مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة دراسة نظرية تحليلية
اسم الكاتب: د.م. محمد عبدالوهاب محمد العزاوي، د.م. أحمد سليمان محمد الجرجري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3076
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨١ (٢٨) ٢٠٠٦
ص ص [٢٢٩-٢٤٢]

ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة
دراسة نظرية تحليلية

الدكتور محمد عبد الوهاب محمد العزاوي
مدرس
المعهد التقني- الموصل

الدكتورأحمد سليمان محمد الجرجري
مدرس
المعهد التقني- الموصل

المستخلص

يعتمد التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة TQM في المنظمة على توافر عدة متطلبات داخلية وخارجية ، ومن بينها الموارد البشرية (سواء العاملين داخل المنظمة او الزبائن خارجها)، والذي يعد احد العوامل الاساسية في نجاح او فشل TQM. وعليه تحاول الدراسة الحالية تبيان دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق TQM . اذ اتضح من خلال التحليل النظري لمضامين طروحات الباحثين في هذا المجال أن ادارة الموارد البشرية ممثلة بانشطتها الخاصة بتنظيم العمل وتخطيط وتوظيف العاملين واختبارهم وتدريبهم وتطويرهم، فضلا عن دافعيتهم وحوافزهم وتقييم أدائهم قد اسهمت بشكل كبير في تعزيز ثقافة الجودة وعلى النحو الذي ينعكس في تطبيق نظام TQM .

تمهيد

حظيت دراسة ادارة الجودة الشاملة باهتمام عدة باحثين في الادب الاداري، وقد تناولت معظم الدراسات في هذا المجال امكانيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وصعوباتها، ومنها الموارد البشرية التي تعد عنصرا مهما ومساهما الى حد كبير في تطبيق ونجاح ادارة الجودة الشاملة، وقد اتضح من الاطلاع المتواضع على الدراسات تأكيدها على جانب او نشاط معين للموارد البشرية كالتدريب او التحفيز او التقييم مما خلق انطباعا عن تجزئة هذه النشاطات في تاثيرها في ادارة الجودة الشاملة الامر الذي قد ينعكس على تجاهل اهمية ودور بعضها، فضلا عن كونه يمثل مؤشرا على ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما على مستوى من الشمولية، وبذلك يكتسب البحث اهميته في محاولة التوفيق بين وجهتي نظر لطروحات الباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة، تتمثل الاولى بتاكيدها على تقييم الافراد، لانها الصفة الغالبة لادارة الموارد البشرية، فيما تؤكد الثانية على المعايير المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة بتركيزها على قياس وتقييم المدخلات والمخرجات والانشطة والفعاليات على الرغم انه يتقاطع مع ممارسات العمل المرنة وعلى تعدد المهارات والمعارف ضمن ادارة الموارد البشرية، الامر الذي يستلزم ضرورة تبني منظور المنظمة الشاملة والتركيز على انشطة ادارة الموارد البشرية

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٥/١٠ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/٩/١٩

في المنظمات لتحقيق التحسين المستمر لارضاء الزبون الذي يعد الهدف الرئيس لادارة الجودة الشاملة، أي ان تحقيق هذا الهدف يتطلب توفير شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين والزبائن وضرورة التزام كل العاملين ابتداء بالادارة العليا وانتهاء بالمستويات الدنيا في ورش العمل بالتحسين المستمر وعدّه الجزء المهم والحيوي في عملهم اليومي أي انه هناك حاجة مستمرة لتطوير ما يعرف بثقافة الجودة Quality Culture.

مشكلة البحث

يتضح من الاطلاع المتواضع على ادبيات وطروحات الباحثين في هذا المجال (علاقة ادارة الموارد البشرية بتطبيق TQM) أن مشكلة معظم البحوث والدراسات الوصفية التي تناولت TQM لم توضح الكثير عن كيفية تحقيق ما تقدم وان الجدل الذي يدور هو ضرورة اخضاع العاملين (المدراء والمشرفين) للتدريب المستمر وممارسة القيادة وتبني نظم للمكافات والحوافز وتخطيط وتنظيم العمل، وهذا يتفق مع فكرة ان المنظمات تتبنى TQM لتلبي احتياجات الافراد فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وتحقيق الذات والالتزام بالفعاليات المنظمية .

عليه فقد جاءت الدراسة الحالية لتوضح دور الموارد البشرية ممثلة بنشاطاتها الرئيسة في أمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة وايضاح العلاقة بينهما، اذ إن عدم ادراك المدراء لتلك العلاقة قد ينعكس سلبا في نجاح تطبيق TQM في منظماتهم، فضلا على ما تقدم يمكن القول ان المشكلة الافتراضية للبحث تكمن في التساؤلين الاتيين:

- هل تسهم ادارة الموارد البشرية في تطبيق TQM ؟ وماهي حدود مساهمتها؟
- ما هي التغيرات المتيسرة لادارة المنظمة ذات العلاقة بنشاطات ادارة الموارد البشرية التي تساعدها على بناء وخلق ثقافة الجودة لدى العاملين لديها ؟

أهداف البحث

يسعى البحث الى الاسهام في تحقيق الأهداف الآتية :

١. تقديم اطار فكري عن المفاهيم المتعلقة بالمجالات الوظيفية لادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
٢. عرض المقومات والاسس الرئيسة للتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة .
٣. تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمنظمات التي تحاول تطبيق الجودة الشاملة من خلال ادارة الموارد البشرية .

فرضية البحث

يحاول البحث ان يتحقق من الفرضيتين الاتيتين:

١. يتأثر تطبيق TQM بنشاطات ادارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة .

٢. تسهم ادارة الموارد البشرية متمثلة بنشاطاتها المتعددة في خلق ثقافة الجودة لدى العاملين في المنظمة .

وسيعتمد البحث في اختبار فرضياته على التحليل النظري لمضامين وتطبيقات ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق TQM والعلاقة بينهما في ضوء طروحات الباحثين والادبيات في هذا المجال، وذلك لصعوبات تتعلق بامكانيات تطبيق TQM في منظماتنا في الوقت الحاضر ولتحقيق ذلك اشتمل البحث على المحاور الاتية :

أولاً- ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية SHRM

ازداد الاهتمام في السنوات الاخيرة بمساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في تلبية وتحقيق الاهداف المنظمية أي تبني المنظمة للمنهج الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية . اذ لم يعد ينظر الى HRM على انها حكرا على كادره المتخصص، بل انه يتعلق بقضايا الافراد وفصله عن ادارة الاعمال . اذ يؤكد (Walker, 1992 ,2) على ان التحدي الذي تواجهه ادارة الموارد البشرية هو ضمان ان كل النشاطات يتم توجيهها وتركيزها في ضوء احتياجات المنظمات، وان كل نشاطاتها تفترض ان تتوافق مع بعضها كنظام متصل، وان تتوافق مع استراتيجيات الموارد البشرية، وهذه بالمقابل يجب ان تتوافق مع استراتيجيات الاعمال ، واشار (Boxell , 1992 ,60) الى ذلك بمفهوم نموذج الربط Matching Model والذي اشيع اعتماده في البحوث الحديثة لادارة الموارد البشرية ، واكد (Schuler, 1987 ,207) على حاجة استراتيجيات الاعمال العامة التي تختص بالابداع والابتكار وتعزيز الجودة وتخفيض التكاليف الى دور معين وسلوكيات معينة من قبل العاملين والتي بالمقابل تتطلب سياسات معينة من قبل HRM. وينتمي هذا المنهج الى النموذج الشرطي Contingency Model لادارة الموارد البشرية مع وجود استراتيجية مساندة ملائمة، فضلا عن اعتماده على سوق منتوج وطلبات الزبائن ودورة حياة المنتوج والحصة السوقية والهيكل التنظيمي، ويعد هذا النموذج نوعا من التحول لصالح الالتزام العالي باستراتيجية الموارد البشرية (Walton , 1985 ,77) .

وتعد الاسواق الرهان الاساسي لانها اصبحت اكثر تنافسية بسبب عولمة التنافس وتحرير التجارة من قبل الحكومات في حين ازدادت متطلبات الزبائن من ناحية الاسعار والاختيارات، فضلا عن جوانب الجودة والخدمات والتصميم، مما قاد ادارة المنظمات الى زيادة توجههم نحو استهداف مواقع سوقية متميزة لتسويق منتجاتها ومحاولة الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن دائمة التغيير بدلا من بيع سلع منتجة بطريقة الانتاج الواسع وكنتيجة لذلك بزرت الحاجة لكسب التزام العاملين تجاه اهداف الجودة والمرونة في الانتاج (Guest , 1987 , 503)

ولاغراض هذه الدراسة تم اختيار اربعة مجالات وظيفية لادارة الموارد البشرية في علاقاتها مع TQM تمثلت بتنظيم العمل، التخطيط والتوظيف، تقييم الاداء والمكافات، التدريب والتطوير ونعرض من خلال الاتي توضيحا لتلك المجالات وتداخلاتها مع ادارة الجودة الشاملة.

١. تنظيم العمل Work Organization

هنـاك تاكيـد ضـمن مفهـوم SHRM علـى تنظـيم العمـل المسـتند علـى فـرق العمـل وممارسات العمل المرنة الذي يؤكد عليه مؤيدوا TQM، فضلا عن تركيزهم على تحليل انسيابية العمل والتقييم الدقيق لكل جوانب العمل . كما انه يوجد حالات تماثل بـين TQM وSHRM فيمـا يتعلـق بتنظـيم العمـل ويشـمل كيفيـة تعاملهمـا مـع تحليـل الوظيفـة ومـا هـو مطلـوب لاعـادة تصـميم الوظـائف . اذ تتطلـب TQM ان توظـف تصميم الوظيفة لتحقيق هدف طويل الاجل في تلبية حاجات ورغبات اكبر عدد ممكن من الزبائن ،وبالاتجاه نفسه يشتمل SHRM على توجه مستقبلي نحو تحليل الوظيفة (Scher kenbach , 1985 , 90)، اذ يشمل تحليل الوظيفة ذو التوجه المستقبلي على جمع المعلومات المتعلقة بالوظائف، وبذلك يتوفر لمتخذ القرار معلومات دقيقة وذات علاقة بالكيفية التي يجب ان ينظم بموجبه العمل مستقبلا . وهذه العملية مماثلة لتحليل العمليات داخل TQM، ان الغاية هي التحقق من محتوى الوظيفة من اجل تشخيص المواقع التي يمكن اجراء التحسينات فيها، وفي هذا المجال يؤكد (ادوارد دامنج) على ضـرورة تحسـين انظمـة العمـل والخـدمات بصـورة مسـتمرة لتحسـين ادارة الجـودة الشاملة (ماضي، ١٩٩٥،٢٩) .

كما ان نظم التقييم المستندة على المعايير تؤكد بشكل كبير على رقابة الوظيفة وعلى مدى المعيارية ولا تشجع المرونة او ترتيبات العمل غير الصارمة. وعلى الرغم من امكانية ادخال عناصر العمل الفرقي والمرونة في تصميم العمل، مثلا ممارسة الدوران الوظيفي ضمن مجموعة العمل متعددة المهارات، الا اننا نجد من غير الضروري ان تكون الوظيفة كاملة المعيارية لغرض تحقيق التحسينات المراد احداثها، فضلا عن مساهمتها في تخفيف حالات الشد والتوتر بين التقييمات والرقابة من جهة والمرونة الاستقلالية من جهة اخرى، ويلاحظ مثلا في قطاع الخدمات بان هناك نوعاً من المرونة وتبايناً في كيفية اداء الوظائف. الا أن تحليل العملية يمارس دورا هاما في هذا المجال مثل تحليل انسيابية العمل، اذ إن التحليل والفحص الدقيق لعمليات العمل يمكن ان يكشف عدم جدوى بعض المهمات او الاجراءات الخاصة وضـرورة اسـتبعادها، ويقلـل ذلـك مـن جهـد العمـل علـى العـاملين ومـن دون الغـاء المرونـة المتـوفرة فـي نشـاطات عملهـم. بـل ان ذلـك قـد يمـنحهم المزيـد مـن الحريـة والاستقلالية في عملهم بسبب اختصار الوقت الذي كان يستنزف على المكونات غير الضرورية للعمل. (Berggren, 1992 ,132)

٢. التخطيط والتوظيف Planning and Stafting

هناك حاجة لتطوير خطط الموارد البشرية في اطار استراتيجية المنظمة، وان الغاية هي تبني الرؤيا الاستراتيجية لاحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة سواء في التقنيات ام التدريب ام التطوير المهني والتخطيط المستمر ومعدل دوران

العاملين. ونجد انه حال وضع خطة الموارد البشرية فانه يمكن البدء بتطوير سياسات اعداد الافراد العاملين، وذلك لضمان تطابق هذه السياسات مع استراتيجية المنظمة.

وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية مهمة في تطبيق TQM من خلال الاختيار والتوظيف الدقيق للافراد العاملين وعلى النحو الذي يضمن للمنظمة توفر افراد يدركون غاياتها وقيمها، فضلا عن غايات وقيم TQM، ومن ثم يمتلكون القدرة على العمل بفاعلية باتجاه هذه الغايات والقيم .

ويعد العمل الفرقي العنصر الأساسي في TOM والذي يمارس لتحديد مدى كفاءة الافراد العاملين في فرق العمل ولضمان توافقهم في العمل ضمن البيئة المحيطة بهم، وقد تلجأ بعض المنظمات التي تلتزم بشكل كبير بمفهوم العمل الفرقي الى منح اعضاء الفريق سلطة اتخاذ القرار الخاص بتعيين وتوظيف الاعضاء الجدد في الفريق والذي يؤدي الى زيادة مستويات ادارة الفريق (Nonkerris, 1992 ,89)
وبالاتجاه نفسه يؤكد كل من (Higginson and waxler, 1994 ,7) على اهمية فرق العمل لانها احد المتطلبات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة، اذ إن اعضاء الفريق وفي ضوء المهارات والقدرات المتوفرة لديهم لمعالجة المشكلات التي تهدف الى تحسين جودة السلع والخدمات سيسهمون في تحقيق TQM .

٣. تقييم الاداء والمكافآت Performance Appraisal and Emuneration

اكد بعض مؤيدي TQM بوضوح معارضتهم لتبني نظام تقييم الاداء المعتمد في اغلب المنظمات بناءاً على الجوانب السلبية المرتبطة بتقييم الاداء (Scher kenbach , 40, 1985) ومنها تشجيعه للاداء القصير الاجل، وخلق حالات الخوف وارباك العمل الفرقي وانه يغذي الصراعات ويثير الكثير من النزاعات والسلوك السلبي والعدائي لدى الافراد العاملين، فضلا عن الشعور بالاحباط ، وقد تظهر هذه السلوكيات بعد اسابيع من استلام نتائج التقييم غير المرضية بالنسبة للعاملين وتجدر الاشارة الى انه على الرغم تلك السلبيات الا ان معظم المنظمات الكبيرة تتبنى نوعا من تقييم الاداء لتأثيراتها الايجابية ايضا وبخاصة في الانتاجية والجودة . ولاجل تصميم ووضع نظام جيد لتقييم الاداء يتوافق مع TQM لابد ان يتضمن العناصر الاتية (Shadur , 323 , 1994) :

١. مراقبة جودة المدخلات والعمليات وليس فقط المخرجات .
٢. التركيز على الانجازات الخاصة بالافراد وفرق العمل والمنظمة ككل .
٣. تحسين الاداء المستقبلي وذلك من خلال التخطيط للاداء والتدريب والتطوير والاستشارة .
٤. مكافأة التطوير والتحسين الشخصي وليس فقط تقييم الاداء نسبة الى النظراء .
٥. الاهتمام بالتغذية العكسية لتحسين جودة السلع المنتجة او الخدمة المقدمة من قبل العاملين .

ويتطلب تطبيق TQM منح العاملين الحوافز (المادية والمعنوية) بوصفها وسيلة فعالة لتطوير ادائهم وزيادة انتاجيتهم وتحسين جودتها . ولاجل جعل نظام الاجور والمكافآت وسيلة لتحفيز العاملين ودفعهم باتجاه تحقيق اهداف نظام TQM لابد من ربطها بالعناصر المذكورة انفا والخاصة بتقييم الاداء . من هنا نجد أن نظام الاجور المؤقت او التي تدفع على اساس الساعة هي نظم لاتناسب TQM، لانها تشجع التركيز على المخرجات فقط .

٤. التدريب والتطوير Training & Development

يتطلب تنفيذ نظام TQM نجاح تطوير الموارد البشرية في المنظمة في ضوء تزويدها بالمهارات والقدرات اللازمة، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد لهذا الغرض، اذ ان تطبيق نظام TQM يزيد من دور ومسؤوليات العاملين في المستويات الدنيا بالمنظمة ويزيد من دورهم كصانعي قرارات وواضعي الحلول للمشكلات. وكثيرا ما يتم فيTQM تبني اسلوب (مدخل العمليات) لتحليل المشكلات المستند على البيانات بوصفه وسيلة للتطوير والتحسين المستمر، عليه هناك حاجة ماسة للتدريب والتطوير لتمكين العاملين من المشاركة في عملية التحسين.

ويتطلب TQM اجراء تغييرات في المهارات المطلوبة عند العاملين والمدراء على حد سواء، وفي اطار فرق العمل وتزايد التكامل الوظيفي فان الامر يتطلب من العاملين زيادة قاعدة مهارتهم التي يجب ان تغطي العديد من الوظائف المختلفة .

وقد وضع تفويض السلطات الكثير من المطالب على عاتق المشرفين ومدراء المستويات الوسطى، اذ وجد هؤلاء انفسهم وهم مكلفون بادوار المنسقين والمدربين. وقد يولد التحول الى هذا الدور المزيد من التوتر والشد على مدراء المستويات الوسطى، لذا يفترض توفير تدريب كاف لهؤلاء المدراء على القيادة والادارة لتسهيل عملية التحويل والانتقال التي يمرون بها (Shadure , 1994 , 343)

ثانياً- TQM والثقافة المنظمية وبيئة العمل

يتضح من المحاور المعروضة آنفا ان تطبيق TQM يتطلب مدخلا خاصا لاستراتيجية الموارد البشرية ولغرض تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح لابد من التعرف على التحديات التي تواجه المختصين في تنفيذها ومنها :

١. الثقافة المنظمية Organizational Culture

غالباً مايتم الحكم على تنفيذ مفهوم TQM من زاوية الحاجة الى ادارة الثقافة المنظمية ويقترح (Williams, 1993, 98) خمس طرائق اساسية تستخدم عادة من قبل الادارة في محاولاتها لاحداث التغيير الثقافي وهي :

١. تغيير الافراد العاملين في المنظمة من خلال اعتماد سياسات معينة في التعيين، والتفييض مع التاكيد على اختيار الافراد ذوي المواقف والسلوكيات المطلوبة فضلا عن التاكد من امتلاكهم للمهارات الفنية والخبرات الثقافية .
٢. نقل وتحريك الافراد الى وظائف جديدة وذلك لاحداث تغيير في الثقافات القانونية .
٣. توفير التدريب اللازم للعاملين وتوفير نماذج مناسبة لادوار الادارات والتي تلائم الثقافات المطلوبة .
٤. تدريب العاملين على المهارات الجديدة التي تؤثر على مواقف او سلوكيات الوظائف.
٥. تغيير بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية واسلوب الادارة عموما .

وستكون المحاولات التي تجري لادارة الثقافة اكثر احتمالا للنجاح اذا ما سبق ذلك احداث التغيير المطلوب من قبل القيادات الوسطى الذين يساعدون في اقناع بقية الافراد العاملين على الحاجة الى التغيير. وكذلك احداث تغيير في الادارة العليا للمنظمة وتبني افكار حديثة والتصرف كقادة في احداث التغيير ويشمل التغيير هنا جانبي المواقف والسلوكيات القائمة للافراد. وقد ركزت اكثر البحوث الاكاديمية على الصعوبات التي تواجه المنظمات في احداث التغيير في الثقافة المنظمية ومن ثم الى امكانية ادارة الثقافة فيها، وتهتم ادارة الثقافة بشكل واضح بالبيئة الثقافية المنافسة التي تتاثر بعوامل داخلية وخارجية في المنظمة، وهنا يأتي التساؤل حول قدرة الادارات على التعامل بسهولة مع الثقافة، لذا فالثقافة الحالية القائمة في المنظمة قد تقاوم التغيير المراد احداثه وبالتالي يمكن ان تكون عائقا للتغير الناجح لمفهوم TQM، فان تنفيذ نظام TQM قد يحتاج الى تحديد المعوقات التي تقف امام التغيير وتجنب التبسيط المفرط للمشكلة أي لادارة الثقافة (Ogbonna , 1993 ,42) .

٢. بيئة العمل والتصميم الوظيفي Work Context and Job Design

وصف Oliver نظام TQM بكونه مفهوماً يشمل التحول من استراتيجيات الادارة الخاصة بالرقابة المباشرة الى مفهوم الاستقلالية المستجيبة Resgensible Autonomy والمستند على الرقابة الذاتية والمستوى العالي من الالتزام، واقترح بأن لا تقتصر محاولات تطوير التزام العاملين بمفهوم TQM على المنهج التوجيهي الذي تلتزم به العديد من البرامج بل يتعدى ذلك الى تغيير البيئة التي يتم فيها انجاز العمل، ووفقا لذلك يمكن للمنظمات ان تعيد هيكلية بيئة العمل عن طريق ادخال مؤشرات واضحة للاداء من اجل توضيح حدود المسؤوليات او الغاء فحوصات الرقابة على الجودة من اجل زيادة الاحساس بالمسؤولية الذاتية عند العاملين او تمكين العاملين واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لغرض زيادة احساسهم بالادارة (Oliver , 1994 ,21)

اما James فقد ركز على اهمية تصميم الوظيفية، اذ أشار الى ان العاملين قد يظهروا في حالة من الالتزام عندما يكون هناك مغزى للوظائف التي يؤدونها وعندما يشتركوا في تحمل مسؤوليات هامة ويكونوا قادرين على الحصول على تقييم لادائهم عن الوظيفة ذاتها، وهذا يتطلب وجود وظائف تستفيد من مهارات العاملين التي تؤدي الى نتائج هامة وتتضمن درجة عالية من الاستقلالية وحرية التصرف (James .(, 1991, 23

ثالثاً- TQM وادارة الموارد البشرية HRM

توافقا مع الحاجة لاحداث التغيرات في اسلوب الادارة وتنظيم العمل ، يتضح بان اساسيات HRM وممارستها لها دور هام في تسهيل تنفيذ متطلبات TQM.

إن مسالة تطوير ثقافة الجودة يجب أن تبدأ بمسألة اختيار وتعيين العاملين ذوي الخصائص والسلوكيات المطلوبة وادخالهم في دورات خاصة بثقافة الجودة، وقد يتم صياغة الرسالة الاعلانية الملائمة والمتضمنة وجود وظائف شاغرة لمؤهلات معينة لغرض جذب طالبي الوظيفة ذوي السلوكيات والمواقف المطلوبة من قبل المنظمة .

كما ان عرض واقع الوظائف المطلوبة يشجع طالبي الوظيفة على ملاحظة تطابق سلوكياتهم ومهاراتهم مع متطلبات تلك الوظيفة، وان طرق الاختيار والتعيين قد تصمم لاختبار القدرة على حل المشكلات والرغبة في العمل الفرقي، من هنا فهناك اهمية في اشراك اعضاء فريق العمل في عملية الاختيار وقد ادركت منظمات عديدة الدور الهام لعملية الاختيار في TQM، على سبيل المثال اتباع شركة (جاكوار) لانتاج السيارات لطريقة الاختبار في تعيين واختيار فريق العمل او العاملين باجور يومية من اجل تقييم بعض الابعاد كاستقلالية التفكير والعمل الفرقي والقدرة على التعاون مع الاخرين . (Bowen , 1992 , 29) .

وعند دخول العاملين الى المنظمة فان الاهتمام يتحول الى ادارة الافراد والاداء المنظمي من خلال التقييم والمكآفات، والتقييم لعب دورا هاما في تطوير ومراقبة وتحقيق معايير الجودة ومن الناحية العملية قد تفشل الادارة في تحقيق ماوعدت به، وقد لا تحصل على الالتزام الذي توقعته من العاملين، فضلا عن ذلك فان بعض الباحثين الذين اهتموا بالجودة قد اشاروا الى ان تقييم الاداء هو امر لا ينسجم مع TQM، وقد برهنوا على ان تحسينات الجودة يمكن تحقيقها اساسا عن طريق تغيير العمليات بدلا من تغيير الافراد. وبذلك سيكون العامل الحاسم هنا هو تطوير العمل الفرقي او فريق العمل المتعاون. وادعوا بانه من الصعب تحمل الافراد هذه المسؤولية وان عملية التقييم هذه غير مجدية في هذا المجال، ومن ثم فان الافراد قد يتجهون الى وضع اهداف قصيرة الاجل، لذا فان المطلوب من TQM هو التحول بعيدا عن التركيز او التاكيد التقليدي على النتائج وعلى تكريم الافراد وان يكون

الاتجاه بدلا من ذلك على العمليات وعلى الاهتمام بالعمل الفرقي وتكريم فرق العمل (Glover , 1993 ,47)

وفي دراسة لاحد الباحثين والمتعلقة باتمتة المكاتب الامريكية، تم تقييم المدراء على اساس التصاقهم باجراءات ادارة الجودة كأن يكون هدفهم اشراك مرؤوسيهم في نشاطات تحسين الجودة .

وفي ظل TQM فان الزبون مهم جدا بالنسبة للمنظمة سواء كان خارجيا ام داخليا، لذا فانه يبدو منطقيا ادخال عنصر تقييم الزبون في تقييم الاداء وبالاتجاه نفسه فان تقييم الادارة العليا للمرؤوسين يستند على العمل الفرقي والتعاوني، في حين ان تقييم الاداء الخاص بالمدراء والمشرفين من قبل مرؤوسيهم يساعد في تطوير المزيد من اساليب الادارة المنفتحة والاكثر تعاونيه (Hill , 1991 , 541)

ويعد التدريب والتطوير امرين اساسين في تنفيذ نظام TQM، اذ ان العاملين بحاجة الى التدريب على تطبيق مبادئ التحسين المستمر واستخدام التقانة في حل المشاكل والسيطرة على العملية الاحصائية كما ان لنظام TQM تطبيقاته في تطوير والتاثير على اسلوب الادارة وعلى الاجل الطويل تأثيراته في مسارات التطوير المهني ، لان نظام TQM يوفر المرونة للمنظمات ويقلل من ت،ثير هرمية المنظمة التي تعيق هذا النوع من التطوير .

وفي ضوء ذلك ظهرت الحاجة للاستشارة المهنية الفردية والعنصر المهم في استراتيجية HRM هي الاحتفاظ بالعاملين ومنحهم الدافعية للعمل من خلال نظام المكافآت، وان الاحتفاظ بعاملين ذوي جودة عالية يتطلب من HRM مدخلا مبتكرا للمكافآت والحوافز خصوصا في سوق العمالة التنافسي، اذ لها دور كبير في تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والتحسين المستمر، على الرغم من ان هناك انتقادات عديدة وجهت لموضوع الحوافز في بحوث ادارة الجودة، وهناك اتفاق عام على ان النظم التي تقيم على اساس النتائج والمخرجات يمكن ان تؤثر سلبا على التزام العاملين تجاه الجودة وهذا عكس ما يذهب اليه مؤيدو الجودة (Redman, 1992, 32) .

وقد اثار باحثون اخرون تساؤلات عن استخدام نظام المكافآت والحوافز كطريقة للتقييم وملاحظة الاداء المتميز واعتبروها أحد متطلبات تطبيق TQM ، أي ان الادارات تدرك ان الحوافز والمكافآت لوحدها من غير المستحيل ان تكون كامنة لبناء ثقافة الجودة، الا ان الحوافز المستندة على المجموعة والتي تهدف تشجيع العمل الفرقي، والحوافز المستندة على المهارات والتي تهدف تشجيع الافراد على توسيع مهاراتها، قد تكون منسجمة ومتوافقة مع نظام TQM وقد تحل محل الحوافز التقليدية وبناء عليه فان تنفيذ TQM من المحتمل ان يشمل على البحث عن اشكال جديدة من المكافآت (Bowen , 1992 ,29)

وهذا ما يعكس موضوع تصميم الوظيفة المذكور آنفاً والحاجة الى تشجيع المرونة والعمل الفرقي و تطوير المهارات لدى القوى العاملة الذي يؤثر سلبا على الوظائف ذات الحدود الروتينية، فضلا عن ذلك فان تنفيذ TQM لا يعني رفض تحليل الوظيفة ولكن تعريف اوسع واكثر مرونة للادوار مع تجنب الحدود الروتينية للوظيفة .

لقد رأت البحوث المعاصرة المتعلقة بادارة الجودة ان العاملين بحاجة الى فهم عملية التحسين المستمر وان يتفاعلوا معها ، اذ يشمل TQM ثلاثة عناصر تساعد العاملين على فهم مبادئ هذا النظام وكيفية تطبيقه وهي : (Wilkinson , 1992 , 12)

- استعمال الاشرطة الفديوية والبوسترات والنشرات الداخلية لغرض عرض رسالة TQM والدعاية لها .
- وجود الهياكل التعاونية مثل حلقات الجودة وفرق التحسين المستمر التي يمكن انشاءها لغرض توفير الفرصة للعاملين لممارسة نشاطهم في حل المشاكل .
- ان TQM قد ترتبط بالتغيرات التي تحصل في تنظيم العمل ويشمل ذلك تقليص
- مستوى الرقابة والمزيد من العمل الفرقي والتحول باتجاه تنظيم الخلايا وتاسيس مجاميع العمل شبه المستقلة .

ونؤكد ثانية على الاستقلالية والرقابة الذاتية مع توجه الادارات نحو تفويض السلطات الى العاملين لغرض تحقيق الجودة والتحسين المستمر، وذلك بدلا من لومهم عن الاخطاء التي يرتكبونها . واتساقا مع ما تقدم فهناك فرضيتان اساسيتان هما :

- التاكيد على الالتزام والرقابة الذاتية والثقة بالعاملين مقابل الافتراض ان العاملين يستجيبون بالتزام عالٍ ولديهم الدافعية ، وهذا يتحقق اذا منحوا صلاحيات واستقلالية كاملة، لذا فان TQM تمثل فرصة جيدة لبلوغ النجاح الشخصي وتحقيق التحدي والرضا ببيئة العمل .
- ان TQM تحتوي حالة الفردية ضمن (العمل الفرقي) والذي يفترض ان كل فرد في المنظمة يسهم او يشترك مع الاخرين في مصالح وقيم مشتركة، وكذلك مع مصلحة الفريق والادارة لغرض ان تكون الادارة مقبولة وشرعية .

لذا فان تدخل العاملين يعدّ امراً مهماً في هذا المجال وفي ظل مفهوم TQM فإن التدخل يركز على المهمات بدلا من القضايا الاوسع التي تمس استراتيجية الاعمال او قضايا الاستثمار واعداد الكوادر، كما ان منهج الاعلى – الاسفل الذي يتم الدفاع عنه في بحوث TQM قد يفيد بشكل فعلي التدخل الواقعي للعاملين في القرارت الهامة، إن التحسين امستمر يتطلب ان يكون اداء مهمات الافراد واضحة الحدود وروتينية وبشكل تغيرات تدريجية وبنفس تخصص الوظيفة، اذ ان مشاركة العاملين في تصميم الوظيفة وادخال مدى واسع من المهمات واناطتها بالعاملين قد يجعل من تنفيذ TQM ممكنا من قبل العاملين (Cappelli , 1994 ,205) .

عليه فهناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين فمن جهة يرى بعضهم ضرورة فرض الادارة سيطرتها في عملية اتخاذ القرار، ونجد آخرين تعرضوا لمفهوم TQM ولمصالح العاملين جراء تطبيق هذا المفهوم ومدى ما يقدمه من ضمان لتدخل العاملين وتحقيق ما يعرف بالامن الوظيفي .

وخلاصة القول فان تقانات تدخل العاملين ينظر اليها بكونها العامل المساعد الهام لاحداث التغيير في تنفيذ TQM، بل يدخل في صميم مبادئ هذا النظام ولكن يتوجب على الادارة ان تفعل ما بوسعها لملاحظة ومتابعة العلاقات الصناعية وتطبيقات TQM لتجنب السقوط في مصيدة اهمال هذا المفهوم، اذ إن تنفيذه يتطلب اهتماما دقيقا بقضايا HRM ، واعتمادا على ما تقدم من تحليل نشاطات كل من ادارة الموارد البشرية و TQM والعلاقة بينهما يتضح دور واهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة ممثلة بنشاطاتها في تطبيق TQM وأسهامها في خلق ثقافة الجودة لدى العالمين فيها وعلى النحو الذي يعكس تحقيق فرضيتي البحث المعتمدة.

الاستنتاجات

١. على الرغم من أن هناك بعض حالات الاختلاف والشد بين مفهوم TQM و SHRM، الا ان هناك ايضاً العديد من حالات التماثل والتكامل بينهما، وتتعلق حالات الاختلاف بتقييم الاداء والاجور المستندة على الاداء، وكذلك في قضايا الرقابة المستندة على المعايير، اما نقاط التماثل فهي قد تغطي على حالات الاختلاف، اذ يؤكد كلا المفهومين على تبني الالتزام الواسع الذي يشمل كل اطراف المنظمة والذي يستهدف التحسين، اذ نجد ان مفهوم TQM يذهب الى ما هو ابعد من تقانات ادارة الجودة كما يهتم SHRM بايجاد التكامل بين ممارسات وسياسات علاقات العاملين مع التوجيه الاستراتيجي للمنظمة .
٢. كما قامت الدراسة بتشخيص العلاقة بين TQM وSHRM في صلتها مع الحقول الوظيفية الهامة لـ HRM مثل تنظيم العمل المستند على العمل الفرقي والتخطيط واعداد الكوادر والتدريب، ولقد تمت ترجمة المنهج الشامل لـ TQM الى متطلبات اعداد الكوادر، وذلك من خلال خطط HR كما انه بالامكان توظيف واختيار الكوادر بما يتوافق والقيم المنظمية التي اقرها برنامج TQM ، وعلى الرغم من الرؤيا التي اشار اليها بعض الباحثين فقد اقترحنا بان مدخل التصميم الوظيفي ونظام الحوافز والمكافآت المستند على الاداء يمكن ان تستخدم بفاعلية مع نظام TQM وان النظام بحاجة ان يأخذ في الاعتبار قضية مساهمة العاملين وفق العديد من الطرق المتعلقة بفرق العمل والعمليات والتحسين المستمر والمدخلات وليس فقط الانجازات الفردية. ان برنامج TQM الفاعل يهتم كثيرا بالعاملين خصوصا من زاوية فهم وتحسين العمليات، من هنا فان هناك حاجة ماسة للاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين وبشكل مكثف .
٣. ومن خلال مواجهة تطبيقات HR الخاصة بمفهوم TQM اتضح بان وظائف HR هي وظائف مركزية بالنسبة لتنفيذ TQM، وعلى الرغم من ان بحوث TQM قد

ادركت اهمية وظائف R الا اننا وجدنا بان حججها كانت ضعيفة، ولقد ذكر القليل عن كيفية ايجاد ثقافة الجودة استنادا الى رؤيا غير واضحة وضبابية حول الحاجة الى القيادة والتعليم والتكريم، وان البحوث التي ناقشت الثقافة المنظمية وبيئة العمل قد وفرت بعض التصورات عن تنفيذ TQM مع التاكيد المسبق ليس فقط على النصح والارشاد والتعليم والقيادة ولكن ايضاً على سياسات HR مع تعريف الحاجة الى التغيرات في تنظيم العمل .

٤. ان استراتيجية تعزيز الجودة المرتبطة بـ TQM من المحتمل ان تكون بحاجة الى مدخل خاص الى HRM ، ويشمل ذلك التأكيد على كسب التزام العاملين تجاه الغايات المنظمية بدلا من ضمان التوافق البسيط عن طريق الاشراف المباشر وبرامج الحوافز التقليدية .

٥. اشارت المراجعة النظرية لسياسات HR وتدخل العاملين الى الاجراءات المحتملة والمتيسرة امام الادارة في تطوير ثقافة الجودة، مع احداث تغيرات في سياسات وممارسات HR وان زيادة تدخل العاملين ممكن ان يكون جزءا من عملية تنفيذ TQM .

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المتقدمة ولغرض نجاح تطبيق نظام TQM وخلق ثقافة الجودة لدى المنظمات يوصي البحث بالاتي :

١. ضرورة تبني المنظمات سياسات واسترتيجيات واضحة لادارة الموارد البشرية مع الاخذ بنظر الاعتبار اجراء التحسينات المستمرة في انشطتها بما ينسجم مع الهدف الاساسي لادارة الجودة الشاملة .

٢. ضرورة ارضاء العاملين داخل المنظمة والزبائن خارجها لاسهامها الفاعل في تحقيق TQM .

٣. الاهتمام باجراءات توظيف واختيار العاملين وتنظيمهم لفرق العمل الجماعي بما يتناسب مع تنظيمات TQM .

٤. العمل على تدريب وتطوير العاملين بهدف اكسابهم الخبرات وتنمية مهاراتهم في مجالات تطبيق TQM .

٥. تطبيق انظمة الحوافز المادية والمعنوية مع التاكيد على تحقيق مبدا العدالة والمساواة فيها.

٦. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبخاصة ذات العلاقة بتطبيق TQM .

٧. ضرورة تهيئة بيئة عمل مناسبة وثقافة جيدة تنسجم وتحقيق TQM .

٨. في حالة عدم مواءمة الاجراءات والانشطة الحالية للموارد البشرية في المنظمات مع TQM فان الامر يستلزم اعادة النظر فيها واجراء التغيرات الشاملة عليها أي القيام باعادة هندسة العمليات لتلك الانشطة .

المراجع

اولاً- المراجع باللغة العربية

- محمد ماضي، ادارة الجودة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥ .

ثانياً- المراجع باللغة الانكليزية

1. Berggrem, C., Alternatives to Lean production, ILR press, Ithaca, New york, 1992 .
2. Bowen, D. E. and lawler E .E., " Total Quality – Oriented Human Resources Management ", Organizational Dynamics, vol.20, No. 4, Spring, 1992.
3. Boxall, p., Strategic Human Resource Management Beginning of Anew Theoretical Sophistication? , Human Resource Management Journal, Vol. 2, No. 3, Spring 1992.
4. Cappelli, p. and Rogovsky, N., "New work Systems and Skill Requirements ", International labour Relations Review, vol. 133, No .2 1994.
5. Glover ,J,"Achieving the organizational Chang Necessary for Successful TQM, "International Journal of Quality and Reliability Management, vol, 10, No. 6 .Ogbonna, E. 1993, "Management Organizational Culture : Fantasy or Reality?" Human Resource Management Journal ,Vol.3, No. 2, Winter.1993.
6. Guest, D., "HRM and Industrial Relations", Journal of Management Studies, vol. 24, No. 5, September, 1987.
7. Higginson ,Th ., waxler, R .P, Communication Commitment and Corporat Culture ; the Foundation for TQM and Reengineering, Industrial Management Nov./Dec, 1994 .
8. Hill, S., "Why Quality Circles Failed But Total Quality Management Might Succeed ", British Journal of Industrial Relations, vol, 29 No. 4, 1991.
9. James, G., Quality of Working life and Total Quality Management, Work Research Unit Occasional Paper No. 50, November, 1991.
10. Nankervis, A. R., Compton, R. L. and McCarthy, T.E., Strategic Human Resource Management, Thomas Nelson, Melbourne, 1992.
11. Oliver, N., " Employee Commitment and Total Quality Cotrol", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 7, No .1, 1990.
12. Redman, T. and Snpe, E., "Upward and Onward: Can Staff Appraise Their Managers? Personnel Review, vol. 21, No. 7, December, 1992.
13. Scherkenbach, W .W., "Performance Appraisal and Quality: Fords New Philosophy ", Quality Progress, April, 1985.
14. Shadur, M. A., Roduell, J. J., Simmons, D. E. and Bamber, G. J., "International Best Practice, Quality Management and High Performance : Inferences From the Australian Automotive Sector", International Journal of Human Resource Management, vol.5, No.3, 1994.
15. Shadur, M. A. and Bamber, G. J. "Toward Lean Management? International Transferability of Japane Management Strategies to Australia", International Executive, Vol .36, No.3, 1994.
16. Walker, J, w., Human Resource Strategy, McGraw – Hill, New york, 1992.
17. Walton, R .E., " From Cntrol to Commitment in The Wort Place" Harvard Business Review, vol. 63, March – April, 1985.
18. Wilkinson, A., Marchington, M., Ackers, p. and Goodman, J. ,"Total Quality Management and Employee Involvement, "Human Resource Management Journal, vol., 2 No. 4, Summer, 1992.
19. Williams, A., Dobson, P. and Walter, M., Changing Culture : New Organizational Approaches, 2nd ed., 1 pm, London, 1993.

ABSTRACT
The Role of Human Resources Management in Applying TQM

Applying successful TQM in any organization depends on the availability of several internal and external reguirments; among them are the human resource (the employees inside the organization or the customer outside) which is considered one of the essential factors in success or failure of TQM. So this study aims to explain the role of human resources management in applying TQM. It was shown from the theoritical analysis of the contents & discussions of researchers in this field that the human resources management represented in its activities which deals with work organizing , employee planning and employment , selecting , training and developing , as well as their motivations and incentives , and their performance appraisal which participated in quality culture reinforcement in away that it is reflected in applying TQM .