

## دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

أ.بن علي عائشة

جامعة مستغانم

د.نوري منير

جامعة الشلف

### الملخص:

يعتمد تحقيق الأداء الفعال في المنظمات بشكل أساسي على التوافق والانسجام الذي يتحقق بين وحدات المنظمة الداخلية، ومن هنا تظهر أهمية الربط بين مجالات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع باقي الوحدات والبرامج الإدارية في المنظمة كبرامج الجودة. في العقود الماضية كانت مسؤولية الجودة منحصرة في قسم إدارة الجودة والذي يضم مجموعة من المهندسين والمصممين للجودة، أما الآن أصبحت الجودة مسؤولية كافة الأفراد في المنظمة بما في ذلك قسم إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكذا العلاقة بينهما. ولدراسة هذا الموضوع ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية لنستخلص في الأخير أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

### Résumé :

La réalisation de la performance efficace dans les organisations dépend essentiellement sur le consensus et l'harmonie qui se réalisent concrètement entre les unités d'organisation interne et à partir de ce moment là, paraît l'importance de la liaison des domaines de la gestion des ressources humaines, d'entre ces dernières et avec le reste des unités et les programmes administratifs dans l'organisation en tant programmes qualitatifs.

Cette étude a pour but de clarifier les concepts essentiels de la gestion des ressources humaines et ceux de la gestion de la qualité totale ainsi que la relation entre eux. Pour étudier ce sujet et son vrai traitement sur ses différents aspects et dimensions, il a fallu que la clarification de l'objectif de celui-ci se soit effectuée en s'appuyant sur la méthode d'analyse descriptive. Ainsi, des sources et des traitements, réalisée avec une méthode scientifique et objective, nous permet de conclure en fin de compte que la gestion des ressources humaines a un rôle important et efficace à jouer dans le cadre de l'application de la gestion qualitative totale d'où elle fournit son soutien adéquat et suffisant par le biais du travail qui contribue au développement du personnel et de la réalisation de sa loyauté qui reflète donc à son tour à l'amélioration de la performance.

**Mots- clés :** la gestion des ressources humaines, qualité, la gestion de la qualité totale.

#### مقدمة:

تغيرت مؤخرًا النظرة إلى العنصر البشري واحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد أصبح يمثل أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا أكبر بهذا المورد ومن أمثلتها برامج إدارة الجودة. ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتوسعي حاليًا لتطوير وتحسين هذه المعايير. بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد والإجراءات في جميع مجالاتها. ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المطروح سيتم التطرق للمحاور التالية:

- أولاً: أساسيات عن إدارة الموارد البشرية؛
- ثانياً: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة؛
- ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

## 1. أساسيات عن إدارة الموارد البشرية:

**1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية نذكر منها مايلي:

"هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>1</sup>

"إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"<sup>2</sup>

"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"<sup>3</sup>

يمكن القول أن: إدارة الموارد البشرية هي نظام لإدارة العنصر البشري بإعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساندة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة. وهذا الشكل يقدر التركيبة المختصرة لمكونات ادارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص15

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص:15- 16

## الشكل رقم 01: العناصر المكونة لإدارة الموارد البشرية:

**Human Resource Management (HRM)**

Source : <http://healthcare.cogno-sys.com/hr-management-hospital-management-system>, Consulté le 01/12/2014

**1-2- لماذا الإهتمام بإدارة الموارد البشرية: كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة**

لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبر العنصر البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية

هي:

- ✓ إحتياجات العاملين المتعددة والمتجددة؛
- ✓ تشابك المهام الإدارية؛
- ✓ تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء؛
- ✓ شدة المنافسة؛
- ✓ التدخل الحكومي؛
- ✓ التطور في نظم معلومات الموارد البشرية؛
- ✓ ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ إرتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري؛
- ✓ الإتجاهات العالمية المعاصرة مثل إدارة التعبير، فلسفة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية.

### 3-1- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات

عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... الخ. هذه التحديات أثرت على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، حيث أنها تملي على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذو قدرات إبداعية وإبتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال بشكل خاص. يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:<sup>4</sup>

#### (1) تحديات العولمة التنافسية: 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 وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

#### (2) التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات

والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية 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 عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات

<sup>4</sup> -حضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص: 24-26

التعامل مع المستحقات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

**(3) التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة 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 الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

**(4) إدارة الجودة الشاملة:** لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية بمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على مجموعة من الجوانب التي سيتم التطرق لها بالتفصيل لاحقاً. إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

#### 4-1- أهداف إدارة الموارد البشرية: يكمن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في

المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم ويسد احتياجات المنظمة، يمكن تلخيص هذه الأهداف باختصار فيما يلي<sup>5</sup>:

##### (1) الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن

الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع

##### (2) أهداف العاملين: تتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع في دخلهم؛
- ✓ انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقة البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

##### (3) أهداف المنظمة: وهي كالتالي:

- ✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- ✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

#### 5-1- وظائف إدارة الموارد البشرية.: تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة

الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التحفيز

<sup>5</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28

والرقابة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التحضيرية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:<sup>6</sup>

**(1) تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالبا بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها.

**(2) توظيف الموارد البشرية:** تتناول هذه الوظيفة إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في المنظمات وبالتالي تحدد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المنظمة.<sup>7</sup>

**(3) تسيير الأجور والحوافز:** تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج. وعليه ينبغي أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور مجموعة من الخصائص نذكر منها الوضوح والبساطة، ضمان حد أدنى من الأجر، مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء، تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد وأن يكون مقدار المكافئة التشجيعية ملموسا.<sup>8</sup>

**(4) تدريب الموارد البشرية:** إن التطور في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة ولا بد للمنظمات وعلى اختلاف مهامها من أن تواكب هذا التطور، وبما أن القوى العاملة هي الأساس في استخدام التكنولوجيا لذلك فإن وظيفة التدريب تهتم في تنمية إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

**(5) تسيير المسارات المهنية:** تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي ووظيفة رسمية ومنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية حيث تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة. يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا

<sup>6</sup> - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10

<sup>7</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 23.

<sup>8</sup> عمر الطراونة، الإدارة الاحتياطية للموارد البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى 2012، ص134.



والتي تمتد طوال حياته المهنية. كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه: "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"<sup>9</sup>

**(6) تقييم أداء الموارد البشرية:** تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى تقييم الأداء على اكتشاف جوانب ايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدد للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.<sup>10</sup>

## 2. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

### 1-2- مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

**1- تعريف الجودة:** المطلع على الأدب الإداري يجد العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم الجودة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

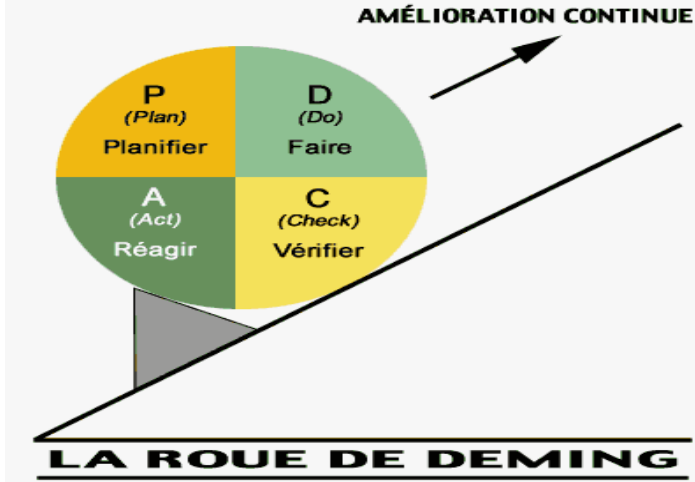
✓ تعريف DEMING الذي يعرف الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>11</sup>، ولهذا الباحث تصور لتحقيق الجودة كما هو بارز أسفله:

## الشكل رقم (02): إدارة الجودة لدى DEMING

<sup>9</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص3.

<sup>10</sup> - فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص105.

<sup>11</sup> - لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص14.



/Source : <http://managementworld.unblog.fr>, Consulté le 01/12/2014

- ✓ أما JAURAN فيعرفها بأنها "الملائمة للاستخدام".<sup>12</sup>
- ✓ وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار 50-120 x كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الإحتياجات المعترف عنها أو الضمنية".<sup>13</sup>
- ✓ أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة".<sup>14</sup>
- ✓ كما عرف كل من المعهد الوطني الأمريكي للتقييس (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها: "المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة".<sup>15</sup>

<sup>12</sup> - عبد النبي الطائي واخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص29.

<sup>13</sup> - Jean Marie Chatelat , Methods Productique et qualite , edition Marketing ; S.A , paris ,1996 , p12.

<sup>14</sup> - Ph . Kotlar et B . Debois , Marketing Management ; Public ; union ,10eme edition , Paris , 2000 ,p80.

✓ أما المهندس الياباني Taguchi فقد أعطى تعريفاً أكثر شمولية مفاده أن الجودة: "تعبّر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها."<sup>16</sup>

من خلال العرض السابق لمختلف التعاريف الواردة بشأن الجودة يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى ثلاث مجموعات أساسية حسب نقاط تركيزها.

**المجموعة الأولى:** ركزت في تعريفها للجودة على الزبون وعلى ضرورة إشباع حاجاته.

**المجموعة الثانية:** ركزت على الخصائص والصفات التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة والتي تشبع إحتياجات الزبون.

**المجموعة الثالثة:** ركزت على ثلاثة عناصر هي الصفات، الزبون والمجتمع.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف التالي:

الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

**2- التطور التاريخي للجودة:** لقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر

الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل.

**المرحلة الأولى:** مرحلة الفحص (بداية القرن العشرين) :

<sup>15</sup> JAMES R.Eyans and JAMES W.Deam JR, Total Quality: Management; Organization and Strategy, 3<sup>rd</sup> ed, South-Western Publishing Company, Ohio, 2003, pp:9-10.

<sup>16</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 et ISO14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،

الأردن، 2002، ص 19.

تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه فحص الجودة وهو "عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة لغرض التأكد من أن الانتاج يسير بالشكل الذي يريته الشروع".<sup>17</sup>

حيث انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لغرض العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه تايلور "بالرقابة البوليسية"<sup>18</sup>

### المرحلة الثانية: مراقبة الجودة: (فترة 1930-1950):

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة العيب في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.<sup>19</sup>

يعد Deming من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة بإستخدام الأساليب الاحصائية.

### المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة: (فترة 1950-1970):

تعني هذه المرحلة التركيز على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك. حسب معيار ISO 9000 لسنة 2000 تعرف تأكيد الجودة بأنها فرع أو جزء من تسيير الجودة تهدف إلى تقديم الثقة بأن المتطلبات المتعلقة بالجودة ستكون مرضية (مقنعة)<sup>20</sup>

### المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة: (فترة 1970 حتى الآن):

<sup>17</sup> - قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2003، ص42.

<sup>18</sup> - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001،

ص23.

<sup>19</sup> - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد05، 2007، ص30.

<sup>20</sup> Françoisaby et claude Jambart , La qualite dans les services ; fondement temoignage ; outils , 2eme edition , ed Economica , paris ; 2002 , p14.

شهدت هذه المرحلة الانتقال التدريجي من ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام جديد للإدارة، أين أصبحت الجودة قضية ومسؤولية الجميع، حيث أن كل فرد ومن موقعه يمكنه ويجب عليه المشاركة في تحسين السير الكلي للأنشطة.

يتضمن هذا المصطلح الوصف الشامل لكل عمليات الانتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، يهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.

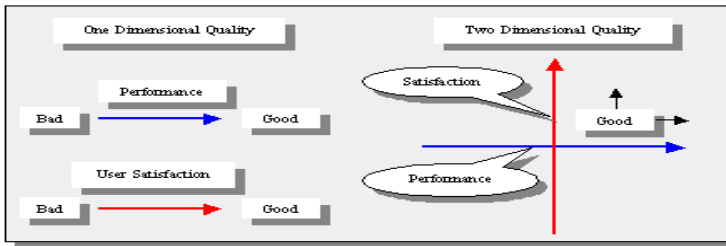
## 2-2- أبعاد الجودة:

يملك المنتج أبعاد متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. وعلى الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر، إلا أنه يمكن القول بشكل عام بوجود ستة أبعاد للجودة يوضحها الشكل التالي:

- (1) مستوى الأداء؛
- (2) المتانة و الوثوقية؛
- (3) المطابقة؛
- (4) المظهر الخارجي؛
- (5) خدمات ما بعد البيع؛
- (6) إمكانية التحسس بالجودة.

نلخص عموماً أبعاد الجودة فيما يلي:

### الشكل رقم 03: أبعاد الجودة حسب KANO



Source : <http://www.triz-journal.com/>, Consulté le 03/12/2014

### 2-3- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعاريف والتي مجملها شكلت لإدارة

الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها متميزة في الفكر الإداري الحديث.

حيث يعرفها Jablonski بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود

المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"<sup>21</sup>

❖ ويعرفها الصوفي بأنها "مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على

اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"<sup>22</sup>

❖ كما تعرف أيضا بأنها "الجودة في كل شيء وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل،

وبحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة

للمنشأة"<sup>23</sup>

❖ بما يقصد بإدارة الجودة الشاملة "تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة،

وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من

الخدمة"<sup>24</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي

بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم

الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل.

21 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص80.

22 - يوسف حجاج الطائي واحرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص195.

23 - أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة منجز الكفاية الانتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص11.

24 - بن سليمان نجيب، بن بوزيان محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال

نموذج (SERV QUAL) مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد02، 2012، ص132.

## 2-4- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج. ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:

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

## 2-5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالإعتماد على الأدبيات الإدارية الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة وجزء في هذا المجال ثم تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التالية:<sup>25</sup>

- التزام ودعم الإدارة العليا؛
- التركيز على الزبون؛
- فرق العمل؛
- التركيز على العمليات؛
- الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات؛
- التدريب؛
- التغذية العكسية؛
- التحسين المستمر.

## 2-6- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

<sup>25</sup> - يحيى برويقان عبد الكريم، إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009، ص61.

بعد التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن إستخراج الفوارق بينها وبين الادارة التقليدية، والتي نلخصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم أرباح وعوائد المنظمة	تحقيق رضا عملاء المنظمة من خلال تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة.	هيكل تنظيمية عمودية والسلطة مركزية، تدفق المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل.	هيكل أفقي والسلطة لا مركزية، مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
التخطيط	على المدى القصير.	تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
أسلوب العمل وتحمل المسؤولية.	يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا ولهذا تكون المسؤولية شخصية.	العمل الجماعي والتعاوني في فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.
السياسات والإجراءات	تميز بالجمود.	تميز بالمرونة.
إتخاذ القرارات وحل المشاكل.	تختص جهة معينة بذلك.	تعتمد على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية.
نظام الحوافز.	يتسم بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية بإعتبار أن الفرد رجل إقتصادي.	تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
عملية التطوير والتحسين.	لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.	التطوير والتحسين المستمر.
الأفراد.	ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.	تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على: فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-70.

### 3- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية:



تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون موظفيها محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء... إلخ، وانتهاءً بالمشاركة في كشف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

### 3-1- إدارة الجودة الشاملة والتوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين<sup>26</sup>، حيث يجب على المنظمات إختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك إختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.

### 3-2- إدارة الجودة الشاملة والتدريب:

التدريب في محتواه الشامل هو بمثابة إعطاء معارف ومهارات معينة في مجال معين لمواجهة ظروف عمل معين أو موقف معين داخل المنظمة. ومن ثم فإن هذه المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر بخطوات ومراحل يمكن حصرها فيما يلي:<sup>27</sup>

- أ- **التدريب التوضيحي:** والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة.
- ب- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.

<sup>26</sup> - نسرين محمد عبد الحمود، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في قطاعي البنوك

والتأمين في الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص54.

<sup>27</sup> - مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،

ص: 117 - 118.

ت- **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل).

ث- **التدريب على فن القيادة:** ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمدبرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المنظمة. ويشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية.<sup>28</sup>

### 3-3- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء:

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمددهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلا.
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم؟	المدير والمشرف هم المسؤول على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي و الزملاء.

<sup>28</sup> - بن كيج نسرين، "التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة البناء المعدني"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 84.

### 4-3- إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز و المكافآت والتعويضات:

تسهم سياسة التحفيز الإنساني فيرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.<sup>29</sup> وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها، وهذا وتأخذ أنظمة التعويضات التي قد تتبعها المنظمات ثلاثة أشكال هي:

- 1) التعويضات على أساس الهدف، ويتم هذا النوع عندما يتحقق الهدف الذي يحقق فائدة للمنظمة؛
- 2) التعويضات على أساس الأرباح التي تحققها المنظمة؛
- 3) التعويضات على أساس المشاركة بالأهداف.

<sup>29</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعلم، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع،

### الخاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجد أنها تهم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح العمل الجماعي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والحوافز. وعليه تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وفعالاً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا الدور من خلال النقاط التالية:

- 1) خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والعمل على نشرها من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة؛
- 2) المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها؛
- 3) من خلال الدعم الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية للجودة الشاملة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم التدريب الكافي و الضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة و التقليل من مقاومة التغيير لديهم؛
- 4) بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال وبارز في عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء... والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع:

## ✓ الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.
- (2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- (3) خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- (4) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- (5) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- (6) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعلم، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (7) عبد النبي الطائي واخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (8) عمر الطراونة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- (9) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- (10) فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- (11) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- (12) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو9000، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (13) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيعة ISO9000 et ISO14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- (14) مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- (15) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- (16) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
- (17) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (18) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

### ✓ الأطروحات والرسائل:

- (1) بن كيج نسرين، "التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة البناء المعدني"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- (2) قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2003.
- (3) نسرين محمد عبد الحمود، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

4) يحيى برويقان عبد الكريم، إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية  
الحاصلة على شهادة الايزو 9001، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009.

✓ المجلات والدوريات:

1) بن سليمان نجيب، بن بوزيان محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي  
جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه بإستعمال نموذج (SERV QUAL) مجلة  
الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد 02، 2012.

2) بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر،  
العدد 05، 2007.

✓ الكتب باللغة الأجنبية:

- 1) François caby et claude Jambart , La qualite dans les services :  
fondement temoignage ; outils , 2ème édition , éd Economica ,  
paris ; 2002.
- 2) JAMES R.Eyans and JAMES W.Deam JR, Total Quality:  
Management; Organization and Strategy, 3<sup>rd</sup> ed, South-Western  
Publishing Company, Ohio, 2003.
- 3) Jean Marie Chatelat Methods Productique et qualite , édition  
Marketing ; S.A , paris ,1996
- 4) Ph . Kotlar et B . Debois , Marketing Managemen Public,  
union , 10ème édition , Paris , 2000 .

المواقع الالكترونية:

- 1) <http://healthcare.cogno-sys.com/hr-management-hospital-management-system>
- 2) <http://managementworld.unblog.fr>
- 3) <http://www.triz-journal.com/>