

مدخل الجودة و المواصفات الأيزو بالمؤسسات الصناعية
والرؤية المعاصرة لتدريب و تنمية الموارد البشرية من خلال التمكين.

د.زلاقي وهيبة

أستاذة محاضرة

قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة

ملخص الدراسة:

إنّ إدارة الجودة الشاملة تركّز على إنشاء نظام متناسق لتسيير الموارد البشرية من خلال تشجيع عمل الفريق، التدريب، التمكين و المكافأة.

كما أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون أيضا بمدى التزام الإدارة العليا بهذا المسعى و قدرتها على غرس ثقافة الجودة في الأفراد و جعلها من القيم الأساسية للمؤسسة

كم إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقّق لإدارة الجودة الشاملة نجاحًا ملحوظًا، حيث أنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد و تهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ ذلك يسهم في تنشيط أداؤهم، و يقلّل من مقاومتهم للتغيير، و كذلك يوفّر السبل الكفيلة بتوفير الموارد التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

و منه فإنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية و اهتمام، و يتمّ ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار و التعيين، و شغل الوظائف، و تقييم الأداء، و برامج التدريب، و أسلوب التحفيز المستمرّ، و بناء فرق العمل، و انتهاءً بالمشاركة والتعاون و التمكين، و التي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة و ولاء الفرد داخل المؤسسة

لذلك فان التسيير وفق المفهوم الإداري التمكين هو من الاتجاهات المعاصرة في الألفية الثالثة. وهذا ما يتطرق إليه في هذه الورقة البحثية.

مقدمة:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حضت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب و الباحثين في أغلب الدول الأجنبية و العربية, باعتبار أن هذا المدخل أصبح و لا يزال يمثل توجهها عالميا يسيطر الآن على فكر و تصرفات أفراد الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها.

و بما أن التقدم الصناعي يسير اليوم في خطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي و ظهور نظم متطورة التصنيع إضافة إلى مفاهيم العولمة و ما نتج عنها من منافسة شديدة كل ذلك جعل أغلب الشركات تتوجه نحو تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤدي دورا فاعلا و متميزا في نجاح أو فشل هذه الشركات في الأسواق العالمية.

و من هنا يتطلب على الشركات باختلافها تطوير مستوى جودتها ليس بوصفها متطلبا حضاري فحسب بل إتاحة الفرصة أمام المنتجات الوطنية لمنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية. و من جهة أخرى يعتبر موضوع التدريب و التنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية و الخاصة و المختصين في الجامعات و معاهد التدريب و التنمية على اعتبار أن التدريب و التنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار و جعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد.

فالتدريب و التنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات و لها علاقة وطيدة بمدخل الجودة.

ويأتي البحث لإبراز مدخل الجودة و المواصفات الدولية الايزو و أهميتها في تطوير المؤسسات الصناعية المختلفة.

و من جهة أخرى يعالج البحث ويسلط الضوء على الرؤية المعاصرة لتدريب و تنمية الموارد البشرية باعتباره وسيلة و هدف عملية التنمية و التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية و تحقق للموارد البشرية من خلال التمكين.

مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرفت إدارة الجودة الشاملة شيوعا و استخداما واسعا و تبينا ملحوظا خصوصا و أن تفوق اليابان في تطبيقها و نجاحه في ذلك في ستينات القرن الماضي كدولة و تحقيق العديد من الفوائد التي حصلت عليها شركة كاديلاك لصناعة السيارات كمؤسسة صناعية و غيرها من الشركات العالمية الصناعية و حتى الخدماتية على اختلافها.¹

وفي الآونة الأخيرة و في ظل هذا المحيط المتغير ظهر العديد من المفاهيم الإدارية التي أصبحت كتحدٍ بالنسبة للمنظمات بهدف كسب الميزة التنافسية واللاحاق بركب المنظمات الأخرى، ومن بين تلك المفاهيم الحديثة إدارة الجودة الشاملة فما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

قبل الخوض في موضوعات إدارة الجودة الشاملة علينا التعرف أولاً على مفهوم الجودة. إذ عرفها عمر وصفي عقيلي بأنها " إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم وذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها ".²

حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول المتطورة و المؤسسات الكبرى العالمية على اختلاف مراكزها و مراتبها الاقتصادية أثبتت على اختلاف أنواعها فعالية تطبيقها و جدارتها بشغل مركز مهم و فعال في المؤسسات الصناعية يمكنها أن تحقق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة تعادل ما يمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات.

أما فيما يخص الجودة الشاملة فقد عرفها علي السلمي : " على أنها جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما يحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه"³.

أما عن إدارة الجودة الشاملة فإننا نجد أن هناك العديد من التعاريف التي جاءت تصفها على أنها أسلوب جديد في الإدارة. ومن بيت تلك التعاريف نذكر ما يلي :

عرفها علي السلمي على أنها " ثورة إدارية جديدة، وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، وكل ذلك يؤدي إلى التطوير المستمر الشامل في العمليات"⁴.

أما عمر وصفي العقيلي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية 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 وفوق ما يتوقعونه"⁵.

—إدارة الجودة الشاملة: **Ronald brand** و **Steven chohen** وقد عرفا كل من

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل وتجاوزها

الشاملة : وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وقد جمع الباحث جارفين Jarvin جميع مفاهيم الجودة و استطاع تصنيفها و التي ظهرت في أدبيات الفكر الإداري بهدف الوصول إلى المفهوم المشترك العام في هذا المجال فقد حددها جارفين بخمسة مداخل أهمها مايلي:⁷

1- مدخل التفوق أو المتسامي Transcendent Approach

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل و أدق صفات تشبع رغبات المستهلك و هذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنبوم Feigenbaum للجودة على أنها تحقق رغبة المستهلك وهناك إرشادات في طريق الجودة تعمل الشركات على هداها و لهذه الإرشادات صفة العالمية و ينبغي للمنتج فيها أن يساير أو يتماشى مع ما هو أفضل في الأسواق العالمية.⁸

2- مدخل يعتمد على المنتج The product –based Approach

بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة و القدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج و التي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك و هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية⁹

حيث تواجه قطاعات الصناعة و الخدمات في المنظمات ضغطا مضاعفا من أجل إنتاج عال و جدية فعالة مع قلة الموارد المتاحة في هذا المجال و للتكنولوجيا و إدارة الجودة المهمة الرئيسية في نجاح المشروعات أو الإخفاق في تحقيق الأهداف و من أجل نجاح ضمان النجاح للعمليات على اختلافها ينبغي لمن يتولون الإدارة أن يهتموا بوظيفة إدارة الجودة و مالها من دور كبير في احتياجات المنظمة و استيعاب مدى التكامل في مجال التكنولوجيا المتقدمة و في مراجعة ثقافة المنظمة و دفع الركائز الأساسية للإنتاج نحو التطور علاوة على اختيار أكفأ العناصر من الأفراد العاملين.¹⁰

3-مدخل يعتمد على المستخدم: the user-based Approach

و هذا المدخل يتفق مع ما ذهب إليه الباحث جوران بأن الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام Fitness for use

4-مدخل يعتمد على التصنيع the manufacturing-based Approach

و تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة و هذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان اعمل الشيء من أول مرة **do it right first time** و كذلك مع المفهوم التلف الصفري **zéro defect** الذي نادي به كروسي **Crosby** و يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلفة.¹¹

5- مدخل يعتمد على القيمة **the value-based Approach**

ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج و مدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه و متى تحقق ذلك للزبون فان المنتج يصبح ذا قيمة عالية.¹²

ويمكن أن نستخلص أن للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة و تتركز أهميتها من خلال سمعة الشركة حيث تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها. كما أن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي و في عصر المعلومات و العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام.

إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000.

قبل تناول موضوع المقارنة بين معايير الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة، نتطرق في البداية إلى التعريف بمعايير الإيزو 9000
نشأة و تطوّر معايير الإيزو 9000:

لقد كان ظهور سلسلة الإيزو 9000 نتيجة ضغط ردود الفعل الدولي جراء السيطرة اليابانية على الأسواق، فبعد أن حققت استثمارات العملاق الياباني المتميزة الإنتاجية و الجودة نجاحا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية و عددا من الأسواق في العالم، أصبح لزاما على تلك الدول بالخصوص الدول الغربية البحث عن تدابير لترقية مستوى الجودة في صناعتها، مما مهد لظهور المنظمة الدولية للمقاييس (International Standard Organisation (ISO و هي فيدرالية هيئات وطنية لأكثر من 110 دولة، أعدت إلى يومنا هذا ما يقرب عن 10 000 مقياس بإجماع دولي في كلِّ مجالات النشاط الصناعي، الاقتصادي، العملي، و التقني.

و تُعرّف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها " وثائق موضوعة بإجماع و مصادقة هيئة معروفة، تقدّم للدول مجموعة من القواعد و أسس السير للتطبيق المتكرر أو المستمر"، و من ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو 9000، التي تعتبر الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.¹³

و تُعرّف الإيزو 9000 بأنها "سلسلة من المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمقاييس، تُحدّد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تصممه و تبنته المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق- حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن".¹⁴

مسؤوليات القيادة الإدارية:

حيث تنحصر مسؤوليات القيادة الإدارية لعملية التسجيل للأيزو 9000 فيما يأتي:¹⁵

1- تكليف من يمثل القيادة لتنفيذ شعار الايزو و تأسيس لجنة تكون لها صفة الاتصال بالإدارة.

2-الإمام بكل الجوانب التي تتعلق بالمواصفات القياسية الايزو 9000 مع الإمام الجميع بكل التفاصيل

3-ضمان التوافق الأكيد بين فئات العاملين و ما تتطلبه التغييرات و الحاجات للأيزو

9000 على ضوء ما حددته اللجنة القيادية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك الأسلوب الإداري الحديث الذي يكون الهدف منه إرضاء الزبائن وبقية أصحاب المصالح، نجد أن هذا الأسلوب يركز على عدة أسس ومبادئ تترابط فيما بينها من أجل ضمان نجاح هذا الأسلوب، ومن بين هذه المبادئ :

- **البحث المستمر على إرضاء رغبات العملاء**¹⁶ : يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ نجد أن معظم جهود المنظمة هو الحصول على رضا الزبائن ومحاولة الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم. وتعني كلمة عميل بالنسبة للمنظمة في إطار إدارة الجودة الشاملة كل عميل خارجي وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته، وأكثر من ذلك فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحاول أن يجعل هؤلاء العملاء كشركاء من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ويتم هذا بالإصغاء لكل اقتراحاتهم وآرائهم.

و هناك من أدرج الجودة الشاملة ضمن سياسات المؤسسة، باعتبارها سياسة تصنعها المؤسسة و هذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من اجل تحسين كل من جودة المنتجات و الخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة و إشباع و تلبية رغبات الزبائن.¹⁷

- **التحسين المستمر**: يعد الاهتمام بهذا المبدأ من بين عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ نجد أن التحسين المستمر هو تلك العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بحل المشاكل¹⁸، وإدخال التحسينات المستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، بالإضافة إلى تلك المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف بهدف الكشف عن الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب التغييرات التي تطرأ على رغبات الزبائن.

وتشمل عملية التحسين المستمر في عادة الأمر على ما يلي¹⁹ :

- عمليات توثيق الإجراءات وتعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام عجلة ديمينغ *la roue de Deming PDCA* : خطط، طبق، افحص، نفذ التحسين.

و يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة و في فلسفتها و أهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى لإرضائهم و إشباعهم.

و في نفس السياق فإن الجودة الشاملة هي محصلة لمجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها.

- **مشاركة العاملين وتدريبهم على منهجية إدارة الجودة الشاملة** : تعتبر عملية إشراك العمال في عملية التغيير من دوافع التقليل من تلك المقاومة، لأن هؤلاء العمال سيكونون مسؤولين على نجاح هذا التغيير المطلوب منهم، وبهذا يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إشراك العمال تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضا تدريب وتأهيل هؤلاء العمال على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.²⁰
- **التركيز على العمليات و النتائج** : لا يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مراقبة جودة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية تفاديا للوصول إلى ذلك الإنتاج المعيب.

- **التزام القيادة** : يعتبر تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، لذا فإن التزام القيادة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسعي بكل جد إلى دعم وتنشيط القائمين عليها يعد من المهام الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح هذا الأسلوب الإداري، ويتجلى

هذا الالتزام في سعي الإدارة لخلق ثقافة الجودة وتوفير رؤية واضحة، إضافة إلى تطوير قدرات العمال بتحسين أدائهم.²¹

*القيم التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :

من خلال استعراضنا لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتضح لنا أن هناك قيم تنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث والتي نوجزها في ما يلي :²²

- **خدمة العميل:** لكي تستطيع المنظمة إنجاح هذا المنهج الجديد في الإدارة عليها أن تركز كل اهتماماتها على خدمة زبائننا، وبهذا يكون الزبون هو الملك الذي تدور حوله كافة الأنشطة والعمليات في المنظمة، لذا تعد قيمة خدمة الزبون من أهم القيم التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة والتي يجب على المنظمة نشرها في نفوس كافة عمال المنظمة. وبهذا تحول المنظمة سلوك العمال نحو خدمة الزبون وتقوم بإعلام كل عامل أنه يعمل لخدمة العميل.
- **إتقان الأعمال :** عادة ما نجد أن مفاهيم الجودة والجودة الشاملة تدور حول القيام بالأعمال بشكل صحيح ومن أول خطوة وفي كل مرة، وبهذا نجد أن قيمة إتقان الأعمال من أهم مرتكزات الجودة الشاملة.
- **المشاركة والعمل بجروح الفريق :** إن سلسلة النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية كانت ناتجة جلها من تميزها بذلك العمل الجماعي في اتخاذ القرارات ولعل أبرز مثال على ذلك نجاح حلقات الجودة التي تعتمد على العمل الجماعي في المؤسسات اليابانية وفشلها في معظم المؤسسات الأخرى، وبالتالي نجد أن قيمة المشاركة في اتخاذ القرار وأداء بعض الأعمال والعمل الجماعي من بين أهم القيم الداعمة لنجاح أسلوب إدارة الشاملة .
- **الانتماء :** إن انسجام واتفق قيم الفرد مع قيم المنظمة يخلق لدى الأفراد نوع من الانتماء لهذه المنظمة، مما يزيد ارتباط هذا الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وكذا استغراقه في مشاكلها ومهامها، كذلك فإن الانتماء يخلق لدى الأفراد دافعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة

وتلك الخطط التي تضعها، وبهذا نجد أن قيمة الانتماء تجعل الأفراد يعملون بشكل جماعي من أجل تحقيق الجودة وإنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

● **التحسين المستمر** : إن التعامل مع التحسين المستمر على أساس أنه قيمة مهمة يقتضي على المنظمة الاهتمام بكل أنشطتها بالإضافة إلى الاستفادة من التراكم المعرفي في رفع أداء العمال الذي يخلق التميز وهو جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة.

● **التنمية الذاتية**: لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن تنشر قيمة التنمية الذاتية لدى كل العمال بحيث تشجع هؤلاء العمال للسعي نحو الأفضل دائماً، وإدراك أن تطور المهارات والقدرات ليس له حد، وأن أداء الأعمال بكفاءة يحتاج إلى تطوير مستمر وأن النجاح حتماً للأفضل.

وبفرض كل هذه القيم داخل نفوس كل العمال تستطيع المنظمة وبكل سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأن معظم القيم ستهدأ الجو لتقبل هذا النوع من التغيير.²³

الجودة الشاملة والتغير الثقافي :

إن سعي المنظمات اليوم من أجل كسب ميزة تنافسية التي تؤهلها للبقاء والنمو، جعلها تقوم بإدخال تلك التغيرات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف المنشود، ومن بين أهم هذه التغيرات إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد برامج التغير التنظيمي التي تهدف المنظمة من خلاله إلى إرضاء زبائنهم من أجل ضمان بقائها واستمراريتها. ولتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث وجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية مثل إعادة تصميم أنظمة المعلومات بهدف قياس وإتباع أشياء جديدة كنوعية الخدمات، وكذلك عمليات الإدارة المالية، والهيكلة التنظيمي، بالإضافة إلى تغيير الأدوار والأخص الإدارة الوسطى وهؤلاء المشرفين المباشرين الواجب عليهم العمل بطرق جديدة بأن يصبحوا خبراء ومنسقين وقادة يقومون بمساعدة العمال التنفيذيين على أداء أعمالهم عوضاً عن عملهم كمراقبين ومعتين للأوامر فقط.²⁴

بالإضافة إلى ذلك فإننا نجد أن للعنصر البشري أهمية كبيرة في تحديد مدى نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة، لذا نجد أن جل المنظمات التي انخرطت في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تسعى اليوم لأن تكون قدرات ومعارف وسلوكيات أفرادها تتوافق مع متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال تلك البرامج التدريبية التي تهدف في مجملها إلى تحسين وتطوير المعارف والقيم

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية التغيير الثقافي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دون تعديل تلك القيم والعناصر الثقافية والقيام بذلك التغيير الثقافي اللازم، إلا أنه ولضمان نجاح عملية التغيير الثقافي يجب على المنظمة الأخذ بمجموعة الاعتبارات التالية²⁵:

إشراك العاملين في عملية التغيير

- الاستماع إلى مقترحات الأفراد وعن كيفية الوصول إلى التغيير المطلوب
- الالتزام بخطوات التغيير بهدف الوصول إلى الجديد الذي يجب عمله، والقديم الذي يجب التقليل منه
- تحديد المعايير لقياس التقدم والتأخر في التغيير الثقافي
- تكوين فريق عمل يبدأ في تنفيذ وقياس ومتابعة جهود التغيير الثقافي.

- ضرورة القيم في تحسين الأداء:

إن نجاح المؤسسة هو رهن التهيئة الشاملة لهذه الثقافة من جميع جوانبها. "إن حياة المؤسسة وبقاءها مرتبط بنظام قيمها، فهذا الأخير يعمل كمانع وحمي للمؤسسة من الضعف الذي يهدد المؤسسات، فهو يعدّ مرجعاً هاماً يسمح بتقييم الأداء و بإحداث تغييرات هامة في التصرفات"¹ نظام القيم يحافظ على المؤسسة بفضل الربط القويّ و الإيجابي

الذي ينشئه مع المحيط و يعتبر كلّ من الإهتمام بالزبون و احترام الأفراد من القيم الأساسية للأداء المستديم.²⁶

التوجهات الجديدة في تسيير الموارد البشرية:

: التمكين (Empowerment)

يرتكز التنظيم الكلاسيكي على تقسيم المهام التي تكون في غالبيتها متشابهة و مجتمعة في نفس القسم، و التي تتمثل في مجملها وظيفة أو مهنة تسيّر من قبل الفرد الأكثر كفاءة في ذلك القسم، بينما في المؤسسة الأفقية المتوجهة نحو الزبون، فإنّ العامل الذي يكون باتصال خارجي مع الزبون يصبح مسئولاً عن إرضاء هذا الأخير في أفضل الآجال، و هذا يستدعي إعطاء العامل إمكانية إعلام، نصح، القيام بالتشخيص، اتخاذ القرار لحلّ مشكل ما، و حساب السعر، و حتّى التفاوض عليه، و بالتالي فإنّ العديد من المهام التي كانت مقسمة على الوظائف سابقاً أصبحت مجتمعة و توكل لنفس الفرد، ممّا يسمح بتدنية الآجال.

و يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الأساسية للتنظيم الجديد للموارد البشرية خصوصاً إذا فكرت المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و حسب التعريف الذي قدّمه كلّ من "كوه و لي"

فإنّ التمكين يعتبر " مجموعة من السياسات و التطبيقات التي تهدف إلى اقتسام السلطة و المراقبة مع العاملين، و يظهر ذلك جلياً عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل قدرة اتخاذ القرار و حرية أكبر للعمل ضمن مهمته، فالعامل هو الذي يبادر بإحداث التغييرات الضرورية بغية رفع درجة التمكين.²⁷

يعتبر التمكين إذن من الأساليب التحفيزية لتعبئة كل الطاقات داخل المؤسسة، و يحثهم على إظهار كل الكفاءات و المهارات التي يمتلكونها.

و يختلف التمكين عن التفويض لأنّ الذي يتلقّى تفويضاً لا يملك قوّة اتخاذ القرار بل يقرّر عندما يكون مسئوله غائباً، أو يقرّر بالنيابة عن الآخرين، أمّا بالنسبة للتمكين فإنّ مبدأه هو "الذي

يكون أقرب ما يمكن من الزبون هو الذي يمتلك مكاناً أحسنأ لاتخاذ القرار، فإنّ القرار يعود إليه".

و حتىّ تنجح سياسة التمكين يجب أن تكون متناسقة مع نظام الحوافز في المؤسسة و لقد أثبتت العديد من المؤسسات أنّ الإستعمال المتزايد لتطبيقات التحفيز و التمكين سمحت بتنمية وبصورة ملحوظة عدداً من مؤشرات الفعالية، لأنّ التمكين يستوجب على العامل مضاعفة الجهود، و تحمّل مسؤولية أكبر و الذي يؤدي عادة إلى ارتفاع الإنتاجية، لذا على المؤسسات أن تترجم ذلك برفع الحوافز الكلية. و بالرغم من الإيجابيات العدة التي يوفرها التمكين كسياسة جديدة في تسيير الموارد البشرية، إلا أنّ له حدوداً فمن غير المعقول منح مسؤولية اتخاذ القرار إلى كلّ الأفراد داخل المؤسسة مهما كانت كفاءتهم، و عليه فإنّ تطبيق التمكين يجب أن يتمّ بصورة تدريجية، و يفترض على الأفراد التمتع بكفاءات عالية و اكتساب مهارات جديدة باستمرار.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيا مع تمكين الموظفين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. و يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:²⁸

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً بحداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية على هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام.²⁹

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعاً لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسباً لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسباً حتى السبعينات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الأصعدة. فتقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء

بما ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علماً بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلاً ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.³⁰

جدول رقم 1 يبين مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة.

النموذج الإداري القديم	النموذج الإداري الحديث
1- استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون	1- وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.
2- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية.	2- صعوبة قياس أداء العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.
3- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.	3- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.
4- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.	4- يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومديرين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.
5- لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.	5- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية بـ 360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم رؤوسهم لهم.
6- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.	6- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.
7- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.	7- المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.
8- المدير يفكر والمرؤوس ينفذ (وكما قل هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد)."	8- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أناداد أو عبيد.

Source:³¹ Davenport, Knowledge Works and the Future of Management,

خلاصة:

يزعم العديد من الباحثين بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم، بأنفسهم وفي موافقهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. تغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج.

حيث نجد أن التغيير الفعال هو الذي يتم مع التغييرات العالمية و التغيير الايجابي هو الذي يكون يتكيف مع التوجهات الجديدة سواء على مستوى تسيير الموارد البشرية من خلال المفهوم الإداري المعاصر -التمكين- أو من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل يساهم في التطوير المستمر للمؤسسات الصناعية خاصة و أن التغييرات العالمية تفرض على المؤسسات التكيف السريع مع التحديات الداخلية و الخارجية و إلا بقيت مؤسسات هشة و عرضة للإقصاء.

قائمة المراجع:

¹ قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000. دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان الأردن. 2005. ص 91

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 17

³ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 11

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 22

- ⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31
- ⁶ عمر محمود عبد الله تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة. بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة أعمال. جامعة عين شمس. 2003، ص 29
- ⁷ د قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 9001-2000، دار الثقافة ط1، بيروت، 2005، ص21.
- ⁸ د جاسم مجيد: دراسات في الإدارة والايزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002. ص60.
- ⁹ قاسم نايف علوان :مرجع سابق، ص 21.
- ¹⁰ جلسم مجيد، مرجع سابق، ص 103.
- ¹¹ قاسم نايف علوان:مرجع سابق، ص22.
- ¹² مرجع سابق. ص.22.
- ¹³ Debruyne.Michel, « La certification qualité selon les normes ISO », Revue des sciences de Gestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002, p58.
- ¹⁴ سمير مُجَّد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، 110011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص146.
- ¹⁵ جاسم مجيد: دراسات في الإدارة و الايزو. مؤسسة شباب الجامعة. إسكندرية. 2002. ص.63
- ¹⁶Thierry Siebenborn, **une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise**, thèse de doctorat de l'université de savoir, paris, 2005, p. 44.
- ¹⁷ Jean Pierre Baruche : La Qualité du Service dans l'entreprise, Satisfaction et rentabilité, Les éditions d'organisation, Paris 1992, P 24

¹⁸Shoji Shiba, *TQM: révolutions du management*, Dunod, Paris, 2003, p. 61.

¹⁹خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 101.

²⁰ Thierry Siebenborn, op. cit., p. 45

²¹خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 101

²²عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 77

²³عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 78

²⁴أفيد ويلسون إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير. دار الفجر. القاهرة. 1999، ص 158

²⁵عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 70

²⁶ Mercier. Jean-Pierre, « Mesurer et développer la performance : la clef du succès de l'entreprise moderne », Editions Quebecor, Québec, 2003, p3

²⁷ Chênevert. Denis, « Rôles des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines », <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publications>, p10, 20/09/2005.

²⁸بيحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر. جامعة اليرموك. الأردن 2011. ص 41

²⁹مرجع سابق ص 42.

³⁰بيحي ملحم: مرجع سابق ص 57-58

³¹بيحي ملحم: مرجع سابق ص 58.