

العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة "دراسة نظرية"

م. خالد عبد الله ابراهيم*

المستخلص:

اهتم الباحثون والكتاب برأس المال البشري كأحد أبرز خمسة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في تكاليفها العالية ولاسيما عند تطبيق نظم إدارة الجودة والحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والابداع والعمل المعرفي تنظيمًا منهجيًا.

لذا فقد أولت المواصفة ISO 9001 اهتماماً كبيراً برأس المال البشري لتخفيض التكاليف العالية، من خلال تهينة المورد البشري وتدريبه والاهتمام به كي يكون انتاجه بكفاءة وفاعلية عالية، وقد ألزمت المنظمات بأن يكون الأفراد القائمون بالاعمال التي تؤثر في الجودة مؤهلين من ناحية التعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

وقد توصل الباحث الى ان هناك ضعف في الاهتمام برأس المال البشري في أغلب المنظمات التي تعاني من ضعف في الأداء وضعف في الجودة والمنافسة ، ونتيجة لذلك ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية عند تطبيق إدارة الجودة وإجراء التحسينات المستمرة من أجل أن تكسب المنظمات الزبائن الراضين عن منتجاتها وهذا يتم من خلال الاهتمام بالعاملين من ذوي المهارات والخبرات الفنية في الأعمال المختلفة ذات الصلة بالجودة.

Abstract

Researchers and writers interested in human capital as one of the top five challenges facing human resource management in high costs, especially when you apply quality management systems and the urgent need to organize all of the innovation, creativity and knowledge work systematized.

Therefore, the attached standard ISO 9001 great attention to human capital to reduce the high costs, through the creation of human resource, training and interest in him so that production efficiency and effectiveness, and organizations were required to be individuals organizers Macs that affect quality, qualified in terms of education, training, skills and experience.

So is clear there is a lack of interest in human capital in most organizations suffer from poor performance and poor in quality and competition and as a result of that attention should be paid to the human element and the promise of competitive advantage when you apply the quality management and make continuous improvements in order to earn organizations satisfied customers about their products and this is of through attention to workers with the skills and expertise in various business related to quality.

المقدمة:

حاولت العديد من المنظمات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوباً إدارياً جديداً وناجحاً بشكل عام ، وإدارة المورد البشري بشكل خاص بهدف تحقيق نتائج ذات جودة أفضل أو أكثر تطوراً مقارنة بالأساليب التقليدية في إدارة المنظمات. مما انعكس ذلك على منظمات الأعمال في تطبيق أساليب جديدة وذات كفاءة وفعالية عالية في إدارتها ، لأن العديد من المنظمات التي أدركت بعدم تقدمها وتطورها أو أنها بقيت لفترة طويلة في جمود وعدم تغيير وتكيف، وكذلك التحديات العديدة والتغيرات التي حدثت على مستوى العالم ومنها المنافسة والعولمة والتكنولوجيا والمعلوماتية التي واجهتها هذه المنظمات جعلتها تضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية إدارة الجودة كميزة تنافسية تحقق من خلالها التغيير والتكيف باعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على تلبية رغبات الزبائن وتحقيق مزايا تنافسية. حيث إن أساس هذه التغييرات هو المورد البشري الذي أصبح يعد اليوم رأس مال فكري.

يجب الاهتمام به بناءه واستثماره وإدارته ، لأن الأفراد العاملين الذين هم رأس مال فكري يحملون المعرفة في عقولهم وإن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية حيث إن هذه المعرفة يجب على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها لذلك فإن المنظمة يجب أن تعتمد على التحسين المستمر وللمدى الطويل وإن الأفراد يستخدمون التفكير المنظم ويكتسبون المهارات والميزات لكي تكون لهم القدرة في حل المشكلات ذاتياً وأن يتعلموا من خلال التجارب ومن الآخرين، مما يعني أنهم يستطيعون لعب دور مهم في إدارة الجودة وفي بناء وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يوضح هذا البحث تسليط الضوء على العلاقة المهمة بين المورد البشري الذي يعد رأس مال فكري وإدارة الجودة في المنظمة ضمن إطار المعرفة حيث أن المنظمة تستطيع استخدام طرق وأساليب متنوعة لتحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (معرفة منظمية) ومن ثم التوصل إلى استنتاجات مهمة عن دور المورد البشري في بناء إدارة الجودة داخل المنظمة.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام برأس المال البشري احد ابرز خمسة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في تكلفتها الجديدة بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والابداع والعمل المعرفي تنظيماً منهجياً. فضلاً عن ما تقدم وجد الباحث ومن خلال القراءات المستفيضة في هذين المجالين ان الموضوعين (رأس المال البشري وإدارة الجودة) احدهما يكمل الاخر، ولكن في واقع التطبيق العملي (واقع المنظمات العراقية) تبنى إدارة الجودة على اساس نظام موحد كنظام ISO 9001:2000 دون الالتفات إلى رأس المال البشري، لذا فان المشكلة الرئيسة للدراسة تكمن في ضعف الاهتمام بموضوع رأس المال البشري وعدّه من مستلزمات الاساسية لتطبيق إدارة الجودة واستمراريتها.

ثانياً أهمية الدراسة:

1. تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:-
أهمية العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة، والتي ستساهم في إفادة المنظمات بوجه العموم من تفعيل رأس المال البشري.
2. تعريف المنظمات بإمكانية المحافظة على رأس المال البشري وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق زيادة في النشاطات الابتكارية والإبداعية والتي تدعم وتحسن نظام إدارة الجودة المطبق في المنظمة.

ثالثاً أهداف الدراسة:

- 1- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
 - 2- زيادة اهتمام المنظمات بالمحافظة على العنصر البشري الكفاء.
 - 3- زيادة احتدام المنافسة بين المنظمات.
 - 4- سعي المنظمات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- رابعا- أسلوب البحث:
انتهج الباحث أسلوب الدراسة النظرية التحليلية وتوظيف الطروحات الأكاديمية الحديثة الواردة في الكتب والدوريات والنشرات العربية والأجنبية المختلفة.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: رأس المال البشري المسؤول عن إصدار الجودة

من اهم الاسباب التي دعت الحاجة إلى اصدار المواصفة الجديدة ISO 9001 لنظام إدارة الجودة في عام 2000 هو ضرورة التأكد من اشتراك جميع العاملين في التنفيذ وتحفيزهم وقياس رضاهم، لذا فان مسؤولية الجودة في المنظمة تكون مسؤولية شاملة بمعنى انها مسؤولية كل فرد في المنظمة بغض النظر عن مستواه الوظيفي او طبيعة عمله، بمعنى اخر اشراك جميع العاملين في المسؤولية ومن ثم ينبغي اعطائهم المسؤولية والسلطة المناسبة لمباشرة مسؤولياتهم عن جودة المنظمة مع تكوين فرق العمل والعمل الجماعي الذي يعد الاسلوب المفضل والاساس من اساليب العمل الاخرى (نصر الله، 1999: 25-33).

ولقد كانت المواصفة ISO 9001:1994 تنص فقط على مسؤولية الإدارة العليا عن ضمان الإدارة الفعالة لنظام إدارة الجودة بأكملها وان تلبي جميع السلع والخدمات المسلمة للزبائن مع التأكد من ان السياسة الموضوعية مفهومة ومطبقة ومستغلة بمعرفة المستويات التنظيمية ككل، وان تدرك ان النظام يهدف إلى تطوير كفاءة جميع اعمالها وان الحصول على الشهادة سيساعد في اثبات وعودها الخاصة بالجودة لجميع زبائنها فضلاً عن مسؤوليتها تجاه توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ هذا المشروع علاوة على تعيين مسؤول عن التنفيذ والاشراف على فعاليات الجودة والتنسيق بينها (جميل، 1998: 23).

في حين ان المواصفة (ISO 9001,2000:5) اولت اهتماماً برأس المال البشري من خلال البند (2.6) تحت مسمى (الموارد البشرية)، اذ انها تلزم المنظمة بان يكون الافراد القائمون باعمال تؤثر في الجودة مؤهلين من ناحية التعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

كما ان نجاح تطبيق الإدارة الشاملة للجودة تعتمد على امرين هما: (العاني واخرون، 2002: 32)
- لابد من وجود معرفة عملية بالشركة، أي كيف تحدث الاشياء بالفعل ومن يساعد في ازالة أي عقبات، وما الاشياء التي يجب ان تنجز لتحقيق الاهداف.
- يجب ان يتوفر لدى العاملين الوعي الكامل بالإدارة الشاملة للجودة، أي ماهيتها والامور التي تخرج عن نطاقها وكيف تتحقق.

ومن بين اهم العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الشاملة للجودة هي: (عباسي، 1997: 12-13)

1. عدم الوضوح في الخطة الاستراتيجية اللازمة لتطبيق العملية.
2. إدارة وقيادة غير فعالة لمواكبة التغييرات.
3. عدم معرفة من قبل العاملين وقلة المعلومات المتوفرة حول مسببات ومزايا تطبيق هذه الإدارة.
4. مقاومة التغير من قبل العاملين.
5. خطط غير معرفة وغير واضحة للفرق العاملة من حيث حجم وهدف الاحتياجات التدريبية.
6. ترتيب سيء وضعيف للاولويات.
7. ضعف في نظام الحوافز والمكافآت.
8. تدريب واعادة تدريب غير كاف.
9. ضعف في عملية تفعيل العاملين.
10. ضعف في الاتصالات.

ثانياً: تصنيف رأس المال الفكري

يعد تصنيف رأس المال الفكري منظوراً جديداً لقياس الادوات وايضاً موضوعاً جديداً ونشطاً للموجودات اذ يؤكد بشكل حقيقي ان القدرة الاساسية للمعرفة في المنظمات لابتكار القيمة هو في المجاميع المؤثرة. كما وان تصنيف رأس المال الفكري يزود الإدارة باساس قانوني للتنافس المنظمي على اساس مهني (وظيفي)، وكمايلي: (Stewart, 1999, 75)

1. رأس المال البشري Human Capital

يعرف رأس المال البشري بانه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الافراد، تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات.

كما يعرف بانه المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها اينما يذهبون وان بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام وشامل (Strovic, 2003, 6). ويعرفه اخرون بانه المعرفة المتراكمة للعاملين داخل المنظمة (Bontis, 2002, 26).

2. رأس المال الهيكلي Structural Capital

يقول (Stewart) ان رأس المال الهيكلي يتألف من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم، النماذج، والحاسوب والانظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة. كما يعتبره قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمتمثلة بنظم المعلومات، براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف.

وهو إمكانية تنظيمية راسخة لتلبية حاجات السوق وتتضمن الروتين التنظيمي (القوانين السائدة) والتركييب الذي يلبي طلبات الزبائن للوصول إلى احسن تفكير ولهذا السبب بإمكان أي فرد الحصول على مستوى عال من الادراك ولكن اذا كانت المنظمة تمتلك انظمة قديمة للقيام بفعاليتها فان رأس المال الفكري لن يصل إلى مداه الكامل.

3. رأس المال الزبائني Customer Capital

وهو العلاقة الناتجة عن علاقة المنظمة مع الزبائن الذين نتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في اعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه. (Stewart, 1999, 78)

ثالثاً: مبادئ رأس المال البشري: (Stewrat, 1997, 163)

- 1- الاستفادة من أفكار وأعمال رأس المال المعرفي لتصب في مصلحة المنظمة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنهم ومجهزيها وعلى المدى الطويل.
- 2- توفي المورد التي يحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف والجودة في اهتماماتهم.
- 3- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة لأن زيادتها على الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين المهم وغير المهم.
- 4- عدم المبالغة في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار ودون التردد وهذا سر نجاح إدارة الجودة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال المعرفي في المنظمة.
- 5- من الضروري أن تتم هيكلة رأس المال الفكري وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها وعدم نشرها في كل مكان أي خزنها داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى استخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

رابعاً: علاقة رأس المال البشري بنظام إدارة الجودة

هناك علاقة قوية ومتفاعلة بين كل من رأس المال البشري أو المعرفي وإدارة الجودة ومن أجل الوصول إلى برنامج نجاح إدارة الجودة فإن كل من هذه المجالات يجب أن ترتبط بالجودة من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق ذلك ومن ثم نشر هذا الالتزام إلى الإدارات الدنيا ومن هنا فإنه يجب التخطيط لبرنامج إدارة الجودة وبناءه داخل المنظمة وتبني الإدارة العليا لتطبيقه بواسطة مختلف الموظفين في المنظمة ورغم إن تحقيق الجودة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة فإن برنامج إدارة الجودة يتطلب التزام تام من الإدارة والموظفين لمراقبة الجودة والمحافظة عليها في المنظمة. (التميمي وآخرون، 2009، 55)

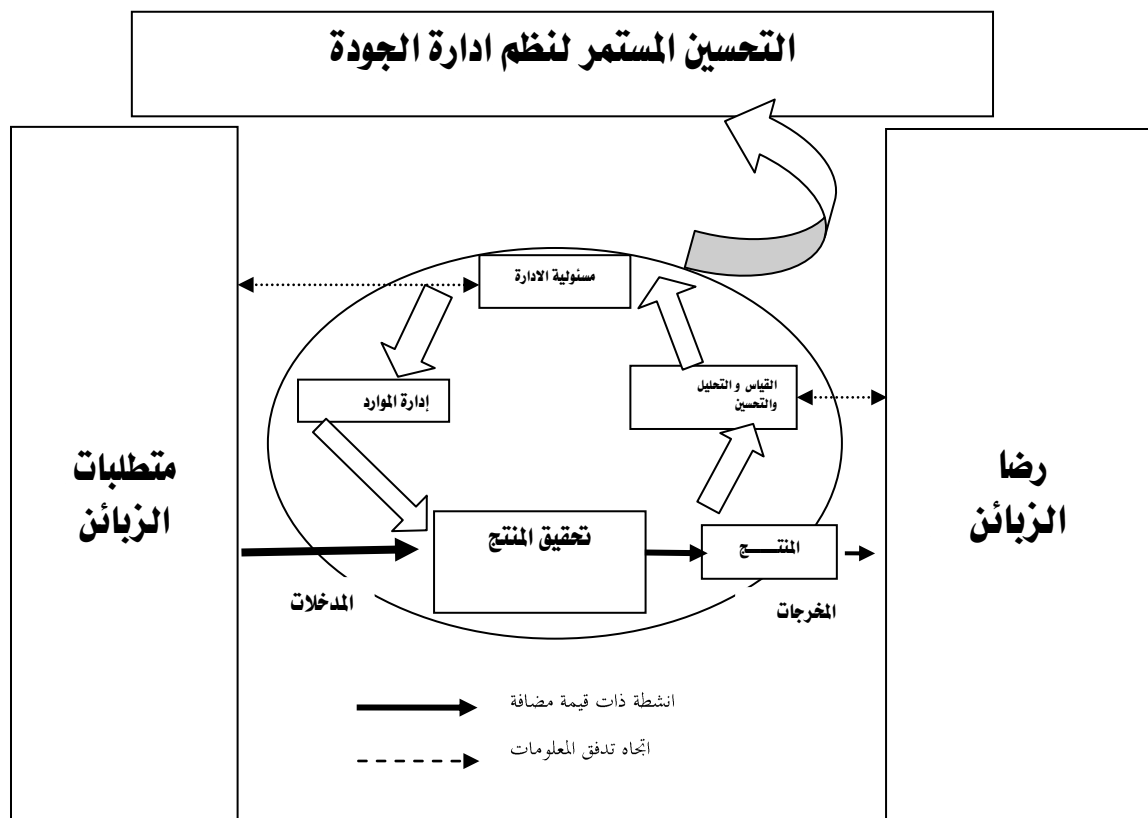
والشكل التالي يوضح مواصفة (ISO 9001) تعتمد على خمسة محاور أساسية هي: (القزاز،

2001: 2)

- نظام إدارة الجودة. - مسؤولية الإدارة. - إدارة الموارد. - تحقيق المنتج.
- القياس والتحليل والتحسين.

ففي البند السادس من المحور الثالث (إدارة الموارد) نصت المواصفة في البند الفرعي (2.6) الموارد البشرية) تحت الفقرة (1.2.6) ينبغي ان يكون الافراد المؤثرين في جودة المنتج ذوي كفاءة واختصاص على أساس من التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة. (القزاز، 2001، 15)

والشكل التالي يوضح لنا أنموذج نظام إدارة الجودة المعتمد على أساس العملية:



شكل (1) انموذج نظام ادارة الجودة المبني على اساس اسلوب العملية

المصدر: أسماعيل القزاز، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الأيزو 2000: 9001 لنظام إدارة الجودة، بغداد، 2001.

هذا فضلاً عن أن المواصفة (ISO 9004,2008,8) أولت اهتماماً برأس المال الفكري أيضاً من خلال البند الفرعي (2.6) العاملون) وتحت الفقرة (1.2.6) تحت مسمى (اشراك العاملين Involvement of People) التي نصت على: (القزاز وعبدالمالك، 2003: 62) على الإدارة تحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها بما في ذلك نظام إدارة الجودة من خلال إشراك العاملين وكسب مساندتهم. ولمساعدتهم في تحقيق أهداف تحسين أدائها على المنظمة أن تشجع مشاركة العاملين وتطوير قدراتهم لديها من خلال:

- توفير التدريب المستمر وتخطيط المسار الوظيفي.
- تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم.
- وضع أهداف فردية وجماعية مع إدارة أداء العمليات وتقييم النتائج.
- تسهيل المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- التقدير والمكافأة.
- تسهيل الاتصال المفتوح من كلا الطرفين لتبادل المعلومات.
- المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين.
- تهيئة الظروف المشجعة على الابتكار.
- ضمان فاعلية العمل الجماعي.
- توصيل المقترحات والآراء.
- قياس رضا العاملين.
- البحث عن أسباب انتماء العاملين للمنظمة من عدمه.

- ودعماً وتوكيداً لضرورة اعتماد رأس المال الفكري في التطبيق الفاعل لنظام إدارة الجودة تم إدراج الفقرة (2.2.6) في المواصفة ISO 9001 تحت مسمى (الاهلية والتوعية والتدريب) ونصها (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية 1000، 2002، 8) على المنظمة القيام بالاتي:
- تحديد الاهلية اللازمة للأفراد المكلفين بالاعمال المؤثرة في جودة المنتج.
 - توفير التدريب او اتخاذ اجراءات اخرى للايفاء بهذه الحاجات.
 - تقييم فاعلية الاجراءات المتخذة.
 - التأكد من ادراك العاملين فيها لاهمية الفعاليات التي يقومون بها وكيفية مساهمتهم في تحقيق.

المساهمات الجيدة.

- ولاهمية رأس المال البشري في تطبيق ادار الجودة فان المواصفة ISO 9004 الارشادية قد اعطت مفهوماً ادق وذلك من خلال البند الفرعي (2.2.6 الاهلية والتوعية والتدريب). فبالنسبة للفقرة (1.2.2.6 الاهلية) اكدت على الإدارة ضمان توفر الكفاءات اللازمة لفاعلية تشغيل المنظمة وكفائته. وعليها أيضاً الأخذ في الاعتبار تحليل الاحتياجات الحالية والمتوقعة من الكفاءات مقارنة بالكفاءات الموجودة في المنظمة وتحديد الحاجة لها من خلال: (القزاز وآخرون، 2004، 9)
- الاحتياجات المستقبلية المتعلقة بالخطط والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
 - الاحتياجات المتوقعة لتعاقب المدراء.
 - تغيرات الأدوات والمعدات.
 - تقييم الكفاءات الفردية للعاملين لأداء أنشطة محددة.

المتطلبات القانونية والتنظيمية والمواصفات القياسية التي تؤثر في المنظمة والأطراف المعنية بها.

وبالنسبة للفقرة (2.2.2.6 التوعية والتدريب) فقد اكدت على (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية 1002، 2002، 12) ينبغي عند التخطيط لاحتياجات التعليم والتدريب الأخذ بالاعتبار التغيير الناتج من طبيعة عمليات المنظمة ومراحل تطور قدرات العاملين. والهدف من ذلك توفير عاملين لديهم المعرفة والمهارات فضلاً عن الخبرة التي تمكنهم من تحسين كفاءتهم. ويتعين أن يؤكد التعليم والتدريب أهمية تلبية متطلبات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى واحتياجاتهم وتطلعاتهم. كما يتعين أيضاً أن يشتمل على الوعي بالآثار المترتبة على المنظمة من جراء إخفاق العاملين في تلبية المتطلبات هذه. ومن أجل دعم تحقيق أهداف المنظمة وتطوير قدرات العاملين فيها لابد أن يأخذ التخطيط للتعليم والتدريب في اعتباره ما يأتي:

- خبرة العاملين.
- المعرفة الظاهرية والضمنية.
- مهارات القيادة والإدارة.
- أدوات التخطيط والتحسين.
- تشكيل فرق العمل.
- حل المشاكل.
- مهارات الاتصال.
- السلوك الثقافي والاجتماعي.
- المعرفة بالأسواق واحتياجات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى وتطلعاتهم.
- الإبداع والتجديد.

ومن أجل تسهيل مشاركة العاملين، يتعين ان يشمل التعليم والتدريب ما يأتي:

- الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- سياسات المنظمة وأهدافها.
- التغيير والتطوير.
- بدء عمليات التحسين وتنفيذها.
- فوائد الإبداع والتجديد.
- تأثير المنظمة في المجتمع.
- البرامج التمهيدية للعاملين الجدد.
- البرامج التطويرية الدورية للعاملين الذين سبق تدريبهم.

ولم تكتفي المواصفتين (ISO 9001 ، ISO 9004) بذلك وانما جعلت من رأس المال البشري من المتطلبات الرئيسية لتطبيق نظام إدارة الجودة فعلاوة على ما سبق ولتحقيق الاهداف المرجوة ينبغي ان تكون

هناك صلاحيات ومسؤوليات واتصالات فيما بينهم لتكون عملية التطبيق فاعلة وكفوءة فضلاً عن الاستمرارية في التطبيق.

لذا فقد أولت المواصفة الإرشادية (ISO 9004,2000:5) بهذا الموضوع تحت البند الفرعي (5.5) المسؤولية والصلاحيات والاتصال) إذ نصت على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتعميمها لتطبيق والمحافظة على نظام إدارة جودة فاعلة وكفوءة. ويتعين منح العاملين في المنظمة المسؤوليات والصلاحيات لتمكينهم من المشاركة في تحقيق أهداف الجودة وتحفيزهم على الالتزام بها.

من متطلبات مواصفة الأيزو 2000:9001 (القزاز وآخرون، 2003، 6) تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات وتوثيقها للعاملين الذين يخططون وينفذون ويتحققون من الأعمال المؤثرة في جودة منتجات وخدمات المنظمة بطريقة أو أخرى، وذلك لأن فعاليات الأقسام تؤثر بصورة مباشرة وأحياناً بشكل غير مباشر في الجودة. ومن هذا المنطلق يستوجب تحديد واضح المعالم لمسؤوليات أقسام المنظمة وصلاحياتها بغية إقامة نظام فاعل لإدارة الجودة من خلال وضع هيكل تنظيمي رسمي للمنظمة بكاملها يوضح العالقة بين العاملين المسؤولين عن إدارة وأداء والتحقق من الأعمال المؤثرة في الجودة.

علاوة على ما تقدم يتعين كذلك أن يكون الأفراد في المنظمة واعين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم وحريتهم في العمل وكذلك قنوات اتصالهم والوسائل المتاحة لهم في التعامل مع الحالات غير المنظورة، فضلاً عن وضوح مسؤولية كل منتسب في المنظمة تجاه تحقيق أهداف الجودة.

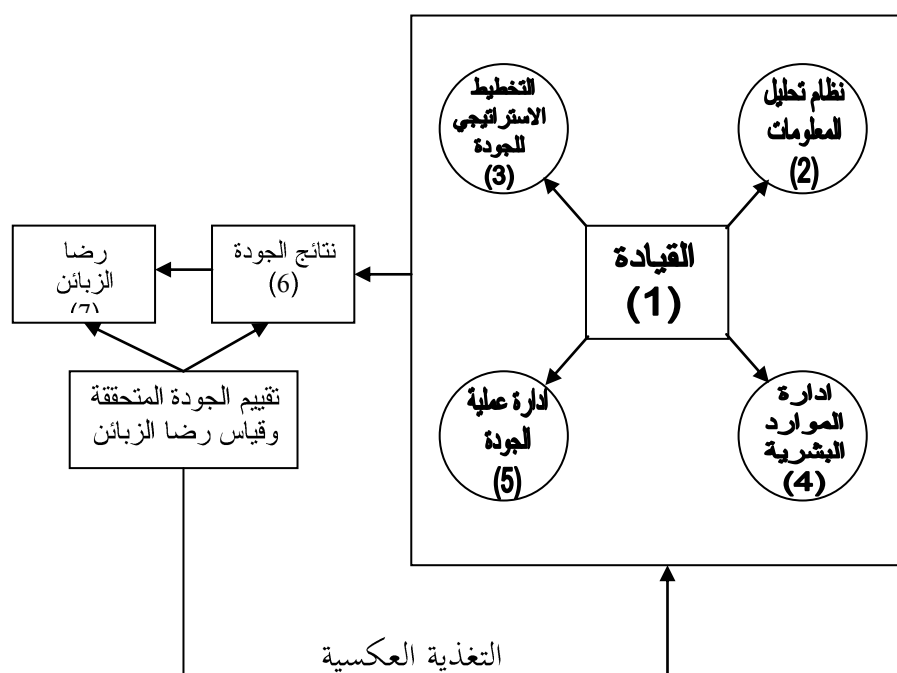
إن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفاعلة تمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وفائدتهم كنتيجة لذلك. وتطبيق هذا المبدأ يستدعي: (

(Juran, 1999, 69)

- اعتماد أسلوب منح صلاحيات اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسؤول عنه لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل بجودة الاداء المطلوبة.
- دعم فكرة ان التحسين يتأتى من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع لان اعتماد هذا النهج في العمل يؤدي إلى تطوير مهارات وامكانات العاملين كافة.
- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائنهم معاً.
- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن اعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون اليها واعتزازهم بذلك.
- ولمزيد من التوضيح نأخذ الأنموذجين الآتيين:

1. انموذج الجائزة الامريكية للإدارة الشاملة للجودة

تم اقرار قانون في امريكا سنة 1987 من قبل الرئاسة الامريكية بمنح جائزة للشركات الامريكية فقط التي تنجح في تطبيق عناصر جائزة الإدارة الشاملة للجودة سميت بجائزة مالكونم بالدريج وخول القانون المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الامريكية (NIST) (National Institute of Standards and Technology) بمنح هذه الجائزة للشركات بموجب العناصر المبينة (القزاز وعبد المالك، 2003، 22) وكما يلي:



شكل (2) عناصر الجائزة الأمريكية للإدارة الشاملة للجودة

المصدر: القزاز، أسماعيل، عادل عبد المالك، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب إرشادات مواصفة الأيزو 2000: 9001، بغداد، ط1، 2003.

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان العنصر الرابع يعنى بإدارة الموارد البشرية ويعنى بذلك وجوب الافادة التامة من كامل قدرات الموارد البشرية في تحسين الجودة بشكل مستمر. ولتحقيق ذلك يتعين ما يأتي: (اللوزي، 1999، 243)

- تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني اساليب فرق العمل.
- اشراك العاملين في عملية تخطيط الجودة.
- التعليم والتدريب المستمرين من اجل الجودة لرفع الدرايات والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات الإدارة الشاملة للجودة.
- الاهتمام والعناية بسلامة وصحة العاملين وبيئة وظروف العمل.
- قياس وتقييم الاداء النوعي للعاملين وتحفيز المتميزين منهم وتثمين أي جهد مبذول في انجاح الإدارة الشاملة للجودة مادياً ومعنوياً في الوقت نفسه.
- واستناداً إلى ذلك تم تحديد وزن كمي معين لكل من العناصر السبعة للحصول على جائزة مالكولم بالدرج وهي: (Cadmak,1997:53)

100 نقطة	1. القيادة
70 نقطة	2. نظام تحليل المعلومات
60 نقطة	3. التخطيط الاستراتيجي للجودة
150 نقطة	4. إدارة الموارد البشرية
140 نقطة	5. إدارة عملية الجودة
180 نقطة	6. نتائج الجودة
300 نقطة	7. رضا الزبائن

1000 نقطة

المجموع

علاوة على ما ورد في اعلاه نلاحظ ان إدارة الموارد البشرية تحتل المرتبة الثالثة بحصولها على (150) نقطة من اصل (1000) نقطة لتطبيق إدارة الجودة والمرتبة الاولى ضمن المربع الموضح في الشكل السابق وذلك لاهمية العنصر البشري في تطبيق الإدارة الشاملة للجودة فضلاً عن المحافظة عليه.

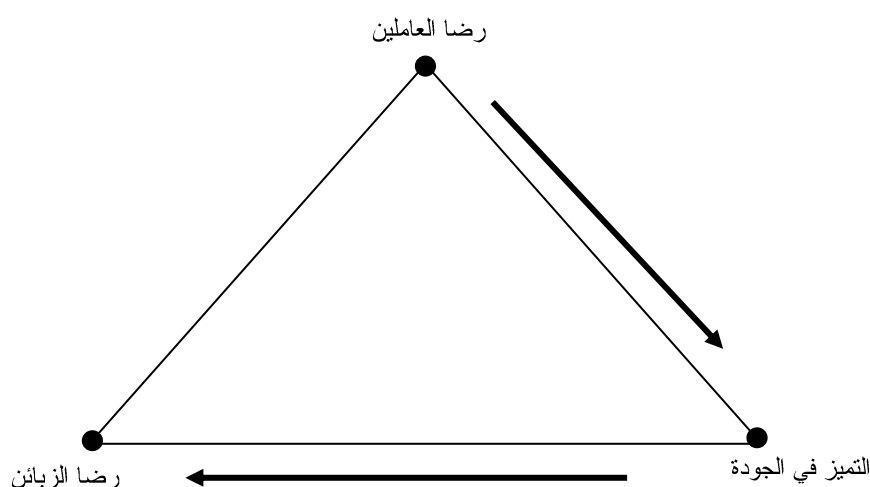
2. نموذج الجائزة اليابانية للإدارة الشاملة للجودة (جائزة Deming)

يعد ادوارد ديمينك (Edwards Deming) احد رواد الجودة الأمريكية وأول ما اشتهر به في أثناء عمله في مصانع (هاوثورن) الأمريكية لصناعة الهواتف استخداماته التقنيات الإحصائية لضبط العمليات الإنتاجية (Statistical Process Control) (SPC)، وفي سنة 1981 طور اليابانيون معايير الحصول على جائزة ديمينك إلى عناصر الإدارة الشاملة للجودة (Total Quality Management) (TQM)، ولكون هذه الجائزة هي أول جائزة تستحدث في العالم لتشجيع التقدم في مجال تحسين جودة السلع والخدمات. ومن المفيد والمناسب الاسترسال بالمبادئ والاسس التي تم اعتمادها معاييراً لمنح الجائزة، فقد اعتمدت بشكل رئيس على ما حدده ديمينك من النقاط الاربعة عشر الحاكمة لتحقيق الجودة ومن النقاط الخاصة برأس المال البشري ما يأتي: (حمودة، 2000، 91)

1. تحديد مسؤولية تحقق الجودة بالعاملين كافة في الشركة واعتماد سياسة جودة تحقق رضا الزبائن من اجل تحقيق مركز تنافسي في السوق. والقيام بصياغة هذه السياسة بشكل رسالة واضحة المعالم والابعاد من حيث التوجه والاهداف ووجوب التحقق وتعميمها على العاملين كافة للعمل بصيغة متعاوضة على تحقيقها من منطلق الجودة مسؤولة الجميع وتؤكد من ان جميع العاملين مستوعبين لمضامينها والقيام بمراجعتها بشكل دوري بهدف ادخال التغييرات عليها لتطويرها نحو الافضل دائماً.
 2. وقد اشار ديمينك بهذا الصدد ايضاً إلى ضرورة اعتماد ما يأتي:
 - ابعاد مسببات الخوف المصاحب لعمليات التحسين لدى العاملين.
 - العمل على ازالة فكرة ان التحسين يمثل الانقاص من مهارات العاملين ودراياتهم.
 - خلق شعور لدى العاملين كافة ان التحسين المستمر مصدر التمييز والتفوق على الآخرين.
 3. واكد ديمينك بهذا الصدد على وجوب الإقلاع عن الاستبدال السريع للعاملين في الإنتاج وتنويعهم لان بقائهم يرفع من مهارات تخصصهم ويساعد ذلك بشكل ملموس على تقليل الأخطاء وخفض التكاليف الإنتاجية.
 4. التركيز على التعليم والتدريب المستمرين لجميع فئات العاملين في الشركة لكي تحقق اقصى استفادة من جهودهم. واعتماد اساليب التعليم الحديثة والمتطورة لمواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية في مجال هندسة المواد وطرائق التصنيع واساليب الفحوصات النوعية، علاوة على الدورات التخصصية في مجال الجودة وانظمتها ومسئوليات تحققها والمزايا المترتبة على التوصل اليها.
 5. العمل على تنمية صفة القيادة لدى المدراء كافة التي تتسم بخلق جو تسوده الثقة بين منتسبيهم ونقل خبرتهم لهم وعرز توجه الاستجابة للجودة التي تحقق رضا الزبائن والتحسين المستمر للاداء النوعي للعمل. واكد ديمينك ان 85% من اخطاء الإنتاج لا تقع مسؤليتها على العمال بل على الإدارة.
 6. عدم منع العاملين من التفاخر بانجازاتهم وتشجيعهم على الاداء الافضل باستمرار ، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تثميناً لجهودهم الفاعلة.
 7. اعتماد اسلوب العمل التعاوني من خلال فرق العمل. واكد ديمينك ان هذا الاسلوب يعمل على حل جميع المشاكل القائمة بين العاملين واحلال جو التعاون والتعاوض فيما بينهم.
 8. التركيز على عملية التطوير الذاتي لدى العاملين بغية اكسابهم معارف ودرايات ومهارات مستجدة.
 9. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي لدى العاملين. واكد ديمينك ان هذا التوفير يضمن الامان لديهم على مستقبلهم ويبعد عنهم شبح الخوف من فقدان وظائفهم. الامر الذي ينعكس ايجاباً على تصعيد وتائر ولائهم وانتمائهم للشركة وكنتيجة حتمية لذلك تتحسن انتاجيتهم وجودة عملهم.
 10. تشجيع ممارسات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين. واكد ديمينك ان هذا التشجيع يجعلهم لا يحجمون عن تقديم المقترحات الايجابية لتطوير اساليب العمل وتحسين الاداء النوعي.
 11. تقليل الخوف لدى العاملين بمزج طبيعة الاتصالات الرسمية بالارسمية والقيام بتشجيع ازالة العوائق القائمة بين التقسيمات الادارية، لان تقليل الخوف يعمل ويشجع على ازالة الحواجز الوظيفية والتردد من تقديم المبادرات الفاعلة والنافعة لتطوير سبل العمل وتحسينه باستمرار.
- وامام هذين النموذجين نلاحظ ان جميع المواصفات الدولية القياسية التي صدرت عن منظمة التقييس الدولية (ISO) وبالاخص المواصفة الايزو (9001) اصدار سنة (2000) بنيت على اساس تحقيق هدف اساس ورنيس متمثل برضا الزبائن عن جودة المنتجات او الخدمات المعروضة في الاسواق. ولتبيان الاهمية المتميزة للعنصر البشري العامل في أي منظمة وصفته الإدارة الشاملة للجودة بمصطلح الزبون الداخلي (Internal Customer) بغية ايلاء العناية به وتعليمه وتدريبه بمستوى اهتمامها بالزبون الخارجي، أي المستهلك.

ومن وجهة نظر منهجية (TQM) التي اعتمدت التعليم والتدريب المستمرين احد ركائزها تعني به تعليم العاملين على مستوياتهم الوظيفية المختلفة متطلبات تطبيق مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وبشكل دائم من جانب وتدريب العاملين كافة على اساليب تطبيق منهجية (TQM) بشكل مستمر لتحقيق اهدافها من جانب مكمل اخر بغية تمكين العاملين من اكتساب المعارف من خلال التعليم والمهارات من خلال التدريب اللازمين للتطبيق المتماسك والناجح لمنهجية الإدارة الشاملة للجودة. وأكدت الأدبيات ذات العلاقة بالتطبيقات الفاعلة للإدارة الشاملة للجودة على جملة متغيرات متماسكة ومتكاملة من أهمها: (Wastgrad, 2002, 66)

- الجودة متغير تابع لان تحقيقها يعتمد على مستوى معارف ومهارات القوى العاملة.
 - رضا الزبائن متغير لاحق لان تحقيقه يعتمد على درجة مهارات القوى العاملة ومستوى رضائهم.
 - القوى العاملة متغير مستقل لانها المسنول الرئيس عن تحقيق الجودة ورضا الزبائن.
- لذا يتعين الوقوف عن كثب على العوامل التي تحقق رضا العاملين لان الوقائع اثبتت على ان تحقيق رضا العاملين في ضوء متطلبات تطبيق منهجية (TQM) العامل الحاسم في تحقيق رضا الزبائن. وصوّرت ذلك بشكل مثلث اطلقت عليه تسمية مثلث التميز في الجودة وكما مبين فيما يلي:



شكل (3) مثلث التميز في الجودة

Source: Wastgrad, Hames O., "Total Quality Management A step-by-step", www.wastgrad.com, 2002

- ان تحقيق رضا العاملين يعتمد، علاوة على تنمية معارفهم ودراياتهم ومهارات أدائهم للأعمال، على عنصر مكمل آخر متمثل باعتماد سياسة تحفيز فاعلة للعاملين كافة من خلال: (Annie, 2000, 22)
1. ربط مقدار الحافز بمستوى رضا الزبائن عن جودة المنتجات ووضع آلية واضحة المعالم والابعاد وسهلة الاستيعاب من قبل العاملين كافة لطريقة قياس واحتساب مستوى رضا الزبائن .
 2. مشاركة العاملين كافة في الارباح او رأسمال المستثمر او كليهما من خلال تملك العاملين أسهم في الشركة. والذي يؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وتحمل المسؤولية الجماعية وفي الوقت نفسه زيادة ولاء العاملين وانتمائهم للشركة لشعورهم بأنهم شركاء في الشركة لا أجراء فيها .
 3. ربط الحافز بمستوى رفع المهارة في العمل التي تحقق الجودة المطلوبة وكذلك اكتساب مهارات جديدة والارتفاع بمستوى الأداء النوعي باستمرار.
 4. تنويع اشكال الحوافز ومزجها بين المادية والمعنى، أي الحوافز المادية بجانب المعنوية والفكرية من خلال تشجيع المبادرات الابداعية وهناك جملة ممارسات ناجحة في هذا الجانب منها:
 - توفير عنصر الاطمئنان على الاستمرارية في العمل ومخاطر العمل والرعاية الصحية.
 - اعتماد مبدأ الاحترام والمعاملة الطيبة في التعامل مع العاملين كافة لاشعارهم بقيمتهم الاجتماعية وشحنهمهم للتعاطف الافضل.
 - توفير المرونة في العمل وعناصر الاثارة لتقديم المقترحات التطويرية وتقديم الشكر للمبدعين في هذا المجال والثناء على جهودهم بشكل موثّق.

- تنظيم رحلات سياحية وحفلات تشارك الشركة في تغطية جزء من نفقاتها بغية ترفيه العاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. مع ضرورة اشتراك الإدارة العليا وبقية المدراء بهذه الأنشطة لكسر الحواجز الوظيفية الرسمية فيما بينهم، لأن ذلك يرفع من روحهم المعنوية من جانب ويرفع من نسبة ولائهم وانتماؤهم للشركة من جانب آخر. وقد أثبت الواقع على أن تكامل هذين الجانبين يؤدي إلى زيادة الانتاجية في وحدة الزمن والجودة في العمل.
 - توفير عامل الاستقرار النفسي لدى العاملين على مستقبلهم ومستقبل عوائلهم من خلال تملكهم دور سكنية باقساط تتناسب مع دخلهم وتأمين الضمانات الاجتماعية لهم لمرحلة ما بعد العمل.
 - اشراك العاملين في وضع سياسة التحفيز في المنظمة بغية كسب الدعم والتأييد لها من جانب وزيادة ثقة العاملين بهذه السياسة من جانب مكمل آخر. وتكامل الجانبين يرفع من همم العاملين واندفاعهم لتحقيق جودة الاداء بجانب الانتاجية المطلوبة في وحدة الزمن.
- ان التجارب العالمية تفيد ان على المنظمات التي تروم تطبيق منهجية الإدارة الشاملة ان تضع في اعتبارها ان رضا العاملين يعتمد بشكل رئيس على تبنيتها سياسة تحفيز فاعلة لخلق دافعية ايجابية ذاتية لدى العاملين لتحقيق الجودة التي تنال رضا الزبائن وتفوق توقعاتهم.
- وبالنظر للاهمية المتميزة لهذا الموضوع فان من المفيد والمناسب التطرق إلى مسببات فشل بعض الشركات في مجال رسم سياسة التحفيز التي تحقق افضل استثمار لمواهب وقدرات ودوافع القوى العاملة بغية استيعادها وتجاوز سلبياتها. ومن بين هذه المسببات عدم: (Mouritsen, 2003, 102)
- انسجام الحوافز مع حاجات ومطالب العاملين. ولتجاوز ذلك يتعين اعتماد مسح ميداني متفحص لهذه الحاجات المادية والمعنوية لاخذها بعين الاعتبار عند رسم سياسة التحفيز ووضع آلية اولويات اشباعها.
 - القيام باستقصاءات دورية للوقوف مستوى الروح المعنوية السائدة لدى العاملين. وكذلك للوقوف على النواقص والاختطاء او المعوقات في سياسة التحفيز المعتمدة بغية اجراء التعديلات عليها وتلافي ثغراتها.
 - اشراك العاملين في وضع سياسة التحفيز. وهذا ترتب عليه ضعف دعم وتأييد العاملين لهم وكتحصيل حاصل لذلك ضعف تاثيرها الايجابي فيهم.
 - العمل بموجب كل ما تتضمنه سياسة التحفيز من عناصر الامر الذي يترتب عليه ضعف ثقة العاملين بها.
 - القيام بدراسات ميدانية للوقوف على دافعية العاملين نحو العمل ومستوى التزامهم به ومدى ثقتهم بالإدارة ومستوى انتماؤهم وولائهم للمنظمة، علاوة على درجة تقييمهم لسياسة التحفيز المعتمدة.

المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- يتم في هذه الفقرة تقديم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالدراسة وكما يأتي:-
1. ينبغي الاهتمام باستخدام العاملين من ذوي المهارات الفنية في الاعمال المختلفة ذات الصلة بالجودة.
 2. سعى المنظمات وباستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد فضلاً عن زبائنهم الدائمين وهذا السعي يعود إلى كسب اكبر مجموعة من شريحة المجتمع.
 3. مجتمع المنظمات هو مجتمع متنوع يتكون من عاملين وموظفي المعرفة ورؤساء المعرفة.
 4. ينبغي الاعتماد على اسلوب فاعل للاتصالات المستمرة مع الموردين وابلأغهم بمتطلبات واحتياجات الزبائن المختلفة.
 5. في منظمات الأعمال يتم التركيز على المهارات والمعارف الفردية والجماعية مما يزيد من تحقيق أهداف المنظمة.
 6. عند تطبيق إدارة الجودة للشركات ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة واجراء التحسينات المستمرة ولكن ذلك لا يتم بالمستوى المطلوب.
 7. المعرفة تنعكس في الاداء الوظيفي الجيد وهذا بدوره ينعكس في التحسين المستمر، إذ إن التأكيد على الاداء يصيح من ضرورات تحديد مواقف الأفراد تجاه التدريب والإشراف.

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة اعتماد المنظمات على شغل الوظائف ذات الصلة بالجودة على العاملين من ذوي الخبرة الطويلة والعمل على تدريبهم بشكل مستمر لزيادة قدراتهم العلمية والعملية في مجال تطبيق إدارة الجودة.
2. ضرورة اعتماد إدارة المنظمات على العاملين في طرح الأفكار والآراء واستخدام الطرائق والأساليب العلمية لمواجهة مشكلات العمل التي تحدث في المعمل وعدم إهمال إرائهم.
3. استخدام أسلوب عصف الأفكار من قبل المنظمة مع اشراك العاملين في هذا الجانب لحل المشكلات التي تواجه العمل والتي تمس بإدارة الجودة.
4. سعي إدارة الجودة إلى نقل وتحويل المعارف والخبرات والمعلومات العالية التي برزت نتيجة الأساليب المستخدمة في المنظمات إلى برامج تنفيذية كفوءة وتطويرها بالشكل الذي يؤمن استمرارية تطبيق إدارة الجودة مع اعتماد آلية لتوثيق ذلك.
5. الاهتمام بشكل اكبر بابداع العاملين وتشجيعهم على ذلك بالاسلوب الذي تراه مناسباً ويضمن رضا العاملين واعتبارهم ميزة تنافسية لها في مجال تطبيق إدارة الجودة وتحسين أدائها.
6. ضرورة تقديم الدعم المهني والتخصص للعاملين المطلوبين في إدارة الجودة للمنظمة.
7. ضرورة وضع منهج إستراتيجي لتطوير الفرد لأن يمتلك مهارات عالية ومنظمة تؤهله لتطبيق إدارة الجودة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المصادر

1. النميمي، محمد عبد العال، راتب جليل، غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
2. جميل، رفاة، إدارة الجودة الايزو 9000، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، 1998.
3. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، دليل 1000 / 2002، انظمة إدارة الجودة - المبادئ والمصطلحات.
4. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، دليل 1002 / 2002، انظمة إدارة الجودة - إرشادات للتحسين المستمر.
5. حمودة، خيضر كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
6. العاني، خليل، القزاز، إسماعيل، عادل عبد المالك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، بغداد، ط1، 2002.
7. عباسي، احمد جلال؛ الايزو 9000 - اداة للتطوير المستمر، الاردن، 1997.
8. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالمالك، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة الايزو 9001:2000، بغداد، ط1، 2003.
9. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالمالك، الثاني المتوافق الايزو 9001 و9004 خطوة باتجاه تطبيق منهجية الإدارة الشاملة للجودة، بغداد، ط1، 2004.
10. القزاز، إسماعيل، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الايزو 9001:2000 لنظام إدارة الجودة، بغداد، 2001.
11. اللوزي، موسى، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
12. نصر الله، نظمي؛ ايزو 9000 اصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الادارية، سلسلة اصدارات اتحاد الصناعات المصرية (4) القاهرة، 1999.
13. Starovic, Dank, intellectual capital understanding corporate value, UK. 2003.
14. Stewart, Thomas, intellectual capital, New York, 1997.
15. Stewart, T.A., intellectual capital, The new wealth of Organizations, New York, 1999.
16. Annie, Brooking, intellectual capital, London, international Thomson Businesses press, 2000.
17. Mouritsen, Jan, The performance on intellectual capital: measuring managing and communicating Knowledge Society enterprise, 2003.

18. Nick, bontis, world congress on intellectual capital reading, boston, butter worth heinemance, 2002.
19. Wastgrad, Hames, total quality management A step – by – step, www.wastgrad.com, 2002.
20. Cadmak, Hummayoun & Others, Total Quality Management – Arecommended Strategy, Int. BUSECO. Research Journal – Vol. 7, No. 11, Nov, 1997.
21. Juran, J.M. Juran on Planning For Quality. New York: free Press/Macmillan, 1999.

.....
.....
.....