

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات

Total quality management and its role in developing human resources management

طارق فرج علي الرقيق¹، محمد صالح النصاري²

Tariq Faraj Ali Al-Raqeeq¹, Muhammad Saleh Al-Nussari²

طالب دكتوراه بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال¹

Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

tarek.f.ali76@gmail.com

ملخص الدراسة

لقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد تطرقت الدراسة إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات من خلال الإطلاع على تعريفاتها، وأهميتها، وخصائصها، وكذلك الأمر الوصول إلى دورها في تطوير إدارة الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المكتبي في سبيل الوصول إلى نتائج الدراسة، وتحقيق الأهداف، حيث هدفت الدراسة إلى الوصول إلى نتيجة تقضي إلى التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة من خلال التعرف على جدوى تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومن خلال إدارة الجودة الشاملة، والوصول إلى رؤية توضح الدور الذي يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تؤديه في سبيل تطوير الموارد البشرية في المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور هام ورئيس في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة تعنى بجميع عناصر ومقومات المنظمة وتعتبر أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي والأهم ضمن هذه العناصر كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم تدريب وتطوير للعنصر البشري ضمن أولوياتها التي تعنى بتطوير كافة جوانب المنظمة، وبالتالي فإن التدريب والتأهيل المهني من قبل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة باختلاف أنواعها، ومسمياتها، وضرورة لإختيار نموذج الجودة المناسب الذي من شأنه تطوير قدرات الأفراد ومراعاة حاجاتهم وإدارتهم، ومتابعة إدارة الجودة الشاملة لما لها من قدرات فاعلة في معالجة المشاكل المالية والإدارية في المنظمات، وكذلك ضرورة إشراك قسم الموارد البشرية في كل مراحل التطوير التنظيمية داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الموارد البشرية، المنظمات.

1. المقدمة:

إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمات، والسلع مع مراعات الإمكانيات والظروف، والسعي للمحافظة على الجهد والمال، كما رأت دراسة أخرى بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ، ويُمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والإستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهها المنظمات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الأداء المناسب من خلال الموظفين. [التمييمي: 2011]

كما أن هناك تعريف آخر يقول بأنها عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم. ويعرف العميرة الجودة بأنها جاد الشيء، جودة، أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء، ومثلها التجويد، وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله: وجود جودة. [حامد: 2006]

وعرف اللوزي بأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من التنظيمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا الزبائن، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. [اللوزي: 2004]

أما الصرايرة فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج، وتحديث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة الذي يُلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين. [الصرايرة وآخرون: 2008].

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً من العناصر التي تهتم بتطوير جميع أركان المنظمة، ولا شك في أن علاقة برامج إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري في المنظمة ولطالما اعتبر العنصر البشري بأنه العنصر الأهم في العناصر التكوينية لأي مؤسسة كانت باختلاف سلعتها، وإنتاجها، حيث يمثل العنصر البشري داخل المنظمة المركز الأهم على كل الإعتبارات الأخرى في المنظمات، ولإدارة الجودة الشاملة دور في تطوير الموارد البشرية، ولذا فإن هذه الدراسة ستبحث في هذا الدور من خلال دراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الموارد البشرية في المنظمات. وتوضح هذه الدراسة فهم الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية في المنظمات. إنه وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين (الموارد البشرية) هذه التغييرات تشمل المعلومات، والمكافآت، ونظم التدريب للعاملين، والحوافز، وتقييم الأداء.

وتأتي مشكلة الدراسة من حيث الضرورة التي وجدها الباحث في ضوء فهم هذه المتغيرات ومدى تطوير الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة ومن ذلك فإن مشكلة الدراسة تطرح سؤالاً رئيساً وهو ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟

وتتبع أهمية الدراسة من خلال فهم دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث يعتقد الباحث أن الدراسة ستعود بالمنفعة على المجتمع، والعلم، فالدراسة ستسهم في خدمة المجتمع من خلال البحث في تحسين مستوى الجودة لدى المنظمات باختلاف أنواعها وسبل عملها، وستسهم في تطوير مستوى الجودة في المنظمات بما سيسهم لاحقاً في زيادة الإنتاجية بما ينجم عنه التقدم والإزدهار والنمو في المجتمع، وكذلك تطوير الموارد البشرية في هذه المنظمات. ويرى الباحث أيضاً الأهمية النظرية للدراسة لا تقل عن الأهمية التطبيقية إذا ما طبقت النتائج على أرض الواقع بما يعود بالمنفعة على العلم والمجتمع على حد سواء، من أجل ترسيخ كافة الإمكانيات المتاحة في خدمة الموارد البشرية والمنظمة من أجل تطوير وتحسين الجودة، وكذلك على صعيد النتائج العلمية التي تخدم العلم والدراسات المستقبلية بما يتيح نتائج ذات قيمة ودلالة علمية تسهم في ترسيخ مفهوم الحوافز وتسهم أيضاً في الوصول إلى نتائج أكثر دقة مستقبلاً.

2. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

2.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، فهناك مع إعتبرها مفهوم جديد، وهناك من إعتبرها بأنها قديمة لكنها مرت بعدة مراحل للتسمية، ومن تعريف إدارة الجودة الشاملة ما ذكرته دراسة [العلاء: 2009] بأن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأعمال المشتركة والمتكاملة التي تسعى لتطوير كافة جوانب المنظمة وتهتم بالعنصر البشري، ورضا الزبون، وتسعى

العالمية:2005]. تركز نظم إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية، وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة ISO 9000، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. ومن المعلوم أن مواصفات نظم إدارة الجودة ISO 9001:2008&ISO 9001:2000 تقوم على أساس من هذه المبادئ وهي:

1. المبدأ الأول: العميل هو بؤرة الاهتمام.
2. المبدأ الثاني: القيادة.
3. المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة.
4. المبدأ الرابع: منهجية العمليات.
5. المبدأ الخامس: الإدارة بمنهجية المنظومات.
6. المبدأ السادس: التحسين المستمر.
7. المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق.
8. المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين.

مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة:

ترى لجنة التقييس العالمية بأن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فإن عليها اتباع الخطوات التالية

(1) عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمنظمة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة، وعموما تجرب هذه الدراسة بمعرفة مخلصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام إدارة الجودة المرجو. وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام إدارة الجودة المستهدف.

(2) تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 1.

(3) يتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب.

(4) يتم من خلال المسئولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعية في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

(5) بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقتة لنظام إدارة الجودة ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المنظمة، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعية سلفا.

(6) تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقتات" لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم المطابقتات" تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 & 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمنظمة وطبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

ومما سبق يرى الباحث بأنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة الأنشطة الإدارية والمالية المتكاملة التي تعمل على تعزيز العمل المشترك بين الموارد البشرية مع اعتماد نظم دقيقة في عمليات التعامل مع الأقسام داخل المنظمة، ومع الزبائن في سبيل تحقيق أهداف المنظمات والوصول إلى رضا الزبائن وتطوير قدرات المنظمة التنظيمية، والإدارية والمالية.

2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة: وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط التالية:

1. تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
 2. زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
 3. المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
 4. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
 5. إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل. [الوطني: 2012]
 6. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
 7. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
 8. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
 9. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 10. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
 11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 12. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكواهم.
 13. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين. [القران: 2008]
- #### 2.3 نظم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات
- ترى هيئة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأن تطبيقات الجودة لها تنوع مختلف وعريض ونظم جودة متفرعة بما يتناسب وحقل المنظمة الذي ترغب بتطويره أو تحسينه، ومن ذلك نموذج الأيزو 9001 كنظام لإدارة الجودة، وكذلك الأيزو 14001 كنظام لإدارة البيئة، والأيزو 22000 كنظام لإدارة سلامة الغذاء، ونظام الأيزو، أي إي سي 27001 كنظام إدارة سرية المعلومات، ونظام الأيزو أو هساس 18001 كنظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة، وسوف نتطرق الدراسة إلى نظام الأيزو 9001 الذي يعني بإدارة الجودة الشاملة والذي عرفته هيئة التقييس العالمية بأنه: [هيئة التقييس

يرى [الوطني:2012] بأن هناك خطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لا بد من اتباع كأساس تطبيقي لهذا النظام كما يلي:

أ. الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

ب. الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

ج. الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

د. الخطوة الرابعة: تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

هـ. الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة او اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

و. الخطوة السادسة: تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

ز. الخطوة السابعة: التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

ح. الخطوة الثامنة: إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

ط. الخطوة التاسعة: مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

ي. الخطوة العاشرة: إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل

مراحل الحصول على شهادات ISO 9001 كنظام جودة شامل:

تمثل المواصفات الدولية ISO 9001:2000 ونظيرتها المحدثه ISO 9001:2008 متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة يصلح للتطبيق على أية منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاما لإدارة الجودة الأكثر تطبيقا على مستوى العالم وهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة ISO منذ عام 1987 وجرى عليها تعديلات متعددة آخرها عام 2008، وعند تطبيقها فإمن المنظمة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على التزام المنظمة بمعايير هذه المواصفة.

خطوات التأهيل طبقا للمواصفة ISO 9001:

1. تعيين ممثل للإدارة له السلطة في إنشاء النظام ومتابعته والاتصال بالجهات الخارجية فيما يختص بالنظام، وبلي هذا دراسة الفجوة طبقا للمواصفة ISO 9001 وإصدار تقرير فجوة ووضع خطة تنفيذية لعلاج الفجوة.
2. وضع وتنفيذ برنامج تدريبي توعوي للعاملين عن نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة ISO 9001.
3. تنفيذ الخطة التنفيذية ووضع الوثائق وتجهيز كافة أنظمة المنظمة ليتتابق مع المواصفة ISO 9001.
4. إجراء تدقيق داخلي واكتشاف عدم المطابقات وعلاجها عن طريق الأفعال التصحيحية المدروسة.
5. قيام الإدارة العليا بعمل متابعات ومراجعات دورية مخططة للمنظمة وتنفيذها للنظام الموضوع وحل مشاكل التنفيذ إلى أن تطمئن الإدارة العليا على مطابقة المنظمة لنظام الإدارة ومتطلباته الوارد في المواصفة ISO 9001.
6. تقوم المنظمة باختيار والتعاقد مع جهة إصدار شهادات معترف بها والتي تقوم بالتنسيق مع ممثل الإدارة للمنظمة بترتيب توقيتات التدقيق عليها.
7. تقوم جهة إصدار الشهادة بالتدقيق على المنظمة وفي حالة كانت التدقيق إيجابية يتم منح المنظمة شهادة ISO 9001 خاضعة لتدقيق الجهة المانحة الدوري للتأكد من استمرارية مطابقة المنظمة مع متطلبات المواصفة الدولية.

فوائد الحصول على شهادات ISO 9001:

1. تحليل جميع عمليات المنظمة طبقا لمعيار دولي.
2. توثيق كافة الإجراءات ونظم العمل وتسجيل جميع أحداث التشغيل.
3. دفع عمليات التدريب.
4. إدخال آليات عمل جديدة.
5. التركيز على رضا العميل الداخلي والخارجي.
6. المطالبة دائما بالتوافق والأداء.
7. الاعتراف الدولي وتحسين صورة المنظمة.
8. الوفاء بمعيار أساسي في السوق المحلي والدولي.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلاً. وتقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً والتزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها ووضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط والتي من أبرزها.

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل.

أولاً: العوامل الداخلية

أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم وأدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها. الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز. التغييرات التنظيمية:

تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية ومن أهمها:

ثانياً: العوامل الخارجية:

أ. عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

3. إدارة الموارد البشرية:

3.1 تعريف إدارة الموارد البشرية: وضعت دراسة [فوزي:2015] تعريفاً جديداً لإدارة الموارد البشرية وعرفت أنها تتلخص في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريكاً في العمل، وليس مجرد أجير ويختلف هذا التعريف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية فإدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافه ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها.

ومن ذلك يرى الباحث بأن إدارة الموارد البشرية، هي نظام إداري يتعامل مع كافة الموارد والعناصر البشرية في المنظمة ويعمل على تطوير هذه الموارد وتعيينها بشكل مناسب ويعالج المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة، ويعمل على هيكلة المنظمة من خلال ترتيب العناصر البشري فيها.

3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

ترى دراسة [السبيعي:2012] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية كخطية للموارد البشرية تتمثل من خلال النقاط التالية:

- 1- تسهم في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- 2- تسهم في التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية من خلال تخطيطها.
- 3- يمكن وضعها ضمن وظائف إدارة الأفراد.
- 4- تسهم في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة علم معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

كما رأت الدراسة أن أهميتها تنبع من كونها تعمل على تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات، وتساعد في الحصول على أفضل الإنجازات بالكمية المطلوبة فعلاً والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها وتسهم أيضاً فيما يلي:

ترابط أنظمة وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلاً والمحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلاً من برامج تدريبية

أوجهة النظر التقليدية:

يرى فيها بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والإنصراف والإنجازات والترقيات، ويبدوان إدارة الموارد البشرية لم تشغلاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب-وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. أن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

3.3 دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

لا شك في أن إدارة الموارد البشرية دور هام في المنظمات، حيث اعتبرت بعض الدراسات بأنها المقوم الرئيس الذي يسهم في سير المنظمة، وتطوير قدراتها، وتحقيق أهدافها.

وترى دراسة [العابد:2013] بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر العنصر الرئيسي والأهم ضمن عناصر المنظمة حيث أنه يعتبر مقوم أساسي يسهم في تسيير أعمال المنظمة وتطوير قدراتها، ويتخللها دور التوجيه الذي يؤديه مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وترى دراسة [فوزي:2015] بأنه مهمة مدير إدارة الموارد البشرية هي مهمة عملاقة ولا يستهان بها ولها أهمية بالغة حيث أنها تتمثل في أنه يساعد قيادات المنظمة التي يعمل بها على تحقيق مختلف الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها، كما أنه يساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل المنظمة. ويعمل على الإشراف على وضع، وتنفيذ، وتحديد الخطة العامة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وضع عدد من المقترحات الهامة والتي تساعد على تطوير التنظيم الهيكلي للمنظمة. كما أنه يسهم في دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل. ويعمل على تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين. كما أنه يعمل على استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي موظفي المديرية، إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار

ب. سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.

ج. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم

الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

د. وضع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

ه. عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

و. عوامل الاجتماعية السكانية (الديموغرافية): ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

على الرغم من تعدد لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا ومن أجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للموارد البشرية في المنظمات.

وكذلك الأمر فقد تطرقت دراسة [الحسيني:2009] إلى إظهار أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات، وتبرز أهميتها أيضا من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري وهو عنصر متغير في قواه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية ومتقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة والإحجام، والعديد من الصفات الإنسانية المختلفة. كذلك فإن المورد البشري له قيمة تنافسية مهمة في المنظمات لعدم امكانية تقليده من جهة، ولعطائه المتنامي من جهة أخرى، ولأن العنصر الإنساني هو العامل المحرك والمخطط والموجهة لكل عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك اختلفت وجهات نظر المتخصصين في الحياة العلمية والعملية في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وقد برزت وجهتا نظر أساسيتان، كان لوجودهما مجموعة أسباب، منها كبر حجم المنظمة، ونوع المنتج، وموقع الإدارة في الهرم التنظيمي، وكذلك نظرة الإدارة العليا ودرجة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، وغيرها من الأسباب التي ساهمت في إيجاد وجهتين نظر رئيسيتين تجاه الموارد البشرية. وترى دراسة [عبدالباقي:1999] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في عدة أركان رئيسية تنبثق عنها نقاط فاعلة في المنظمة بما يسهم في توجيه دفة المنظمة في سبيل تحقيق مستوى عال من الجودة الإدارية داخل المنظمات من خلال ربطها بوجهتي النظر التقليدية والحديثة كما يلي:

في أداء في أي مؤسسة أو منظمة أو إدارة حكومية. ومن هنا لا بد لهذه المؤسسات أن تواجه الصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أمام التطوير والتحسين ويكون ذلك بتطبيق مفهوم إدارة الجودة وتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة لها وذلك بواسطة تحقيق زيادة الإنتاج وتخفيض الكلفة في الأداء وتحسين مستوى الجودة للخدمة المقدمة.

كما أن دراسة [عباس:2003] ترى بأنه من الممكن للمنظمة أن تطور قدراتها من خلال تنمية إدارة الموارد البشرية والإسهام بإثبات هذا الدور حيث أصبحت أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري، كما أن إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

3.6 دور إدارة الموارد البشرية بإدارات المنظمات المرتبطة بالجودة:

1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كما ونوعاً، حتّى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي. [أوبكر:2004].

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يدرس حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم ومكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة،

العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم، وبناء روح العمل الجماعي بين الموظفين، وتنمية علاقاتهم من أجل بناء فريق عمل جيد، والتأكد من مطابقة المهام الموكلة للوحدات المختلفة في المنظمة لطبيعة الأهداف المنوي تحقيقها، ومد يد العون والمساعدة في عملية تحويل مختلف الأهداف الرئيسية والعامية في المؤسسة إلى أهداف فرعية قابلة للتحقيق من خلال العاملين، والوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، والإشراف على تجهيز وإعداد جداول التشكيلات في المنظمة، وتحديد الشواغر السنوية في مكان العمل، وذلك بالتنسيق مع مختلف وحدات الشركة وأقسامها، وكذلك المشاركة في العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة وذلك بناءً على طبيعة العمل

3.4 تطوير إدارة الموارد البشرية:

اهتم هذا المبحث بتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال فهم دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومن خلال الوصول إلى رؤية يحدد من خلالها سبل تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وفي نهاية هذا المبحث قدم الباحث تعقيباً بما يتعلق بما سبق ومن خلال التحقيق أبدى الباحث بعض الآراء التي يراها مناسبة في ضوء ما تطرق إليه ضمن هذه الدراسة.

3.5 دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

ترى دراسة [فوزي: 2015] بأنه لم تعد الموارد البشرية وإدارتها أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبحت تحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية مثل حاجة المؤسسات المالية والاقتصادية لرأسمالها تماماً. لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشرية فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر ضروري لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للدول فأحسن التخطيط السليم والإستراتيجي لها ونفذت برامج التدريب والتطوير لتنمية هذه الثروة، ورأت الدراسة أيضاً أنه قد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي مؤسسة وهي بسبيل تحقيق الأهداف لكل أنشطتها وخدماتها أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف ومن هذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة ووفقاً لمبادئ ومعايير تطبيقات الجودة الشاملة التي هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة وهي أيضاً تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة، وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل إسداء مستويات الإدارة وحظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام وأوصت معظم الدراسات الإدارية والأبحاث الحديثة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها لأنه ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي مؤسسة تطبق مبادئها ومعاييرها لذلك فانخفاض التكاليف وتحسن الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم وهم من أهم أهداف المؤسسات المالية والاقتصادية فمن مهمات إدارة الجودة الشاملة خصوصاً في أداء الأعمال ترفع الكفاية الأعمال

ونظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد بكبرى الشركات الصناعية، هونظام قائم على المشاركة الذي تمكن جميع العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل منظماتهم. وبدلاً من فرض بيروقراطية تقليدية على الموارد البشرية والمنظمة، تقتضي إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير في ثقافة المنظمات ككل، حيث يجب في ضوء الجودة أن يتسم مناخ العمل الجديد المميزات التالية:

1. مناخ عمل انفتاحي، تحل فيه المشاكل التي تواجه المنظمات من قبل الموارد البشرية.
2. صنع القرار قائم على المشاركة من قبل الموارد البشرية.
3. خلق أجواء للثقة بين كافة العاملين، مدراء، نواب، وموظفين.
4. شعور بالملكية والمسئولية من أجل تحقيق هدف المنظمة وحل مشاكلها.

5. حافز ذاتي وضبط نفس من جانب الجميع. ما بعد إبلاغ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ينبغي تقييم الإحتياجات المعينة في مجالات التدريب والتطوير بهدف جعل نهج الجودة الشاملة واقع عملي. كما يتعين على خبراء الموارد البشرية أن يقرروا أي معرفة ومهارات يجب تعليمها للموارد البشرية؟ وكيف يمكن ذلك؟ أيسلوك للموارد البشرية سيكون موضع تقدير، وكيف سيتم وضع نظم المكافأة؟ كما واجهت إدارة الموارد البشرية هذه المسائل من قبل وتستطيع التعامل معها على نحو أفضل في نهج إدارة الجودة الشاملة.

4. نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور أساسي وفاعل في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كما أنها تسهم في تطوير قدرات الأفراد، وتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تحسين الخدمات، ومستوى المنتجات التي تقدمها المنظمات إلى الزبائن أو الفئة المستهدفة، ومن ذلك فإن نتائج الدراسة تتمثل في النقاط التالية:

أ. ان إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاماً تحسينياً متكاملًا يسهم في تطوير كافة جوانب المنظمات، ويهتم بالدرجة الأولى بالعنصر البشري وجودة المنتج ورضا الزبون.

ب. الإعتماد على إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية له دور فاعل في تطوير وتحسين أداء المنظمات.

ج. الإهتمام الفاعل من قبل الإدارة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل ومنظم بالتعاون مع مشرفي الجودة الداخليين والخارجيين يؤثر إيجاباً في تطوير إدارة الموارد البشرية.

د. بيت الجودة يعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات لاسيما إذا تم تطبيقه بشكل فاعل ومتكامل والأخذ بكافة الجوانب التي يمثلها.

هـ. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم تدريب وتطوير للعنصر البشري ضمن أولوياتها التي تعنى بتطوير

ولذلك لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات للمؤسسة، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلي أو الإقليمية، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات، وممارسات، وقرارات تنمية الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، ويصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرافض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغاً مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائج مستقبلية. ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، وضع الموازنات الخاصة بها. وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل، وعليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ. توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ب. تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، وقيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

ج. وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

د. تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الإهتمام برأس المال البشري.

هـ. تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

3.7. سبل تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة:

توصلت بعض الدراسات إلى أنه يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة حيث توصلت دراسة [شارما: 2011] إلى أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وذلك حيث أن الجودة تمثل العنصر الرئيس في الإهتمام بمبدء الموارد البشرية وكذلك أوضحت الدراسة بأن أي تطوير لبرامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، ينبغي توجيهها نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب. كما يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع استراتيجية المؤسسة. حيث أن الجودة تعني تطبيق نظام شامل للتحسين في المنظمة،

مستويات المنظمة وتطوير مواردها وعناصرها، وإمكاناتها، وقدراتها بما يخدم تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتزايد في المنظمات على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية وحتى الجوانب المالية في المنظمة. كل ذلك يجب دراسته من قبل حيث يجب دراسة أهداف المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وحجمها، وقدراتها، وإمكاناتها، ومدى أهمية العنصر البشري فيها ومن ثم يتم تحديد نموذج الجودة الذي يجب إتباعه في المنظمة وتطبيقه، ويتم بعد إختيار النموذج المتعلق بالجودة الشاملة، تدريب وتأهيل العاملين لما هو قادم، وتطمينهم بأن هذا الإجراء يصب في مصلحة الجميع والعمل المشترك بما يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأنه من الضروري أن يفهم كل عامل ضرورة هذا الإجراء، وبناء على ما سبق قد تواجه بعض المنظمات صعوبة في التغيير خاصة من أولئك النمطين المقاومين للتغيير داخل المنظمة وهنا تبرز أهمية الدور المشترك الذي يتوجب على إدارة الجودة الشاملة أن تؤديه مع الأطراف الأخرى في سبيل تقليل وإضعاف هذه المقاومة من خلال الوصول إلى آلية تفاهم مع هؤلاء تسهم في إزالة القلق وزيادة الأمل مع الفرصة في التغيير والتطوير الذي بات حتمياً في خضم التطور التكنولوجي المتزايد والمتسارع على كافة الجوانب، ومن ذلك فإنه يترتب على إدار الجودة الشاملة في المنظمة التنسيق الدائم والمستمر مع إدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة أي تحدي جديد قد يظهر ويعيق عملية التطوير أو عملية التغيير داخل هذه المنظمات، كما أن الباحث يرى بأنه يمكن استخدام عدة نماذج تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المنظمة تهتم جميعها بتطوير القدرات التنظيمية لهذه المنظمات بما يشمل كافة الأقسام والإتجاهات في المنظمة، كما أنه بات من الضروري أن تفهم المنظمة ضرورة العمل المشترك والنتائج الهامة للعمل التعاوني المشترك، ففي حال إدارة المنظمة لأهمية مثل هذه الأعمال فإن المنظمة سوف تزد مزيداً من الجهود في إيضاح الصورة للعاملين، وإطلاعهم على أهمية تعاونهم جميعاً في سبيل إنجاح برنامج الجودة، وبالتالي فإن ما تم ذكره مجتمعاً سيسهم بلا أدنى شك في تطوير قدرات الموارد البشرية، وكذلك تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات على كافة الأصعدة والمستويات.

كافة جوانب المنظمة، وبالتالي فإن التدريب والتأهيل المهني من قبل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية.

و. يمكن للمنظمات تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال زيادة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

ز. إدار الجودة الشاملة تعتبر ضمن العناصر الرئيسة التي تعمل على تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمات بما يضمن حقوقهم وتصنيف قدراتهم والإعتماد على برامج فاعلة لحل المشاكل التي تواجه الموارد البشرية في المنظمات.

ح. تعتبر إدارة الجودة الشاملة بأن العنصر البشري، أوالمورد البشري في المنظمة هو أهم وأقوى عنصر يمكن الإعتماد عليه في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، وإتخاذ القرارات المصيرية ومواجهة التحديات، وتتفاوت النتائج وفقاً للقرارات المتخذة لما في ذلك من أثر لاحق على المنظمة، والفرد، والأهداف الموضوعية.

ط. تعتبر إدارة الموارد البشرية أن الإهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية دون الإهتمام بتطوير قدرات الفرد المهنية، والإهتمام بالحاجات الفردية لن يكون له أثر فاعل في التغيير في المنظمة، وبذلك فإن عملية التغيير يجب أن تشمل عدة نقاط تعنى بكافة الجوانب المحيطة بالعنصر البشري في المنظمة.

ي. يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تطور من قدرات الموارد البشرية من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية وزيادة الإهتمام بالعنصر البشري والوقوف على حاجاتهم، وإهتماماتهم بما يزيد من فرص الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

5. الختام:

مما سبق يرى الباحث بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتزايد مع الوقت على كافة المجالات الإدارية، سواء أكانت تتعلق بالموارد البشرية، السلوك التنظيمي، الإنتاج، الأداء، الكفاءة، التدريب المهني، التدريب الموجه، ونظم التعيين والترقية، والولاء الوظيفي، والعمل المشترك، ومستوى رضا العاملين، ومستوى رضا الزبائن، وكافة الأمور المتعلقة حي يرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تقدم نموذجاً فاعلاً في تحسين كافة

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية.

1. أبو بكر، مصطفى محمود، 2004، مدخل الميزة التنافسية وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، جمهورية مصر العربية.
2. التميمي، إياد فاضل محمد، 2007، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية.

3. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد والنعمي، أحمد هاني محمد، 2009، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، أنموذج مقترح في التعليم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. حامد، سعيد شعبان، 2006، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
5. حامد، سعيد، 2010، أهمية الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، دراسة: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
6. السبيعي، نهاد عمر، 2012، إدارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية لإدارة الموارد البشرية وأهمية تخطيطها في المنظمات.
7. الصرايرة، خالد، والعساف، ليلى، 2008، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن.
8. عابدة، العلي، 2013، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، قطاع غزة، فلسطين.
9. عباس، سهيلة محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية.
10. عبدالباقي، صلاح الدين، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
11. عبدالواحد، حسين، 1997، إدارة الجودة الشاملة، التعريف، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج للجودة الشاملة.
12. العلاء، عبدالله عبدالرحمن، 2009، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير قدرات العاملين، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية، غزة، فلسطين..
13. العميرة، محمد، 2013، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم، المملكة العربية السعودية.
14. فوزي، محمد، 2015، تطبيقات الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية بالقطاع المالي والاقتصادي، دراسة تحليلية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
15. القراء، صالح محمد، 2008، مفهوم وفوائد إدارة الجودة الشاملة، قسم العلوم الإدارية والمالية، نظام التدوين الإلكتروني.
16. الكردي، أحمد، 2010، أهمية الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مقال منشور.
17. اللوزي، موسى، 2014، دور المدير العربي في الإبداع والتميز- إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
18. المعمر، وسام سليمان، 2014، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
19. المغربي، عبد الحميد، 2009، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
20. هيئة التقييس العام لإدارة الجودة الشاملة، 2009، أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة الأيزو 9001، الموقع الرسمي لهيئة التقييس العالمية.
21. الوظيفي، كامل شكير عبيس، 2012، خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، العراق.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Sahrma, Sehdev Kumar, (2011), The Role of Human resources Management in the Total Quality Management, Case study, pg150.