموكلة إليه، ومقدرته على اشباع رغبات العملاء، و امكانيته على حل المشاكل وبناء فرق العمل. لذلك ينبغي على الإدارة خلال عملية التوظيف الحرص على العدل والشفافية في الاختيار والتعيين.

2-3-2/ التطوير والتدريب المستمرين للموارد البشرية:

إن أحد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هو التطوير المستمر للأفراد العاملين، كونه يعكس مستوى التحسين والتغيير السلوكي الفعلي، وهو الغاية الأكبر من تهيئة الموظف لاستقبال التحولات والتكيف مع مستجدات المحيط.

تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تدريب وتعليم الأفراد العاملين بالمنظمة، على التطبيقات الحالية والطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة أو السلعة، وهذا لزيادة خبرتهم التي تمكنهم من تحسين جودة الخدمة والسلعة، وتأدية الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

ويمكن تعريف التدريب في إطار الجودة الشاملة على أنه: "مجموعة منظمة ومنسقة من العمليات التي تهدف إلى تحسين مستوى الفرد في كل ما يتعلق بعمله من ناحية المعدات، والتراكم المعرفي، والحوافز."²

ويتم التدريب إما داخليا من خلال تصميم برامج تدريب داخل المؤسسة، تتلاءم مع ظروف وطبيعة الأعمال والخدمات المقدمة، وإما خارجيا عن طريق الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة، أو

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

² صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 232.

من خلال اللجوء إلى البعثات والزيارات الميدانية لمؤسسات خارج حدود البلد. وقد ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من البرامج المتعلقة بالجودة من أهمها:¹

- برامج لتوجيه التصرفات وخلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة.
 - برامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغير والتعامل مع كل ما هو جديد.
 - برامج لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل.
 - برامج لإكتساب الكفاءات والقدرات المختلفة والمتنوعة حسب الوظائف الموجودة والجديدة.
- وبذلك يمكن القول بأن التدريب في إطار الجودة الشاملة يتميز بالشمولية لأنه متنوع في موضوعاته وفي محتوياته ومتنوع في تطبيقاته، ويشمل كل العاملين في المنظمة. فالتدريب الشامل يختلف عن التدريب العادي (التقليدي) فيما يلي:²
- وجود مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.
 - وجود مصطلحات جديدة يجب معرفتها.
 - وجود مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

- التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى، وهذا ما يؤدي إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، ويحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لأن كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه.

ويشار إلى أن التدريب يختلف عن التعليم في كون هذا الأخير يركز على اكتساب مجموعة من المعارف العلمية والقدرات لاستيعاب تغيرات البيئة المحيطة، والتي لا ترتبط بعمل معين بالذات وإنما تهدف إلى تكوين الفرد بشكل عام. مقابل تركيز التدريب على اكساب الفرد المهارات والقدرات اللازمة التي لها علاقة مباشرة بالعمل المسند.³

وفيما يلي بعض النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح في عملية التعليم والتدريب المستمر وهي:

- اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية.
- شمولية عملية التعليم والتدريب لكافة المجالات ولجميع فئات العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق، مع توعية العاملين لتقديم المساعدات للمنظمة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

¹ وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009، ص ص 92، 93.

² صلاح الدين حسن، مرجع سبق ذكره، ص 236.

³ عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 108.

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص في تدريبهم، والسعي من أجل تفاديها في برامج التدريب المقبلة.

- اعتبار عملية التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس تكلفة.

2-3-3/ إتباع أسلوب التحفيز للموارد البشرية:

إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات، لا يمكن أن تأتي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع الأفراد العاملين إلى إتقان العمل. ويمكن تعريف الحوافز بأنها: "مجموعة الظروف والوسائل التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي يسعون لإثباعها عن طريق العمل".¹ وبذلك فإن الحوافز تمثل العوامل الخارجية المنشطة التي تشبع رغبات وحاجات الفرد وتدفعه للقيام بعمل معين، بما يتماشى مع الأداء المرغوب من قبل إدارة المنظمة.

والحوافز نوعان: حوافز مادية تتمثل في الأجور المرتفعة والعلاوات والترقيات والمكافآت، وظروف العمل ومدته، وحوافز معنوية تضم شهادات التقدير والأوسمة وخطابات الشكر والتقدير. وتسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تبني أسلوب للحوافز قائم على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، من خلال الإرتكاز على مجموعة من الآليات مثل:

- القيادة بالمشاركة: تعد أحد الأساليب الحديثة التي تستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الفرد العامل أكثر دراية بمشكلات العمل، ويمكن تعريف المشاركة على أنها: "عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية".²

وتتضمن هذه القيادة التزام القائد بالرفق في معاملة الأفراد وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وسلوك دور إيجابي في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم، مع استخدام توجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال الأفراد.

- التمكين: يعد التمكين من الأدوات التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد، فالتفويض في بعض جوانبه يعني الثقة في المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسؤوليتها، ويجب أن يأخذ الرئيس في اعتباره قدرات ومهارات مرؤوسيه ويهتم بتحليل الظروف المحيطة به، والأعمال التي سيتم تفويضها حتى يحقق التفويض أهدافه في تحفيز وتشجيع الأفراد على الانجاز والأداء الفعال.³ وهناك فروقات بين إشراك الموظفين وبين تمكينهم، فإشراك الموظفين يعني الحصول على معيائهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون

¹ مهدي حسن زوييف، إدارة الأفراد- مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996، ص 227.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.

³ عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 384.

بأدائها، بينما يعطي الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن الخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال.¹

-إبداء الرأي: تركز إدارة الجودة الشاملة على تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.

إن كل هذه الآليات من شأنها أن تحقق غاية مهمة جدا وهي التحفيز، و زرع الولاء والانتفاء لدى الفرد العامل، وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدني حد من المقاومة.

ووفقا للمنهج الإسلامي فقد تم التأكيد على أهمية تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد في ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، لقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾. [سورة الزلزلة، الآية: 07-08]. كما يقول سبحانه وتعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾. [سورة الأنعام، الآية: 160].

ورسول الله صَلَّى الله عليه وسلّم كان له الأثر الأكبر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، حيث وضع أسس التحفيز، فعن سعيد بن زيد عن النبي صَلَّى الله عليه وسلّم قال: (من أحيا أرضا ميتة فهي له)، وهذا تحفيزا لاستصلاح الأراضي وزراعتها ليعم الخير والمنفعة على الفرد والمجتمع.

2-3-4/ العمل الجماعي:

يتجسد أسلوب العمل الجماعي وفق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي:

- فرق العمل: وهي بمثابة فروع أو وحدات في المنظمة تمتلك وسائل وبرامج الإنتاج، تمنح سلطة التسيير وتحمل مسؤولية النتائج. وتتخذ فرق العمل تسميات مختلفة من منظمة لأخرى مثل: الجماعات المسؤولة، وحدات الإنتاج المستقلة، وحدات العمل الأساسية. ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها فرق العمل تتحدد وفقا لمدى السلطة المفوضة لها، وعلى أساس ذلك فهذه الوحدات التنظيمية تتدرج من فرق العمل التقليدية ذات الاستقلالية المحدودة إلى الفرق ذات الاستقلالية الواسعة. ويمارس على مستوى فرق العمل عادة أساليب تنظيم معينة كالتناوب الوظيفي والتوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي.²

- حلقات الجودة: وهي تعتبر من الأساليب الحديثة التي تساعد على تنمية الفرد وتحفيزه وتطويره وزيادة قدراته على حل المشكلات التي يواجهها في العمل. وتعرف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة صغيرة من العمال يتراوح أعدادهم بين 5 و 12 فرد، يجتمعون تطوعا بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين مرة كل أسبوع خلال دوام العمل، وهذا لحل المشاكل الخاصة بمجال عملهم".³

¹ صلاح الدين حسن، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية-مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص268.

³ Pierre jocou .au cœur du changement, dunod, paris, 1995, p86.

ويرجع نجاح حلقات الجودة إلى عاملين أساسيين هما: دعم الإدارة العليا لهذه الحلقة لأجل حل مشاكل العمل واعتبار حلقات الجودة حافزا للعاملين، أما عدم نجاحها في بعض المنظمات فهو راجع إلى قلة دعم الإدارة لها، أو عدم اهتمام المشرفين، أو أن تدريب العاملين غير كافي ولم يكن في المستوى المطلوب.

- **القوى الوظيفية:** ويطلق عليها مصطلح "Task Force" وهي جماعات عمل تضم العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، أي العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتركز هذه الجماعات عملها على الجوانب الفنية فقط وليس لها أية علاقة بالجوانب الإدارية،¹ فهي تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها.

ومن خلال ما تم عرضه من أساليب عمل لتحسين أداء المورد البشري في المنظمة وفق منظور تسيير الجودة الشاملة، يمكن عرض تطبيقات إدارة الموارد البشرية حسب مدخل إدارة الجودة والمدخل التقليدي في الجدول الآتي:

جدول رقم 01:

تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	صاعدة- نازلة	صاعدة- نازلة- أفقية في جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية. - اعتماد الترقية على الإنجاز.	- امتداد نطاق المهارات. - الترقية تستند لتسهيلات الجماعة.
تصميم الوظائف	الكفاءة، الانتاجية، ضيق امتداد الرقابة، الوصف التفصيلي للوظيفة.	الجودة، الاهتمام بالعملاء، الإبداع، اتساع المدى الرقابي، اعتماد فرق العمل، التمكين.
التدريب	المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية.	المدى الواسع من المهارات، المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة، حل المشكلات ابتكاريا، الجودة والانتاجية.
تقييم الأداء	الأهداف الشخصية، مراجعة المديرين وتقييمهم، التأكيد على التقييم الحالي.	الأهداف الجماعية، مراجعة وتقييم المديرين والزلاء والعملاء.
الصحة والسلامة	التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها	اعداد سبل الوقاية اللازمة، برامج السلامة والأمن، برامج تطوير وتحسين العاملين.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 406.

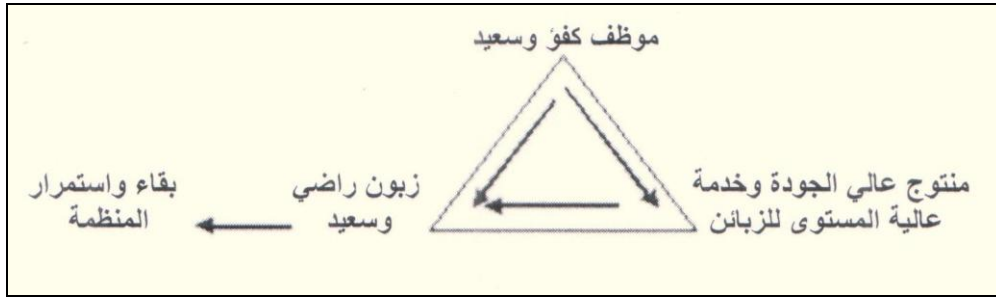
إن إدارة الموارد البشرية وفق منظور تسيير الجودة الشاملة تعتبر ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية معاصرة، وفرت دفعا قويا لتحسين أداء المورد البشري من خلال تبني معايير جديدة

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

في سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة ما تعلق منها بالتوظيف والتدريب والتحفيز وسياسة الاتصالات والسلامة، وذلك بغية الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة. إن منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة المعاصرة، تؤكد على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء، ويكون ذلك من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة ذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم خدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن.¹ من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة، وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث:

شكل رقم 2:

مثلث الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للطباعة، عمان، 2005، ص12

إن فاعلية المنظمة المتمثلة في تقديم خدمة أو سلعة بجودة عالية وبتكلفة منخفضة، وسعر مناسب لتحقيق رضا العميل، هي مسؤولية جميع الموارد البشرية، ومن ثم فإن استمرار وبقاء المنظمة يعتمدان بشكل محوري على حسن أداء مواردها البشرية، التي تشكل العنصر الأساسي الذي يخلق قيمة مضافة، الأمر الذي يتطلب الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري، والتي أصبحت كضرورة تفر بها منظمات القرن الحالي، وذلك في جميع المجالات الخدمية والانتاجية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص12.

خاتمة:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة الوظيفة الإدارية المستمرة والمنكاملة مع كل ما تقوم به المنظمة، من خلال ما تشتمله من وظائف تخطيط وتنظيم وتوظيف للمورد البشري وتحسين أداءه، وتوفير محيط ملائم لعلاقات العمل، لتحقيق الأهداف المرجوة من الأفراد، ومن خلال التأثير في إدارتهم ومهاراتهم وسلوكهم بشكل يؤدي إلى خلق إدارة فعالة.

وتعتبر اتجاهات إدارة الجودة الشاملة من أحدث أدوات العلم للإدارة في الوقت الراهن، وفي عالم التطوير الإداري، وذلك جراء تطبيق نظام تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات وتحقيقا لمتطلبات وتوقعات العميل. لذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة معيارا هاما للدلالة على نجاح أو فشل المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

ويتأكد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية من خلال تركيزها على تطوير أسلوب إدارة العمل لتحقيق أعلى جودة، حيث يتأتى ذلك عن طريق التحسين المستمر لأداء العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المبادرة، وتحسيسهم بأهمية العمل بروح الفريق، وإشراكهم في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول، وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس ايجابيا في تحقيق الأداء المتميز والوصول إلى ركب الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، منشورات دار دجلة، الأردن، 2007.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب، القاهرة، 2011.
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، 2008.
- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية- مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- محمد رسلان الجيوسي، إدارة الأعمال، دار البركة للنشر، عمان، 2001.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، على الموقع الإلكتروني الآتي:
files.south-hail.com/download_file.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد- مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق)، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- مات سيغر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- Alain Beitone et autres, Dictionnaire des sciences économique, Armand colin, paris, 2001.
- Gerdf Kamisk, J –Pierre Bauer, management de la qualité de A à Z, Masson, paris, 1994.
- J- C-TARONDEAU, Marketing stratégie industrielle, édition Vuibert, paris, 1998.
- Jean Marie GOGUE, management de la qualité, deuxième édition, édition Economica, paris, 1997.
- K-Ishihara, maitrise la qualité: méthodologie de gestion, édition mare mortun, paris, 1996.
- Pierre jocou ,au cœur du changement, dunod, paris, 1995.
- Schuler.R, strategie Management of Human Resources, west publishing company, N.Y, 1995.