

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة د. سيد حياة د. كلاخي لطيفة جامعة ادرار

الملخص:

تحتل إدارة الجودة الشاملة "TQM" أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل للتغيير المخطط الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء.

حيث تتأثر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها وإستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين ادارة الجودة الشاملة كنتيجة للتغيير المنظمي والصفات الواجب توافرها في المورد البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات.

والذي لا يتم إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالكفاءة والفعالية حتى تستطيع مواكبة هذه التغييرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول الى ادارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

المقدمة:

لقد أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغييرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر، حيث يواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية البقاء والاستمرار وسط تغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، ولو أمعنا النظر فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها أنها تأخذ بالتغيير المستمر، وتواجه تحدياته المختلفة بكفاءة وفعالية في كافة جوانب حياتها، وكذلك طرق إدارة منظماتها العامة والخاصة.

لهذا إنصب الإهتمام على دراسة و إيجاد أجمع السبل والمداخل لإحداث التغيير وتحسين كفاءة المنظمات وقدرتها التنافسية، من خلال البحث عن المداخل والأساليب الجديدة التي تضمن لها تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة.

ولعل من بين أبرزها مدخل إدارة الجودة الشاملة "TQM" التي تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل للتغيير المخطط الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء لما توفره هذه الفلسفة الفكرية من ارتقاء في الجودة والازدهار للمنظمات التي تتبنى تطبيقها.

ولا يمكن أن تنشأ فلسفة ادارة الجودة الشاملة إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بحيث تفرض عليها التوجه السليم في أنشطتها ورسم سياساتها والنظم اللازمة لها، وتتطلب منها عدّة إمكانيات والتي من أهمها حسن إدارة واستثمار المورد البشري للتأثير على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال بإحداث التغيير في وظائف إدارة الموارد البشرية.

ومنه يمكن صياغة الاشكالية التالية:

- ما هي التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة؟

ولمعالجة هذه الاشكالية ارتأينا تقسيم هذه الدراسة وفق الخطة التالية:

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

خطة الدراسة:

المحور الاول: التغيير كحتمية وضرورة لاستمرار المنظمات المعاصرة.

المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير.

المحور الثالث: أهم التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة .

المحور الاول: التغيير كحتمية وضرورة لاستمرار المنظمات المعاصرة.

أولاً: حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي ، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال ، ولم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي¹ ، فالعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية ، وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية، حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير، فأعماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية، وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها² . فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه. وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير في المنظمة نتيجة العوامل التالية:³

*زيادة حدة المنافسة الخارجية في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول للمنظمة

العالمية للتجارة. (OMC)

*متطلبات الجودة الشاملة.(OMT)

*زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

*التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

*الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

*تزايد تعقد الأعمال بسبب التزايد في حجم المنظمات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج الدمج، وتزايد حساسية

العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.

*ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

*متطلبات التجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة ويجب أن تكون لدى

المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

*الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة .

وبالتالي فالتغيير ضرورة لا يمكن للمنظمات تجاهلها أو تجنبها بل حتمية عليها المرور بها .

الفرع الثاني: أهمية التغيير المنظمي

إن حدوث التغيير المنظمي أمر طبيعي في هذا العصر إلا أن هناك ثلاث عناصر مهمة جعلت لعملية التغيير المنظمي أهمية

خاصة وبالغة خاصة في العشرين سنة الأخيرة وهي:

أولاً: أهمية التغيير المنظمي بالنسبة للعاملين

نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة كانت أهم نتائجها⁴:

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

- ❖ 36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة.
- ❖ 50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه.
- ❖ 14% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة.

وأوضحت الدراسة أن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وليس هناك صعوبة في تفسير هذه المشكلات: الناس أكثر اختلافا الآن عن الماضي، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجما، فقد أصبحت أقل إنسانية والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه، الناس مستويات التعليم أعلى، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر .

وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم حيث كانت على الوجه التالي⁵:

1. يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويحد من فرص التنمية، واتساع خبراته.
2. المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.
3. رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي، وتأمين الوظيفة و تحمل الاهتمامات الأخرى.
4. ما يريد العاملون مزيدا من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد، والصراحة بين أعضاء المنظمة ، والشعور بالدفع الاجتماعي، ولكن المنظمات ما زالت تقيم سياساتها على النواحي العقلانية، ونادرا ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها.

ثانيا: أهمية التغيير المنظمي بالنسبة للعملاء

بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العملاء، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها أو التكيف معها، إن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة: الحواسيب الإلية/الفاكس/التلكس/الإنترنت/الأقمار الصناعية/الطيران عبر المحيطات، ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسيا وطبيعا إلى قرية صغيرة وشعوب متباينة ، والتأثر بأحداث المناطق المختلفة ، إن إضرابا يقوم به جامعو القمامة أو رجال الشرطة ، أو سائقو الشاحنات في بلد ما له تأثيره المباشر والغير المباشر على العديد من البلدان الأخرى، من هنا تضعف تأثير العملاء على المنظمة. ويطلق على عقد التسعينات أنه عقد المنافسة الشرسة (competition fierce) ولذلك احتل رضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب -zero defect products (ZD) ، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب بالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة، واختصارا يريد الجودة الشاملة . total quality

ولقد كانت المدخل السابقة للتميز التنظيمي Organizational Excellence لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء خارج المنظمة، وحتى في بداية ظهور مناهج الجودة الشاملة في السبعينات وحتى أواخر عقد الثمانينات لم يكن لهم دور بارز في إستراتيجية المنظمات . إلا انه ومنذ 1988م تقريبا بدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث والمسح الميداني ومجموعات التركيز Focus Group ، بل إن بعض المنظمات بدأت تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراء المنظمة ، وأصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء.

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

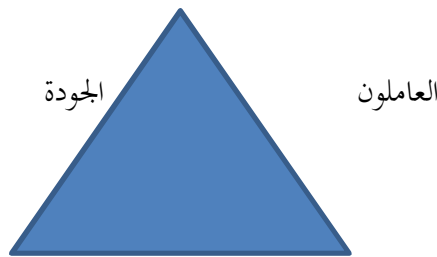
ثالثا: أهمية التغيير المنظمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة)

لكي تكون المنظمة حقيقية متميزة ، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء، وكل نشاط، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، والأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح "العمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، وهو ما يطلق عليه بالإنجليزية "it right The First Time Do" أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا، فسوف يضيع وقتنا و جهودنا على أنشطة ليست لها فائدة كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، والإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد التسليم .

إن منهج الجودة الشاملة يوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين (Improvement) حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات، وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء (Continuous Improvement).

من خلال ذلك يمكن تمثيل الثلاثة عناصر "العاملين، العملاء، الجودة الشاملة" و التي جعلت لعملية التغيير في المنظمة أهمية خاصة وبالغة في العشرين سنة الأخيرة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01) : مثلث التغيير



المصدر: محمد بن يوسف العطييات ، مرجع سبق ذكره، ص 65.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير، إلا أنها جميعا تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي: العاملون العملاء والجودة الشاملة للأداء .

حيث أن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة، وكنتيحة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، حيث قدمت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة الشاملة.

• عرفها معهد المقاييس البريطاني: "BRITCH STANDARS INSTITUTE"

"بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأقل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".⁶

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

• أما ستيفن كوهن ورونالد براند: (STEPHEN K&RONALD B) فيعرفانها:

"بأنها التطوير والحفاظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن خدمات أو المنتجات المقدمة له".⁷

• ويعرف تونكس: "tonks" إدارة الجودة الشاملة بأنها:

"اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تظم: مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيرا اعتبار العميل و توقعاته هدف تحسين الجودة".⁸

• كما يمكن تعريفها على أساس الكلمات الثلاث التي تتكون منها:

-إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

-الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

-الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و إجراء التحسينات المستمرة.⁹

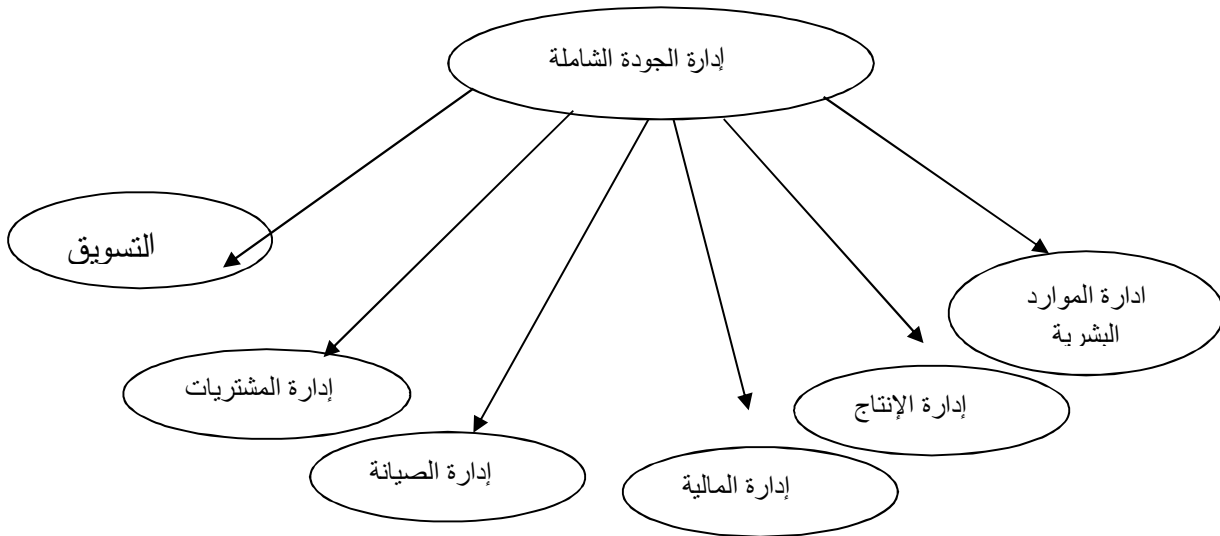
وعموما فان الجودة الشاملة تعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فهي تركز على الإنتاج والخدمات معا من أجل تحقيق النجاح المستمر. فهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات الأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها(سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.¹⁰

بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة بل تأخذ البعد الإستراتيجي الذي توجه من خلاله كافة الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل الإمكانيات والظروف البيئية.

وبين الشكل التالي إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل:

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

الشكل رقم(02): إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل



SOURCE: HUBERAC JEAN-PIERRE. -, GUID DES METHODES DE LA QUALITE; édition afnor; paris, 2001; p137.

يوضح الشكل السابق إدارة الجودة الشاملة كنظام يربط جميع الأنشطة والإدارات على هيئة سلسلة متكاملة.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

نستطيع تلخيص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية وهي:¹¹

- 1- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- 2- أن تكون المنظمة هي الأسرع بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.

3- المرونة الدائمة و إدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.

4- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

ثالثاً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ والتي تعتبر بمثابة القواعد والمرتكزات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ونوجز أهم هذه المبادئ فيما يلي:

1- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات الراغبة في التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المرتبطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة. ويعد التحسين المستمر عنصراً هاماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.¹²

تتميز المنظمات التي تعمل بمبدأ التحسين المستمر كمعيار دائم، بقدرتها على توقع التغييرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بالتغيير المستمر في حاجات العملاء.¹³

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

2- مبدأ التركيز على العملية:¹⁴

ما يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج، و حسب المواصفات المعدّة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

3- مبدأ الوقاية بدل التفيتش:

ينطوي هذا المبدأ على أن يدار العمل بطريقة صحيحة تمنع من حدوث الأخطاء، أي بطريقة صحيحة من المرة الأولى، وهذا يتطلب معايير مقبولة لقياس المنتج أو الخدمة أثناء عملية الانتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، حتى لا يكون هناك ضياع للجهد وهدر للطاقات وبطء في الانجاز.

4- مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرق التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وهذا يعتمد بدوره على نظام كفاء للمعلومات.¹⁵

5- مبدأ التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة.

6- مبدأ مشاركة الأفراد العاملين:

من منطلق "الجودة مسؤولية الجميع" كشعار للجودة كونها تشكل فلسفة شمولية لا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، فلا مجال للتنافس السلبي بين العاملين بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، وحل المشاكل لا يكون الا من خلال التشاور والمشاركة لإحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي.

7- تحقيق رضا العميل:

يقوم نظام الجودة الشاملة على أن أساس استمرار ونجاح نشاطات المنظمة يعتمد إلى حد كبير على توفير احتياجات ومتطلبات العملاء، حيث رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموح المنظمة في المستقبل،

ولذلك فان هذا النظام وسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المنظمة، وبعدهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العملاء،¹⁶ هذا بالإضافة إلى الملاك والموردين.

تنطلق فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي(العاملين) والعميل الخارجي، وأن كل فرد في المنظمة هو في حد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد آخر. أي وبمعنى آخر الاعتماد على العلاقة "عميل-مورد"، ويعني أن كل إدارة من إدارات المنظمة تمثل عميلا أو موردا للإدارة أو الإدارات التي يتكامل عملها معها، وكما تستهدف العميل الخارجي بالسوق يجب أن تستهدف كل إدارة إرضاء عميلها الداخلي، أي الإدارة أو الإدارات الأخرى الرميطة، بأن تقدم لها مدخلات بالجودة المناسبة.¹⁷

وانطلاقا من هذه المبادئ، فإن فلسفة ادارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بحيث تفرض عليها التوجه السليم في أنشطتها ورسم سياساتها والنظم اللازمة لها، وتتطلب منها عدّة إمكانيات والتي من أهمها حسن إدارة واستثمار المورد البشري للتأثير على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

بإحداث التغيير في وظائف إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها التغيير في سياسة الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، تقويم الأداء وأنشطة الاعتراف والتمكين وفقا لما تقتضيه منهجية ادارة الجودة الشاملة، والذي لا يتم إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالكفاءة والفعالية حتى تستطيع مواكبة هذه التغييرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول الى ادارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

المحور الثالث: أهم التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة .

نظرا لأن إدارة الجودة الشاملة موجهة بطبيعتها نحو العنصر البشري والفني في الأداء، ولأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة، حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارستها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فقد تغير دور إدارة الموارد البشرية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نتيجة للضغط الواقع عليها من اتجاهات متعددة يُمثل نوعاً من الشد والجذب فإدارة الموارد البشرية تواجه إتجاها جديداً أو مثيراً، حيث أن أسلوبها التقليدي المتبع سابقا لم يعد مناسباً فكان من الواضح أن هناك حاجة مُلحة إلى تغيير بعض الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، من خلال التسيير الفعال للموارد البشرية في المنظمة في جميع النواحي الخاصة به، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعيم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع وممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، أو هذا يعني التحسن المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام¹⁸.

ونجد من الأهمية بمكان عرض وتوضيح التحولات التي طرأت على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية و ممارستها وذلك وفق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: التوظيف وفق ادارة الجودة الشاملة

في ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترويج ثقافة الجودة¹⁹، ولهذا لم تُعد عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين تتم على أساس اختيار الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، فهذه المقولة أصبحت متقدمة²⁰ بل أصبحت إستراتيجية إختيار الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة²¹، فالتوجه الحديث الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة هو إستقطاب وإختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تُمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام مختلفة كما أصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن فرادياً بل جماعياً من خلال قوة العمل وتخصص الفريق، يمارس الفرد مهاماً متعددة وتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه موارد بشرية لن يكون بإمكانه العمل ضمن فريق.²²

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن بعض المنظمات تستخدم أساليب عميقة ومتنوعة لإختيار الأفراد القادرين على حل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة، فهي تولي إهتماماً كبيراً للجانب الثقافي للفرد ومدى تلائمه مع قيم وخصائص المنظمة والمفاهيم الجديدة الخاصة بالدور والمهمة التي سيتولاها، بالإضافة إلى الجانب الثقافي، فهي تولي اهتماماً كبيراً بالذكاء والإستعداد للتعلم لدى الفرد المرشح، كما تحرص على تقييم مدى قدرته على الإندماج والعمل الفردي ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء العميل.²³

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقطة الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة²⁴، فالنظرة إلى التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة تركز على تطوير الموارد البشرية، ويقصد بتطوير الموارد البشرية

عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بمسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر وتشمل عملية التطوير على: ²⁵

➤ تطوير الإدارة: ويقصد بها تأهيل المديرين وإكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغييرات، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المنظمة.

➤ تطوير العاملين: ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات المالية والمستقبلية في المنظمة.

➤ تطوير المنظمة: ويقصد به تطوير المنظمة ككل، وتتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمنظمة، ويمثل تطوير الإدارة والعاملين جزءاً من هذه العملية، وتشمل على مجموعة كاملة من الإستراتيجيات والتقنيات التي تستهدف العاملين وفوق العمل في جميع المستويات.

حيث يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات، المهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين.²⁶

وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون وإتجاه التدريب والتنمية وهدفهما في ظل إدارة الجودة الشاملة قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:²⁷

➤ تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.

➤ إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث في أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.

➤ جعل المنظمة مكاناً للتعليم يتوفر فيه إستمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغيير مستمرة يستوجب الأمر معها تكييف مهارات الموارد البشرية معها.

➤ إستخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والإبتكار لدى العنصر البشري في العمل.

ومنه توفر لمواردها البشرية إمكانية تطوير الذات من أجل تشجيع ودفع في المنظمة للأداء الجيد الفعال وإستغلال الموارد المادية أحسن إستغلال²⁸، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع والصالح الخاص للعاملين والصالح الأخص للمنظمة.

ثالثاً: تحفيز الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة .

في إطار إدارة الجودة الشاملة، تُعتبر الحوافز من المقومات الأساسية للعمل بها والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافأة وتقدير العاملين في المنظمة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية وليس على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت والتقدير بالجودة والتحسين المستمر،

فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة وأن يكون مشجعاً للعمل الجماعي، يعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم²⁹، والتحفيز ضمن إدارة الجودة الشاملة يشتمل على ثلاث أنواع تكون كالتالي:

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

1. الحوافز المادية:

عموما تعتبر الحوافز المادية إحدى الركائز الأساسية ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز داخل إدارة الجودة الشاملة، والتي بدونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على إجداد العمل بما يحقق تطلعات العملاء وتوقعاتهم.

2. الحوافز المعنوية:

وهو يتعلق بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، والإحترام والمعاملة الحسنة وتوفير الإستقرار الوظيفي³⁰ تشجيع عملية المشاركة من كافة المستويات، توفير عنصر الحماية والأمان من مخاطر العمل، المرونة والحيوية في العمل، تقديم الثناءات لأصحاب الكفاءات المتميزة الإعتراف بالإإنجاز، شهادات تقدير... إلخ.³¹

3. الحوافز الفكرية:

ويتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة وإستخدام السبل الحديثة في حل المشاكل وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تُركز على عنصر الإبداع كعامل مهم في نجاحها، وهذا كله يدخل في نطاق التحفيز الفكري من أجل إستغلال وإستثمار الطاقات الإبداعية والفنية لدى العاملين فيها للوصول إلى جودة أفضل.

رابعا: تقوم الأداء وفق ادارة الجودة الشاملة

يتميز نظام تقويم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي، فهو يعتمد على تعدد الجهات القائمة والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة ويعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.³²

حيث يستدعي ذلك التحلي عن نظام تقويم أداء العاملين بطريقة تقليدية والذي يقتصر على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، لأنه لا يتماشى مع مبادئها وإعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تقييم الجهد الجماعي واستخدام معايير تقويم أداء جديدة وهي: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء ومدى رضاهم، حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها³³.

الخاتمة:

إن نجاح المنظمات المعاصرة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على المورد البشري الذي يعتبر من أهم العناصر التي تضمن إستمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، وركيزة مهمة من ركائزها، إذ أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي إلى الصورة القائمة على التفكير الاستراتيجي وتفعيلها بما يتناسب وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وأن يكونوا محل الإهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مروراً ببرامج التدريب والتطوير وبعملية التحفيز وتقوم الأداء والتمكين والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة وتحقيق التحسين المستمر. قائمة المراجع:

¹ رحيم حسين "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم- مجلة العلوم الإنسانية العدد 07 2005 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ص 17

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003، ص 361.

³ Glordano Yonne « communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la strecturation » revue de gestion de la ressources humaines, n°26-27; France mai juin 1998 ; p 20-35.

⁴ سيد حياة، دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير المنظمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 10.

التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة

- ⁵ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص ص62-63.
- ⁶ محفوظ احمد جودة، الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل، 2006، ص 19.
- ⁷ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص235.
- ⁸ خالد بن سعد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة"تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007، ص43.
- ⁹ عبد الرحمن احمد محمد هيجان، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد الثالث، الرياض، ديسمبر، 2004، ص411.
- ¹⁰ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص31.
- ¹¹ حظير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص107.
- ¹² خليدة محمد بالكبير، مكانة المورد البشري ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، 2006، ص46.
- ¹³ SIDDIKI ABDALLAH, MANAGEMENT DE LA QUALITE?OPU?ALGER?2004,P:312.
- ¹⁴ فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط و مراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، الاردن، دار النهضة العربية، 1999، ص 554.
- ¹⁵ Philippe detrie, le client retrouvé: guide pratique de la qualité total, édition d'organisation, 3eme édition, paris, 2004, p277.
- ¹⁶ خليدة محمد بالكبير، مرجع سبق ذكره، ص47.
- ¹⁷ احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات، ط3، مصر، دون دار النشر، 1998، ص ص571-572.
- ¹⁸ Ross, E, Joel, total quality management ; cases and readings, 2nd ed, lucie press USA, 1995, p127.
- ¹⁹ نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية "تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012م، ص18.
- ²⁰ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص80.
- ²¹ سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص221.
- ²² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 80.
- ²³ خليدة محمد بالكبير، مرجع سابق، ص ص67-68.
- ²⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص80.
- ²⁵ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م، ص119.
- ²⁶ سملاي محضية، مرجع سابق، ص224.
- ²⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص81.
- ²⁸ نفس المرجع، ص79.
- ²⁹ حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، المجلدأ، العدد 28، ديسمبر 2007م، ص147.
- ³⁰ معهد الإدارة، إدارة العمليات والجودة، مكتبة جرير، الرياض، 2001م، ص80.
- ³¹ خليدة محمد بالكبير، مرجع سابق، ص117.
- ³² Dolan SH.L et autres, la gestion des ressources humaines tendances enjeux et pratiques actuelles; Ed pearson education, paris, 2002, p 154.
- ³³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص81.