

علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية _ مدخل نظري

د. غني دحام الزبيدي **

د. سعد علي حمود العنزي *

المقدمة:

يبقى العنصر البشري العامل الحاسم في النجاحات التي تحققها منظمات الأعمال، فمهما علت مراتب العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما، وتمثل مهمة إيجاد والمحافظة على الموارد البشرية الملتزمة والمشاركة تحديات تواجه القيادات الإدارية على الدوام.

ومما لا شك فيه إن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام والمشاركة لدى العاملين لذا تحرص منظمات الأعمال التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة الالتزام والمشاركة للعاملين لديها كونهما من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها أن تفي بمتطلبات الجودة عن وعي كامل ورغبة حقيقية.

ومن هنا تبلورت فكرة البحث والتي تمحورت حول دراسة تأثير كل من الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية بإطار نظري، إذ تعبر عن رؤية معاصرة في تناول إدارة الجودة الشاملة مفادها إن هذه الفلسفة لم تعد مجرد مسألة تصنيع، كما يرى البعض بل هي فلسفة شاملة تستوعب جميع مكونات المنظمة وأبرزها

* استاذ/جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2006 / 6 / 11

* مدرس/ جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2006 / 6 / 11

الموارد البشرية ، وقد توجت هذه الرؤية من خلال الربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة .

أولاً - منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

بالرغم من الجدل الدائر حول أهمية الالتزام العاملين ومشاركتهم في تحقيق الكثير من النجاحات التي تحقّقها منظمات الأعمال، إلا أنه مما يلاحظ على المستوى النظري هناك بعض التداخل والتشويش وتعدد المصطلحات في المفاهيم النظرية أثناء استخدام هذين المتغيرين التنظيميين من قبل الباحثين ، فضلاً عن ذلك توجد ندرة على مستوى الأدبيات (العربية) في تناول إدارة الموارد البشرية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة وكذلك في ربط كل من الالتزام والمشاركة مع إدارة الجودة الشاملة، إذ تطرح أدبيات هذه الفلسفة الكثير حول ما يجب على منظمات الأعمال أن تفعله في مجال التزام العاملين ومشاركتهم عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (Dale, 1997:70) .

2. أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف المعرفية الآتية:

- أ. تعريف بالجدل الدائر بشأن مفهومي الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين ومحاولة فك الاشتباك وإزالة الغموض والتشويش الذي يكتنفهما بسبب تداخلهما مع متغيرات تنظيمية أخرى كالولاء والاحتواء .
- ب. أولاً وضع رؤية نظرية لكل من الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في إطار الموارد البشرية تستوعب ما يدور حولهما من جدل .
- ج. ليط الضوء على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة .

3. أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي :

- أ- يمثل البحث الحالي إسهاماً علمياً متواضعاً يضاف إلى الإسهامات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتي تمتاز بالحدثة والندرة لاسيما على مستوى العراق والوطن العربي .
- ب- تربط الدراسة الحالية بين بعض الجوانب السلوكية للعاملين وبين إدارة الجودة الشاملة التي تمتاز بالندرة على مستوى العراق (في حدود اطلاع الباحث) .
- ج - يأتي البحث الحالي استجابة للتوجهات المتزايدة على مستوى الأدبيات الإدارية والتنظيم للربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وبذلك نأمل أن يثري المكتبتين العراقية والعربية ويسد جزء من النقص في هذا المجال .
- د - السعي نحو أن تكون الدراسة منطلقاً لبحوث لاحقة تتناول العلاقة بين الجوانب السلوكية للعاملين في إطار إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً: مفهوم الالتزام المنظمي

1- في معنى الأصل الفكري للالتزام:

أشار معجم قطر المحيط بان كلمة "الالتزام تعود إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم، لان الناس يعتقونه أي يضمونه إلى صدورهم" (البستاني، 1869: 1642 - 1643)، ويذهب معجم متن اللغة الى ذات المضمون فنقول: "إن فلاحا التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه" (رضا، 1960: 173). ولا يبتعد معنى الالتزام كثيرا عما تقدم على وفق قاموس (Webster, 1992: 197) فقد حدد معنى الالتزام بأنه: "حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دين".

وعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وبات من الأمور الأساس التي تقوم عليها، وكان أدل تأكيد على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لادم، فكان ذلك عصيان استحق عليه الغضب والنقمة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بتفاحة آدم (خضير وآخرون، 1996: 75-76).

وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، حيث قال سبحانه وتعالى: (مَنْ الْمُؤْمِنِينَ رَجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا) (الأحزاب: آية 23). ويصف الباري عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى

كما جاء في قوله الكريم: (وَالْمُؤْفُونَ بَعْدَهُمْ إِذَا عَهِدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ) (البقرة، آية: 177).

ويدلنا تاريخنا العربي والإسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عدّ أحد الأسباب الرئيسة لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول (صلى الله عليه وسلم).

2- تعريف الالتزام المنظمي:

يعد الالتزام المنظمي (Organizational Commitment) من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومة بدقة وعناية. وعلى الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الالتزام، إلا أنه لم يظهر بعد تعريفاً شاملاً للمصطلح أو أنموذجاً يبرز عملية الالتزام أو يمكن أن يدمج بين التشعبات في وجهات النظر المختلفة (Scholl, 1981: 2). إلا أن ذلك لا يعني بأية حال من الأحوال توقف المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام المنظمي التي واكبت تطور العلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

فقد عرف (Kantor, 1968: 499) الالتزام المنظمي بأنه: "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم". أما (Scheldon, 1971: 143) فعرفه على أنه "توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة". وهناك من ينظر للالتزام المنظمي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي (Hall, et al, 1970: 176). ويعد (Porter) وزملاؤه من أمثال (Steers & Mowday) من أبرز الباحثين الذي تصدوا لدراسة ظاهرة الالتزام المنظمي عبر سلسلة من البحوث، فقد حددوا أبعاده وطوروا نماذج لقياسه، وتمثل بحوثهم نقطة انطلاق للكثير من الباحثين وتكاد لا تخلو دراسة تتناول الالتزام المنظمي من الإشارة إلى تلك البحوث، إذ عرفوا الالتزام المنظمي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة، ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال: إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل قصارى جهده لصالحها، ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها).

(Porter et al, 1974: 603-609), (Porter et al, 1976: 87-98), (Mowday, Steers & Porter, 1979: 224- 247).

وينسجم التعريف الذي قدمه (Buchanan, 1974: 534) مع التعريف أعلاه، إذ يرى إن الالتزام يعبر عن موالات الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي: التطابق

Identification بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج **Involvement** في النشاط الذي يمارسه الفرد، والولاء **Loyalty** من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة.

وقد طرح (Steers, 1977: 46 – 56) أول نموذج عن الالتزام المنظمي والذي صورته كعملية لها مدخلات تتمثل بمجموعة العوامل التي تؤثر بالالتزام، أطلق عليها المقدمات (**Antecedents**) وتشتمل على السمات الشخصية، خصائص العمل والخبرات والوظيفية، أما عملية الالتزام والتي تعتمد على قوة تأثير المدخلات فإنها تتمثل بالرغبة والنية بالبقاء والحضور والأداء والاحتفاظ بالعاملين أطول مدة. وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه لم يستوعب جميع العوامل التي قد تؤثر بالالتزام المنظمي مثل الخصائص التنظيمية ومتغيرات البيئة الخارجية.

أما نموذج الالتزام مدى الحياة فإنه يعكس وجهة نظر منظمات الأعمال اليابانية التي ترى إن الالتزام يتمثل بمجموعة مبادلات بين المنظمة والفرد، فالمنظمة من جانبها لا تسرح أو تستغني عن الفرد ألا في الظروف الاستثنائية، وبالمقابل فإن الفرد لن يترك المنظمة للعمل في مكان آخر، الذي يدخل المنظمة بعد إنهاء دراسته ولا يتركها إلا عند سن التقاعد

(Marsh & Mannar, 1977: 57-58).

ويرى (Scholl, 2000: 1) إن الالتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز (**Extra role behavior**) التي تنصب نحو الأداء المطلوب.

ويحاول بعض الباحثين تقديم تعاريف تبرز الالتزام المنظمي وتحصره في نطاق الفائدة الاقتصادية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، حيث يعرفه كل من (Herbiniak & Alutto, 1972: 556) بأنه: "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصفقات الاقتصادية الفردية والتنظيمية والتي تشكل استثمارات بمرور الوقت".

وينسجم هذا التوجه مع ما عرضه (Richers, 1985: 427) الذي عرف الالتزام المنظمي: "هو دالة كلف الانتماء والعوائد المتحققة منها التي ترافق عضوية الفرد في المنظمة و تزداد طرديا مع زيادة سنوات الخدمة".

وهناك اتجاه يرى إن مفهوم الالتزام المنظمي ذا مستويين كلي وجزئي (Jarvi, 2000: 4)، فقد يكون الالتزام للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، وربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة (Hwkins, 1998: 2-3).

وبموجب هذا التعريف فإن التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على أحد مكوناتها أو عناصرها، والتساؤل الذي قد يطرح هنا هل أن الفرد لا يعد ملتزما إلا إذا أبدى التزاما شاملا حيال المنظمة؟

والجواب كما نراه إن المنظمات تسعى للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافاً، قيماً، أنشطة وأعضاء)، لكنها تدرك في ذات الوقت إن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع الأفراد، لذا فهي لا ترفض أن يكون للفرد التزاماً على مستوى معين من المنظمة، بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى التزام أوسع.

3. تمييز الالتزام المنظمي عن بعض المتغيرات التنظيمية:

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الالتزام المنظمي التي تشوشه إلى حد ما. (Buchana, 1974: 533)، وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الالتزام المنظمي، أو أنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجها. لذا خصصت هذه الفقرة لتمييزه عن ثلاثة متغيرات هي الولاء، الرضى الوظيفي، والتوقع.

أ. تمييز الالتزام المنظمي عن الولاء المنظمي:

يوجد خلط بشكل واضح لا سيما على مستوى الأدبيات الإدارية العربية في ترجمة كلمة الالتزام (Commitment) لتشير إلى الولاء (Loyalty)، وأحياناً يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الالتزام، في حين إن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية تعني الولاء، الوفاء، أو الإخلاص، ورد ذلك في قاموس المورد (البعلبكي، 1977: 543).

ويجادل (Chen, 2000:20) بأن المودة أو الصداقة لشخص ما يمكن أن يعبر عنها بكلمة الولاء (Loyalty) بدلاً من كلمة الالتزام "Commitment" التي هي غير شخصية. ويمثل الولاء المنظمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص و التفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب (عباس، 1998: 14) و (Jarrvi, 2000: 2).

واعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام المنظمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها (Jauch et al, 1978: 18) (Buchanan, 1974: 533) (Marsh & Mannari, 1977:) (60) (Gorden et al, 1981: 483) (خضير وآخرون، 1996: 98).

في ضوء ما تقدم يتضح أن الالتزام المنظمي أوسع من الولاء المنظمي واشمل ويستوعبه ليكون إحدى مكوناته، وإن استعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.

ب- تمييز الالتزام المنظمي عن الرضى الوظيفي:

يعد الرضى الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابهاً مع الالتزام المنظمي من حيث التأثير والاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المنظمة يردف بسلوكيات معينة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام المنظمي والرضى الوظيفي وإن الالتزام يزداد بزيادة الرضى الوظيفي (Porter, 1974) et al, و (1977:63) mannari, (Marsh & Glisson & Durick, 1988:61 – 81) و (الملا وسعيد، 1997: 131).

ومع إن الالتزام المنظمي يرتبط مع الرضى الوظيفي إلا أنه يختلف عنه (Spector, 2000:217) وإن هذا الاختلاف يمكن في كون الالتزام المنظمي أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين أن الرضى الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة من العمل، كما أن الالتزام يتوقع له أن يكون أكثر استقراراً فموافقه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتاً، في حين أن الرضى الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكساً ردود فعل مباشرة ولجوانب ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل الأجر ونمط الإشراف (Steers & Porter, 1983:443).

ج- تمييز الالتزام المنظمي عن التوقع:

من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الالتزام المنظمي في تفسير سلوك الفرد وارتباطه بالمنظمة هو التوقع "Expectancy" فإذا كان مفهوم الالتزام المنظمي يتطلب أية فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن مفهوم التوقع كونهما قوتين سلوكيتين، فافتراض التوقع يقوم على أساس إن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة. في حين أن افتراض الالتزام يرى أن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد بزيادة استفادته، وإن الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة، وإن التطابق مع مجتمع تلك المنظمة يجعله يرتبط بها (Scholl, 1981:589-599).

وبذلك يصبح كل من الالتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب على تلك العضوية. وعلى الرغم من أن الالتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسران تمسك الفرد وارتباطه في المنظمة، إلا أن افتراضاتهما وآلياتهما متباينة، ففي الوقت الذي يركز فيه التوقع على العوائد والعدالة، يلاحظ أن دوافع الالتزام تتعدى ذلك فقد

يكون الالتزام ناتج عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب من ميول أو نزعة شخصية.

4- مداخل دراسة الالتزام المنظمي:

لم يتم العثور على تصنيف محدد يتناول مداخل الالتزام المنظمي ، إلا إن هناك آراء وإشارات عن تلك المداخل تعبر عن وجهات نظر الباحثين بشأن دراسة الالتزام المنظمي وبالأعتماد على تلك الآراء والطروحات النظرية فقد اجتهدنا في تصنيف مداخل الالتزام المنظمي إلى ثلاث مداخل هي :

أ. المداخل السلوكي Behavioral Approach:

يقوم هذا المدخل على افتراض ان الفرد يكون ملتزما اذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها. ومن هنا يصح القول بان العاملين يصبحوا ملتزمين اذا هم عملوا لمدة (20) سنة فاكثر في المنظمة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا اذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جدا في حالة تركهم المنظمة (Steers & Porter, 1983: 442).

وعلى وفق المدخل السلوكي فان شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة (Culverson, 2002:25). وتفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات (Investments theory) التي تنظر للالتزام على انه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الفرد ان هو ترك المنظمة (Aryee & Debrah, 1992: 177). أي إن الفرد يبقى مقيدا وملتزما للمنظمة اذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعوبة عليه ان يجد عمل يناسبه في مكان آخر. وقد يبدو ان هذا المدخل قدم تفسيراً منطقياً للالتزام بعض الأفراد تجاه منظماتهم، ولكن نعتقد انه من الصعوبة بمكان تعميم هذا التفسير على جميع الأفراد، حيث لا يعطى دور للقيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد وتدفعهم للالتزام حيال منظماتهم.

ب. مداخل الاتجاه Attitudinal approach:

ينظر إلى الالتزام المنظمي بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فان الفرد يحافظ على عضويته

في المنظمة، وتلتقي وجهة النظر هذه مع آراء كــــل من: (Sheldon,1971) و (Kantor, 1968) و (Hall et al, 1970) و (Porter et al, 1974). إذ يتمثل الالتزام المنظمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتوكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة (Iverson & Buttigieg, 1998:1).

وتفسر المدخل ألتجاهي نظرية التبادل (Exchange theory) التي تفترض بان الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم و/أو توقعاتهم وانهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم و/أو توقعاتهم (Scholl, 1981:2). أي ان الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى. ولعل من نافلة القول ان التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته، وهذا يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع ومحاولة إشباعها.

مدخل الالتزامات المتعددة Multiple Commitments Approach:

يمكن فهم الالتزام المنظمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المداخل الأخرى للالتزام (Reichers,1985: 465-476). وعلى وفق هذا المدخل فان القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات (Referents) نهائية لالتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزملاء العمل، المشرفين، العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات والعنصر الجوهرى في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها (McElroy et.al, 2001:3).

مدخل الحديث السلوكي، واتجاهي الله ' Modern :approach

يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى لمدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فانه ينتمي إلى المدخل السلوكي (Wright & Rohrbaugh, 2002:1-2).

(أولاً) الالتزام الشعوري Affective Commitment:

وهو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها (Ugboro & Obemy, 2001:6). أي أن الالتزام الشعوري يتأتى من حب الفرد لمنظمته وارتباطه العاطفي بها (Allen & Meyer, 1990:3) و (Spector, 2000:217).

ولذلك يحافظ على عضويته فيها التابعة من رغبته (Pare & Tremblay, 2000:1) و (Iverson & Buttigieg, 1998:1-5)، ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة (Jarvi, 2002:4).

(ثانياً) الالتزام المعياري Normative Commitment:

القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فضلاً عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، لذا فإن الأفراد الذين يصنفون بأن التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً (Meyer et al, 1993:540) و (Kuehn & Busaidi, 2001:24).

وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (Ugboro & Obeng, 2001:6). ويرى البعض إن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الشعوري (Pare et al, 2001:3). وربما يكون ذلك ناجماً عن تقاربهما في تفسير دوافع ومسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها.

(ثالثاً- الالتزام المستمر Continuance Commitment):

ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (Ugboro & Obeng, 2001:6). وقد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى (Meyer et al, 1993:541). أي أنه يبقى ملتزماً للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة.

5. العوامل المؤثرة في الالتزام المنظمي:

تؤثر في الالتزام المنظمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها. فقد حددها (Steers, 1977:46-56) بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، والخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية (Steers & Porter, 1983:443) وأضاف كل من (Bateman & Strasser, 1984:95) مجموعة أخرى لها وهي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام المنظمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وتحدياته وعلاقات القائد-الأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (Wright & Rohrbaugh, 2002:3).

6. بناء ثقافة الالتزام المنظمي:

مما لا شك فيه إن الالتزام المنظمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، وبهذا الوصف فإن الالتزام يؤلف جزءاً من ثقافة المنظمة، وإذا كان الالتزام المنظمي يعبر عن ثقافة يحق للمعنيين التساؤل ، هل أن الالتزام المنظمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟.

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس، إنما يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبدئها الفرد، فلو كان الالتزام متأصلاً فيه وبالإمكان الكشف عنه لكان الأولى بالمنظمات أن تسعى إلى استقطاب الأفراد الملتزمين ابتداءً ليصبحوا مستخدمين لديها، غير أن هذا لا يعني بأي حال أن الفرد قبل دخوله المنظمة لا يحمل بعض جوانب الالتزام.

أما بشأن بناء المنظمة لثقافة الالتزام، فهناك من يؤكد إمكانية ذلك، إذ أشار المدير التنفيذي ورئيس شركة "South Western" للخطوط الجوية والذي تم اختياره أفضل مدير تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1997 بأن: "بناء ثقافة الالتزام لدى العاملين إنما تعتمد على قدرة إدارة المنظمة في إيجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص وعند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما مطلوب منهم فيؤيدونه، وأكثر هؤلاء الأفراد ينذرون أنفسهم لقضايا المنظمة على أساس طوعي، فنحن لا نبحث عن الطاعة العمياء بل عن الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة ويعدون ما يفعلونه هدفاً جديراً بالاستحقاق" (Kelleher, 1997:2).

ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تعاني من ضعف وتدني مستويات الالتزام لديها، بسبب سوء سياسات الاستخدام المعتمدة، لا سيما خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فمن أجل مواجهة متطلبات المنافسة العالمية تم طرد ما يقارب (4.7) مليون عامل من وظائفهم خلال تلك الفترة، وكان نصيب شركة "General Motorse" لوحدها ما يقارب (15000) فرد تم تسريحهم للمدة من (1980-1989)، ومما يؤكد تدني مستويات الالتزام هو ما أفرزته نتائج مسوحات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أشار (63%) من العينة بتدني مستويات الالتزام لديهم بسبب ضعف الثقة بالمشرفين والمنظمة (Noe et al, 1994:291). وربما يفسر لنا ذلك ثقافة الالتزام العالية لدى اليابانيين والتي يعد أحد أهم أسبابها سياسة التوظيف مدى الحياة التي تعتمدها منظمات الأعمال اليابانية (Marsh & Mannari, 1977:57-59). فالمحافظة على مستويات عالية من الالتزام المنظمي واندماج العاملين إنما يتحقق من خلال شعورهم بالمصير المشترك "Joint Fat" مع المنظمة والذي يولد قوة إدراك لديهم بنجاح أو فشل المنظمة المرتبط بمخرجاتهم (Noe et al, 1994:291).

ثالثاً: مفهوم مشاركة العالميين

1- التأصيل الفكري للمشاركة:

لقد خصَّ الله (سبحانه وتعالى) الإنسان بقدرات هائلة وميزه عن سائر المخلوقات، بأن وهبه العقل الذي يسير به شؤون حياته ويتغلب من خلاله على الصعاب التي تواجهه، غير أن قدرات الإنسان محدودة وليست مطلقة، كما إنها تتباين من شخص لآخر. وهذه من حكم الباري (عز وجل)، كي يجعل الإنسان بحاجة إلى أبناء جنسه وهم بحاجة له، وبالتالي يحصل التفاعل والاتسجام بين بني البشر. فالإنسان مهما علت منزلته فهو دائم الحاجة إلى غيره، ويمدنا القرآن الكريم بشواهد وصور عن أهمية المشاركة والحث عليها فقد طلب نبي الله موسى (عليه السلام) من ربه أن يجعل من أخيه هارون وزيراً يعاضده ويتشاور معه ويشاركه في شؤون تبليغ رسالته، ويمجد القرآن الكريم المشاركة، كما في قوله تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) (الشورى، آية: 38). وقوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ) (آل عمران، آية: 159).

وكان النبي العظيم محمد (صلى الله عليه وسلم) قد رسخ المبادئ الأخلاقية للحكم من خلال التشاور مع صحابته وإشراكهم في أمور الدولة كالسياسة والحرب، بالرغم من كونه معصوماً من الخطأ، فقد كان يستأنس بأرائهم ويحاورهم ويصغي إلى جميع المسلمين كبارهم وصغيرهم، فضلاً عن اعتماده للجدل وإظهار الحجة كما كان يفعل مع المشركين أو أصحاب الديانات الأخرى لإقناعهم بحقيقة الدين الإسلامي، وبذلك كان قدوة لصحابته في قيادة الدولة وشؤون المسلمين، إذ مثل سياق المشاركة والتشاور إحدى دعائم الدولة العربية الإسلامية.

ويشدد (ابن خلدون، 1978: 168، 292). على أن التفرد في الحكم والأعراض عن مشاركة الآخرين فيه هي من أسباب سقوط الدولة وفنائها فيقول: (وان أول ما يقع من آثار الهرم في الدولة وانقسامها وذلك عندما يستبد صاحب الدولة بالمجد وينفرد به ويأنف عن المشاركة ويصير إلى قطع أسبابها ما استطاع.. ويكون نطاق الدولة قد أخذ بالتضيق ورجع عن النقصانية). وبهذا الفهم تكون المشاركة أحد أبرز سمات البشرية والتحضر التي رافقت مسيرتها عبر العصور المختلفة وبأشكال شتى لتتلاءم مع متطلبات كل عصر، إلا إن جوهر المشاركة ومضمونها الذي يفهمه الجميع لم يتغير.

2. تعريف مشاركة العاملين:

ان مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة العاملين (Employees Participation) تكتنفها بعض الصعوبات ، اذ يحيط هذا المفهوم اللبس والغموض بسبب كونه موضوعا واسعا من جهة ولاته يتصل بموضوع الديمقراطية بالإدارة من جهة أخرى ، وأفضل من عبر عن هذا اللبس (Hopwood, 1974) عندما وصف المشاركة بأنها تعني أي شيء لأي فرد (العنزي، 1990: 56). فكثيرون هم الذين يرددون مصطلح "المشاركة" دون ان يعوا حقيقة مضمونة. وكثيرون هم المدعون تطبيقه والالتزام به في حياتهم الرسمية وفي اتخاذهم للقرارات الإدارية ولكنهم يظلون من ابعد الناس إليه وأقلهم إيمانا به وهنا يكمن الخطر، ومن هنا تأتي أهمية التعريف بحقيقة المشاركة وبمضامينها (الكبيسي وحرشوش، 1989: 9). فهي تثير الكثير من التساؤلات، كونها تنطوي على مجموعة من المصطلحات غير المحددة على نحو واضح، و تأتي من فروع المعرفة المختلفة كعلم النفس، الاجتماع، الاقتصاد، السياسة والقانون، كما إنها تتعلق بجوانب سلوكية وإدارية، تتدرج من دافعية الفرد واعتبارات القابليات عبر القيادة وديناميكية الجماعة إلى العوامل التنظيمية والعوامل السياسية والاجتماعية، وان هناك القليل من الإشارات في الأدبيات حول تكامل القضايا الجزئية والكلية لموضوع المشاركة (Dachler & Wilpert, 1978: 1). وقد انعكس ذلك على تحديد مضامينها في مختلف الدول، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يميلون إلى تعريف المشاركة على نحو يتناغم مع نظرية (Y) لـ (McGroger)، حيث يأخذ الفرد مكانه على مستوى المنظمة. أما في السويد فان المشاركة تتضمن تعاون بين الإدارة والعمال مبني على عقيدة عاطفية تحمل الإخلاص والهدف الجاد. لكنها في بريطانيا تمثل تحد وقلق للإدارات بسبب التخوف من تدخل اتحادات العمال في شؤون الإدارة، إذ إن المشاركة من اكثر القضايا المستقطبة والمسيسة (Foy & Gadown, 1976: 72).

وعرفت المشاركة على المستويين النظري والميداني باتجاهات كثيرة ومتباينة (Cottan et al, 1988: 8). فهناك من يرى المشاركة بأنها: (تعبير الفرد عن احتياجاته ورغباته ووجهات نظره) أو إنها (عملية اتصال بين الرؤساء والمرووسين أو بين القمة والقاعدة) (الكبيسي وحرشوش، 1989: 9) . ويشدد البعض من الكتاب على التفويض، ويرون ان المشاركة ما هي إلا عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية اكبر في صنع القرارات في مجال عمله، فريق آخر يحصر المشاركة بالمؤسسات الرسمية مثل مجالس الإدارة. تعريفات أخرى تعتنق المشاركة اللارسمية (Poutsma, 2001: 5).

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه (Davis) والذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة ، فقد رأى إنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا لأهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis,1997:229) و (Davis,1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج "Involvement" والمساهمة "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقا لـ (Davis) فإن الاندماج يعني ان المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما المساهمة فتشير إلى دوافع الأفراد لكي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد ان يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين ان المسؤولية تعني ان المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبذات الاتجاه السلوكي طرح (العنزي، 1995: 65) تعريفا أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى إن المشاركة: (ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يعليه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

وعلى وفق المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عرفت مشاركة العاملين بكونها: (سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تهيئة المنتج أو تقديم الخدمة) (Anthony et al,1999:465). ويطل في الدراسة اتجاه آخر في تعريف المشاركة عبر نافذة عملية صنع القرارات، فقد كان لرواد التنظيم الأوائل، أمثال (Simon&March, Taylor, Barnard, Weber) رؤى ووجهات نظر تتصل بأوجه مشاركة الفرد في صنع القرار التنظيمي (Alutto & Belasco,1972:117).

بل يرى بعضهم ان المشاركة بحد ذاتها تنصرف نحو عملية صنع القرار (Dachler&Wilpert,1987:2). وفي هذا السياق عرفت المشاركة بأنها: (انغماس الجماعة الصغيرة في عملية صنع القرار والتفويض من أكثر الوسائل المعتادة لإتجازها Williams (etal,1985:129)).

أما الاتجاه الحديث في تعريف مشاركة العاملين فعبّر عنه (Poutsma, 2000:5) الذي عرفها بكونها: (العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم). ويعكس الجزء الأخير من التعريف هذا الاتجاه، إذ تترتب للفرد عوائد مما ينتجه وهي في الغالب عوائد مالية خارج إطار التعويضات المعتادة، وهي ما تعرف بالمشاركة المالية (Financial Participation). ويبدو جلياً مما تقدم أن تعريفات المشاركة لا تسير على نسق واحد وهو ما يتفق وسعة هذا المفهوم، وتباين وجهات النظر في تناوله، ومن وجهة نظرنا يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين ومدراء ومجالس إدارة طرفها الأول، فيما يمثل العاملون أفراداً وجماعات طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فلا الإدارة بقادرة على فرض المشاركة قسراً على العاملين من غير رغبتهم وأيمانهم بها، وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة.

3- تمييز مفهوم المشاركة عن المفاهيم الأخرى:

فضلاً عن سعة مفهوم المشاركة، فقد واجهت دراسته إشكالية تداخله مع مصطلحات أخرى، وإن محاولة تبديد الغموض الذي يحيط بمفهوم المشاركة وإزالة التشويش والتداخل عنه هي إحدى أغراض البحث على المستوى النظري. فقد وجد (McMahon) أن مصطلح المشاركة يتداخل أو يطرح بديلاً لمجموعة من المصطلحات منها: (الإدارة العضوية Organic Management، إدارة الفريق Team management، جماعة اتخاذ القرار Group decision Making، تسوية النفوذ Power Equalization، الإدارة بالأهداف Management by objective، الإدارة بالمشاركة Participation، وتنمية المنظمات Organizations Development) وقد خلص إلى نتيجة مفادها أن المشاركة هي الحصيلة التي تتحقق من خلال جميع هذه المصطلحات (McMahon, 1976:203).

ومن المصطلحات التي وجدناها تتداخل مع مصطلح المشاركة بشكل كبير هو مصطلح الانغماس* (Involvement)، وبغية إزالة التداخل بينهما فقد حاولنا تحديد اتجاهات ومرامي

* يطلق عليه أيضاً الاحتواء، التفاعل والمشاركة.

المعنيين في استعمال مصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة، وهم يؤلفون ثلاثة اتجاهات وكما يأتي:

الاتجاه الأول: يتناول المصطلح كبديل أو مرادف لمصطلح المشاركة (Participation)، وهذا ما تشير له بعض أدبيات الإدارة التقليدية، كما يمكن ملاحظته بشكل واضح في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، أمثال (Lischeron & wall,1975, Klein,1984, Cotton et al,1988, Ross,1995, Dale et al,1997, Krajewski & Ritzman,1999, Wulz,2000).

الاتجاه الثاني: يعد واحدة من مكونات المشاركة، وينضم إلى هذا الاتجاه كل من (Davis,1967, Krishnan,1974, Nestrom & Davil,1997). ويوجد دعم محدود لهذا الاتجاه على مستوى الأدبيات الإدارية والتنظيمية.

الاتجاه الثالث: يضع حدود وفواصل بين المصطلحين فقد استعملها كالآتي: (Involvement and Participation) وهناك إشارة لمثل ذلك لدى (Hrebinlak,1974, Anthony,1999, Langan-fox et al,2002).

غير أن (Saleh&Hosek,1996:213-224). كانا قد قدما دراسة موسعة ذات مضامين فكرية وفلسفية عن مفهوم اندماج العمل (Job Involvement) مشفوعة بآراء الكثير من الباحثين والمنظرين الأوائل، وخلصت تلك الدراسة إلى ثلاثة تفسيرات لمصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة وكالآتي:

- أ. اعتبار العمل من الاهتمامات الرئيسة في حياة الفرد.
- ب. إن المشاركة Participation: هي إحدى عناصر الاندماج "Involvement" وهي تعبر عن الدرجة التي يشارك فيها الفرد في عمله، ومدى إيفاء هذا العمل بحاجاته مثل المكانة، احترام الذات، الاستقلالية وفرصة صنع القرارات.
- ج. إدراك الفرد إن أداء عمله يمثل شئ أساس لتقديره، من خلال توافق هذا العمل مع خصائصه الذاتية. وقد عزز (Coffey,2000:11) من العلاقة والترابط بين المصطلحين فقد عد أن المشاركة في صنع القرار هي اختبار حاسم لمدى الاندماج.

وفي ضوء ما تقدم، فإن حسم موضوع التمييز بين المصطلحين، إنما يتم من خلال ترجمة مضمون النص الذي يرد فيه مصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة طبقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها.

ب. النظريات والنماذج التي تفسر مشاركة العاملين: أ. النظريات التي تفسر المشاركة:

فسرت المشاركة بموجب افتراضات عدد من النظريات ذات الجذور والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، كما يأتي: (Dachler & Willpert, 1978:1-36).

(أولاً) النظرية الديمقراطية Democratic Theory:

عدت هذه النظرية المشاركة ذات قيمة اجتماعية بحد ذاتها، ولذا فهي تخدم أنظمة صنع القرارات الاجتماعية، عندما يكون التحكم الذاتي ذا قيمة اجتماعية. وتتباين البلدان في شروط وأشكال الديمقراطية والأيمان بها، إذ تفترض النظريات الديمقراطية أن التطبيق إنما يكون في ضوء الاختلافات بين الأفراد والمحيط الذي يعمل فيه النظام الديمقراطي. فالنظرية الديمقراطية التقليدية تؤيد المشاركة المباشرة لجميع الأفراد كالاتخابات والتمثيل على مستوى المؤسسات، غير أن هناك أشكال من الديمقراطية تكون فيها مشاركة الأفراد مسيطر عليها.

(ثانياً) النظرية الاشتراكية Socialistic Theory:

تعطي النظرية الاشتراكية العمل والعملية الإنتاجية الدور الرئيس في تفسير شخصية الفرد وعمليات المجتمع، والجدلية العامة التي تقوم عليها الأشكال المختلفة من الاشتراكيات يشير إلى انسحاب أو تنحي المنتجون نتيجة العلاقات بين رأس المال والعمل. أما الافتراض الرئيس الذي تقوم عليه النظرية الاشتراكية هي إمكانية أن يكون العاملون محررين اقتصادياً ليكونوا باستطاعتهم المشاركة بفاعلية وبشكل مبدع في العملية الإنتاجية.

ثالثاً- نظرية التطوير والنمو Human Growth and Development

تركز هذه النظرية على نمو الشخصية ، وتطوير طاقات الفرد وكفاءته والاهتمام بصحته الذهنية وعلى وفق هذه النظرية فان المنظمة التي تبحث عن الكفاءة والثقة لابد لها ان تشدد على تقسيم العمل بشكل عقلاني يأخذ بنظر الاعتبار التخصص ومدى التكرار في المهمات فضلا عن التوجه إلى الرقابة من خلال سلسلة الأوامر الموحدة. وليس من مبادئ هذه النظرية أية مطالب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وانما التركيز على نمو الأفراد والجماعات وزيادة السلوك المبدع، وان المشاركة هي إحدى الوسائل للوصول إلى ذلك.

رابعاً- نظرية الكفاءة والإنتاجية Productivity and Efficiency Theory

تعد الكفاءة والإنتاجية من الأهداف المعلنة أو الضمنية لجميع المنظمات، وبموجب هذه النظرية فالأفراد الذين تتاح لهم فرصة الحصول على المعلومات فان ذلك سينعكس بشكل إيجابي على نتائج عملهم، من جانب آخر فان الرقابة عليهم ستحدد من أداءهم الفاعل ، وبالتالي فالمشاركة تزيد من فاعلية المنظمة.

ب- نماذج المشاركة:

لقد أفرزت بعض الدراسات ثلاثة نماذج لتأثيرات المشاركة وهي النماذج المعرفية، النماذج العاطفية والنماذج الموقفية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه النماذج :

(Miller & Monge, 1986:727-753) (Cabrera et al,2000: 5).

أولاً- النماذج المعرفية Cognitive Models:

افترضت هذه النماذج ان المشاركة في صنع القرار هي استراتيجية قابل للتطبيق كونها تعزز من اتسياب المعلومات واستخدامها. كذلك افترضت ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ستجعل من هذه القرارات تتخذ في محيط افضل من المعلومات، فضلا على ان المشاركة تعطيهم

معرفة افضل في تنفيذ إجراءات العمل، وسيكون تأثير مشاركة العاملين على الإنتاجية مباشرة، ولذلك تشجع هذه النماذج على مزيد من مشاركة العاملين بالمعلومات.

(ثانياً) النماذج العاطفية Affective Models:

تعود هذه النماذج إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تفترض ان مشاركة العاملين تحقق حاجات ملحة لهم، وبالتالي تفود إلى رضى أعلى، الذي سيزيد بدوره من الدافعية التي سيكون تأثيرها ايجابى على الإنتاجية وهو تأثير غير مباشر .

(ثالثاً) النماذج الموقفية Contingency Models:

الافتراضات الأساس لهذه النماذج ترى ان تأثير المشاركة على الرضى والإنتاجية يتباين تبعاً لتباين الأفراد والظروف، وتتعلق النماذج الموقفية بجوانب مثل الشخصية، ظروف القرار، العلاقات بين المشرف و المرؤوس ، مستويات الوظيفية والقيم وغيرها. ومما تقدم يلاحظ ان المشاركة تفسر بموجب النظريات في محيط أوسع ويكون التركيز على أهداف ومواضيع شتى، في حين ان النماذج تبقى المشاركة ضمن موضوعات محددة كمشاركة العاملين في صنع القرارات وتأثير ذلك على الإنتاجية والرضى والدافعية والأداء.

5 أهمية مشاركة العاملين:

لقد استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارات والمنظمات في أوروبا، و إن أغلب الحكومات الأوروبية لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، وكما عبرت صحيفة (Green Paper) فان الحاجة للمشاركة المباشرة في منظمات الأعمال أصبحت تمثل الحكمة التقليدية الجديدة (Poutsma,2001:2). وليس أقل من ذلك مستوى الاهتمام بالمشاركة في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي إحدى الدراسات التي تناولت تطور المشاركة في منظمات الأعمال الأمريكية للمدة من (1992-1997) واشتملت على نحو (683) منظمة تبين من خلالها ان أكثر من (50%) من العاملين في هذه المنظمات كانت لديهم مشاركات، وان أشكال المشاركة الشائعة التي سجلت زيادات ملحوظة كانت حلقات الجودة فقد ارتفعت من (29.3% إلى 58.7%)، التدوير الوظيفي من (23.8% إلى 47.3%) وإدارة الجودة الشاملة من (23.6% إلى 51.1%) (Belanger,2000:25).

إن حصول مشاركة العاملين على هذا القدر المتعظيم من الأهمية على مستوى منظمات الأعمال، يمكن تفسيره من خلال مبدأين هما (Anthony et al,1999:465-466):

الأول: يميل العاملون إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها.

الثاني: إن الفكرة الأساس لمشاركة العاملين مفادها إنهم (أي العاملون) هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية، وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن تعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

غير أن أهمية المشاركة تتعدى مجال العمل، وهناك أربع حجج تؤكد هذه الأهمية هي:

(Poustsma,2001:6-8)

أ. الجدل الإنساني Humanistic Argument:

بموجب الجدل الإنساني فإن المشاركة سوف تعزز الكرامة الإنسانية (Human dignity) من خلال المساهمة في تنمية الشخصية، وإشباع الحاجات غير المادية للعاملين كالحاجة للإجاز واستحسان المجتمع.

ب. جدل تقسيم القوة Power-Sharing Argument:

المدافعون عن جدل تقسيم القوة يدعمون المشاركة لأسباب فكرية ومعنوية، فالعلاقات التسلطية التقليدية تتسم بغياب العدالة ولا تتماشى مع القيم الديمقراطية للمجتمع.

ج. جدل الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency Argument:

على وفق جدل الكفاءة التنظيمية، ستعزز مشاركة العاملين من كفاءة المنظمات من خلال تحسين أداء العاملين.

د. جدل إعادة توزيع النتائج Redistribution of Results Argument:

تحقق المشاركة التوزيع الأكثر عدالة للدخل، ورأس المال والموجودات الأخرى.

6- تصنيف مشاركة العاملين:

تعد عملية وضع تصنيف شامل للمشاركة مهمة ليست باليسيرة، ويقف وراء ذلك سببان أولهما تباين وجهات نظر الباحثين بشأن تصنيف المشاركة، والثاني هو ندرة المصادر التي تناولت تصنيف المشاركة أصلاً وإزاء ذلك وبهدف حصر أساليب مشاركة العاملين بشكل دقيق وشامل فقد تم الاعتماد على العديد من المصادر لوضع تصنيف يربط بين أسلوب المشاركة ونوعها كما موضح في الجدول (1)

جدول (1)

العلاقة بين تصنيف المشاركة وأساليبها*

ت	تصنيف المشاركة (نوعها)	القانونية (الشرعية)	درجة المشاركة الشخصية	المدى الزمن للمشاركة والتأثير
	أسلوب المشاركة	رسمية-غير رسمية	مباشرة - غير مباشرة	طويلة الأمد - قصيرة الأمد
1	التمكين	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
2	الإدارة الاستشارية	غير رسمية	مباشرة	قصيرة الأمد
3	برامج المقترحات	رسمية	غير مباشرة	قصيرة الأمد
4	هيئات أو مجالس الإدارة	رسمية	مباشرة	قصيرة الأمد
5	التمثيل في مجالس الإدارات	رسمية	غير مباشرة	طويلة الأمد
6	حلقات الجودة	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
7	فرق الإدارة الذاتية	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
8	إدارة الجودة الشاملة	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
9	المشاركة المالية	رسمية	غير مباشرة - أحياناً مباشرة	طويلة الأمد
10	الإدارة على المكشوف	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد

Wilpert,1978: 136 , Cotton et al,1988:8-20

Willams etal, 1985:129-13

Lew&Koehler,1992:117-122

Newstrom & Davis, 1997:239-242

Anthony et al, 1999:468-472,

Poutsma, 2001:10

Coriat, 2002:5-6 العنزي ، 2003:1-28

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

1- دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة:

قد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ، مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا ما غُيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني، وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات (Malhi,2000:2). فبالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة (Simpson,1999:36). لذا تحرص برامج إدارة الجودة الشاملة على إتاحة الفرصة لكل فرد للاشتراك والمساهمة وتطوير الإحساس بالملكية (Zhao,1999:3). إلى الحد الذي أصبحت فيه تمثل إدارة الجودة الشاملة ضربا من الحركات الاجتماعية، فقد انتقلت تطبيقاتها من المنظمات الصناعية إلى منظمات الرعاية الصحية، المكاتب العامة، المعاهد والمؤسسات التعليمية وحتى المنظمات غير الهادفة للربحية (Osborn,2001:2) و (Li,2000:57). لقد أدركت منظمات الأعمال التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية العامل الإنساني عند تطبيقها (Ahmed et al,2001:37).

ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل (Harris,2000:381). وأكد (Schuler,1995:554) بان متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجه متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبـون (Kalite,1998:1). وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة (Jones, 2001:31).

وعلى الرغم من أهمية دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة على صعيد النظرية والتطبيق، ألا إن هناك من يخشى أن ينظر بعض الأفراد العاملين إلى إدارة الجودة الشاملة كبدعة تذكره بالماضي من الموضات الأخرى كحلقات الجودة، الإدارة بالأهداف والموازنة الصفرية، الأمر الذي يتطلب إزالة مثل هذا التصور لدى العاملين، عبر ربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالمشكلات والحاجات والنتائج على مستوى المنظمة (Packard,1995:4)، وهنا يأتي دور الإدارة التي ينبغي أن تمتلك الثقة بقدرة العاملين على تحقيق متطلبات الجودة، والحرص على

منحهم الفرصة للتعبير عن كامل طاقاتهم (Malhi, 2000:2). فإذا ما تعايش الأفراد وعملوا في بيئة ذات مناخ إيجابي، وحصلوا على التشجيع والدعم باتجاه التحسين والنمو، تحمل المسؤولية والعمل الجماعي فانهم سيدخلون في أنظمة الجودة الشاملة ولا يكونوا عبء ثقيلًا على المنظمة. (Kelner,1998:36).

2- طبيعة وأهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

لا يخفى إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد، بعد أن غيَّب دورها مدة ليست بالقصيرة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات النظرية مثل: القيادة المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضى الزبون (Boselie & Wiele, 2001:1-3). وطبقا لـ (Evans & Lindsay) فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية، عبر تغيير تصورات العاملين، المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام (Dale et al,1997:70). وهناك وجهات نظر رأت إن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية مراقبة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة (Op,cit,1997:72). وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة (Schuler, 1995:563). فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. واقتراح كل من (Bowen & Lawler) عدد من المبادئ تعمل بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة مع قسم الموارد البشرية لعل أبرزها الاحترام المتبادل والعمل الجماعي (Ross,1995:127).

ويبدو إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة لا غنى عنها، فقد جادل (Guest) بأن ارتباطهما يعني عصمة من الخطأ، ويمكن النظر لهذه العلاقة كمداخل استراتيجي مطلوب لإدارة الموارد البشرية (Dale et al, 1997:75).

بالإضافة إلى ما تقدم فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وتعددتها.

أما على الصعيد النظري فلم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، فقد ضمت مبادئ (Deming) الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة (Baldrige) (150) نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع (1000) نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة (90) نقطة لأداء الأفراد، و(90) نقطة أخرى لرضى العاملين من مجموع (1000) نقطة (Dale et al, 1997:72-73) و (Schuler, 1995:557).

وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة الآيزو (ISO) إذ نصت المواصفة الإرشادية (ISO-9000) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم الشركة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة (العاني وآخرون، 2002:62). أما المواصفة العالمية (ISO 9001:2000) والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت الفقرة (6 - 2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية، إذ نصت على: "أنه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب، والتدريب، والمهارات، والخبرة. وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد، وكإسناد لاهداف تحسين الأداء.

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية واجهت التحديات، مثلما لاقت الفرص (Ross, 1995:127). فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى (Reed et al, 1996:173). وربما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك وعد الجودة على إنها مجرد مسألة تصنيع، وإن دور الفرد يكمن في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، ويكون واضحاً من خلال تعديل أدوار العمل التقليدية، غير إن المشكلة التي تبرز هو إن

دور الفرد في ضمان الجودة ضمن قطاع الخدمة اقل وضوحا (Dale et al,1997:38-84). وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسية والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي إن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة (Macy,2000:3). لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية، لاسيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة (Bounds et al,1994:467).

ويتجلى لنا مما تقدم بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية لا زالت تتبلور وربما سنشهد استقطابا واهتماما متزايدا على الصعيدين الفكري والتطبيقي، وربما ينبغي أن تكون النظرة الصحيحة لهذه العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف بعض أنظمتها السابقة وتعتنق أنظمة جديدة، فانه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابلياتهم التي تعد من الشروط الأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

3- تطبيقات إمارة الموارد البشرية في إطار إمارة الجودة الشاملة:

وسنتناول في هذه الفقرة أربعة تطبيقات لإدارة الموارد البشرية إذ سنركز على هذه التطبيقات عبر نافذة إدارة الجودة الشاملة وكالاتي:

أ. الاختيار:

لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة. (Ross,1995:123-124). وإذا ما تبنت المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع استمرارها في اختيار العاملين على الأسس التقليدية، فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب في النتائج المتوقعة من عملية الاختيار ومن ثم التأثير في نتائج الجودة (Bradley,1995:2). وهذا الأمر يستلزم منها ان تنبذ الأساليب التقليدية في عملية الاختيار والقائمة على المطابقة مع متطلبات الوظيفة على أسس فردية.

وأخذت المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، اعتماد إجراءات اختيار غير تقليدية، ففي المملكة المتحدة تستخدم بعض الشركات أساليب استقطاب واختيار محنكة للعاملين، تتضمن الاختبارات النفسية والاستعدادات ومراكز التقييم لتحديد فرق العمل أو جماعة حل المشكلات، واعتمدت الشركات اليابانية التي أسست لها مصانع في المملكة المتحدة اختبارات القابلية في اختيار العاملين (Dale, et al,1997:75).

وقد يكون عنصر الاختلاف الأهم في عملية الاختيار تحت بيئة إدارة الجودة الشاملة، هو التوكيد على ثقافة المنظمة الموجهة للجودة كنتائج مرغوبة من عملية الاختيار (Ross,1995:124). التي إذا ما حسن استخدامها فإن ذلك سيكون منطلق لنجاح تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى وبالتالي إسناد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ب. التدريب:

يعد التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لان تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن إن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمرا. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب (Kelner, 1998:31). فمنظمة إدارة الجودة الشاملة هي منظمة تعلم، والتدريب ينظر له كاستثمار ذو قيمة وليس مصروف غير ضروري (Malhi, 2000:3). فنجاح البرنامج التدريبي للجودة الشاملة يعتمد على مدى الاستثمار في التدريب (Zhang, 1998:28). إذ حدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين (40 - 80) ساعة تدريبية للفرد في السنة (Malhi, 2000:3). وقد أدركت كبريات الشركات العالمية التي تتبنى أساليب الجودة الشاملة أهمية التدريب، فشركة (Honda of America) تخصص أكثر من (100,000) ساعة من التعليم الصفي في كل سنة للعاملين فيها (Krojewski & Ritzman,1999:217) أما شركة (Motorola) فقد رصدت ما مقداره (120) مليون دولار سنويا للتدريب، تنفق ما نسبته (40%) من المبلغ في التدريب على أساليب الجودة، وكان من نتائج هذا التدريب هو تغير في ثقافة الشركة وإعطاء الدليل على الالتزام بإدارة الجودة الشاملة (Ross,1995:122-123).

وينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملا لجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إداريين أم فنيين، وان لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشرت الكثير من الدراسات إن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب

على الأساليب الفنية أو المفاهيم (Kelner,1998:31). فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر، وإنما لتعليم رؤوسهم، لذا تضع العديد من المنظمات مدراءها في برنامج (درب المدرب) "Train the Trainer" الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة (Krajewski & Ritzman,1999:218). وتتوجأ لأهمية التدريب بالنسبة لتطبيقات الجودة، فقد صدرت المواصفة الدولية الآيزو (ISO-10015) في عام 1999 التي قدمت إرشادات حول التدريب، إذ حددت هذه المواصفة مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراقبتها بأربعة مراحل هي (تحديد احتياجات التدريب، وتصميم وتخطيط التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم نتائج التدريب) (الكعبي، 2003: 32).

ولكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقييم الأداء والمكافآت، وبالأذات ربط التدريب مع مفهوم الدفع على أساس المهارات "Pay-for-skills" (Ross,1995:123).

ج. تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء من الموضوعات الساخنة في مجال إدارة الموارد البشرية، كونه يحدد مسيرة الفرد ومستقبله في المنظمة، ونظراً لأهمية هذا النشاط فإن محاولات الباحثين لا زالت متواترة في تصميم أنظمة تقييم أداء تنسجم والتطورات الحاصلة على مستوى منظمات الأعمال.

و تقييم الأداء يمثل أداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد، الفريق والمنظمة. ويستخدم لتحديد مستويات المكافأة، تحسين الاتصالات، تطوير المهنة، ويشتمل على فهم واجبات الوظيفة (Ross,1995:124).

وعلى وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء، حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطائه الفرصة للارتقاء بإنتاجه بطريقة تتلاءم مع ظروف بيئة العمل المستجدة (المنصور، 1997: 57). والسؤال الذي يبدو ملحا في هذا السياق، هل تصلح أساليب تقييم الأداء التقليدية تحت منهاج إدارة الجودة الشاملة ؟

وتأتي الإجابة بالنفي من مؤيدي مدخل إدارة الجودة الشاملة، فقد نوّه (Deming) بأن أنظمة تقويم أداء العاملين التقليدية هي واحدة من سبعة أمراض مهلكة تتحدى الصناعة الأمريكية، حيث يشجع تقويم أداء الفرد، الأهداف قصيرة الأمد، إضعاف العمل الجماعي، تشجيع المنافسة بين العاملين على نفس المكافآت والتركيز على دور الفرد في انخفاض مستوى الجودة بدلا من النظام، وبالتالي فإن تقويم الأداء التقليدي هو محاولة من الإدارة لإلقاء اللوم في ضعف أداء المنظمة على المستويات الأدنى (Ross,1995:124).

ويمثل تقويم الأداء أبرز حالات الصراع المهمة في الميدان بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (Bradley,1995:54) ولعل أبرز حالات التعارض والتقاطع بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة تقويم الأداء التقليدية تتجلى في تركيز أساليب الأداء التقليدية على الأداء الفردي، بينما تتبنى إدارة الجودة الشاملة تركيزا منظومي الاتجاه (Neo et al,1994:256, 262).

ومع ذلك فإن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقويم الأداء أصبح ضرورة، فاحدهما يقوي الآخر. وبالإمكان تعديل أنظمة تقويم الأداء الحالية لتتواءم مع تطبيقات الجودة الشاملة على وفق المبادئ الآتية: (Ross,1995:124).

(أولا) - الاهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد.

(ثانيا) - إيجاد معايير تقابل التوقعات.

(ثالثا) - الاهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة ورضى الزبون الشامل.

(رابعا) - ينبغي أن يعكس تدرج المقياس الأداء الفعلي.

ولعل أبرز مظاهر تقويم الأداء تحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو أن يكون للزبون دور في تقويم أداء العاملين أفرادا وجماعات، ودور في تقويم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة، إذ تستعمل بعض الشركات مسوحات رضى الزبائن لتقييم وحداتها الإدارية

(Dale et al,1997:76). وينبغي أن يكون تركيز تقويم الأداء منصبا على تزويد الأفراد بتغذية عكسية لتحسين أوضاعهم.

٣. أنظمة التعويضات:

بُنيت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين (Ross,1995:125). وتعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها

الاستراتيجية، فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل (Ross, 1995:125). وبهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تنسجم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب (Zhang, 1998:28). وان تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وإن تتبنى الجدارة بدلا عنها (Malhi, 2000:4). وعلى الرغم من إن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض بأن العاملين يكونوا مهنيين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافآتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين المستمر هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي أن لا تكون مكافأة العاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة، إذ يرى (Deming) بأنه "من المخرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات"، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون بأن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق تهد إلى الاتجاهات الجديدة في الاستراتيجية التنظيمية (Dale et al, 1997:81). ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز المالية، إلا إن ما يتفق عليه إن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة (Malhi, 2000:4)، ويؤيد هذا التوجه كل من (Bowern & Lawer) اللذان حددا مسألة مكافآت أو عوائد الجودة (Rewarding quality) بأنه ينبغي أن يتم الدفع للأفراد أو المجموعات بشكل أكبر عندما يؤدون بشكل أفضل، وإذا لم يحصل ذلك فأنهم يميلوا للشعور بأنه تم التعامل معهم بظلم (Dale et al, 1997:81).

وتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب (Bradley, 1995:6)، (Bounds et al, 1994:469).

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة هي ليست في وضع نظام تعويضات جديد بقدر ما هي تطوير الأنظمة القائمة لتتلاءم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة، درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

خامساً: العلاقة بين متغيرات البحث

1- العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين :

أفرز التطور المهم الذي تعكسه الأدبيات الإدارية المعاصرة إن اندماج ومشاركة العاملين تعد وسائل لإحراز النمو الشخصي وإشباع الحاجات ، وهي جزء مكمل لأنظمة ستراتيجيات الموارد البشرية التي تنصب نحو تعزيز مستويات الالتزام لدى العاملين ، كأداة بيد المنظمة لإيجاد الميزة التنافسية (Debrah & Aryee, 1992: 176-177). بل إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك (السالم وصالح ، 2000: 48).

أن العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين ، يمكن النظر لها من زوايا عديدة ، وقد تأخذ اتجاهات ومسارات متباينة ، فهما يلتقيان بكونهما يعبران عن مواقف واتجاهات العاملين ، كذلك يمكن النظر للعلاقة بينهما من زاوية تأثيراتهما والنتائج التي تتمخض عنهما ، والعوامل المؤثرة فيهما ، ويرى (coffey, 2000: 3-4) إن العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين يمكن أن تأخذ بعدين :

الأولى: على مستوى الفرد ، فالمشاركة قد تكون فعل طبيعي ينجم عن التزام الفرد لأهداف أو مثل عليا ، وهنا يشترك كل من الالتزام والمشاركة بخصائص متشابهة وهي أن الفرد يمارسهما طوعاً.

الثاني: على مستوى العلاقة بين الفرد والرئيس ، حيث أن ما يبديه العاملون من التزام ومشاركة ، هو تعبير عن مدى استجابة إدارة المنظمة للأهداف أو الغايات التي يتبناها هؤلاء العاملون .

وينطوي كل من الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين على أبعاد اجتماعية ، حيث يسعى الفرد ويكافح من خلال الالتزام والمشاركة ليكون عضواً في نظام معيّن

(2: 2002 , Forman & Jorgensen) و (Buchanan, 1974: 533). ويرى البعض أن الالتزام والمشاركة إنما يعبران عن اندماج العاملين بالمنظمة أو الانشطة التي يؤديها ، وهما ينسجمان مع افتراضات نظرية (Y) (Newstrom & Davis, 1997: 229) (Forman & Jorgensen, 2002: 2) (Buchanan, 1974: 538) .

وهناك تشابه بينهما في مجال العوامل المؤثرة فيهما، كالمسلمات الشخصية للعاملين، الخصائص التنظيمية ومواقف وتوجهات إدارة المنظمة، ومجالات تأثيرهما لاسيما في الأداء والرضى الوظيفي للعاملين، وهناك شبه إجماع تدعمه نتائج بعض الدراسات مفاده إن مشاركة العاملين تؤدي إلى توليد أو زيادة مستوى الالتزام المنظمي لدى العاملين (Sheldon,1971:148)، (Langan-fox,2002:54)، (Anthony etal, 1999:467)، (Cabrera,etal,2000:4)، (Herbiniak,1974,649-662)

فالمدير الذي يتميز نمط أشرفه بالتعامل الإنساني ويتيح لمرءوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات، غالباً ما يكون لديه موظفين يتميزون بمستوى عال من الالتزام قياساً بزميله الذي يغلب على نمطه القيادي الأفراد بالرأي والتسلط في العمل (السالم وصالح، 2000:924). وفي دراسة على عينه من المشرفين والعاملين، في البيئة الصينية وجد أن مشاركة العاملين قد ارتبطت بعلاقة ايجابية مع الالتزام المنظمي (Francesco & Chen, 2000:26).

وعلى الرغم من التقارب أو التداخل بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين، إلا أن هناك نقاط اختلاف بينهما، فلا يمكننا التسليم بأن زيادة مستويات الالتزام المنظمي لدى العاملين تؤدي إلى زيادة في مستوى مشاركتهم، كون المشاركة إنما تعتمد بدرجة كبيرة عن فلسفه ونمط الإدارة وبالتالي القواعد والإجراءات السائدة في المنظمة، من جانب آخر فإن المشاركة يمكن ملاحظتها وإدراكها من خلال مجموعة من التطبيقات والممارسات، في حين أن الالتزام بالإمكان الاستدلال عليه من خلال مجموعه من السلوكيات التي يبديها الفرد حيال المنظمة أو العمل الذي يؤديه.

أن النظرة للعلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين ينبغي أن تكون قائمة على أساس التكامل بينها، فالالتزام المنظمي يتعزز بالمشاركة وبالعكس، مما يؤدي بالنتيجة إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة.

2. العلاقة بين الالتزام المنظمي وإمارة الجودة الشاملة:

تحرص أنظمة إدارة الجودة الشاملة على ضمان التزام الإدارة العليا والعاملين بمبادئها ومتطلباتها (Teare etal, 1997:165). وعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفه لم توضع لتعزيز الالتزام المنظمي للعاملين بشكل مباشر، إلا أن عملية تنفيذها، التي تتضمن المشاركة في أنشطة التحسين المستمر، وزيادة الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين

وتبادل الاستشارة معهم ، يشعر هؤلاء العاملين بتطابق أكبر مع أهداف المنظمة وبالتالي الإخلاص لها (Coyle-shapiro, 1999:442).

ولأهمية الالتزام المنظمي ودوره في تعزيز متطلبات ادارته الجودة الشاملة فإن البعض يرى ضرورة أن يوجه التزام العاملين ليشمل الالتزام بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها دائما بشكل أفضل (Hradesky, 1995:131-132) .

إن إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يحرص على تنفيذها هي حذف العيوب وعدم السماح بتمريرها بين محطات العمل أو الأشخاص ضمن وحدات أو أقسام المنظمة ، وهذا الأمر يتطلب التزام حقيقي وطوعي من العاملين ، وبذلك يكون الالتزام هو المفتاح للتطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Coffey, 2000:2).

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عينه مكونه من (1200) فرد يعملون في إحدى شركات الهندسة الإلكترونية في المملكة المتحدة، بأن الالتزام المنظمي قد ارتبط بعلاقة إيجابية مع متغيرات إدارة الجودة الشاملة وهي العمل الجماعي والإخلاص للجودة (Coyle-shapiro & Morrow, 2001:1-35) . كما إن دراسة أجريت على عينه من العمال اليابانيين والأمريكيين أوضحت أن مشاركتهم في حلقات اتجودة قد أدت إلى زيادة مستويات الالتزام المنظمي لديهم (Appelbaum, 1997:16) . ويعد التزام العاملين جوهرية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فالالتزام الإدارة وحده لا يكفي فربما يصبح طريق الجودة محفوفاً بالمخاطر إذا لم تسند من قبل العاملين (Harvey & Millet, 1999:3) و (Russell & Taylor, 2000:107) .

وينبغي على الإدارة العليا والمديرين في مختلف المستويات أن يوضحوا رؤية ورسالة المنظمة ويحددوا قيم الجودة ويساعدوا على التقيد بها ، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن سبب فشل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يكون ناجماً عن ضعف التزام القائد الإداري (Hradesky, 1995:135). وقد عد (Juran) التزام الإدارة العليا من أبرز عوامل نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في اليابان (Hung & Chen, 2000:2).

إن التزم الاداره المطلوب لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة هو أن تتحول من الرقابة والاحتفاظ بالسجلات إلى الالتزام المنظمي ، من خلال تقيد القيادة بالأمثلة الداعمة

Leading by Example : إذ ينبغي أن تقدم الأداره العليا ، الدليل عن الالتزام بقيم إدارة الجودة الشاملة وان يكون ذلك واضح للعاملين ليسهل عليهم التقيد بقيمها وتنفيذها (Hradesky, 1995:136-137).

وتأسيساً على ما تقدم ، وفي ضوء تحديد مفهوم الالتزام المنظمي على انه تطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة ، ولما يتطلبه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من إعادة تحديد في أولويات الأهداف وتغييراً في ثقافة المنظمة بما فيها القيم السائدة فإن الالتزام المنظمي سيحدد بمصطلحات إدارة الجودة الشاملة، بأنه تطابق بين أهداف وقيم إدارة الجودة الشاملة وأهداف وقيم الفرد، أي أن تصبح الأهداف التي تعبر عن الالتزام المنظمي هي ذات الأهداف والقيم التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة .

3. العلاقة بين مشاركة العاملين وإصارة الجودة الشاملة :

تعد العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة من أكثر العلاقات ترابطاً وجدلاً ، وما يمكن ملاحظته أن جميع أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت مشاركة العاملين من الأبعاد الأساس لهذه الفلسفة بل الصفة المميزة لها ، ورأى البعض أن إدارة الجودة الشاملة بحد ذاتها هي أسلوب من أساليب مشاركة العاملين (Lew&Koehler,1992:117),(Newstrom&Davis,1997:241)

(Anthony,etal,1997:241),(Jrajewski & Ritzman, 1999:217) . فهي تمثل مدخلاً يشتمل على برنامج رسمي لمشاركة جميع العاملين، إذ إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو المشاركة في صنع القرارات (Ross,1995:121). وأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تنصب على تمكين جميع العاملين وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل فأغلب الشركات العالمية الكبرى مثل : (Citibank,Kmart,Fedrai Express &,McDonald) اعتمدت برامج تدريب تدفع بالصلاحيات إلى أسفل الهرم كلما أمكن ذلك ، بهدف تقديم خدمة أفضل للزبون والمساعدة على حل مشكلات الجودة بشكل مباشر وفي اللحظة (Jones,2001:312) . والمنطق في ذلك هو كون العاملين هم الأقرب إلى المشكلات ، وأن الفرصة في موقع العمل متاحة لهم بشكل أفضل لصنع قرارات التحسين لاسيما إذا أمثلت العاملين عملية التحسين تلك (Ross, 1995:121). وعندما يعطى للعاملين صوتاً ويكونوا مشتركين بصوره مباشرة في برامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد مشكلات الجودة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستويات الرضى لديهم ، تحسين معنوياتهم ، صقل مهارات العمل ، تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الإنتاجية (Russell & Taylor, 2000:107).

وتتطلب عملية إشراك العاملين أن تكون الأدارة مهينه لأن تقتسم بعض القوه والمسؤولية معهم ، والإصغاء بعناية لوجهة نظرهم وتفعيل مقترحاتهم (Dale teal, 1997:30) .

وتخضع مشاركة العاملين في برنامج ادارة الجودة الشاملة لمدى الفائدة المتحققة من هذه المشاركة ، فالعاملون بإمكانهم المشاركة أو سحب مشاركتهم إذا لم يقابلوا توقعاتهم ، إذ سيحدد مستوى مشاركتهم اللاحقة في ضوء نتائج مشاركتهم الأولى (Coyle- shapiro,1999:442). مما يعني أن نجاح تجربة مشاركة العاملين في برامج ادارة الجودة الشاملة في بدايتها سيولد لديهم دافعا لدعم برامجها والاستمرار بها لاحقا. لقد برهنت بعض الدراسات الميدانية ، على أهمية وارتباط مشاركة العاملين بإدارة الجودة الشاملة ، ففي دراسة شملت (500) شركة كبرى في تايوان ، تطبق برامج لأدارة الجودة الشاملة أفرزت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين مشاركة العاملين وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة (Hung& chen,2000:12).

أما بخصوص أساليب مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة ، فإنها كثيرة ومتنوعة ، غير أن هناك إقرار واسع على أن المشاركة في هيكل التحسين المستمر يمثل الوسيلة الرئيسة لمشاركة العاملين ، وعلى الرغم من التشابه مع حلقات الجودة ، ألا أن الاختلاف بينهما ، إنما يقع في الشمولية والتكامل ، فالتحسين المستمر يشمل جميع مستويات المنظمة ويؤدي على أساس التكامل بين أنشطتها ويكون دور العاملين فيه أكثر أهمية من دورهم في حلقات الجودة (Coyle-shapiro, 1999:442).

وهناك أساليب أخرى لمشاركة العاملين في ادارة الجودة الشاملة كالاتصال المباشر والاستشارة وصناديق المقترحات (Rusell & Taylor, 2000:110). وتعطي الشركات اليابانية اهتماما متزايدا لأنظمة مشاركة العاملين كنظم المقترحات وحلقات الجودة (Dale etal,1997:240).

وما يمكن أن يقال بشأن العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة ، هي أنها علاقة ذات اتجاهين ، فعلى الرغم من أن مشاركة العاملين كمفهوم إداري سبق إدارة الجودة الشاملة في الظهور وان عدّه كأحد عناصرها الرئيسة يدل على أهميته واستيعابه للتطورات التي تحصل على مستوى الفكر الإداري ، من جانب آخر فإن ادارة الجودة الشاملة قد عززت من مفهوم مشاركة العاملين من خلال إضافة أساليب جديدة لتحقيق مشاركة العاملين لم تكن مطروحة .

سامسا : الاستنتاجات

1. . تكمن معضلة الالتزام المنظمي في صعوبة الكشف عنه ، كونه يتعلق بمكنون داخلي ، وبالتالي فإن السلوكيات التي يبدئها الفرد داخل المنظمة قد لا تكون كافية للتعبير عن حقيقة ما يشعر به ، إضافة الى تداخله مع بعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تتمثل معه من حيث التأثير والاستجابة.
2. يركز الاتجاه الحديث في دراسة الالتزام المنظمي على أبعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) التي يعبر كل منها عن طبيعة ودوافع التزام الفرد تجاه المنظمة.
3. يعد مفهوم مشاركة العاملين من المفاهيم الإدارية والتنظيمية ذات الحركية الواسعة، التي يمكن أن تستوعب وجهات نظر عديدة ومتباينة ، وهو في ذات الوقت يعبر عن اتجاهات فكرية متعددة مستندة الى ميادين سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية وإدارية، وكل ذلك ظهر في النظريات والنماذج التي تفسره .
4. استوعب مفهوم مشاركته العاملين التطور الحاصل على مستوى الفكر الإداري والتنظيمي ، إذ لم يعد مفهوم المشاركة مقتصرًا على مشاركة العاملين في بعض القرارات وطرح الآراء والافكار ، بل امتد ليشتمل على اشراك العاملين في تحديد مستقبل المنظمة ، من خلال الحصول على المعلومات التي تتعلق بالأرباح والخطط المستقبلية التي لم تعد حكراً على الإدارة العليا.
5. تنامي التوجهات النظرية للربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة والسعي نحو بلورة مدخل تكاملي يجمع بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة لأهمية إحداها إلى الأخرى .
6. أصبح دور الموارد البشرية في تطبيقات متطلبات الجودة الشاملة يتعاظم بالرغم من التقدم التكنولوجي الهائل ، مما يؤكد حقيقة مهمة ان الأفراد يمثلون عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات هذه الفلسفة المتقدمة .

ثامناً: المقترحات

1. الأخذ بنظر الاعتبار استخدام المصطلحات من قبل الباحثين على وفق ما توصل إليه البحث من فرز لهما وبخاصة فيما يتعلق بالالتزام المنظمي ومشاركة العاملين .
2. التركيز في البحوث المستقبلية التي تتناول الالتزام المنظمي على أنماطه (الشعوري ، المعيارى و المستمر) كونها تمثل الاتجاه الحديث في تناوله.
3. تركيز البحوث النظرية نحو تناول مشاركة العاملين بالتركيز عن الجدول الدائر بشأن أساليب المشاركة وتصنيفها بما يوجد أسس نظرية يمكن اعتمادها في أدبيات التنظيم والإدارة.
4. التركيز في البحوث المستقبلية لاسيما على المستوى النظري على التكامل بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة
5. التركيز على دراسة اثر الالتزام والمشاركة في أداء رأس المال الاجتماعي وتطوير السلوك الفرقي.
6. محاولة دراسة آثار الصراع بين الجماعات في ظل متطلبات الجودة الشاملة وتحقيق متطلباتها على مستوى الموارد البشرية .

المصادر :**أولاً - المصادر العربية:****المراجع والقواميس :**

- 1- القرآن الكريم .
- 2- البستاني ، بطرس ، (1869) ، قطر المحيط ، مكتبة لبنان ، بيروت.
- 3- البعلبكي ، منير، (1977)، قاموس المورد ، ط11 ، دار العلم للملايين، بيروت.
- 4- رضا ، أحمد ، (1960) ، معجم متن اللغة ، المجلد الخامس ، منشورات دار مكتبة الحياة
- 5- مقدمة أبين خلدون ، (1978) ، ط1 ، دار القلم ، لبنان ، بيروت .

بـ - المكتب :

- 6- السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حrchوش ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 7- العاني ، خليل إبراهيم محمود ، القزاز، إسماعيل إبراهيم وكوريل ، عادل عبد المالك ، (2002) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000، ط1، مطبعة الأشقر ، بغداد .

جـ - المصريات العربية :

- 8- خضير ، نعمة عباس ، النعيمي ، عدنان تايه والنعيمي فلاح تايه، (1996) ، الالتزام المنظمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، ك 2 .
- 9- الملا ، عبد الرحمن مصطفى طه ، وسعيد ، عبد السلام لفته ، (1997) ، العلاقة بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء في مصرف الرافدين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 10- الكبيسي ، عامر وحرشوش ، عادل ، (1989) ، مشاركة العاملين في الإدارة ، آراء وقضايا مع ملامح من تجربته العراقية ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، جامعة الدول العربية ، العدد 19- 20، تموز.
- 11- العنزي ، سعد علي حمود، (2004) ، فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام ، منهج ثوري في مشاركة العاملين بمنظمات الأعمال ، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد- الجامعة المستنصرية.

د - الأطاريح والرسائل الجامعية :

- 12- عباس ، سحر قدوري ، (1998) ، أثر قيم العمل في الالتزام المنظمي وإداء العاملين ، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد .

- 13 - العنزى ، سعد علي حمود، (1990) ، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات ، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد.
- 14 - الكعبي ، ضياء جبار ثجيل عباس ،(2003) ، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة لإرشادية الدولية ISO 10015 ، دراسة حالة في وزارة النفط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد .
- 15- المنصور ، ياسر منصور الحاج رشيد، (1997) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني ، دراسة ميدانية مقارنة ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد

ثانياً - المصادر الأجنبية:

أ - الكتب

- 16-Anthony, W.P., Perrewe, P.L.& Kacmar, K.M., (1999), "Human Resource Management": A strategic Approach, Harcourt Brace&co, U.S.A.
- 17- Bounds, G., Yorks,L.,Adams,M.&Panney,G.,(1994), "Beyond Total Quality Management" Toward the Emerging Paradigm", Mc Graw-Hill,Inc,co. U.S.A.a
- 18- Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A.,(1997) , "managing Quality & Human Resources" A Guide to continuous Improvement, Black well publishers Inc .
- 19-Davis, K., (1967)"Human Relations at work "The Dynamics of organizational Behavior, 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co.U.S.A.
- 20- Harris, M.,(2000)," Human Resource Management", A practical Approach , 2nd , Ed , Harcourt , Inc , U.S.A .
- 21-Hradesky, J.L., (1995),"Total Quality management"Hand Book, MC Graw-Hill, inc., U.S.A.
- 23-Krajewski, L.J., &Ritzman, L.P., (1999),"operations Management" Multimedia version, 3rd Ed, Addison-wesley publishing CO, Inc, U.S. A.
- 24-Newstrom, J.W.& Davis, K., (1997)," Organizational Behavior"Human Behavior at work, Mc Graw-Hill, Inc U.S.A.
- 25-Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994)"Human ResourceManagement"

Gaining Acompetitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A

26-Ross, J.E, (1995), " Total quality Management" 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.

27- Russell, R.S& Taylor III, B.W.,(1995)" Production and operation Management" focusing on quality and Competitiveness , prentice, Hall, Co, U.S.A.

28- _____, (2000), " Operations Management", Multimedia version 3rd Ed, prentice, Hall , Inc,U.S.A.

29- Schuler, R.S., (1995), " Managing Human Resources" 5th Ed ,West publishing, Co,U.S.A .

30-Spector, P.E., (2000), "Industrial and organizational psychology "Research and practice, 2nd Ed, John Wiley & sons, Inc.

31-Steers, R .M., & Porter, L.W.,(1983), "Motivation & Work Behavior" , 3rd Ed MC Graw-Hill ,Inc, U.S.A .

32-Teare, R., Scheuing, E .E., Atkinson, C.,& Westwood ,c . (1997), " Teamworking and Quality Improvement" Lessons from British and North American organizations, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.

33-Williams, J .Q .,Dubrin, A.J.& Sisk ,H.,(1995)"Management and organization" 5th Ed , South Western publishing Co.

34- Webster, (1992), " New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language, Lexicon publications, Inc , Danbury.

بالمصريات الأجنبية:

35-Allen, N.J., & Meyer, J. p.,(1990) , " The Measurement and antecedents of affective, Continuance and normative Commitment to the organization" Journal of Occupational Psychology , vol. 63.

36- Alutto, Joseph. A. & Belasco, James, A.,(1972), " A typology for participation in organizational Decision making" Administrative Science Quarterly , vol. 17,No.I .

37- Aryee, Samuel & Debrah, Yaw, A., (1992) " An Investigation of Impact of family and career variables on organization Commitment " Australian Journal of Management, vol. 17, No. 2. December.

38- Buchanan II, Bruce, (1974), " Building organizational Commitment: The Socialization of Managers in work Organizations, Administrative Science Quarterly, vol.19, NO.9.

- 39- Cotton, J., L. Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., and Jennings, K.R., (1988), Academy of management Review , vol. 13, NO.1.
- 40- Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999), " Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4.
- 41- Dachler, H. Peter. & Wilpert, Bernhard, (1978), "Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation", Administrative Science Quarterly, vol.23, March.
- 42- FOY, Nancy & Herman, Gadon, (1976), "Worker participation: Contrasts in three Countries," Harvard Business Review, May-June.
- 43- Glisson, Charles & Durick, Mark, (1988), " Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", Administrative Science Quarterly, vol.33, NO.1.
- 44- Gordon, M.F., Philpot, J.W., Burt, A.E., Thompson, C.A., & Spiller, W.F., (1981), " Commitment to the Union: Development of A measure And Examination of Correlates", Journal of Applied Psychology, vol.65.
- 45- Hall, D.T., Benjamin, S. & Nygren, H.T., (1970), " Personal Factors in Organizational Identification", Administrative Science Quarterly, vol.15, NO.1.
- 46- Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999), " OD TQM and Bpr: A comparative Approach", Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3.
- 47- Hrebiniak, Lawrence, G— & Alutto, Joseph, A., (1972), " Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment" Administrative Science Quarterly, vol.18, NO.4 .
- 48- Jauch, L.R., Clueck, W.F., & Osborn, R.n., (1978), " Organizational Loyalty, Profession Commitment And Academic Research Productivity", Academy of Management Journal, vol.12, NO.1.
- 49- Kanter, R.M, (1968), " Commitment and social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" American Sociological Review, vol.33, NO.4.
- 50- Kelner, Steve, (1998), " Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of management Journal, vol.7, NO.1.

- 51- Kuehn, W.Kermit & AL-Busaidi, Yousif,(2001), A comparison of Organizational Commitment between National and Expatrate Employees in Public and Private Sector Organizations'', Academy of International Business, vol.1 .
- 52-Marsh, Robert, M. & Mannari, Hiroshi, (1977),''Organizational Commitment and Turnover Prediction study'', Administrative Science Quarterly, vol.22, NO.1.
- 53- MC Mahon, G.T.,(1976),''Participation and Power Equalisation'',Human Relation, vol.29,NO.3 .
- 54- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A., (1993),'' Commitment to Organizational and Occupations: Extension and test of A three-Component Conceptualization, Journal of Applied psychology, vol.78.
- 55- Miller, Katherine, I. & Mong, Peter, R. (1986),'' Participation, Satisfaction, And productivity: Ameta-An Alytic Review'', Academy of Management Journal, vol.29, NO.4.
- 56- Mowday, R.T., steer, R.M.& Porter, L.W.,(1979),'' The Measurement of Organizational Commitment'', Journal of vocational Behavior, vol.14 .
- 57- _____, Porter, L.W.& Steers, R.M.,(1982),'' Employee-Organizational Linkage: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover, SanDigo, CA: Academic Press .
- 58- Porter, L.W., Grampon, W.J., & Smith, F.W., (1976),'' Organizational Commitment and managerial turnover: A Longitudinal study'', Organizational behavior and Human Performance, vol.15.
- 59- _____, Steer, R.M.& Mowady, R.T., (1974),'' Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover among Psychiatric Technicians'', Journal of Applied psychology, vol.59, NO.5.
- 60- Reed, R., Lemark.D.J. & Montgomery, J.C., (1996),'' Beyond Process: TQM Content and Firm Performance'', Academy of Management Review, vol.21, NO.1.
- 61- Reichers, Arnon, E. (1985),'' A Review and Reconceptualization of Organizational commitment'', Academy of management Review, vol.10, No.3.
- 62- Scholl, Richard, W.,(1981),'' Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a motivating Force'', Academy of Management Review, vol.6, NO.4.

63- Sheldon, Mary, E., (1971), "Investments and Involvement's as Mechanisms Producing Commitment to the Organizational", Administrative Science Quarterly, vol.16, NO.2.

64- Steers, Richard, M., (1977), "Antecedents and out Comes of Organizational commitment", Administrative Science Quarterly, vol.22, No.1.

ج. شبكة المعلومات :

65-Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L., (2001), "Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Available from,

66-Appelbaum, Eileen, (1997), "The Impact of new forms Work Organizational on Workers", Economic policy Institute, Washington, DC, Available from, www.ncpa.org/bothside/krito.325ga.html.

67-Boselie, Paul & Wiele, T.V.D., (2001), "Employee Perceptions of HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to leave", Erasmus Research Institute of Management , Available from, <http://www.erim.eur.nl>.

68-Bradley, J.N., (1995), "Total quality and Human Resource Management, can they success Fully Coexist ?" Central Washington University Available from, <http://www.Cba:uc-edu-/chainfolsbida>.

69-Cabrera, E.F., Ortega, J. & Cabrera, A., (2003), "An Exploration of the Factors that Influence in Employee Participation in Europe", To be Published in Journal of World Business Available from, Profeorise.ie-edu/angel_cabrera/research.htm.

70-Chen, Zheng, Xiong, (2000), "The Effects of Loyalty to supervisor on job satisfaction and intention to stay: A Chinese case", School of Business, Hong Kong Baptist University, Available from, <https://www.lbr.cs.tu/bs.edl>.

71-Coffey, Michael, (2000), "Developing and Maintaining Employee Commitment and involvement in lean Construction", University Greenwich, Available from, www.epgce.ufgrs.br/inorie/tele10/papers/3-Atq.pdf.

72-Coyle- Shapiro, J.A- In. & Morrow, Poula, C., (2001), "The Role of Individual Differences in Employee Adoption of TQM orientation",

paper was presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C, August, Available from, E-mail Pmorrow@iastate-edu

73-Culverson, Dawn Elizabeth,(2002),” Exploring Organizational Commitment Following Radical change: Acase study with in The Parks Canada-Agency”, A thesis Presented to University of Waterloo, Available from, http:// www.etd.U waterloo-ca/etd/decu/vers.

74-Forman, Marianne & Jorgensen, M.S,(2002),” The Social shaping of the Participation of Employees in enterprise environmental work-analysis and possible Measures”, Danish Technological Institute, Available from, www .damish technology .dk/.

75-Hawkins, Wilbert, D.,(1998),” Predictors of Affective Organizational Commitment Among high school Principals”, dissertation in Educational Administration, Virginia polytechnic Institute and state university, Available from,http:// scholar-lib-vt-edu.

76-Hung, Yeu-shiar & Chen, chen-Kang,(2000),” TQM implementation in Taiwan-A Field study with Taiwan Top 500 Companies”, department of Information Management: Ming chuan University , Available from,www.worldscinet-com/lipria/14/1402/so2.

77-Iverson, Roderick, D. & Buttigieg, Donna, M., (1998),” Affective, Normative and Continuance Commitment: can The Right Kind of commitment be managed ?” Dep. Of Management working Paper in HRM & industrial Relations, NO.7. Available from, http:// www.ecom-unimlb-edu-au.

78-Jarvi, Pentti, (2000),” Commitment and Occupational Image, school of Business and Economics”, University of Helsinki, Available from ,www .math .Helsinki .fl / analysis/old/pentti-gravi/htm.

79_____, (2000),” The Internal Marketing and the Commitment of the_Employees when Managing the customer-oriented Business”, University of Jyvaskyla, Available from, www .math .Helsinki .fl / analysis/old/pentti-gravi/htm.

80-Jones, Steven. D. & Schilling, Don J., (2000),” Measuring Team Performance”, ch, 1- The Basics of team performance Measurement, Available from ,www .wiley .com/remtitle.

- 81-Kellher, Herb, (1997), "A culture of Commitment", Leader for leader, NO.4 . Available from, [http:// www.drucker-org](http://www.drucker-org).
- 82-Langan-fox, J., Code, S. and Gray, R., (2002), "Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams", Group process & Intergroup Relations, vol.5(1), , Available from, [www.apa.org/pi/ multicultural guide lines](http://www.apa.org/pi/multiculturalguide) .
- 83-Lew, Jeffrey & Koehler, Dale, (1992), "Construction Employee involvement", AS Proceedings of the 28th Annual Conference Auburn University Auburn-Alabama, April, 9-11, Available from, <http://asceditor.unl-edu/archives1992>.
- 84 -Li, Hung-Hui, (2000), "High Performance Teams in Public Organizations: case study of Ohio's"Team Excellence in the public Sector, Columbus state community college , Available from, Cires.colorada.edu/ursi/program/fri-html.
- 85-Macy, Granger, (1998), "practices, Values and Rehetic, seeking success with participation and TQM", College of Business, Available from, <http://www.sba.muohio.edu>.
- 86-Malhi, Ranjit singh, (2000), "Understanding Total Quality Management", Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc.asp.
- 87-McElroy, James, C., Morrow, Paula C. & Lacznioak, Russell N.(2001), "External Organizational Commitment", Human Resource Management Review, vol.11. , Available from, [E-mail, Pmorrow@iastate-edu](mailto:Pmorrow@iastate-edu).
- 88-Osborn, Bradley,(2000),"Applying Total quality management to the Media Organization", The university of Memphis, , Available from, [www.bradleyosborn.com/applaying total quality management.pdf](http://www.bradleyosborn.com/applayingtotalqualitymanagement.pdf).
- 89-Packard, Thomas &W, D.S., (1995),"TQM and Organizational change and Development", From total quality management in the social services; Rockefeller College press, Available from, www.dpxml.infosbase.com/infocom.uk.
- 90-Pare, Guy & Tremblay, Michel,(2000),"The Impact of Human resources Practices on personnel Commitment", Citizenship Behaviors and turnover Intentions, scientific series CIRANO Center, Montreal, Canada, Available from, [www.cirano.qc.ca/en/program mation/pr](http://www.cirano.qc.ca/en/programmation/pr).

91-Poutsma, Erik, (2001),” Recent trends in Employee Financial Participation in the European union”, European Foundation For the Improvement of living and working conditions, Available from, <http://www.eurofound.ie>

92-Scholl, R.W., (2000),” Commitment and Control in Human Resource strategies”, Available from, <http://www.cba-uri-edu/Scholl>.

93-Ugboro, Isaiah & obeng , Kofi,(2001),” Managing The After Maths of Contracting in public Transit Organizational: Employee perception of Job security, Organizational Commitment and Trust”, School of Business and Economics, North Carolina A & T., Available from,www.ncat.edu/~tranist/kofi.html.

94-Wright, Bradley, E-& Rohrbaugh, J.,(2002),”Antecedents and Correlates of Organizational Commitment: Testing the Contribution of a Four-tier Conceptual Model”, Rockefeller College of public Affairs and policy , Available from,www.spea.indiana-edu/npmrct/Rohrbaugh-doc.

95-Zhang, Zhihai,(1998),”Developing A TQM. quality management Method Model”, University of Groningen, The Netherlands , Available from, www.ub.rug.nl/eldoc/som/97.

96-Zhao, Fang, (1999),” Inter-Organizational Excellence A TQM Approach”, The Center For management Quality Research, RMIT University,Availablefrom,www.cmqr.rmit.edu
[u/publications/fzinterorg.pdf](http://www.cmqr.rmit.edu)

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