مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث أنموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة
اسم الكاتب: أ.د. محفوظ حمدون الصواف، أ.م.د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، أ.م.د. ماجد محمد صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3394
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:20 +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.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٦ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٢٧ -٤٣]

استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث أنموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة

الدكتور محفوظ حمدون الصواف
أستاذ -قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل

الدكتور ميسر إبراهيم أحمد الجبوري
أستاذ مساعد -قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

الدكتور ماجد محمد صالح
أستاذ مساعد - المعهد التقني الموصل
Mm_saleeh@yahoo.com

المستخلص

يعد العنصر البشري القوة الدافعة لأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي في المجتمع تتحدد أدواره طبقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، واستجابة للدور الجديد للمنظمات المعاصرة في كونها منظمات ذات اهتمامات مجتمعية بعمق أكبر، توسّع الدور المتوقع من الموارد البشرية باتجاه الأنشطة الاجتماعية التي تشكّل جزءاً أساسياً من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ولعل أبرز صورة لهذا الدور هو العمل التطوعي الذي يحرّك الجانب الإنساني باعتماد أساليب معاصرة يمكن إدراجها ضمن العمل الفرقي كحلقات الجودة التي ظهرت في اليابان مع بداية الثمانينيات معتمدةً على مبدأ حل المشكلة Problems Solving (تحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وإيجاد الحلول لها على وفق أسس واضحة تجعل من المشاركين في الحلقات قوة دفع إضافية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن والمجتمع).

يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي حول إمكانية تبني حلقات الجودة في تفعيل العمل التطوعي على مستوى الشركات الصناعية لمواجهة الكوارث المتوقعة بمختلف أحجامها وأشكالها، ولتحقيق هذا الهدف يناقش البحث عدداً من التساؤلات ترتبط بماهية العمل التطوعي وآلياته؟ والمقصود بحلقات الجودة؟ وماهية الإجراءات التي يجب أن تتبع في مواجهة الكوارث باعتماد فلسفة حلقات الجودة؟

عموماً ولإنجاز هذه المعالجات تم الاعتماد على المحاور الآتية:

١. منهجية البحث.
٢. الجانب النظري.
٣. الجانب التطبيقي والأنموذج المقترح.
٤. الخلاصة.

وتم تقديم عدد من الاستنتاجات ومنها، أن تبني حلقات التصدي للكوارث يمكّن من وضع أسس لمواجهة الكوارث بوصفها أداة مهمة في تفعيل العمل التطوعي، كما قدم عدداً من التوصيات ومنها، التركيز الأساسي على العمل التطوعي بوصفه مدخلاً لمواجهة المشكلات التي تواجهها المنظمات أو الشركات الصناعية والخدمية.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٨/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/١٢/٢٩

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، العمل التطوعي، الكوارث، حلقات الجودة، حل المشكلات، وحدات عمل ذاتية الإدارة، العمل الفرقي، التمكين، روح الفريق، مواجهة الكوارث.

Human Resources Investment in Industrial Companies towards Volunteering Work in Case of Disaster: a Suggested Model Using Quality Circles

Majd M. Saleh
(PhD)
Mosul Technical Institution
Mosul

Moyasser I. Al-Jubori
(PhD)
Department of Industrial management
University of Mosul

Mahfoodh H. Al-Sawaf
(PhD)
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

Human resources are considered to be the motivation of any economic or social activity in society and the roles are usually specified according to the economic, social and political variables. According to the new role of organization as being social in their nature, the role of human resources has been extended towards the social activities that may constitute the basic constituent of social liability of the organizations. The clear prospect of this role is the volunteer work that can move the human aspect according to the modern methods. This can be listed within the teamwork as quality series that have been recently appeared in Japan during 1980s (problem solving). Some conclusions are included; they are adopting disaster management as the basis to activate the volunteer work. The research reviews the theoretical and practical implications of quality series to activate volunteer work in the industrial companies to manage suspected disasters. In order to achieve this aim, the research wanders about the volunteer work and mechanism? What is meant by quality series? What are the procedures of facing catastrophes using quality circles? Generally, in order to achieve these procedures, the following elements are followed:

1. Distinct role of employees.
2. The concept of volunteering work and its mechanism.
3. Quality Circles.
4. Suggested Model.

Key words: Human resources, volunteering work, disasters, Quality Circles, problems solving, team work, empowerment, team spirit, disaster facing .

منهجية البحث

تساؤلات البحث

يؤشر الواقع الميداني للعديد من الشركات الصناعية المحلية صعوبات ترتبط بآليات تحفيز العاملين على اعتماد المدخل الفرقي في حل المشكلات المختلفة، وبالتالي تحتاج الإدارات المختلفة إلى استخدام المتاح من أفكار لشحذ همم العاملين وإقناعهم بذلك، ومن أبرز هذه الأفكار هي حلقات الجودة التي تعتمد على عنصرين مهمين، هما المدخل الفرقي والأساس التطوعي، ولتوضيح أبعاد مشكلة البحث تمت محاورة عدد من التساؤلات، وعلى النحو الآتي:

١. ما مجالات الأدوار المتميزة للعاملين في القطاع العام؟ وكيف يمكن تمكينهم؟

٢. ما مفهوم العمل التطوعي وآلياته؟
٣. ما المقصود بحلقات الجودة؟ وما الإجراءات التي يجب أن تتبع في مواجهة الكوارث باعتماد فلسفة حلقات الجودة؟

أهمية البحث وأهدافه

تستمد أهمية البحث من أهمية موضوع الكوارث وأساليب التصدي لها بالاعتماد على الإمكانات البشرية المتاحة للمنظمات الصناعية، كما تستمد من الآليات المقدمة لاستثمار أسلوب حلقات الجودة للعمل التطوعي.

أما عن أهداف البحث فهي ترتبط بتقديم أنموذج مقترح لآليات تبني حلقات الجودة في تفعيل العمل التطوعي على مستوى الشركات الصناعية لمواجهة الكوارث المتوقعة بُمختلف أحجامها وأشكالها، كما هدف البحث في خلاصته إلى تقديم عدد من التوصيات التي تعزز من تبنّي حلقات الجودة بوصفها أنموذجاً لمواجهة الكوارث.

منهج البحث

باتجاه تقديم إجابة ملائمة لتساؤلات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الأسس النظرية للموضوع والمرتبطة بالموارد البشرية والعمل التطوعي وآلياته بالاستعانة بما توفر في أدبيات الموضوع ليمهّد ذلك إلى دراسة وتحليل حلقات الجودة تمهيداً لتقديم أنموذج يسهّل اعتمادها في مواجهة الطوارئ والكوارث.

الجانب النظري

١. الأدوار المتميزة للعاملين (الاندماج والمشاركة)

أ. أهمية إدارة الموارد البشرية

من المعروف أن التطورات الحاصلة في مجالات الحياة كافة كان للإنسان دور حيوي وريادي في تحقيقها ومواكبتها، فهو المخترع والمكتشف والمبدع والمصمم والمنفذ، وهذا دليل على أهمية الأفراد وضرورة توفير الأجواء المناسبة لأدائهم لمهامهم وإنجازها بإبداع كبير من خلال تحفيزهم باتجاه تقديم جهودهم على نحوٍ طوعي برضا وولاء عاليين، وهذا يتحقق من خلال المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد بتوافق وتناغم، وبالتالي عدم الإفراط بجهود العاملين وجعلها تمر دون استثمار على أفضل وجه، إذ إن التغيير التكنولوجي والعلمي يحتاج إلى تطبيق سليم لمهارات ومعارف وعلوم الموارد البشرية، وهذا ما حفز ذوي الاختصاص إلى التوجه في التعامل مع هذه الموارد وتحقيق الاستجابة بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال عامليها وبالتالي تبني الخيار المناسب لكافة الأطراف.

وفي سياق ذلك يرى (الهيتي، ٢٠٠٣، ١٧) بأن الأهمية تكمن في أهم الأدوار الآتية:
- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيفية تصميم المنظمة والوظيفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- دور المدقق الذي يحدد أياً من الجوانب الخاصة بالمنظمة أو العمل تحتاج إلى تغيير لبلوغ أفضل أداء.
- دور المشارك في وضع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال الدور الاستشاري عند الحاجة إلى التغيير.

- دور الخبير الإداري المحرك داخل المنظمة لتحديد الأسبقيات الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة.
- دور القائد لزيادة معنوية وواقعية العاملين واختبار أساليب العمل الممكنة التطبيق من قبل العاملين برضا وقناعة.

في هذا السياق يمكن أضافه دور المتابع لأداء العاملين من خلال مسؤوليهم وتقييمها ووضع الإستراتجيات المناسبة لتطويرها والاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتحفيز العاملين الذين دون ذلك المستوى لتطوير أداءهم، فضلاً عن وضع الاستراتجيات المناسبة لجذب الكفاءات والخبرات الخارجية لتعزيز مواطن القوة وتطوير نقاط ضعف مواردها البشرية الجدول ١.

الجدول ١
مجال الأدوار المتميزة للعاملين

	الأهداف الخاصة	الأهداف المنظمية	الأهداف العامة
	الجذب	الجودة	رضا الزبائن
	الاختبار	الإنتاجية	البقاء
	الاحتفاظ	تحسين حياة الفرد	النمو
	التحفيز	تطوير الأداء	التنافس
نشاطات إدارة	←	←	←
الموارد البشرية	الدافعية	الإذعان القانوني	الربحية
	التدريب	المزايا التنافسية	التحسين
	التطوير	تكييف قوة العمل	التحديث
	المتابعة	الرضا الوظيفي	التمييز

Source: Schuler's S, (1995), Management Human Resources, West Publishing Company, N.Y.

وفي جميع هذه الأساليب يتطلب مشاركة العاملين عقلياً وانفعالياً مع الأفراد الذين يعملون معهم بما يمكن من تعبئة جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحمل مسؤولية آرائها بوعي وحماس ذاتي، فضلاً عن بذل الجهود المختلفة للتأثير في صانعي القرارات في المنظمة عند الاختبار بين البدائل بما يضيف طابع المشاركة في إدارة المنظمة والاستعداد مع العاملين لتحمل مسؤولية تلك المشاركة (Lioyd, 2004, 9).

ب. اندماج الموارد البشرية ومشاركتهم

بهدف تحريك السلوك الإنساني اعتمدت المنظمات المعاصرة برامج ونشاطات تمارسها بما يتلاءم وطبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص عامليها والتغييرات البيئة الخارجية الحاصلة باستمرار، ومن هذه التغييرات ما يأتي (الهيتي، ٢٠٠٣، ٢٨٤) (عبودي، ٢٠٠٧، ١١):

- تنوع واتساع أعمال ومهام المنظمة وتعدد منتجاتها.
- تعدد حاجات ورغبات العاملين وتنوع مهاراتهم وتخصصاتهم.

- ازدياد حالة عدم التأكد البيئي وزيادة حدة المنافسة.
- إلزام المنظمة بإعادة النظر ببرامج تحسين جودة العمل التقليدية واعتماد برامج وسياسات واستراتجيات مطورة.
- الأثر الوظيفي الخاص بتنوع المهارات واعتماد صيغة الإبداع فيه.
- الإدارة بالمشاركة مما يشجع العاملين للاندفاع بالعمل وتحقيقه برغبة وتطوع ذاتي.
- فرق العمل المدارة ذاتيا من خلال توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- جداول العمل البديلة، منح العاملين فرصة تحديد أوقات جداول العمل لتحقيق رضا الفرد وزيادة كفاءته وتقليل تأخره وبمثابة أو العمل بأسبوع العمل المضغوط، وتكثيف وجبات العمل.

ويشير (عبودي، ٢٠٠٧، ٩٨) إلى أن المشاركة هي حق طبيعي للأفراد وصانعي ومتخذي ومنفذي ومتابعي القرارات والمهام والواجبات في المنظمة ولابد أن يكون هناك تفاعل متبادل بين العاملين والإدارة لبناء مختلف المستويات الإدارية وبرغبة صادقة للعاملين للاشتراك، لا إسقاط واجب وقبول مقنع للإدارة لإنجاح هذه المهمة بعيداً عن صراعات العاملين والإدارة، بل بالعمل التكاملي التوافقي لأهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.

أما بالنسبة لأساليب المشاركة فقد مثلها (عبودي، ٢٠٠٧، ١٠٠) بالآتي:

أ. إيجاز الفريق بالمعلومات

يعد Townley هذا الأسلوب أفضل وسائل الاتصال والمشاركة وأكثرها نظامية لتزويد المنظمة بالمعلومات من أعلى إلى أسفل وأول ما استخدمت في المجتمعات الصناعية من قبل (John Garnet) وتستعمل هذه الوسيلة لتطوير مواقف العاملين وزيادة تفاعلهم في العمل وتحفيزهم وتشجيعهم على الالتزام والتجديد والتطوير من خلال تزويد المنظمة بالأسباب الموجبة للتغيير وإفساح المجال أمام العاملين لطرح الأسئلة والمشاركة الفاعلة في النقاشات وإبداء وجهات النظر البناءة. وبالتالي تجنب المشكلات الصناعية وتعزيز سمعة المشرفين بوصفهم مزودين للمعلومات وتقوية دورهم في ممارسة مسؤولية الفريق.

ومن الجدير بالذكر أن أعداد الجماعة التي ستتفاعل معها الإدارة حول هذا الموضوع يتراوح بين (١٠-٢٠) عاملاً يلتقون مرة كل أسبوع إلى ٣ مرات كل شهر بحسب الظروف المحيطة بالمنظمة، وهو ما يشابه إلى حد كبير بنية حلقات الجودة (موضوع المحور الثالث)، وأخيراً فإن إيجاز الفريق هو عمل فريق إداري في طبيعته ويعنى بدعم وتشجيع التميّز الإداري، ونجاحه يعتمد على دعم الإدارة ومساندتها له. ومن مزايا هذا الأسلوب تقليل الجهد الملقى على كل شخص وبالتالي إنجاز أفضل، وتحقيق الرضا لدى العاملين، وتنوع مهارات العاملين، والتكيف مع الهيكل التنظيمي، وولاء تنظيمي لدى الجميع.

ب. إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة إحدى التطورات الهائلة في مجال الإدارة وتحديداً في الجزء الأخير من القرن الماضي بوصفها فلسفة إدارية تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن وهي طريقة تؤدى فيها الأعمال باتجاه تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة.

وتمثل المشاركة الجماعية للعاملين ببذل الجهود لتحسين الإنتاج وعلى نحو مستمر إحدى متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة الأساسية من خلال التفاعل الجماعي فيما بينهم

ومع بيئة العمل وعمليات الإنتاج، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في النمو والنجاح والاستمرار.

ت. الاستثمار في الموارد البشرية

اقترح Likert في دراسة له أن تحديد قيمة أية منظمة يكون من خلال تحديد ما تملكه من رأس مال فكري معتمداً في ذلك على أن نجاح أية منظمة في بلوغ أهدافها يعود في الأساس إلى نوعية العاملين داخل هذه المنظمة، وكلما كان لدى المنظمة أفراد قادرين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بنجاح وتفوق كانت ذات قيمة أعلى من منافسيها. وتنسجم هذه النظرة مع اعتبار الموارد البشرية أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية وتأثيراً وزيادة للقيمة من خلال الخبرة المكتسبة وليس انتقاصاً كالموجودات الأخرى القابلة للاندثار، وبالتالي فإن الدورات التدريبية الداخلية والخارجية والحوافز الممنوحة تمثل استثمارات في الموجودات الحركية وإنتاجها ينمو كما ينمو أي استثمار آخر.

ويدعم هذا الرأي أفكار عدد من الدراسات لعل أبرزها (Beaunont, 1993, 10) الذي يؤكد على مجموعة من العوامل التي زادت من الاهتمام بالعنصر البشري وعلى النحو الآتي:

١. يعد المورد البشري أهم أصول المنظمة وأكثرها تأثيراً في إنتاجها وأدائها فهو يضع الخطط وينفذها ويحسّن الجودة ويسهم في إسعاد الزبون.
٢. واتساقاً مع تطورات التغيّر التكنولوجي، لابد من وجود موارد بشرية قادرة على استخدامها وتطويرها بأفضل ما يمكن.
٣. الموارد البشرية هي العقلية والخبرة في التنفيذ فهي الموارد القادرة على تفعيل مجمل الاستثمارات بدقة.
٤. تدخل عوامل البيئة الخارجية لحماية الموارد البشرية كالقوانين المحددة لساعات الأجور وخدمات وظروف العمل.
٥. تطور المؤهلات العلمية للعاملين وتلقيهم تعليماً أعلى يزيد من تطلعاتهم واحتياجاتهم ويوسع مداركهم نحو طلب المزيد.
٦. زيادة حدة المنافسة في سوق العمل جعل الفرد يبحث عن المنظمة الأفضل لتطوير قدراته ومهارات ليكون عنصراً ذا خبرة مطلوبة من لدن المنظمة الأخرى.
٧. عوامل البيئة الداخلية كالقيادة والتحفيز والقيم والتنظيمات غير الرسمية ذات تأثير في تطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها.
٨. إعادة تصميم مهام الشركة تتطلب الاهتمام بالموارد البشرية لمواكبة التصاميم الجديدة.
٩. تعزيز الروح المعنوية للعاملين بوصفهم فريق عمل يقلل التوتر والإجهاد والاحتكاك في جو العمل.
١٠. الاعتماد على الإمكانات الداخلية دون الاستعانة بالخارجية، فضلاً عن توافر قوى بديلة ومهارات عديدة للإفراد العاملين عند الحاجة.
١١. تخفيض الكلف التشغيلية.
١٢. خلق مناخ مناسب للتوافق والأداء الأفضل.

واعتماداً على ما تقدم، يتطلب الأمر إعادة النظر ببرامج إدارة الموارد البشرية وطرائق التعامل معهم وإعادة تصميم الوظائف وإعادة هندسة الإعمال وتوفير أنشطة مناسبة ووضع برامج معنوية لساعات العمل المرنة والإدارة بالأهداف وتقليل عدد أيام العمل.

٢. مفهوم العمل التطوعي وآلياته

يعالج هذا المحور جزأين أساسيين هما:

أ. مفهوم العمل التطوعي.

ب. آليات العمل التطوعي.

أ. مفهوم العمل التطوعي

إن تقديم تعريف محدد للعمل التطوعي مسألة ليست بالسهلة، فالأمر يرتبط بثلاثة اتجاهات هي:

§ الاتجاه اللغوي: لكلمة التطوع Volunteering معان متعددة فهي تدل على الجهد الإضافي خارج حدود الواجب والمسؤولية، وهو رد فعل تلقائي لمشاركة الآخرين من دون طلب ذلك بالجهد والوقت والمال في أوقات الشدة وعند وقوع الكوارث الطبيعية والاجتماعية.

§ الاتجاه الشرعي: بوصفه عملاً اجتماعياً بحتاً مستمداً من طبيعة النفس البشرية المحبة للخير ومد يد المساعدة للآخرين، فالله سبحانه وتعالى جبل الإنسان على طباع الخير وهو يخاطب الناس في كتابه الكريم (يومئذ يصدر الناسُ أشتاتاً ليُروا أعمالهم* فمن يعمل مثقال ذرةٍ خيراً يره* ومن يعمل مثقال ذرةٍ شراً يره) (الزلزلة ٦- ٨)، وبذلك يدعو الله عز وجل في علاه البشرية جمعاء إلى تجاوز حالة الشح التي تسود خليقتهم باتجاه حالات البذل والعطاء وغياب روح الأنانية.

§ الاتجاه الإجرائي: إذ يعرف (حسين، ٢٠٠١) العمل التطوعي بأنه عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل غير وظيفي/مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة، ويتوسع البعض فيعتبرون أن أي عمل تقوم به المؤسسات الأهلية الخيرية هو من الأعمال التطوعية، ويؤكد أن العمل التطوعي هو تقديم العون إلى شخص أو مجموعة أشخاص يحتاجون إليه من دون مقابل مادي أو معنوي (العيد، ٢٠٠٨، ٣).

يتضح مما سبق أن التطوع هو اقتناع ذاتي ورغبة صادقة وعمل يؤديه الشخص حينما يتجاوز روح الأنا وتتكثف لديه الرؤى الاجتماعية لا المادية فحسب، وهو يشمل العديد من المجالات والأشكال ولا ينحصر بفئة أو عمر أو جنس معين.

ويأخذ العمل التطوعي عدة أشكال فقد يكون بأسلوب مالي فقط أو بالجهد الشخصي أو كليهما، وقد يكون فكرياً إذ يقدم المتطوع وقته واستشاراته في هذا المجال.

وبعد التعرف على المفهوم، نؤكد على استئثار الموضوع باهتمام دولي من خلال تقارير الأمم المتحدة التي دعت إلى تشجيع وتفعيل الندوات والمؤتمرات الخاصة بالعمل التطوعي، فضلاً عن إدراج فقرة العمل التطوعي على جدول أعمال المؤتمرات الخاصة بالهلال الأحمر وخصوصاً في دورته السابعة عام ١٩٩٩، كما أن العام ٢٠٠١ أعلن كعام للتطوع وتنشيطه (حسين، ٢٠٠١، ٦).

أما على المستوى العربي فيتضح التباين بين الدول العربية في هذا الشأن، إذ تتصدر السعودية وقطر والكويت القائمة، وفي اتجاه آخر تمخضت الجهود العربية في هذا الصدد عن تأسيس الاتحاد العربي للعمل التطوعي وهو ما يؤشر اهتماماً كبيراً بثقافة العمل التطوعي.

وبذلك فللعمل التطوعي خصائص تجعله ذا تأثير قوي على المجتمع نذكر منها: محمد بن صالح بن علي القاضي، الأعمال التطوعية في الإسلام، اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية، http://saaid.net/Anshatah/dole/76.htm

١. فلسفة المردود المعنوي أو الاجتماعي المتوقع منه، مع نفي أي مردود مادي يمكن أن يعود على الفاعل.
٢. ارتباط قيمة العمل التطوعي بغاياته المعنوية والإنسانية.

وبذلك سيكون الدافع ذاتي والهدف (على الرغم من تباينه من متطوع إلى آخر) هو اجتماعي إنساني في الأساس، بمعنى قد يكون من دون مقابل أو بمقابل أجر محدد، وقد يتضمن هذا التطوع الجهد والوقت من جهة أو الأموال من جهة أخرى أو الاثنين معاً.

على أن يفهم أن العمل التطوعي حتى وإن كان من دون أجر دنيوي فهو يزخر بالأجر والصدقات والحسنات في الآخرة، وربما مشاركة المتطوع في الأعمال قد تكون لها عائد غير ملموس بوصفها فرصة لرفع مستوى المهارات والمعارف لديه أو على الأقل في إحساسه بالغير.

لقد انطلق العمل التطوعي من الميادين الاجتماعية إلى ميادين أخرى مثل تأمين الرعاية الصحية الأولية في أوقات الحروب والكوارث من خلال الإسعافات بمختلف أشكالها أو من خلال الحيلولة دون تفاقم الآثار السلبية لمواقع النفايات السّامة والخطرة.

وتعد الشركات والمنظمات الصناعية والخدمية من المصادر المهمة للحصول على المتطوعين، إذ يمكن أن يستفاد من الجهود التطوعية المتأصلة لدى العاملين، كما قد تتاح عملية تنظيم أوقاتهم، ومن المفترض أنهم يتمتعون بصحة وبنية جسمانية سليمة وهو لن ينتظر الأجر المادي، لأنه مكفول من قبل المنظمة التي ينتمي إليها، كما أن هناك مصادر أخرى لاجتذاب المتطوع، نذكر منها السكان العاديين، الطلبة من كلا الجنسين، التجمعات الثقافية والنقابية والمنتديات الشبابية والهيئات الدينية (رواد الجوامع مثلاً وهو ما حصل فعلاً في العراق إبان الاحتلال الأمريكي، إذ تطوع الآلاف لاسترداد ما تم سلبه ونهبه من مؤسسات الدولة المختلفة).

ب. آليات العمل التطوعي

يمكن بناء هذه الآليات بالاعتماد على الوظائف الأساسية للمدير المعاصر طالما أن الأمر يرتبط بتوجيه إنساني نحو هدف محدد، لذا سيتم اشتقاق هذه الآليات على النحو الآتي:

١. التخطيط واتخاذ القرارات: بمعنى صياغة الأهداف الأساسية للعمل (الرسالة، والغايات) والإستراتيجية والسياسات المعبرة عنها، فضلاً عن برامج العمل والقواعد والإجراءات المتفق عليها.
٢. يتوقع من الأنموذج المقترح أن ينمّي الرغبة في التفاعل الاجتماعي واكتساب المهارات والمعارف والخبرات التي قد تفيد في مجال التقدم الوظيفي، لكن يشترط أن تتمتع إدارات الشركات بالتحرك السريع لاتخاذ القرار والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية.
٣. التنظيم: تبدأ بدراسة إمكانات الفرد ومن ثم توجيهه للمكان الملائم لقدراته ورغباته الشخصية بموجب الوقت الذي يحدده طالما أننا أمام جهد تطوعي.
٤. القيادة والتحفيز والتدريب: يبرز هنا دور جهتين أساس، الأولى هي الإدارة العليا للمؤسسة المشرفة على عمليات التطوع أو الجهة المؤسسية المساهمة في العمل التطوعي، أما الجهة الثانية فهي وسائل الإعلام (الصحف، والتلفزة والفضائيات،

والإذاعات، ومواقع الانترنيت ذات العلاقة)، كذلك الشخصيات المجتمعية ورجال الدين الذين يعدون أبرز أداة قيادية وتحفيزية تسهم في دفع المتطوعين وتنشيطهم باعتماد أسلوب حوافز العمل التطوعي وعدم الاكتفاء بالاعتماد على النيّات الحسنة، وحب الناس للخير، فالحوافز أيضاً لها دور في ذلك، كما يحتاج بعض المتطوعين إلى التدريب على مهماتهم، ولعل دور المؤسسات الأهلية وبالتعاون مع برامج المؤسسات الحكومية والكفاءات في المجتمع المحلي يبرز في مجال تدريب المتطوعين وزيادة مقدرتهم على أداء الأعمال الخيرية، مع ملاحظة أن هناك أعمالاً تطوعية بسيطة قد لا تحتاج فعلاً إلى تدريب .

٥. الرقابة: إذ يتضمن ذلك تقييم مدى فاعلية وكفاءة عمليات التطوع، بمعنى فاعلية العملية من حيث تحقيقها للأهداف المرجوة (مثلاً تخفيض آثار الكارثة أو تجاوزها نهائياً)، وأن يتم ذلك بكفاءة أي باستغلال أمثل لجهد ووقت المتطوع، فضلاً عن تحقيق استغلال رشيد للأموال المتاحة والإمكانات المادية والمعلوماتية الأخرى.

٣. حلقات الجودة

من خلال العرض السابق للأدوار المرتقبة من الموارد البشرية ودورها في العمل التطوعي وجدنا أن الفرد هو أثمن موجود في المنظمة ومن خلال الأفراد العاملين يتم تفعيل الموارد الموجودة فيها، فضلاً عن مواجهة كافة المشكلات الناشئة عن العمل من خلال أسلوب المشاركة الجماعية في مكان العمل بوصفه مدخلاً لتحسين بيئة عمل العاملين وتحسين جودة المنظمة كمحصلة نهائية.

مع بداية العقد السادس من القرن الماضي حاولت اليابان تبني الكثير من التقنيات الحديثة في مجال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ولعل من أهمها هو حلقات الجودة التي عن طريقها يتم تطوير المهارات والقدرات وخلق الثقة لدى العاملين، فضلاً عن ذلك فإنها تتضمن خلق ظروف ملائمة للعمل تدفع باتجاه العمل المتميز.

ولكي نلقي الضوء على حلقات الجودة سوف نعرض على نحوٍ مختصر المفهوم والأهمية، الأهداف والسمات، البناء التنظيمي وأسلوب التطبيق.

أ. مفهوم حلقات الجودة وأهميتها

المفهوم العام لحلقات الجودة هو مشاركة كافة العاملين الذين لديهم علاقة بالإنتاج أو الخدمات من خلال المدراء، والمشرفين، والعاملين..وما إليهما، أي يمكن القول بأن هذا المفهوم يرتكز على أن كل فرد في المنظمة يشارك على نحوٍ أو آخر بتحسين الأداء. في ضوء هذا المفهوم حدد الكثير من الكتاب والباحثين تعريفات متعددة لا تختلف في مضمونها، عموماً ومنذ نشأتها في اليابان عرفت حلقات الجودة على وفق تصور عملياتي وتعمل على وفق أسس التطوير الذاتي والرقابة والتحسين المشترك باتجاه تعزيز وعي العاملين في مجالات ثلاثة هي: الجودة والمشكلات والتحسين، ولقد قاد هذا التصور البروفيسور Kaoru Ishikawa (مؤسس حلقات الجودة) ومضمونه مجموعة صغيرة من الأفراد يؤدون العمل ذاته يجتمعون طوعياً وعلى نحو منتظم، وغالباً تحت قيادة مشرفيهم لتحديد ومناقشة مشكلات العمل (Ishikawa,1979,18) وهي وحدات عمل ذاتية Autonomous تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (٣-١٢) عاملاً يديرها

ويوجهها مشرف أو ملاحظ ويدربها على أساليب حل المشكلات بما فيها الأساليب الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق (الموجي، ١٩٩٥، ٣١).

وفي الغالب يحدد زمن ساعة واحدة أسبوعياً أو نصف شهرياً لعقد الحلقة، وبذلك تتميّز عن مجاميع المهمات ومجاميع القيادة المركزة، كما أن تحديد حد أعلى للأعضاء يعد مؤشراً مهماً لفاعلية الحلقة، فمن المتوقع أن يصعب إدارة وتوجيه أكثر من ١٠ أو١٢ عضواً.

يتضح من التعريف المذكور آنفاً بأن العمل في هذه الحلقات يكون عملاً طوعياً وبمحض ورغبة الأفراد العاملين وليس مفروضاً عليهم، فضلاً عن أن اللقاءات تحدد وفقا لإرادة العاملين ورغبتهم أيضاً.

ب. الفلسفة التي تستند إليها حلقات الجودة

ترتكز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة على أن العاملين في المنظمة لديهم القدرة والرغبة في المشاركة والمساهمة في حل المشكلات التي تتعلق بجودة المنتوج (Alsawaf, 1997, 35).

وفي هذا السياق تؤدي الإدارة دوراً مهماً في خلق الأرضية التي تحقق احتياجات ورغبات العاملين وزيادتها، وخاصة في ظل ظروف المنافسة المحتدمة، وهنا يأتي دور حلقات الجودة من خلال ارتكازها على سلوك العاملين كونها المحرك أو الدافع في زيادة قدراتهم.

ت. أهداف حلقات الجودة

تسعى المنظمات الصناعية والخدمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عند تبنيها حلقات الجودة هي (Alsawaf, 1997, 36):

§ زيادة الإنتاجية.
§ تحسين الجودة وتقليل الأخطار.
§ زيادة كفاءة فريق العمل.
§ زيادة دوافع العاملين.
§ تحسين الاتصالات داخل المنظمة.
§ منع المشكلات التي يمكن أن تحدث في المنظمة.
§ مواجهة الحالات الطارئة كالكوارث التي تواجه المنظمة.

ث. السمات التي تتميز بها حلقات الجودة

١. العمل الجماعي.
٢. الدوافع والاتصالات.
٣. خلق الحالة الجديدة من العلاقات بين أطراف العملية (العاملين، والمشرفين، والإدارة).
٤. التفاعل مع البيئة الخارجية عند حدوث مشكلات تواجه المنظمة وقدر تعلّق الأمر بموضوع بحثنا الحالي يمكن أن تكون تلك المشكلات كوارث بيئية أو أزمات.

ج. مكونات برنامج حلقات الجودة وشروط نجاحها

حدد البروفيسور (Ishikawa, 1979, 82) مجموعة من العناصر الرئيسة للبرنامج الناجح وهي:

§ البناء الفلسفي للأفراد.
§ القائد وقدرته على مشاركة العاملين.

§ العمل التطوعي.
§ التعاون بين العاملين.
§ دعم الإدارة العليا.
§ تحسين وتطوير الجودة.
§ التدريب للإدارة والعاملين.

ولتنفيذ أي برنامج جديد على مستوى المنظمة لأبد وأن تتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويمكن أن تحدد بما يأتي:

§ التأكيد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة من تنفيذ البرنامج.
§ تصميم العمل سواء مكان منتج أو أي نشاط آخر على وفق معايير قياسية بحيث يكون قابلاً للتطبيق.
§ التأكد من أن هناك التزاماً من قبل كافة المستويات الإدارية، وكذلك وجود موجه أو قائد لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ليعملوا على تحقيق الهدف العام للمنظمة.
§ ينبغي تنفيذ برامج تدريبية كفوءة لدعم وتنمية قدرات قادة حلقات الجودة.
§ التأكيد على دعم الإدارة العليا والتنفيذية لحلقات الجودة.
§ تطوير نظام أو مدخل لحل المشكلات يكون موجهاً إلى إثارة العقل وليس مجرد إجراء شكلي.

خ. هيكلية عمل حلقات الجودة وتنظيمها من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة

إن تبنّي فلسفة حلقات الجودة يتطلب تغيير ثقافة المنظمة وبما يتوافق مع فلسفة حلقات الجودة المرتكزة على منهج فرق العمل والالتزام المشترك، وإشراك طاقة وحدات المنظمة وأنشطتها الرئيسة، فضلاً عن أن التركيز سيتم على الأفراد ومهاراتهم المتعددة.

إن مُشاركة الأفراد سوف تُعزز دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المُتعلقة بأداء المنظمة، فضلاً عن تفعيل دورهم وإشعارهم بأهميتهم ومكانتهم في المنظمة.

إن الهدف الأساسي هو الترابط بين برنامج حلقات الجودة وبين الهيكل التنظيمي بالاعتماد على طريقتين للاتصال:

§ شعورهم بالاستقلالية عند دعوتهم للمختصين والمُدراء إلى الاجتماعات.
§ شعور الإدارة العليا والمُختصين بالراحة عند دعمهم وتوجيهم.

الهيكل على نحو عام يتكون من:

§ اللجنة العليا المشرفة.
§ الأعضاء.
§ القادة.
§ المُشرف العام.
§ إدارة الحلقات.

يستدل من العرض السابق لمفهوم حلقات الجودة والفلسفة التي تستند إليها بأن العمل الطوعي هو السمة الأساسية التي تتميز بها هذهِ التقنية أو على هذا الأساس فإن فلسفة العمل الطوعي يمكن توظيفها في توجيه وتدريب العاملين في مواجهة الكوارث التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها.

أما على مستوى الأداء فإنها تُستمد من دورة (Deming) ذات الخطوات الأربع دوراً أساسياً في تخطيط وتنفيذ الأداء المطلوب اتخاذهُ بشأن دراسة وتحليل ومُعالجة المُشكلات التي تواجه المنظمة.

١. وضع خطة الإجراءات التطوعية (Plan)

تعد المرحلة الأولى في مجال تطوير حلقات الجودة إذ تتضمن عملية التخطيط جمع البيانات والمعلومات عن نوع الكارثة وأبعادها، في هذهِ المرحلة يمكن استخدام بعض التقنيات التي تسهم في عملية التخطيط لفعاليات حلقات الجودة أسلوب السبب والنتيجة، أسلوب العصف الذهني.

٢. العمل على وفق الخطة الموضوعة (Do)

تطبيق ما تم التخطيط لهُ في المرحلة الأولى وذلك للتأكد من أن قدرة الحلقات على مواجهة الكارثة فضلاً عن قُدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث أثناء التنفيذ.

٣. مُراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطة (Check)

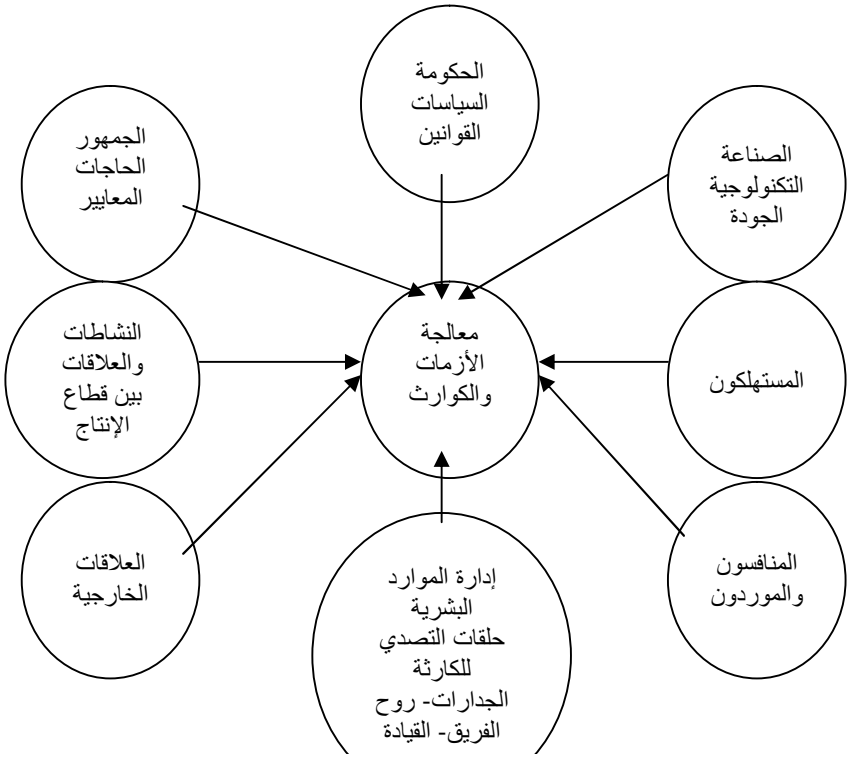
تتضمن هذهِ المرحلة تحليل وتقييم مُخرجات حلقات الجودة للتحقق من أن الأعمال الموكلة للحلقات قد تم تنفيذها مع تحديد الانحرافات وحالات الفشل التي تحدث مع بيان ومعرفة أسبابها.

٤. معالجة الانتقادات (Action)

تعني اتخاذ الإجراءات المناسبة الموجهة نحو تصحيح حالات الفشل أو الانحرافات عن الأعمال التي تم التخطيط لها.

٣. الجانب التطبيقي والأنموذج المقترح

لكي نفعّل أداء الموارد البشرية من خلال تبني فلسفة حلقات الجودة نعرض الأنموذج الآتي الذي يوضح أدوار أصحاب المصالح في معالجة الأزمات والكوارث، وانسجاما مع أهداف البحث سيتم تسمية حلقات الجودة ضمن الأنموذج المقترح بـ **حلقات التصدي للكارثة**.



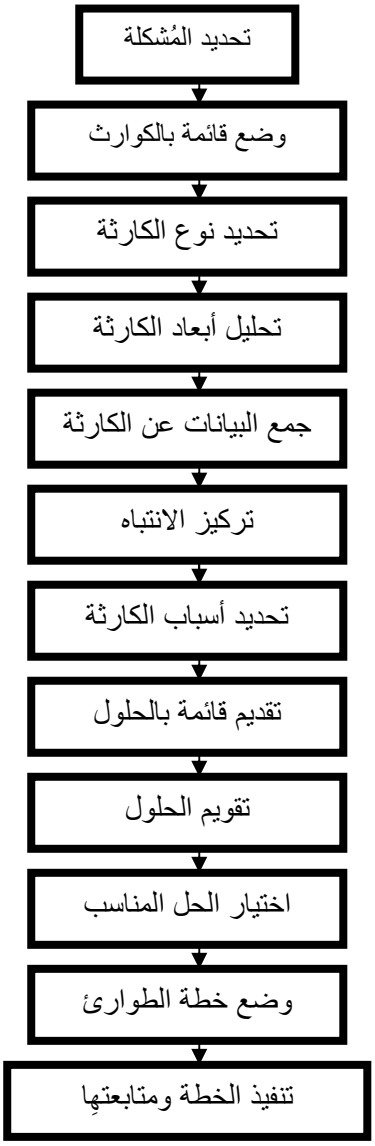


الشكل ١
الأنموذج المقترح

المصدر: تم الاستفادة من
- النجار، فريد، ٢٠٠٣، الكوارث: الحد من آثارها وإدارة الأزمات، التعاون الدولي ودور تكنلوجيا الاتصالات والمعلومات، المؤتمر الأقليمي الموسّع، القاهرة.

بعد أن يتم تحديد نوع الكارثة التي تواجه المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية يتم إعلام القائمين على إدارة حلقات التصدي للكارثة للشروع في تنفيذ المهام المُوكلة لهم وتهيئة المُتطلبات اللازمة لمواجهة الكارثة، ومن المُفضل اعتماد تقانة حل المشكلة (Problems Solving Technique) في هذه الإطار، ليتم في البداية تحليل الكارثة من خلال جمع المعلومات عن الحالة الطارئة أو الكارثة وتركيز الانتباه لغرض تحديد الأسباب التي أدت إلى حصول الكارثة.

في ضوء ذلك يتم اختيار الحل المُناسب ووضع خطة للتنفيذ، أما المرحلة الثانية فتتضمن تنفيذ الحل ومُتابعتهِ، والشكلي الآتي يُوضح الخطوات التي يتم اعتمادها لمواجهة الكارثة:



الشكل ٢
خطوات التعامل مع الكارثة وفق منظور Problems Solving Technique
المصدر: إعداد الباحثان

الخلاصة

سعى البحث إلى محاولة إيجاد وسيلة تمكّن الشركات الصناعية على اختلاف أنواعها من مواجهة الكوارث من خلال تفعيل العنصر البشري كونه القوة الدافعة لأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي في المجتمع تتحدد أدواره استجابة للدور الجديد للمنظمات المعاصرة

كونها منظمات ذات اهتمامات مجتمعية. ولعل أبرز صورة لهذا الدور هو العمل التطوعي الذي يحرك الجانب الإنساني باعتماد أساليب معاصرة، يمكن إدراجها ضمن مدخل عمل الفريق كحلقات الجودة التي ظهرت في اليابان معتمدة على مبدأ حل المشكلة من خلال تحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وإيجاد الحلول لها على وفق أسس واضحة تجعل من المشاركين في الحلقات قوة دفع إضافية في تحسين أداء المنظمة.

بموجب ما تقدم يمكن تأشير عدد من المحاور بوصفها خلاصة نظرية وعلى النحو الآتي:

١. إن تكثيف مواجهة الكوارث على اختلاف أنواعها بدأ يحظى باهتمام الباحثين والكتّاب وعلى نحو واضح من خلال الأدبيات والمشاركات العلمية، ولعل المؤتمرات العلمية العربية والعالمية خير مثال يساق في هذا المجال.
٢. إن تبني حلقات التصدي للكوارث يمكّن من وضع أسس لمواجهة الكوارث بوصفها أداة مهمة في تفعيل العمل التطوعي.
٣. إن نجاح الشركات في تحديد مرتكزات مواجهة الكوارث يعد مدخلاً وقائياً يعتمد فكرة (الكارثة مسؤولية الجميع) في إطار مشاركة واسعة من قبل العاملين تستمد فكرتها من شعار (الجودة مسؤولية الجميع).
٤. التفكير الجدي بتبنّي حلقات التصدي للكوارث على مستوى الشركات الصناعية.
٥. طالما أن الموارد البشرية تعد العنصر الفاعل في تحقيق أهداف الشركة فإن مدخل حلقات الجودة يعد أداة مهمة في هذا الاتجاه وبما يمكّن من مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.
٦. إن نجاح أية منظمة يعتمد على قدراتها في مواجهة المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
٧. رفع الروح المعنوية للعاملين مع خلق مناخ مناسب للتوافق والأداء الأفضل سوف يعزز من مواجهة الكوارث على اختلاف أنواعها.
٨. إعادة النظر ببرامج إدارة الموارد البشرية وطرائق التعامل معها وإعادة تصميم الوظائف وإعادة هندسة الإعمال.
٩. تعد الشركات الصناعية والخدمية من المصادر المهمة للحصول على المتطوعين، إذ يمكن أن يستفاد من الرغبة التطوعية المتأصلة لدى العاملين.

ولإكمال متطلبات تفعيل الأنموذج المقترح لابد من تقديم عدد من الاشتراطات وعلى النحو الآتي:

١. التركيز الأساسي على العمل التطوعي بوصفه مدخلاً لمواجهة المشكلات التي تواجهها المنظمات أو الشركات الصناعية والخدمية.
٢. إبراز دور الحكومة من خلال السياسات والقوانين التي تصدرها في مواجهة الأزمات والكوارث.
٣. توظيف القدرات التقانية في مواجهة الأزمات والكوارث.
٤. قيام إدارات الشركات بالتحرك السريع لاتخاذ القرار والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية.
٥. خلق الوعي بالأزمات والكوارث من خلال برامج تدريبية للعاملين في الشركات.
٦. تفعيل دور تقانة المعلومات والمعرفة التقنية لمواجهة الأزمات والكوارث.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم.

١. الجبوري، ميسر إبراهيم، ٢٠٠٨، نظم إدارة الجودة، ط١، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٢. حسين، إبراهيم، ٢٠٠١، العمل التطوعي في منظور عالمي، المؤتمر الثاني للتطوع، الإمارات العربية المتحدة، كانون الثاني / يناير.
٣. العيد، جعفر محمد، دور المؤسسات الأهلية في رفع مستوى العمل التطوعي خليجياً http://mandr.jeeran.com/tatwaa.html
٤. عبودي، زيد، ٢٠٠٧، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
٥. القاضي، محمد بن صالح بن علي، الأعمال التطوعية في الإسلام، اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية، http://saaid.net/Anshatah/dole/76.htm.
٦. الموجي، بهيرة، ١٩٩٥، "دوائر الجودة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٧. النجار، فريد، ٢٠٠٣، الكوارث: الحد من آثارها وإدارة الأزمات، التعاون الدولي ودور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، المؤتمر الإقليمي الموسّع، القاهرة.
٨. الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Alsawaf, M.H.,1997,Quality Control Circles: A management Tool For Improving Quality and Productivity, Technical Journal , Vol.10, No.38, Baghdad, Iraq.
2. Beaunont, P., 1993, Human Resource Management, Key Concepts and Skills, SAGE Publication UK.
3. Ishikawa, K., 1979, "Quality Control In Japan" Quality Assurance, Vol. 5, No. 1, March.
4. Lioyd.L. and Leslie w., 2004, Resource Management, 7th ed, Irwin, USA.
5. Schuler S', 1995, Human Resources, West Publishing Company, N.Y.