

اتحاد المدربين العرب



ورقة بحثية بعنوان:

دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق
مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية/ الكويت

اعداد

أ. عادل أحمد الساعدي

٢٠١٦

دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

مقدمة:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون بدأت تواجه منظمات الاعمال العديد من المتغيرات والتحديات، ومن ابرزها العولمة والتطور التكنولوجي وجودة السلع والخدمات ورضا العملاء، لذلك يتطلب من تلك المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية ان تتعامل معها ولا تتجاهلها ولا تستسلم لها، ومن اهم ادواتها لمواجهة تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

في ظل هذه الظروف يجب على ادارة الموارد البشرية أن تتخلي عن ادوارها التقليدية وتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

ومن المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وجود ادارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الادارة العليا والادارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على الادوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
3. التعرف على اسس ومبادئ الجودة الشاملة.

٤. محاولة التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور ادارة الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

هناك علاقة بين نجاح تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في أي منظمة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة اهمية لأنها تتناول اهم الموضوعات الادارية المعاصرة هو دور ادارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة في تطبيق احد المداخل الادارية الحديثة ادارة الجودة الشاملة، واستجابة لأحد أهداف ومحاور المؤتمر، وكذلك نقص الكتابات العربية في مجال الاتجاهات والادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي، وفي جمع بياناتها على المصادر المختلفة كالكتب والدوريات و البحوث والدراسات، وكذلك على التقارير و الإحصاءات و النشرات الرسمية.

اولاً: ماهية ادارة الموارد البشرية:

ان المطلع على الفكر الاداري المعاصر الحديث لابد وأن يصل الى نتيجة أساسية: هي أن الادارة هي ادارة الموارد البشرية حتى وان اختلفت المداخل أو التسميات، وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون، ففي احدى المؤتمرات السنوية لجمعية الادارة الامريكية، أعلن أحد نواب رئيس شركة كبيرة امريكية أن "الادارة هي ادارة افراد"، ان هذه العبارة الشهيرة تعتبر بمثابة مفتاح الفكر الاداري المعاصر، وان كان ذلك قد قيل في الثلث الاخير من القرن الماضي (Management is personal Administration)، ويبدو ان هذا التوجه (الادارة هي ادارة الموارد البشرية) في ذلك الوقت قد جذب انتباه الكثيرين لدرجة أن رئيس

الجمعية الامريكية قال بالحرف الواحد: "ان مدير الجيد هو مدير أفراد جيد".(الهواري:٢٠١١، ٢٠٢ - ٢٠٣)

١,١ / مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات ادارة الموارد البشرية ومن اهمها:

عرفها د. عبد الرحمن توفيق: " هي جميع الانشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز الرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة". (توفيق:٢٠١٠، ٨١).

وعرفها د. نادر أبوشيخة: " هي الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصحة المنظمة".(أبوشيخة:٢٠١٠، ٣٦)

وعرفها أيضاً د. مدني علاقي: " بأنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على اساس أن هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الافراد، ويعتبر الافراد أهم أصول المنظمة والاساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج الى ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الى جانب الادارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في اطار تحقيق اهداف الانتاجية والاداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين".(علاقي،١٩٩٣: ٧٥)

مما سبق يتضح ان هناك تباين بين الكتاب في تعريف ادارة الموارد البشرية فالتعريف الاول ركز على أنشطة ادارة الموارد البشرية، والتعريف الثاني ركز على التوازن بين تحقيق اهداف المنظمة والعاملين، اما التعريف الثالث فقد جاء مختلفاً عن التعريف الاول، والثاني، ووضح النظرة الحديثة للمورد البشري باعتباره اهم اصول المنظمة، وبين أن لإدارة الموارد البشرية ادواراً حديثة مختلفة عن الأدوار التقليدية.

٢,١ / أهداف ادارة الموارد البشرية:

تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاتية:

- ١) تكوين قوة عمل لديها المقدرة والرغبة.
- ٢) تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة ومنسجمة.
- ٣) زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- ٤) تنمية قدرات الموارد البشرية.
- ٥) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٦) توفير بيئة عمل مناسبة.
- ٧) تعويض الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً.
- ٨) تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين.
- ٩) توفير الامان الوظيفي.

٣,١ / أهمية ادارة الموارد البشرية:

تكتسب ادارة الموارد البشرية أهميتها من الاسباب التي ادت الى الاهتمام بها، وتتمثل ابرز هذه الاسباب فيما يلي: (حمود والخرشة: ٢٠١٣، ٢٣)

- ١) التدخل الحكومي من خلال اصدار قوانين تتعلق برفاهية الافراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
- ٢) التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٣) بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي.
- ٤) تغير النظرة الى العنصر البشري من عنصر انتاج الى اصل من اصول المنظمة.
- ٥) التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- ٦) زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- ٧) التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرز فلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- ٨) بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو احدى اهم افرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

٤,١ / أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية:

١. تحليل الوظائف: تقوم ادارة الموارد البشرية وفقاً لهذا النشاط بتجميع المعلومات عن الوظائف في المنظمة وتحليلها واعداد بطاقة الوصف الوظيفي لكل وظيفة متضمنة الواجبات والمسؤوليات.

٢. تخطيط الموارد البشرية: يهتم هذا النشاط بتحديد احتياجات المنظمة من الافراد بالكم والنوعية في المستقبل.

٣. التوظيف: ويشمل الاستقطاب واختيار الافراد القادرين والراغبين في العمل وفق المعايير لشغل الوظائف الشاغرة.

٤. تدريب وتطوير الموارد البشرية: يهدف هذا النشاط الى تطوير معارف ومهارات الموظفين، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، ومن ثم زيادة الانتاجية.

٥. تصميم هيكل الاجور والمرتبات: تصميم نظام اجور ومرتبات لكل الوظائف في المنظمة وفق معايير موضوعية وعادلة.

٦. تصميم نظام الحوافز: تصميم نظام للحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للمنظمة مبني على تقييم اداء عادل وموضوعي.

٧. صيانة ورعاية العاملين: يهتم هذا النشاط بوضع برامج للصحة والسلامة المهنية بهدف حماية العاملين من المخاطر وحوادث واصابات العمل.

٥,١ / الاتجاهات والادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

من ابرز الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الامريكي ديف ارلش (Dave Ulrich) في كتابه "تصير الموارد البشرية"، ويعد أحد ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة افضل (٢٠٠) شركة في العالم، يعتقد ديف أرلش ان ادارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وان هناك دوراً جديداً يجب على ادارة الموارد البشرية القيام به، ويرى أن ادارة الموارد البشرية الحديثة

يجب ان تقوم بتطبيق اربعة ادوار رئيسية لتكون معاصرة وفعالة والادوار هي:(ماجي: ٢٠١٣،
(٢١٤

١. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بها مشاركة ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

٢. ادارة التغيير والتحول:

أن تقوم ادارة الموارد البشرية بدور كبير في ادارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ومساعدة المنظمة على التطوير التنظيمي من خلال اساليب ادارية حديثة مثل ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات (الهندرة).

٣. ادارة تطبيق البنية التحتية:

يقصد بها اعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات واجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة، وتكون متاحة للموظفين بموقع المنظمة الالكتروني.

٤. ادارة مساهمين العاملين:

بمعنى اعداد السياسات والاجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين، واتاحة الفرصة لهم في تنفيذ ابداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل، أو نظم اجراءات العمل.

مما سبق يتضح ان اهم الادوار الحديثة التي يجب ان تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة هو مساعدتها في تطبيق الاساليب، والمداخل الادارية الحديثة، ومن اهمها مدخل ادارة الجودة الشاملة.

ثانيا: ماهية ادارة الجودة الشاملة:

١,٢ / مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم والمداخل الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

وقبل التطرق لمفهوم ادارة الجودة الشاملة تجدر الاشارة الى تحليل مفهوم ادارة الجودة

الشاملة:

- **الادارة:** هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق الاهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية.

- **الجودة:** لقد تعددت مفاهيم العلماء للجودة ومنها على سبيل المثال ما يلي: (الحمادي: ١٩٩٩، ١١٣)

- عرفها كروسبي بأنها: "التوافق للمتطلبات".

- ويعرفها واين بأنها: "رضا العميل".

- أما تعريف أيسو فهو: "مجموعة من الخصائص والصفات للسلع أو الخدمات التي تتعلق بتدفقها لمقابلة الاحتياجات المعلنة والضمنية".

- ويرى اخرون أن الجودة هي ان تتم العمليات الادارية دون أي خطأ أو عيب أو نقص، أن تشبع حاجة المستفيدين ورضاهم على الخدمة".

- **الشاملة:** تشمل كل العمليات والافراد واجزاء وفروع التنظيم.

كما تعددت التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ومن اهمها ما يلي:

- "هي خلق ثقافة متميزة في الاداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الاداء في مرحلته الاولى وصولاً الى الجودة المطلوبة بأقل كلفة واقصر وقت". (النعيمي: ٢٠٠٦)

- وعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها: " فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير". (جودة:٢٠٠٦، ٢٢)

- كما عرفها عقيلي على انها: " فلسفة ادارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام اداري شامل، قائم على أساس احداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه". (عقيلي: ٢٠٠١، ٣١)

مما سبق نستنتج ما يلي:

- ادارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة.

- نظام اداري متكامل.

- مدخل اداري جديد، وأحد أهم أساليب التطوير التنظيمي.

- التركيز على رضا العميل الداخلي والخارجي.

- التركيز على العمل الجماعي.

- التطوير والتحسين المستمر.

ويتضح ايضاً بأن هناك اختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية كما هو

موضح بالجدول رقم (١).

جدول (١) الاختلاف بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

عناصر الاختلاف	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الهيكل	هرمي	افقي ومرن
التوجه	نحو الانتاج	نحو العميل
الفلسفة	قيم الادارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الاجل	طويلة الاجل
التأكد على الاطء	مبدأ علاجي	مبدأ وقاية
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة	الرقابة الذاتية
حل المشاكل	عن طريق المدير	فرق العمل
دور المدير	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعليم وتسهيل المهمة
علاقة الرئيس بالمروؤوس	تحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوس للرؤساء	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	فردية	جماعية
النظرة للتدريب والعمل	عناصر تكلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تحليل البيانات والنتائج
اسلوب العمل	اساليب العمل فردية	اساليب العمل جماعية

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان (٢١١٢)، ادارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة"، (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ٢٥.

٢,٢ / اهداف ادارة الجودة الشاملة:

تسعى ادارة الجودة الى تحقيق الاهداف التالية: (السلمي: ١٩٩٥، ٤٠)

١. زيادة القدرة التنافسية.
٢. زيادة كفاءة المنظمة في ارضاء العملاء.
٣. زيادة انتاجية كل عناصر المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية.
٤. ضمان التحسين المستمر الشامل لكل قطاعات وفروع المنظمة.
٥. زيادة القدرة الكلية على النمو المتواصل.
٦. تقليل التكاليف من خلال تحسين الجودة.
٧. تقليل الاخطاء والعيوب.

٢,٢ / مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

نظرية ديمينج:

يقول ادوارد ديمينج (Deming) صاحب نظرية ادارة الجودة الشاملة، أن هناك اربعة عشر مبدأ أساسياً في هذه النظرية لا بد من تواجدها جميعاً لكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح والتميز في الاداء، والمبادئ التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة هي: (السويدان والعدلوني: ٢٠١٢، ٨١ - ٨٢)

١. **وضوح فلسفة المنظمة:** تؤكد هذه النظرية على وضوح فلسفة المنظمة من خلال الاجابة على الاسئلة الجوهرية وهي ماهي منتجاتنا وهويتنا وعمالئنا.
٢. **وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة:** أي بمعنى يكون للمنظمة خطة استراتيجية واضحة.
٣. **وضوح الاهداف الاستراتيجية:** تؤكد هذه النظرية على اهمية وضوح الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٤. **الانسان يأتي اولاً (العميل الداخلي والخارجي):** تركز هذه النظرية على الموارد البشرية داخل المنظمة والزبائن خارجها.

٥. مبدأ الاتقان والتحسين: تؤكد هذه النظرية على مبدأ الاتقان والتحسين في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الاكمل وفي الوقت الصحيح ومن اول مرة وبشكل مستمر.
٦. روح الفريق الواحد: تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل وذلك من خلال تعزيز المشاركة والتفاعل، والتأكيد على مبدأ النجاح للجميع.
٧. معايير عالية للأداء: تتبنى هذه النظرية معايير عالية لقياس الاداء وتقييمه، واجراء التصحيح والانحرافات في الوقت المناسب.
٨. تشجيع روح المبادرة والابداع: تشجع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والتفكير خارج الصندوق وعدم التردد والخوف من تقديم الافكار والمقترحات، وتؤكد على روح المغامرة المحسوبة.
٩. مبدأ الادارة الوقائية: تعتمد هذه النظرية على مبدأ الادارة الوقائية أي بمعنى منع الاخطاء والعيوب قبل وقوعها.
١٠. مبدأ تبسيط الاجراءات: تركز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في الهياكل والاجراءات والاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
١١. قيمة المعلومات: تؤكد هذه النظرية على اهمية المعلومات، وتدعو الى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المنظمة، وتكون سهلة التداول والتداول بين المعنيين من العاملين.
١٢. القيادة الفعالة: تؤكد هذه النظرية على ضرورة توفر القيادة الفعالة التي تستطيع ان تقدم رؤية مشتركة وتوجه الافراد الى الاهداف وترفع معنوياتهم.
١٣. التدريب المستمر: تركز هذه النظرية على اهمية التدريب المستمر وفي اثناء الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم.
١٤. شمولية واستمرارية التحسين: تؤكد هذه النظرية على شمولية واستمرارية التحسين لكل مكونات منظمة العمل كمدخلات وعمليات ومخرجات.

نظرية جوزيف م جوران (Juran):

هو عالم امريكي، ومدير معهد جوران للجودة في الخمسينات، ومن اشهر مؤلفاته كتاب "الجودة بالتصميم" وتتلخص نظريته في المبادئ التالية:(الحمادي: ١٩٩٩، ١١٩)

١. بناء الوعي للحاجات، واستغلال فرص التحسين.
٢. وضع أهداف للتحسين.
٣. تنظيم الافراد للوصول الى الاهداف.
٤. توفير فرص للتدريب للمنظمة ككل.
٥. القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات.
٦. اعدا التقارير عن تطوير مراحل العمل.
٧. اعطاء الاعتراف والتقدير.
٨. المشاركة في معرفة النتائج لكل الافراد.
٩. تسجيل التطوير.
١٠. الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظمة.

نظرية بالدريج:

مالكوم بالدريج هو أحد رواد ادارة الجودة الشاملة في امريكا، وقد خصصت الحكومة الامريكية جائزة باسمه تمنح للشركات الامريكية التي تتجح في معايير نموذجية، حيث يقوم مجموعة من الاخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات التنافسية باستخدام معايير لها اوزان على شكل نقاط (١٠٠٠) نقطة تتوزع هذه النقاط على (٧) مجالات رئيسية هي: (السامرائي: ٢٠١٢، ٧٢- ٧٣)

١. القيادة: وتضم كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة.
٢. المعلومات وتحليلها: وتضم نطاق ادارة جودة المعلومات والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات الجودة.
٣. التخطيط الاستراتيجي: وتضم عملية التخطيط للجودة، وتحديد اهداف الجودة.
٤. استخدام الموارد البشرية: وتضم ادارة الموارد البشرية، وسياسة ادماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام العاملين وتقدير اداءهم، ومستوى روحهم المعنوية.
٥. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات: وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة، وتقييم الجودة والتوثيق.
٦. نتائج الجودة: وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول.

٧. رضا العميل: وتضم تقريراً لمتطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة بين العميل، ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوي وتحديد مستوى رضا العميل. والجدول رقم (٢) يوضح توزيع النقاط على المبادئ السابقة.

جدول رقم (٢) وتتوزع النقاط على النحو التالي:

النقاط	المجال
١٠٠	القيادة
٧	المعلومات وتحليلها
٦٠	تخطيط استراتيجية الجودة
١٥٠	استخدام الموارد البشرية
١٤٠	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
١٨٠	نتائج الجودة
٣٠٠	رضا العميل
١٠٠٠	المجموع

المصدر: برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة"، في الفترة (٢٠١١ - ٢٠١٢)، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ٧٣.

مما سبق نستطيع القول بأن كل النظريات والمبادئ السابقة تؤكد على أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الاساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة ومدخل لنجاح تطبيقها، لذلك يجب الاهتمام بها من خلال إدارة جيدة وفق طرق حديثة والتخلي عن الطرق التقليدية في ادارتها.

ويرى د/ عبد الرحمن توفيق ان ادارة الجودة الشاملة تقوم على مبادئ تتعلق بالمورد البشري، والمبادئ هي: (الساعدي: ٢٠٠٨، ٤٣)

(١) تبني طرق وأساليب حديثة للتدريب والتطوير والتعليم على العمل تشمل كل المديرين والعاملين في المنظمة.

(٢) تبني مفاهيم حديثة في القيادة والإشراف بهدف تقديم المساعدة للعاملين.

(٣) يجب أن تقوم الإدارة بتوفير الأمان والطمأنينة للعاملين لكي يحققوا الأداء.

٤) إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقييم السنوي.

٥) تنظيم مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التقني.

٦) تقسيم جميع العاملين في المنظمة الى فرق عمل.

٣,٢ / متطلبات تطبيق نظرية الجودة الشاملة:

ان تطبيق نظرية ادارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب عدة امور اساسية هي:(توفيق:٢٠١٠، ٢٥)

١. دعم ومساندة الادارة العليا لبرامج ادارة الجودة الشاملة.

٢. اعادة تشكيل ثقافة المنظمة.

٣. تعميق وتعزيز فكر العميل يدير المنظمة.

٤. التعليم والتدريب المستمر.

٥. تبني نمط قيادي مناسب لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

٦. الترويج ونشر ثقافة الجودة.

٧. الادارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية.

٨. تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين.

٩. انشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية هي عنصر اساسي وغياب دورها في أي منظمة يشكل احد المعوقات التي تقف أمام نجاح برنامج الجودة الشاملة.

٤,٢ / مراحل وخطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

١. المرحلة الصفرية: مرحلة الاعداد:

وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- تدريب المديرين على ادارة الجودة الشاملة.

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

٢. المرحلة الاولى: التخطيط:

يتم في هذه المرحلة الاتي:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة.

- اختيار منسق ادارة الجودة الشاملة.

- تدريب اعضاء المجلس الاستشاري ومنسق ادارة الجودة الشاملة.

- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة.

٣. المرحلة الثانية: التقدير والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة الاتي:

- التقييم الذاتي.

- التقدير التنظيمي.

- تقييم رأى العملاء.

- تقييم تكلفة الجودة.

٤. المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- اختيار المسهلين وتدريبهم.

- تدريب المديرين والمرؤوسين.

- تدريب اعضاء فرق العمل.

٥. المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم تبادل الخبرات ونشر المعلومات بين جميع الادارات والفروع والاقسام في المنظمة، وكذلك مع الموردين والعملاء.

مما سبق يتضح اهمية دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة، و في كل خطوة من خطوات التطبيق من المرحلة الصفرية الى مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

ثالثا: دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

١,٣ / تجربة شركة فلوريدا لإنتاج الطاقة والكهرباء:

دروس مستفادة من شركة فلوريدا لإنتاج الطاقة والكهرباء، والدور الذي لعبته ادارة الموارد البشرية في تحسين الجودة بالشركة، والمتمثل في: (ديسلر: ٢٠٠٣، ٣٠٨)

(١) تأكد من أن جميع الفرق تعمل وفق السياسة المرسومة لضمان توافق الجهود المبذولة مع أهداف الشركة.

(٢) لا تشكل فرق مستقلة لتحسين الجودة، ولكن حاول ان تصمم بشكل متوازي، مع ملاحظة ابعاد مثل هذه الفرق بعيدا عن سلسلة الاوامر الرسمية.

(٣) لا تتعامل مع برنامج تحسين الجودة على انه هدف في حد ذاته، وانما وسيلة مستمرة ومنظمة لأداء الاعمال بمستوى عال من الجودة والارتقاء بالفعالية.

(٤) التدريب يعد ضرورة لا غنى عنها فبرنامج تحسين الجودة لا يحقق مستوى عالي من النجاح الا من خلال التدريب المستمر للموظفين.

(٥) اكساب العاملين المهارات اللازمة لتحليل وحل المشاكل.

(٦) ضرورة مراعاة اختيار عاملين جودة يملكون قيم ومبادئ تتفق مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة.

(٧) لا تركز دائما زيادة الانتاجية، بل اهتم بالجودة، فالجودة والانتاجية مرتبطتان ببعض.

٨) التشجيع الدائم للموظفين، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم، مع العلم بأنه ليس من الضروري ان تكون الحاجات المادية، ولكن قد تكون المعنوية، وعندما سئل الموظفين في شركة فلوريدا عن الحاجات الغير مشبعة لم يقولوا نقص في الاموال، ولكن اشاروا الى ضرورة اخذ مقترحاتهم في الاعتبار، أن يقدر المشرفون ما يبذلونه من جهد.

٩) يجب على الادارة العليا ان تأخذ في الحسبان تعديل المبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها الاساليب التقليدية كخطوة أولى.

بناءً على ما سبق وبعد دراسة ادارة الجودة الشاملة والتعرف على نظرياتها ومتطلباتها و ادارة الموارد البشرية والتعرف على اهمية دورها وممارساتها الحديثة، والتعرف على بعض الدروس المستفادة من التجارب الناجحة لإحدى الشركات في تحسين الجودة، نستطيع القول يجب على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بالأدوار التالية:

١. نشر الوعي بثقافة الجودة.

٢. مساعدة الافراد على تقبل التغيير والتقليل من الخوف منه ومقاومته.

٣. اعادة النظر في تصميم ووصف الوظائف بما يتلاءم مع العمليات الجديدة.

٤. اختيار وتوظيف عاملين جدد وفق معايير وشروط جديد تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة والتركيز على المهارات الفكرية والابداع لا على المهارات الفنية.

٥. اعادة النظر في نظام الحوافز والتركيز على الحوافز الجماعية بدلاً من التركيز على الحوافز الفردية، والتركيز ايضاً على الحوافز المعنوية مثل الانتماء لفريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات لا على الحوافز المادية.

٦. التدريب المستمر:

يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع فلسفة ومبادئ الجودة، وهنا يجب ان يشمل التدريب على المجالات التالية:

- لغرض تغيير ثقافة المنظمة.

- قيادة التحسين والتطوير .

- المفاهيم الاساسية لإدارة الجودة.

- توليد الافكار الابداعية وادوات حل المشاكل.

- الاتصال الفعال.

- بناء فرق العمل.

٧. إعادة النظر في نظام تقييم الاداء، يجب ان يبنى على اساس فرق العمل، والتركيز على التقييم المستمر بدلا من التقييم السنوي، ووفق اسلوب ٣٦٠ درجة أي بمعنى التقييم لا يعتمد على الرئيس المباشر وانما يشترك في عملية التقييم الزملاء والموردين والعملاء.

النتائج:

ركزت هذه الورقة على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصلت الى النتائج التالية:

١. ان اهم الادوار الحديثة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الادارية الحديثة، ولعل ابرزها ادارة الجودة الشاملة.
٢. هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل اداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف الى التحسين والتطوير المستمر و رضا العميل.
٣. أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية.
٤. الادوار التي تمارسها ادارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف اكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، واعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم اداء العاملين والتوظيف تتلاءم مع فلسفة الجودة.
٥. أن كل نظريات ادارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الاساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

٦. ان ادارة الموارد البشرية هي احد اهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ويشكل غياب دورها احد معوقات تطبيقها.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نوصي بالاتي:

١. استقطاب وتوظيف قيادات ادارية جديدة للعمل في ادارة الموارد البشرية في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، واعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة.
٢. اعادة هيكله ادارات الموارد البشرية وبنائها على اسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة.
٣. اوصي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على منظمة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

١. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ الجودة الشاملة " دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة"، في الفترة ٢٠١١ - ٢٠١٢ ، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
٢. جاري ديسلر (٢٠٠٣)، ترجمة محمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، (الرياض، دار المريخ).
٣. جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بدولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠٠٦م.
٤. خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة (٢٠١٣)، ادارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
٥. سيد الهواري (٢٠١١)، الادارة "الاصول والاسس العلمية للقرن ٢١"، (الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع)
٦. طارق السويدان ومحمد العدلوني (٢٠١٢)، مدخل الى العمل المؤسسي، (الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع).
٧. قمر محمد غيث ماجي، اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، بحث مقدم الى مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دبي، مارس ٢٠١٣م.
٨. عادل احمد الساعدي، واقع ادارة الموارد البشرية في قطاع المصارف "دراسة تطبيقية لمصرفي الجمهورية والامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، معهد التخطيط.
٩. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨)، ادارة الجودة الشاملة، (القاهرة: بميك).
١٠. عبد الرحمن توفيق (٢٠١٠)، تنمية الموارد البشرية "الادوار الجديدة"، (القاهرة: بميك).

١١. على السلمي (١٩٩٥)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، (الاسكندرية: دار غريب للنشر والتوزيع).
١٢. على الحمادي (١٩٩٩)، الطريق الى لا (١٥ طريقة للتغيير)، (بيروت: دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع).
١٣. عمر وصفي عقيلي (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
١٤. محفوظ احمد جودة (٢٠٠٦)، ادارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
١٥. محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢)، ادارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة"، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
١٦. مدني عبد القادر علاقي (١٩٩٣)، ادارة الموارد البشرية "المنهج الحديث في الادارة"، (جدة: دار زهران)
١٧. نادر احمد ابوشيخة (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية " اطار نظري وحالات عملية"، (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع).