

مقومات إدارة التميز والجودة في أداء الموارد البشرية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة. دراسة تحليلية على ضوء مدخل الجودة الشاملة

أ. حرز الله محمد لخضر
جامعة محمد خيضر بسكرة

أ. أو شريف يسرى
جامعة محمد خيضر بسكرة

Abstract:

This study aims to contribute to build a modern scientific vision in management styles and upgrade the performance of human resources and strategies for developing innovation and competitiveness and total quality in modern organizations, in order to build new standards for quality and excellence by investing in capacities and knowledge four human resources, and determine necessary conditions to provide an environment of creativity competitive position within the modern organizations, which live in dynamic and fast changing environment, where overlap many actors and challenges and the impose to the decision-makers to adopt more flexible and effective policies to cope with these circumstances major shifts in construction formative and career of the knowledge society, environment, economic globalization and communication in addition to informatics, which It requires reengineering processes of human resource management in accordance with the perspective of total quality and creativity competitive especially among organizations for developing countries .

Keywords: Humans Resources , Creativity competitive, Organizational environment, Total Quality , Management Competence , Environmental approach.

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة في سبيل بناء رؤية علمية حديثة حول أنماط إدارة وترقية أداء الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الإبداع والتنافس والجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، قصد بناء معايير جديدة للجودة و التميز من خلال الاستثمار في كفاءات ومعارف الموارد البشرية، وتحديد الشروط اللازمة لتوفير بيئة للإبداع التنافسي داخل المنظمات الحديثة، والتي تحيا في بيئة متجددة ومتغيرة بصورة ديناميكية وسريعة، تتداخل فيها العديد من الفواعل والتحديات التي تفرض على صناع القرار انتهاز سياسات أكثر مرونة وفاعلية لمواكبة هاته التحولات الكبرى في البناء التكويني والوظيفي لمجتمع المعرفة وبيئة العولمة: الاقتصادية والاتصالية والمعلوماتية، الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة والإبداع التنافسي خاصة لدى منظمات الدول النامية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الإبداع التنافسي، البيئة التنظيمية، المقرب البيئي، الجودة الشاملة، تسيير الكفاءات.

مقدمة:

إن تحقيق التميز وجودة الأداء والخدمات يعتبر من أسمى غايات المنظمات الحديثة في ظل تداعيات عصر التكنولوجيا و مجتمع المعرفة، فقد أضحت التنافس بين المؤسسات منصبا على اكتساب أعلى مستوى من المهارات و القدرات التنافسية التي تحقق لها الريادة والقيمة المضافة والقوة التنافسية والاستدامة في السوق، وعليه تسعى المقاربات الحديثة للفكر الإداري إلى بلورة نظرية أكثر شمولية وفعالية لتطوير أداء المنظمات وتحسين مستوى الخدمة والانتاج وذلك من خلال تفعيل دور أهم مورد من موارد المنظمة وهي الموارد البشرية و الموارد المعرفية، التي تعتبر هي المسؤولة عن خلق القيمة والتميز والجودة لدى المنظمات الرائدة في شتى المجالات، فلو نلاحظ أنماط التسيير في كبرى الشركات العالمية الناجحة مثل شركة Google أو Microsoft أو Toyota أو ساعات Rolex الشهيرة سنجد أنها تولي عناية فائقة بمواردها البشرية من حيث الاستقطاب و الاختيار ودقة التعيين وأساليب تقييم أدائهم ونظم المعلومات وأنظمة الرواتب والتحفيز الفعال وتنمية الخدمات الاجتماعية واستراتيجيات التكوين و التدريب المتنوعة والمستدامة وإعادة هندسة عمليات الأداء الوظيفي وتخطيط المسار المهني، لأنها تنطلق من فلسفة مبدئية مفادها: أن تحقيق القفزة النوعية في الأداء والجودة في الإنتاج ينطلق من جودة مخرجات المورد البشري وكفاءاته الوظيفية.

وبناء عليه أصبح التعليم التنظيمي وتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية وتفجير طاقاتها الخلاقة من أهم ركائز التميز والجودة الشاملة في المؤسسات العصرية، وهو رهان الارتقاء التنافسي في البيئة المعرفية والرقمية الحديثة المتسمة بعولمة وسائل الإعلام والاتصال، وعليه تحاول هذه الورقة البحثية التركيز على أهم المقومات التي تؤدي إلى تحقيق التميز والجودة للمؤسسات الحديثة استنادا على أداء وكفاءة الموارد البشرية، وذلك من خلال استجلاء واستقصاء معالم البيئة التنافسية الحديثة وتتبع تأثيراتها على أداء الموارد البشرية قصد الوصول إلى أهم المقومات والمتطلبات الأساسية لتنمية ملكة الإبداع التنافسي لدى الموارد البشرية تحقيقا للتميز والجودة، وللولوج إلى مباحث هذا الموضوع فإننا نطرح الإشكالية الموالية:

ما هي مقومات إدارة التميز والجودة في أداء الموارد البشرية لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1. ما هي أهم معالم وتحديات البيئة التنافسية الحديثة وتأثيراتها على المنظمات الحديثة؟
 2. ما هي أسس بناء التميز والجودة في أداء الموارد البشرية لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة؟
 3. كيف تسهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خلق ملكة الإبداع وجودة الأداء لدى الموارد البشرية؟
- وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها فإننا نتناول هذا الموضوع وفق العناصر البحثية التالية:

1. معالم وتحديات البيئة التنافسية الحديثة.
 2. الأصول البشرية والمعرفية أساس التميز في المنظمات المعاصرة.
 3. الأسس العامة لبناء التميز والجودة في أداء الموارد البشرية.
 4. تعزيز فلسفة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة التميز والإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة.
- نتائج وتوصيات الدراسة.

1. معالم وتحديات البيئة التنافسية الحديثة

وتتميز البيئة الحديثة بالتنافسية الحادة نظرا للتحديات الكثيرة التي تفرضها تفاعلات العولمة وتحرير التجارة والتطورات المتسارعة، وبناء عليه يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق، كما تعني الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين." ¹ فالتنافسية تعبر عن تلك المساعي الحثيثة لتحقيق التميز والقوة في الأداء والمنتج بحيث يستعصي على أحد تقليده بسهولة ويسر، وهو ما يؤهل المنظمة لتبوء مكانة منيعة وسط بيئتها التنافسية.

ويجمع أخصائيو الإدارة والتنظيم المعاصرين أن المؤسسات اليوم تنشط في محيط تنافسي يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم، من موارد أولية ويد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، كما تعمل المؤسسات على الحد من نسبة التكاليف مع تحقيق القيمة المضافة، أي أن تكون لها تكاليف أقل وقيمة مضافة مرتفعة والإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أكبر أو يساوي المستوى المحقق من طرف المؤسسات المنافسة الأخرى. ² ولأجل الوصول إلى هذا المستوى من الرشد في استثمار الموارد فلا بد أن يكون للمنظمة طاقات وقدرات عالية التأهيل والكفاءة لإدارة مختلف عمليات التسيير والمتابعة وتطوير مستوى الخدمات والمنتجات، من خلال ترسانة المهارات الإبداعية وكفاءتها الاستراتيجية.

وعليه سنبحث في دراستنا هذه عنالمقاربة العلمية لصناعة التميز والجودة في المنظمات الحديثة انطلاقا من كفاءات الموارد البشرية من خلال التركيز على كيفية إدارة التميز والجودة وتحقيق الإبداع التنافسي كمدخل للتكيف مع التحديات والخصائص الحديثة للبيئة التنافسية، والتي يمكن استقصاء أبرزها في ما يلي:

1- التطور والتوسع الصناعي: الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب، يجعل من الصعب التقريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة ومتخصصة. ³ فالتطور الصناعي يفترض على المنظمات تحديد معايير جديدة لاستقطاب و توظيف العمال تستند على تعدد المهارات العلمية واللغوية والفنية، كما يتطلب وضع برامج تحفيزية للحفاظ على رصيد المنظمة من الكفاءات ذات الخبرة النوعية التي تمثل النقل التنافسي لأي مؤسسة.

2- تحديات العولمة التنافسية والأداء المتميز Global and competition challenges: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة ... كما أن

التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعة للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة. ⁴

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.⁵

3- ثورة المعلومات والتسابق لاكتساب المعرفة Information revolution: فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال فرانسيس بيكون: "هي القوة Knowledgeis Power" من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأولى لامتلاك القوة "قوة المعرفة" ومن ذلك يمكن القول: أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء "ما تملك" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء "ما تعرف" أيضا، وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة.⁶

4- التحديات التكنولوجية وثورة الاتصالات Technology challenges and Communication revolution
لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.⁷

كما ساهمت ثورة الاتصالات Communications revolution في خلق صيغ جديدة للعمل كالإعلان في الأنترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد... كما تساهم هذه الثورة في عولمة الاقتصاد العالمي بحيث أصبح عمل شركة صغيرة في عمان وحلب وصعيد مصر... يتأثر مباشرة بأحداث تحصل الآن في تايوان أو هونج كونج أو فينزويلا أو المكسيك.⁸

5- التحديات البيئية Environmental challenges: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع بيئة ديناميكية Dynamienvironment أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.⁹

6- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية وبيروز الاتجاهات الجديدة في التنظيم: فكان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج والخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها... لذا كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالمة وأنشطتها، كما أن ظهور الاتجاهات الحديثة في التنظيم ساهمت في

زيادة الاعتراف بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة.¹⁰

7- تحديات الاقتصاد المعرفي والرقمي: إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية. إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وبناء على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية، إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.¹¹

كما أن التطورات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات أفرزت نظما ومنتجات وتطبيقات حديثة في المبادلات التجارية والمالية والمعاملات الإدارية فظهرت الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي الذي يبنى على سرعة وذكاء الخدمة وجودتها كاستعمال بطاقات الدفع الإلكترونية ورقمنة النظام المصرفي واستغلال فضاء الأنترنت في تسريع وتسهيل الخدمات العمومية والإدارية، وكل ذلك يتطلب كفاءات بشرية ماهرة ذات قدرات متنوعة وذكاء لإدارة التميز والجودة والإبداع التنافسي وهو ما يشكل تحديا كبيرا للمؤسسات العامة والخاصة.

إن هذه الخصائص والتحديات البيئية الجديدة خلقت **حراكا وضغطا تنافسيا** بين المنظمات المعاصرة دفعت بها إلى إعادة هندسة سياساتها واستراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على تبني مناهج أكثر فاعلية قصد بناء مزايا تنافسية وكفاءات استراتيجية للمنظمة تتأسس على مهارات رأس مالها البشري، تلك المهارات التي تستعصي على التقليد وهي مهارات تتطور بفعل التدريب والتحسين المستمر.

2. الأصول البشرية والمعرفية أساس التميز في المنظمات المعاصرة

لقد تنامي الاهتمام بدور الموارد البشرية والمعرفية كأهم وأثمن أصول المنظمة في مطلع القرن الواحد والعشرين، إذ أدركت المدارس الحديثة للفكر الإداري الدور المحوري للأصول غير المادية خصوصا بعد تعاضم الإنجازات و الابتكارات التي أحدثتها العقل البشري وأتقن صنعتها وذلك بما حباه الله من ملكات إبداعية خلاقة وقابلة للتطوير، ولقد أشار القرآن الكريم إلى مكانة المورد البشري من خلال الآية الكريمة في سورة الإسراء " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (70)" فيفضل ما من الله به على الإنسان من عقل مفكر وذكاء وقدرات ومهارات تدبيرية استطاع أن ينشئ ويطور وسائل النقل البرية والبحرية ويستكشف سنان الله الكونية ليسخرها في ترقية أساليب عيشه، وفي آية سورة البقرة يصرح الباري جل وعلا بأهمية عقل الإنسان في كشف قوانين الطبيعة واستكناه آيات الله في خلقه، قال سبحانه: " إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْمُلُوكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَع النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ (164)" ولا يزال الإنسان موردا لا ينضب عطاؤه ولا تغيض ثماره ما دام تفكيره فعالا وبحثه متواصلا، وهذا يتطلب توفير المتطلبات الأساسية لاستثمار وإدارة كفاءات المورد البشري وفق إطار علمي ممنهج.

وتعتبر الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة العصب الفعال لحركيتها وفعاليتها، حيث يقصد بها من هذه الزاوية: "مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديمغرافية، ويشمل مصطلح العاملين: المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.¹² وفي ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري Ressources humaines للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح "إدارة الموارد البشرية".¹³ فتغيير التسمية من اليد العاملة إلى العاملين إلى إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية يحمل دلالة فلسفية وهي: اعتبار الموظف هو عبارة عن مورد وليس مجرد عبء أو كلفة للمنظمة، بل هو أثمن ما تملك المنظمة وهو مورد يتنامى ولا يتناهى إذا توافرت لديه شروط النماء والعطاء.

إن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، وبالتالي إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.¹⁴

وذكر عالم الاستراتيجية المعروف بـ **Porter** في كتابه الشهير "الميزة التنافسية (Competitive Advantages)" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية (Core Competencies) التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.¹⁵

وفي ظل الطفرة المعرفية وثورة المعلومات في العصر الحديث أصبحت المعرفة إحدى أهم محددات التنمية ومؤشرا لقوة وتنافسية المنظمات الحديثة خصوصا مع إرهاصات المجتمع المعرفي القائم على توليد المعرفة ونقلها وتدويرها والاستثمار فيها وتقييمها كأصول ومعادلات حسابية كمية لقياس أداء الموارد البشرية وتكميم مخرجاتها التنظيمية والفكرية، وفي هذا السياق ويرى **Alvin Toffler** "أن القوة في القرن الواحد والعشرين لن تكون في المعايير الاقتصادية أو العسكرية ولكنها تكمن في عنصر المعرفة".¹⁶

إن المعرفة تعتبر المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في إغناء العمل وتحسين الإنتاجية، والإسهام في التعلم والأداء التنظيمي والذي يساعد في التطور لمواكبة البيئة المتغيرة والمتسارعة، فالاهتمام بالمعرفة غير مقصور على المساعدة في تحسين الأداء على المدى القريب فقط، بل يحول المنظمة تدريجيا إلى منظمة تعلم (المنظمة المتعلمة Learning Organization).¹⁷ ومن هنا فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم Learning Organization وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.¹⁸

وفي ظل حركية البيئة التنافسية الحديثة وديناميكيته أصبح التغيير هو القاعدة والثبات هو الاستثناء، فالمناخ التنظيمي الحالي يشهد تجددًا وتسارعًا مع الزمن ومع كل ثانية، وتضاعفت المؤثرات البيئية على نظم العمل وأنماط التسيير بفعل التقنيات الرقمية ومناخ الانترنت وتعدد وسائط المعرفة وقنوات الاتصال، فأصبحت المنظمات تعمل في فضاء منكشف ومفتوح على كافة المؤثرات، مما يعزز ضرورة إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية وفق منظور تكاملي يأخذ بالحسبان كافة تداعيات وتحديات البيئة التنافسية وتفاعلاتها مع المنظمات ومواردها البشرية، واستقطاب كفاءات بشرية ذات جودة وتميز، ووضع سياسات تدريبية كفيلة بصقل وتنمية مواهب ومهارات وظيفية عالية لتحقيق شروط التفوق ولكي تتحى المنظمات منحى تنافسيا يقوم على تطوير ملكة الإبداع لدى الموظفين وإشراكهم في القرار حتى تستطيع مواجهة تحديات البيئة التنافسية الحديثة والاستفادة منها.

3. الأسس العامة لبناء التميز والجودة في أداء الموارد البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية اللبنة الأولى للبناء الحضاري وتطوير المجتمعات في جميع المجالات، وبناء عليه فإن التأسيس لاقتصاد فعال وإدارة رقمية وخدمات ذات جودة وتميز في عصر الرقمنة والتكنولوجيا، ينطلق من الاستثمار في هذه الكفاءات واستقطابها و المحافظة عليها وتمييزها باستمرار، والسعي إلى بناء ثقافة تركز على الإبداع وتبادل المعارف والخبرات لتكوين قاعدة صلبة من الكفاءات الاستراتيجية التي تصنع التميز والجودة الشاملة، ولا مناص لتحقيق ذلك من ضرورة تصحيح النظرة نحو "الأصل أو المورد البشري" وتوجيه كافة الفعاليات والجهود و السياسات نحوه، عبر الاستثمار في التعليم وتطوير نظم المعلومات وتنمية روح الإبداع وثقافة المشاركة في أداء وسلوك وثقافة الموارد البشرية. ويحدد العلماء أهم المؤثرات الأساسية لإدارة التميز والجودة وتنمية الإبداع التنافسي لدى المنظمات

الحديثة استنادا على كفاءات الموارد البشرية في الخطوات الإجرائية التالية:

1. تسيير الكفاءات Management Competence: تعرف مقارنة تسيير الكفاءات بأنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.¹⁹

فمفهوم الكفاءات يرتبط أساسا بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي: **الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة**.²⁰ وتؤدي محفظة الكفاءات داخل المنظمة دورا مهما في ترشيد واستثمار كافة المدخلات التي ترد إلى المنظمة وتعظيم العائد منها وعليه: "فأبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما كانت الشركة (المنظمة) أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في **إنتاجية الموظف**... فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج.²¹ إن تبني مقارنة استراتيجية لتسيير كفاءات الموارد البشرية من شأنه أن يرفع طاقات المؤسسة وقوتها الإنتاجية والخدمية، ويساعدها على حسن استثمار بقية مواردها المادية بصورة راشدة، فمحفظة الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسة هي أساس صناعة التميز والجودة وهي سبب حصول الفارق في الأداء من خلال حسن استغلال المدخلات واستثمارها بصورة أكثر فاعلية وعقلانية مما يترتب عنه تعظيم للمخرجات بتقليل الهدر في الوقت والموارد وجودة في الأداء والخدمات.

2. **تفعيل ثقافة الجودة الشاملة Cultural Total Quality**: يعرف **W.Edwards Deming** إدارة الجودة الشاملة بأنها: " هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع." ²² إن تفعيل ثقافة الجودة الشاملة يتم من خلال الخطوات التالية:

- ضرورة تبني مفهوم "التحسين المستمر" كمنهج عمل وتفكير على مستوى كافة العمليات التنظيمية والإنتاجية والتسويقية والتشريعية والإدارية، ومواكبة كل الإبداعات المستحدثة واستثمارها في حينها قبل تقادمها وتشجيع المبادرات ووضع الحوافز الفعالة لذلك، تشجيعا لعملية التحسين والتطوير المستمرين.
- تحديث الأفكار وتجديد القيم عن طريق التعليم والتدريب المستمرين لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واستيعاب كافة الطرق الحديثة في العمل ولتكوين العقول المبدعة والخلاقة.
- معيار نجاعة الأداء وجودة المنتج هو: **رضا الزبون**، إذن لا بد من التركيز ليس على استقطاب الزبائن فقط بل على نيل وتعظيم رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية والعمل بمبدأ " الإدارة بالنتائج " فالنتائج يكون على النتائج المحققة فعليا وليس مجرد أداء المهام بلا نتائج.
- إيلاء الأهمية البالغة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها لكل متطلبات الجودة الشاملة من خلال إيجاد وتكوين المورد البشري الكفاء الذي يعتبر المصمم والمنفذ لكافة النشاطات التنظيمية ومستودع الأفكار الإبداعية الذي يقدم الخدمات المتميزة وهو مصدر الميزة التنافسية والقيمة المضافة والتنوعية.

3. **التجديد Innovation**: ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة... ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد... فعمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها و تميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها. ²³ إن تفعيل مبدأ التجديد كثقافة تنظيمية بين الموظفين يقتضي خلق بيئة محفزة على التجديد والإبداع وتشجيع أسلوب العمل الجماعي التشاركي ووضع حوافز مغرية على البحوث والتطوير الذاتي.

4. **الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness**: إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تقفقر إليها المنتجات المتواجدة، وهنا يبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى مواعمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ووقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها... وبالإضافة إلى الجودة والمواعمة ووقت الاستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم، فكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيؤ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها. ²⁴ ومعلوم أن وضع رضا الزبون ضمن أهم أولويات المؤسسة يدفعها نحو البحث و التجديد و التطوير المستمر للمحافظة على رضا زبائنها أولا ولاكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن ثانيا، وهذا المبدأ يعتبر من أهم المعايير والمحفزات على تحسين أداء المورد البشري وصقل كفاءاته بصفة دائمة، لأنه يرتكز على تقييم نتائج الأداء وليس الأداء في حد ذاته، وعلى وضع وربط المخصصات التحفيزية برضا الزبائن واستقطاب اهتمام

أكبر عدد منهم، وهو ما يخلق في العامل روح المبادرة والتطوير الذاتي والإبداع التنافسي للظفر بأكثر حصة من رضا الزبائن، وهو ما يؤدي بالعامل إلى تحسين وضعه الأدائي والوظيفي.

5. تطبيق مبدأ التحسين المستمر Continuous improvement: يعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث المستمر لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفترق إليها المنافسون، مما يسمح بتخفيض التكلفة على مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض وقت تجميع الأجزاء مما يرفع من مستوى إنتاجية العامل.²⁵ إن مبدأ التحسين المستمر يتطلب إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على التغيير والإبداع ويضع الحوافز في سبيل ذلك، وينمي لدى الموظفين روح المبادرة والذكاء الصناعي، وهذا يرتبط بنمط القيادة وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

6. إدارة المعرفة: Knowledge Management: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.²⁶

7. إدارة التكنولوجيا والاتصالات Technology and Communications Management: إن للتكنولوجيا والاتصالات دوراً مهماً في النشاطات الخاصة بإنتاج وتصميم وتوجيه وتسهيل المشاركة في المعلومات ونقلها حول العالم بوقت قياسي، مما يوفر للمنظمات قدرة تنافسية كبيرة تعكس بشكل إيجابي على ربحيتها. إن إدارة التكنولوجيا بشكل جيد بتوفير البنية المناسبة لها والمتكاملة مع أدوات اتخاذ القرارات يساعد المنظمة على الحصول على أكبر درجة من المرونة في العمل ويساعد العاملين على التعاون داخلها وخارجها ويسهل حل مشاكل العملاء وعملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية.²⁷

إن تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات العصرية يتطلب مهارات جديدة وعالية في مواردها البشرية وهذا ما يدفعها لتطوير كفاءاتهم وتكييفها مع التكنولوجيات الرقمية الحديثة وتدريبهم على استعمال وسائط الاتصال والإعلام واستقطاب الكفاءات النوعية ذات التكوين العالي.

إن تنمية وإدارة التميز والجودة في أداء الموارد البشرية انطلاقاً من الأسس السالفة يتطلب تشجيع وخلق بيئة معرفية وتشاركية وبناء ثقافة الجودة والتطوير المستدام كفلسفة تفكير وكمنهج سلوكي ووظيفي لدى الموارد البشرية من قمة الهرم إلى قاعدته، وهذا لن يكون إلا من خلال التدريب الفعال والتكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتعزيز فلسفة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية تتمحور عليها كل فعاليات المنظمة.

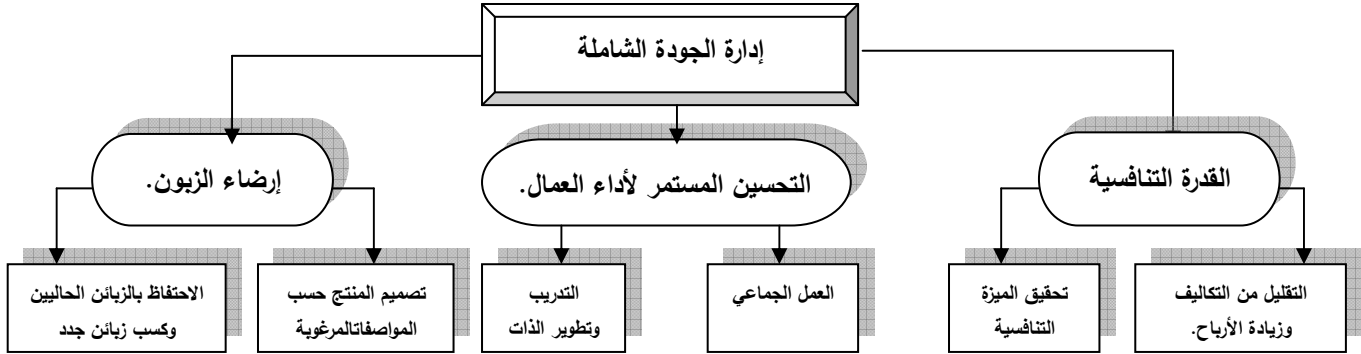
4. تعزيز فلسفة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة التميز والإبداع التنافسي في أداء الموارد البشرية:

تُعنى مقارنة إدارة الجودة الشاملة بوضع الأسس النظرية والتطبيقية لتحسين الخدمات والمنتجات بصفة

مستمرة انطلاقاً من تحسين أداء الموظفين وفق مدلول المبدأ الياباني الكايزن **Kaizen**²⁸، وقد عرفها **Saylor James**: "هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة من خلال تطوير الأساليب الإدارية

والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين وبينهم وبين العملاء.²⁹

الشكل رقم (01): المحاور الكبرى لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: صبرين حديدان، "إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 07، سبتمبر 2013، ص 263.

فمقاربة الجودة الشاملة وفق الشكل السابق تركز على ثلاث دعائم أساسية وهي: أولاً/ بناء قدرات تنافسية تساعد على استقطاب أكبر قدر من الزبائن وتحقيق قاعدة سوقية وخدمية واسعة، ثانياً/ التحسين المستمر لأداء العمال وتبني منهجية التطوير المستديم للمهارات والعمليات الإدارية، ثالثاً/ العمل على إرضاء الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات بالكيفية والوصفة والوقت المناسب.

4-1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الموالية:

1- تحسين ربحية المنظمة وقدرتها على المنافسة: إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو: "إفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة **Do the Right things Right first time**" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، ويؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية وتعظيم مكانة المنظمة ومركزها التنافسي.³⁰

2- زيادة الفعالية التنظيمية: حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسيناً في الاتصالات وإشراكاً أكبر للعاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين.

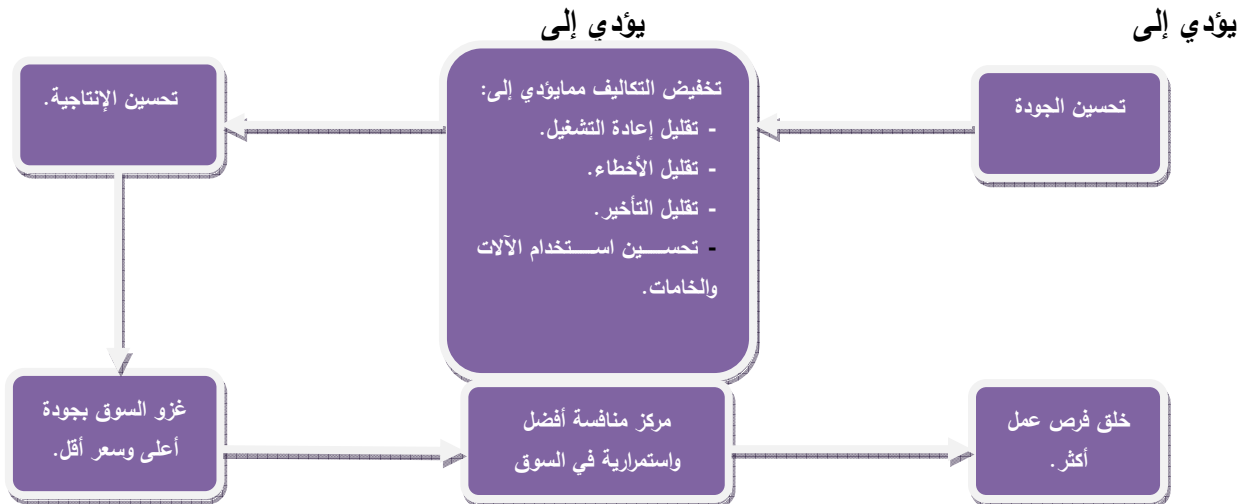
3- كسب رضا المجتمع: إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك على المحافظة على البيئة العامة (مصدر مدخلات المنظمة) وتحدد دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج، الذي تقوم بتصنيعه ويترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج وهو ما ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.³¹

كما تتجلى الأهمية القصوى لمنهج إدارة الجودة الشاملة في **السلسلة التفاعلية** ذات الخطوات الخمس التي قام بوضعها أب الجودة **ديمينغ Deming** مبينا من خلالها الفلسفة التي تشكل الأساس الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، وهذه الخطوات هي:

- 1- إن تحسين الجودة يعني انخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل ومعدلات تأخير أقل، والإستغلال الأفضل للوقت والخامات.
- 2- نتيجة لذلك تتحسن الإنتاجية.
- 3- تؤدي الجودة الأفضل إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق وتسمح برفع الأسعار.
- 4- يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الشركة ويمكنها من البقاء والاستمرار في مجال العمل.
- 5- وهكذا تتمكن الشركة من توفير فرص عمل أكثر.³² والشكل التالي يوضح السلسلة التفاعلية للجودة:

الشكل رقم (02): أهمية إدارة الجودة الشاملة ضمن السلسلة التفاعلية للجودة.



المصدر: على السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، (د ت

ن)، ص 299.

ونلاحظ من خلال الشكل السابق أن مدخل الجودة له أثر كبير في تحسين الوضعية التنافسية والتنظيمية للمنظمة داخل بيئتها الخارجية والداخلية، حيث تعمل على استغلال الموارد المتاحة بطريقة منهجية وعقلانية رشيدة تتيح للمنظمة استفادة عالية من هذه الموارد مع تقليل الهدر والأخطاء، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين مخرجاتها الإنتاجية والخدماتية والتسويقية والتنظيمية.

4-2- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يركز على جملة من المنطلقات الفكرية التي تشكل في مجموعها الفلسفة الحديثة لإدارة كافة التفاعلات التنظيمية، وتعتبر نقلة نوعية في التعامل مع المورد البشري الداخلي (الموظفون) والخارجي (الزبائن والمجتمع)، وتتجلى أهم هذه المنطلقات في المبادئ التالية:

1- **الاهتمام بالعميل أو الزبون:** ينظر ممارسو إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء، ويحتاج الأمر إلى تعريف ما يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة وما الذي تقدمه الشركة حقيقة للعملاء مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بـ "فجوة الجودة"، ومن خلال التعاون بين الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة يتم صياغة خطة لسد هذه الفجوة.³³

2- **التحسين المستمر:** أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية أن نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم، مما يوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية.

3- **إشراك الموظفين وتمكينهم:** تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالها، لذلك فإنه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، وقد أشار Besterfield إلى أن إشراك الموظفين يأخذ أشكالاً متعددة على النحو التالي:

أ- **فرق العمل** أي مجموعة من الناس يعملون سوية وذلك لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

ب- **التمكين Empowerment** يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة والثقة بالإضافة إلى الالتزام بالمسؤولية في تحسين العملية والأداء والمبادرة من أجل تلبية متطلبات الزبون وتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

ت- **التحفيز** ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو والتي تشمل حاجات البقاء، الأمن، والحاجات الاجتماعية والإحترام، وتحقيق الذات.³⁴

4- **تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change Management:** من خلال الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة

أو المتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يجب التعامل معها بإيجابية.³⁵

5- **تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ:** من خلال الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة (البيئة التنظيمية) وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الانكفاء على الذات داخل المنظمة.

6- **التحول نحو المنظمة الإلكترونية:** بالتركيز على أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات واستثمارها في تقديم خدمات أفضل.

7- **الاعتراف بأهمية المورد البشري:** وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة.

8- **الإدارة بالنتائج:** من خلال اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج.³⁶

4-3- **التقنيات الست لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

لقد وضع العلماء ستة تقنيات منهجية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية وهي:

1- **تفويض السلطة:** والمقصود هنا هو تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة الكافية لاستكمال أداء مهام معينة وليس تفويض المهام بشكل روتيني إلى المرؤوس، ولهذا يطلق على تفويض السلطة هنا التمكين Empowerment، ولأن إعطاء المسؤولية إلى المرؤوس بدون إعطاء السلطة يؤدي في النهاية إلى الفشل في تحقيق النتائج المطلوبة (أي أن التمكين = المسؤولية + السلطة الكافية).

2- **مشاركة الموظفين:** إن فشل بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع أساسا إلى عدم قدرتها على استغلال إمكانيات وقدرات العامل، ولهذا فإن إبعاد الموظفين عن عملية اتخاذ القرارات يترتب عنه انخفاض جودة القرار وحرمان العمال من المشاركة في حل المشكلات.

3- **الإبداع والابتكار:** إن الحديث عن الجودة في العمل مرتبط أساسا بالقدرة على الإبداع والخروج عن المألوف، غير أن الرؤساء في العمل غالبا ما يظهرون حرصهم على العمل بالأساليب المألوفة لديهم والمضمونة نتائجها... إن الأفكار الإبداعية الجديدة لا يمكن أن تنتعش إذا لم يتم التخلص من الحواجز وأفعال المديرين والمشرفين التقليدية، وأكثر من ذلك ينبغي على المديرين أن لا يكتفوا بتشجيع الأفكار المخالفة بل يتعين عليهم أن يثبوا ويمدحوا التفكير المخالف.

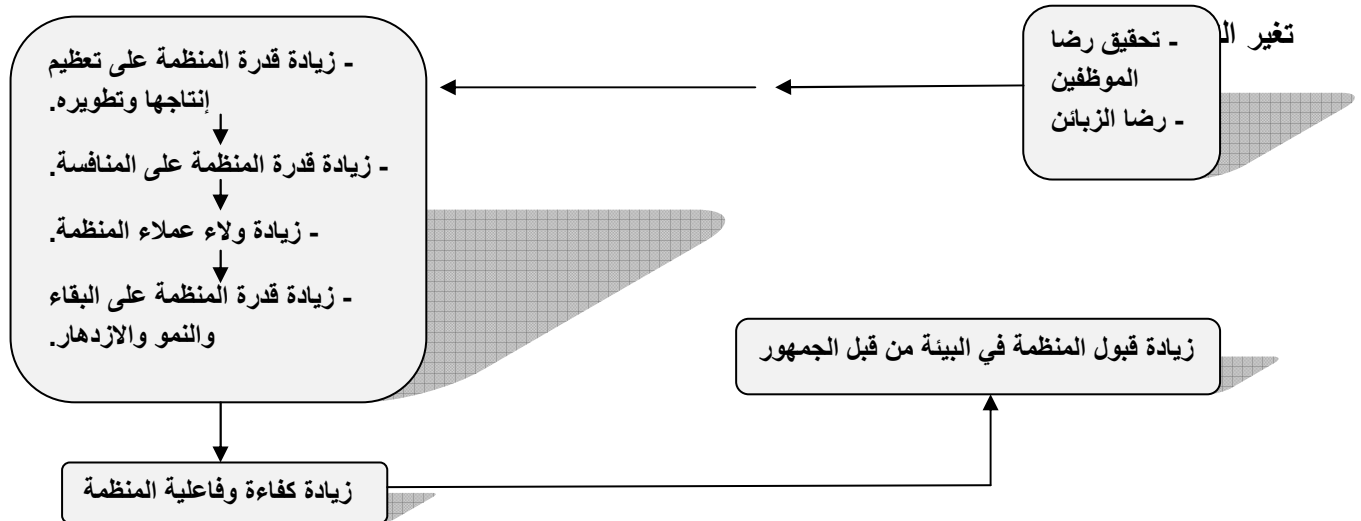
4- **الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:** إن الأفعال التي يقوم بها الفرد تكون لها انعكاسات إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الأفعال إيجابية وحقت نتائج فإن الحماس للعمل يزداد ويحقق نتائج أكثر وإذا كانت الأفعال سلبية فلا بد من تعديل الخطة وتدارك الأخطاء في الإبان وبعبارة أخرى: "إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته".

5- **بناء فريق العمل:** حيث يعتبر أساسا للنجاح لأن هناك حالات تتطلب مجهودا جماعيا والنجاح يتوقف على تعاون الجميع، ولهذا فإن الجودة الشاملة تتطلب عملا جماعيا ينبع من فرق العمل الموجهة ذاتيا.

6- **تطوير مهارات المدير:** المدير الماهر هو الذي يحول الخوف من التغيير إلى إتقان في العمل وجودة في الإنتاج، فالمهارات القيادية هي التي تساعد على النجاح في تدليل الصعاب والتقليل من الأخطاء وتحفز على التجريب والتعبير عن الرأي دون خوف من العقاب.³⁷

إن الإسقاط العملي السليم للأطر الفكرية والتنظيمية والفنية السابقة مع توفير المتطلبات الأساسية لفعالية نظام الجودة الشاملة، تترتب عنه تحسينات هامة وانعكاسات إيجابية على المنظمة والموظفين والزبائن والبيئة التنظيمية، ويسهم في خلق بيئة للإبداع التنافسي والتطوير والتعلم التنظيمي بين الموارد البشرية والتسابق نحو تقديم الأفضل وهو ما يكون للمنظمة قدرات تنافسية وكفاءات استراتيجية، وهذا ما يتجلى من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على البيئة التنظيمية للمنظمة.



المصدر: محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006، ص 253.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ التداعيات الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة على بيئتها الداخلية والخارجية من خلال إسهامها في تحقيق رضا الموظفين مما يؤدي إلى تقانينهم ومحبتهم للعمل وللمنظمة وهو ما يحفزهم لبذل أحسن ما لديهم لرفع كفاءتها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتنافسية، وهذا ما يحقق لها القيمة المضافة المتميزة ويكسبها عملاء جدد ويمنحها رضا الجمهور وثقتهم بمنتجاتها وخدماتها.

وكنتيجة لما سبق نقول: لقد قدمت مقارنة إدارة الجودة الشاملة إسهامات جديدة في التنظير لمفهوم إدارة التميز والجودة والإبداع التنافسي، من خلال جعل مفهوم الجودة فلسفةً تنظيميةً تقوم عليها المنظمة في كافة عملياتها خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري، فهي تسعى لجعل المنظمة صديقة للمجتمع ووفية لزيائنها، من خلال تكريس ثقافة التطوير والتحسين المستمر كمنهج عمل استراتيجي وعقيدة محورية في بناء مهارات وكفاءات المنظمة، ووضع أطر عملية لتقييم وتقويم أداء الموارد البشرية من خلال الاعتماد على النتائج كموجه للأداء وتوطين ثقافة العمل الجماعي والتشاركية في القرار وهو ما يسهم في تكوين الكفاءات الجماعية التي هي بمثابة القاعدة الصلبة والمخزون المهاري للمنظمة، ومن خلالها تصنع التميز والفوارق في جودة الخدمة والإنتاج وتذكي روح الإبداع التنافسي ضمن فريق العمل.

نتائج وتوصيات الدراسة:

وفي نهاية هذه الدراسة نستنتج أن المنظمات الحديثة خصوصا، وفي ظل تداعيات البيئة التنافسية وفواعلها الجديدة فهي أمام رهان و تحد كبير يتمثل في ضرورة تكوين قدرات تنافسية ذاتية وإعادة هيكلة وهندسة طرائق التسيير وتحيينها وفق المقتضيات والمتطلبات العلمية الحديثة، حتى يتأتى لها الاندماج ضمن التحولات الكبرى للعالم والاستثمار الجيد لمواردها بالاعتماد على الكفاءات البشرية، خصوصا مع تهاوي أسعار النفط وتراجع ثقافة الربح، أين أصبح لزاما على الدول و المؤسسات بناء اقتصاد مستقل و متنوع وقائم على الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفي الذي هو رهان التنمية والاستثمار الربحي في زمن الاقتصاد المعرفي و الرقمي، إذ من خلاله يمكن صناعة القيمة المضافة وإحداث الفارق و التميز في الأداء والإنتاج، وبناء عليه يمكننا وضع جملة من التوصيات الأساسية الخاصة بهاته الدراسة وهي:

- ضرورة تصحيح المفاهيم الخاطئة إزاء المورد البشري وتغيير الأطر والخلفيات التقليدية السلبية السائدة في منظمات الدول النامية والتي ترى فيه كلفة ثقيلة وعبئا وبيلا، بل هو مورد فعال ومستودع ثري بالمهارات والكفاءات إذا أحسن تدبيره وتعليمه واستثماره.

- ضرورة التحول نحو منهجية التفكير الاستراتيجي الاستباقي والتنافسي في مختلف العمليات التنظيمية لاسيما في إدارة الموارد البشرية، والعمل على بناء طاقات وكفاءات محورية ومستديمة تضطلع بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- التأكيد على أهمية التكوين والتدريب بكافة أشكاله (المعرفي، المهاري، النفسي) طيلة المسار الوظيفي للعمال، مع ضرورة تخصيص ميزانيات معتبرة للتكوين وتطوير الأبحاث، باعتبار أن التدريب هو استثمار له عائد أعظم من تكاليفه، فالموظف المتعلم أقدر وأجدر على حل المشكلات والتأقلم مع متغيرات البيئة التنظيمية.

- ضرورة الاستثمار في كفاءات ومعارف الموارد البشرية وتقويمها حسابيا للعمل على تطويرها وتكوين بنك خاص للمهارات والقدرات التنافسية للمنظمة.

- اعتماد منهجية ومنطق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية عامة في التسيير، وتبني المقاربات الحديثة في التعامل مع الموارد البشرية تنظيما وتنمية وتعلّما، وربط كافة عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية بمفهوم الجودة والكفاءة كمعلم منهجي للانتقاء والتوظيف والترقية والاستحقاق.
- حتمية الاستفادة من التطورات العلمية وتحديث المكتسبات المعرفية بصفة دورية، من خلال انتهاج استراتيجية التعلم التنظيمي ومواكبة التغيرات وإدارة المعارف والكفاءات تقاديا لتقادم المعارف ولبعث روح المبادرة والحيوية والدافعية في نفوس الموارد البشرية وتحسين أدائهم.
- ضرورة التحول نحو مفهوم "المنظمة المتعلمة" وجعل المعرفة أصلا استثماريا ومحورا تتمركز حوله مختلف العمليات التنظيمية، خصوصا ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية (استقطاب، اختيار، تعيين، ترقية تدريب، تخطيط الموارد البشرية...) فالمعرفة والكفاءة هي أساس الجدارة والمفاضلة.
- ضرورة الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية الحديثة والتحكم الجيد في الوسائط والوسائل التقنية المتطورة في الإعلام والاتصال والبرمجيات المتخصصة واكتساب مهارات التواصل والتنوع اللغوي وغيرها من المتطلبات الرئيسية للاندماج والتوافق مع تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة.

الهوامش:

- ¹ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010-1431، ص 117.
- ² عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2010، ص 25.
- ³ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. المرجع السابق، ص 70.
- ⁴ حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2007-1427، ص 25.
- ⁵ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003، ص 40.
- ⁶ المرجع نفسه، ص 61.
- ⁷ حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 25.
- ⁸ سعاد نايف البرنوطي إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3، عمان (الأردن): دار وائل، (د ت ن)، ص 38.
- ⁹ حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 26.
- ¹⁰ عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دارالفكر، 2011، ص 24-25.
- ¹¹ سمالي بليحويه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، 2004-2005)، ص 117.
- ¹² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 21.
- ¹³ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل، 2005، ص 12.
- ¹⁴ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁵ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 117.
- ¹⁶ سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في العربية السعودية. ط2، الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010-1431، ص 6-7.

- ¹⁷ محمد تركي البطاينة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية". (أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن، 2007)، ص 02.
- ¹⁸ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دارالفكر، 2011، ص 85-86.
- ¹⁹ كمال منصورى وسامح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص 55.
- ²⁰ وهنا تجدر الإشارة إلى وجود بعض الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة الزمنية دون أن تكون لهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وتحسين الأداء وهذا راجع لأحد سببين: غياب بيئة الإبداع وثقافة المبادرة والتحسين المستمر أضعف أنظمة التدريب والحوافز.
- ²¹ شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-. تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 1421-2001، ص ص 196-200.
- ²² مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 122.
- ²³ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201
- ²⁴ المرجع نفسه، ص ص 201-204.
- ²⁵ إن الفرق بين التجديد والتحسين المستمر هو أن التجديد هو بمثابة الهدف الأخير من عمليات التحسين المستمر، فالتجديد يتعلق بإيجاد طرق جديد للعمل أو الرفع من مستوى الخدمة وإبداع منتجات وخدمات جديدة، وهذا لا يمكن للمنظمة الوصول إليه إلا بتبني منهجية التحسين المستمر كأسلوب في التفكير والعمل، وكلا الأساسين يعتبران قاعدة لتكوين المهارات النوعية والإبداعية لدى الموارد البشرية للمؤسسة.
- ²⁶ عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 11-12.
- ²⁷ محمد قاسم القريوتي، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات". ورقة مقدمة في: المؤتمر العلمي الرابع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-6-2005، ص ص 26-27
- ²⁸ مبدأ الكايزن: هو كلمة مركبة من جزئين: كاي "Kai" وتعني التغيير، و زن "zen" وتعني للأفضل والمعنى: «التغيير للأفضل» وتترجم Kizen إلى ContinualImprovement أي: التحسين المستمر. حنافي جواد، "صناعة التغيير واستراتيجية الكايزن Kizen" مقال مأخوذ من موقع: <http://www.alukah.net/social/0/44207/> يوم: 12/12/2014 على الساعة: 21:36.
- ²⁹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 122.
- ³⁰ كما أن هذا المنطق التنافسي يمتد لدى الموارد البشرية فكثيرا سلميما ويقوم نفسياتهم وسلوكهم وفق مبدأ التحسين والجودة حتى يصبح منهجا وقاعدة تنظيمية عامة في كل صغيرة وكبيرة من شؤون العمل، وهذا المعنى هو من صميم ما جاء في حديث النبي صلى الله عليه و سلم حائماً المسلم على أن يتحلى بثقافة الإتقان في جميع أعماله حين قال: "إن الله يحب من العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه". أو حديث: "إن الله كتب الإحسان في كل شيء".
- ³¹ بشرى عبد حمزة عباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، المجلد 10، 2008، ص 123.
- ³² شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. مرجع سابق، ص 264.
- ³³ المرجع نفسه، ص 270.
- ³⁴ فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية". مجلة البصائر، الأردن، العدد 01، المجلد 12، 1429-2008، ص ص 154-155.
- ³⁵ إن من أبرز أسباب تدهور المنظمات في الدول النامية هو غياب ثقافة التغيير وحصول الخوف أو مقاومة كل محاولة تغيير أو تجديد من طرف المديرين أو الموظفين وتفضيل استبقاء النظم التقليدية على مسايرة التطورات والتحسين المستمر لأساليب العمل، لذا فإن إدارة التغيير وتكريس ثقافة التجديد يعتبر أكثر من ضرورة في ظل الحراك البيئي المتسارع وهو من أسس نجاح مقاربة الجودة الشاملة وإنعاش المحيط التنظيمي بالجديد من الأفكار وأساليب العمل.

- ³⁶مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية «الاتجاهات المعاصرة». مرجع سابق، ص 125.
- ³⁷عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1427-2006، ص 116.