

دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

The role of human resources management in the application of total quality management in sports institutions

قطاب محمد*¹، عايدي مراد²، ساغي عبد القادر³¹ جامعة ورقلة (الجزائر)، guettab.mohamed@univ-ouargla.dz² جامعة ورقلة (الجزائر)، aidi.mourad@univ-ouargla.dz³ جامعة خميس مليانة (الجزائر)، abdelkader.saghi@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/26

الملخص:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات المختلفة النطاق والمتعددة التأثيرات مثل العولمة، وزيادة وتيرة المنافسة، وزيادة الوعي والانفتاح الثقافي، والتغير المتسارع في متطلبات الزبون، تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن المسؤولية التطبيق تقع على عاتق الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وتهدف كل من إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية لتحقيق جودة الأداء والتفوق والتميز.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات

الرياضية.

Summary:

Contemporary organizations face many challenges of different scope and multi-impacts such as globalization, increasing the pace of competition, increasing awareness and cultural openness, the rapid change in customer requirements, and other challenges that impose on organizations to develop the quality of their products and services,.

Human resources are considered one of the most important elements and basic requirements for applying the total quality management approach, as the responsibility for the application lies with human resources to achieve the goals of the organization with maximum efficiency and effectiveness Both the Total Quality and Human Resources Departments aim to achieve quality performance, excellence and distinction.

Keywords: human resource management, quality, total quality management, sports institutions.

مقدمة

من أهم ما أفرزته تطورات المحيط الاقتصادي والتكنولوجي هو تنامي وعي الأفراد في كل البلدان سواء المتقدمة أو النامية، حيث مس هذا الوعي مختلف جوانب الحياة، لذلك أصبحت المؤسسات تواجه تحدي جديد المتمثل في تنامي ضغط جماعات المصالح بما فيهم المستهلكين، مما ألزم عليها الإهتمام والبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة التي تقدم على الإيمان أن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة، وما يرتبط بوفاء الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة بما فيها المؤسسات التي تقدم الخدمات للجمهور، كما تعتبر أسلوب لتأكيد الفعالية والكفاءة القصوى لها يصوره مستمرة وشاملة.

وتعتبر المنشآت الرياضية الجزائرية أحد المؤسسات التي تقدم الخدمات للجمهور وتمس شريحة معتبرة منه لذلك أصبح من الضروري أن تحسين من جودة المخرجات وتحقيق الرضا لجميع الأطراف وذلك بإعتماد على إدارة الجودة الشاملة التي أهتمت بوظائف المنشأة ومن أهمها وظيفة الموارد البشرية وتسييرها. فضلا على ما تقدم يمكن القول أن المشكلة الافتراضية للبحث تكمن في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المطروح سيتم التطرق للمحاور التالية:

أولا: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولا-الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ، نظرا لكونه يساهم في تحقيق أهدافها و استمرارها ، كما أنه يحدد قدرة

المؤسسة على المنافسة ، ولهذا حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية

نذكر منها ما يلي:

• هي الإدارة التي تلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من

خلال مواردها البشرية. (كامل بربر، 2012: 111)

• تعد إدارة الموارد البشرية الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة

الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص و التهديدات البيئية

بالإضافة إلى استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمية بهدف تحقيق المزايا

التنافسية بواسطة العنصر البشري. (محمد عباس سهيلة، 2006)

• إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة في بناء

مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد

العاملين في المؤسسة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (نور

الدين حاروش، 2011: 16)

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية

الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية: تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية

فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم

من جهة و بينهم و بين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، وتظهر

أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (بن عنتر عبد الرحمن، 2010: 24).

• الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة

تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل وفي شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

(Regan,Bellaro John, 2020, p.17)

- 3-1-الأهداف الاجتماعية :** إجراءات الجرد التي تستجيب للاحتياجات الأخلاقية وتحديات المؤسسة والعامل، وهذا يشمل مسائل قانونية مثل تكافؤ الفرص والأجر.
- 3-2-الأهداف التنظيمية:** الإجراءات المتخذة للمساعدة على ضمان الفعالية التنظيمية، وهذا يشمل توفير التدريب وتوظيف العدد المناسب من الموظفين لمهمة معينة أو الحفاظ على معدلات استبقاء عالية.
- 3-3-الأهداف الوظيفية:** المبادئ التوجيهية المستخدمة للحفاظ على الموارد البشرية تعمل بشكل جيد داخل المنظمة ككل، وهذا يشمل التأكد من أن جميع الموارد البشرية تعمل بشكل كامل.
- 3-4-الأهداف الشخصية:** الموارد المستخدمة لدعم الأهداف الفردية للوظيفة، وهذا يشمل توفير فرصة للتطور التعليمي أو الوظيفي والحفاظ على رضا الموظفين.
- 4-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:** ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي: (حمود ياسين كاسب الخرشة، خضر كاظم، 2007: 24-26)

4-1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الوقاية بدل من العلاج.
- الإدارة بالحقائق.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في تحقيق 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 أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير، والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخي بلوغها.

4-2- 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 الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل

السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

4-3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى 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 مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

4-4- التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير 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 والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة نذكر منها مايلي:

5-1- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكَم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة. (حمود ياسين كاسب الخرشة، خضر كاظم، 2007: 31).

5-2- توظيف الموارد البشرية: تتناول هذه الوظيفية إجراءات اختيار القوى العاملة للعمل في المنظمات وبالتالي تحديد إجراءات التعيين اللازمة لدخول العاملين إلى المنظمة. (زاهد محمد ديري، 2011: 23)

5-3- تصميم نظام الأجور والحوافز: تعد وظيفة تحديد التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، إذا على أساسها يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية من أجل رفع روح الانتماء فيهم وزيادة ولائهم والتخفيف من حدة الصراعات السلبية فيما بينهم وبين المؤسسة (وسيلة بن ساهل، 2017: 24)، ومن خلال ذلك يتم تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.

5-4- تدريب الموارد البشرية: يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءاتهم وتطور أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث. (محيرق مبروكة عمر، 2013: 24)، حيث أصبح التدريب ضرورة ملحة لتحسين أداء العنصر البشري.

5-5- تسيير المسارات المهنية: تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية، حيث تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة. ويتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيه تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية

الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة" (صلاح الدين عبد الباقي، د.س.ن: 2)

5-6- تقييم أداء الموارد البشرية: وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات ونتائج كل عمل وتسهم بإنجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية مع الأداء المرغوب، ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس علمية وعادلة (حسين حريم، 2013: 36).

ثانيا : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت التعاريف ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

• تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مجهود شامل للحصول على مزايا التنافس عن طريق التحسين المستمر لجميع أنشطة المنشأة وعملية مستمر تهدف إلى رضا العميل عن الخدمة أو المنتج من خلال تنفيذ جودة الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق احتياجات. (عاصي العجيلي محمد ، ليث علي الحكيم، 2009: 197-198)

• و تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه." (وصفي عقلي عمر، 2000: 31)

• كما يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها: "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء" (وصفي عقلي عمر، 2000: 31) يؤكد التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ومبادئ تقود إلى التطوير المستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة إجرائيا على أنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود الأفراد العاملين في المنظمة بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها: (الكرخي مجيد، 2015: 65)

- تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل
- رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين
- تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية

- اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل
- خلق ارتباط بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها
- تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل فيما يلي:

- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة.
- تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء.
- التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وتنمية الوعي بأهمية وخطورة مفهوم علاقات "العميل، مورد" داخليا وخارجيا.
- إدماج عمليات تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام " إدارة الجودة الشاملة".

- التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية ومحاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حده.
- ضرورة تخطيط برامج التحسن المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف.
- تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة وتكوين شبكات متكاملة.
- اعتماد مفهوم التمكين أي تحويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسؤولياته.
- تأكد من المعلومات الصحيحة والدقيقة والحديثة لتحسين وتطوير العمليات.
- إدماج خطة " إدارة الجودة الشاملة " في صميم الاستراتيجية للمنظمة. (السلمي علي، 2002: 137)

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة: يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي: (شرارة حسين محمد، 1997: 341-436)

- مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية.
- يساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية والفاعلية.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل تحقيقها كما أشار البعض الآخر إلى نجاح نظام الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشأة يؤدي إلى: (Garysalegnandfarznehfarel, 2000, p.53)
- الإقلاع من عيوب التصنيع.
- زيادة معدل رضا العاملين واكتساب عملاء جدد.
- تخفيض معدل إعادة العمل حيث سيتم تنفيذ العمل على أساس أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة.

ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقق مستوى عال من الجودة، وهذا يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وإن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتثقف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.

1- إدارة الجودة الشاملة والتوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة تكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة المهارات والقدرات على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف (محمد عبد الغني حسن هلال، 2000: 154).

2- إدارة الجودة الشاملة والتدريب:

يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العميل لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل. نفهم من هنا إن التدريب يقتصر على العاملين في المنظمة في البداية أي العاملين الجدد بينما الحقيقة إن التدريب يخص كل أفراد المنظمة بما فيها الرؤساء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حد سواء.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضا ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر لغرض التحسين والتطور المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي (بلوم أسمهان، 2003: 5).

3- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء:

يتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي لأن هذا الأخير لا يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تقييم أداء العاملين حيث أن: (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006: 293).

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم من كل من العاملين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.

- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا مبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

- يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرد مثل ما كان عليه في الطريقة التقليدية.

الخاتمة

إن نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فرق عمل ذاتية للإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل.

وتعد إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات البشرية وتحفيزها وتدريبها التي تعد إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة لذا أصبحت العلاقة بينهما ضرورة لا غنى عنها، وقد أبرزت تلك العلاقة من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة والايزو (ISO) إذ نصت المواصفات الإرشادية (ISO-900) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة، أما المواصفات العالمية (ISO-900) والتي تمنح بموجبها الشهادة فقد أقرت الفقرة (6-2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية نصت على أنه : " يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا ذوي المقدرة على التعليم المناسب، والتدريب والمهارات والخبرة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد لتحسين الأداء".

المراجع:

الكتب:

- الكرخي مجيد. (2015). موازنة الأداء آليات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة (الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- بن عنتر عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية/إطار متكامل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، ياسين كاسب الخرشنة، خضر كاظم. (2007). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زاهد محمد ديري. (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين عبد الباقي. (دون سنة نشر). السلوك الفعال في المنظمات (الطبعة دون طبعة). مصر.
- عاصي العجيلي محمد ، ليث على الحكيم. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمة. الأردن: دار البازون العملية للنشر والتوزيع.
- علي السلمي ، (2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب ، القاهرة .
- قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات مفاهيم، عمليات تطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كامل، بربر. (2012). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات (الطبعة الأولى). لبنان: دار المنهل.
- محمد عبد الغني حسن هلال. (2000). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب (الطبعة الثانية). القاهرة: مصر الجديدة للنشر والتوزيع.
- محمد عباس سهيلة. (2006). دارة الموارد البشرية /مدخل استراتيجي (الطبعة الثانية). الأردن: دار وائل للنشر.
- محبرق مبروكة عمر. (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

- نور الدين حاروش. (2011). *إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)*. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- وسيلة بن ساهل. (2017). *اختيار الموظفين*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- وصفي عقلي عمر. (2000). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل للنشر.

المجلات والدوريات والصحف:

- شرارة حسين محمد. (أبريل، 1997). تحسين الجودة مع خفض التكلفة باستخدام خرائط الرقابة، دراسة تجريبية تطبيقية في صناعة الأدوية. *المجلة العملية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس (الثاني). 436-341

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- بلوم أسمهان. (2003). *المستويات التنظيمية وأداء العامل -دراسة لمؤسستين عامة و خاصة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصصالتسيير الاستراتيجي*. جامعة باتنة المراجع باللغة الأجنبية:.

• Garysalegnandfarznehfarel. (2000). *Obstaclestoimpleemntingquality* ."
suly: Rogien.

• Regan,Bellaro John. (2020). *Curèrent Challenges in human resource management*. UGC Care Listed Journal , 40, 17.