

المحور رقم ( ) :

مجالات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة



تابع للمحاضرة رقم ( )



الشاملة:

2/ مراحل

أ- **مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1937):** تعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الأولى نحو إيجاد أسلوب يمنع وصول منتجات معيبة إلى المستهلكين وذلك بتحديد المواصفات المطلوبة، تتبع المنتج على خطوط ومحطات التشغيل، الفرز ويقصد به مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة وعزل المنتج المعيب بهدف منع وصوله إلى العميل

ب- **مرحلة مراقبة الجودة (1937-1960):** في هذه المرحلة تتطور أعمال الفحص و التفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية، وسمي هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج وإتخاذ إجراءات تصحيحية ورفع التقارير.

وإشتملت هذه المرحلة على ما يلي : تسجيل العيوب، استخدام الإحصاء، تحليل أسباب العيوب والاختبارات العملية، ونظراً لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار المعيب، زادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل، لذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل ويخفض التكلفة وأطلق على هذا الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة

ت- **مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980):** يتم في هذه المرحلة توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء لهذا وصفت المرحلة بأنها تركز على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية، حيث أن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة فعالة حيث أن الأحسن هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها من البداية.

وعلى هذا فإن عملية تأكيد الجودة تتضمن مجموعة من الأعمال المرتبطة بتحقيق الجودة داخل المؤسسة، وتتمثل تلك الأعمال في إعداد إجراءات العمل، إصدار المواصفات الوطنية والعالمية إيزو 9000 وتطبيق مفهوم إدارة الجودة (تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة) وإعداد وتطبيق أدلة الجودة.

ويتضح مما سبق أن هذه المرحلة تتسم بظهور نظم لإدارة الجودة تعمل على منع تكرار المعيب بدلاً من العمل على منع وصول المعيب إلى العميل كما كان هو الهدف في أسلوب مراقبة الجودة، وتطورت أساليب و نظم الجودة بعد ذلك لتشمل المؤسسة ككل و أطلق على هذا الأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ث- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن): كانت بداية ظهور هذا المفهوم في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج و يركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. ولضمان تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر ما يلي :

☑ نظام جودة يتضمن تأكيد الجودة ومراقبة وتحسين الجودة وهذا النظام يمكن

تحقيقه من خلال المواصفة العالمية إيزو 9000.

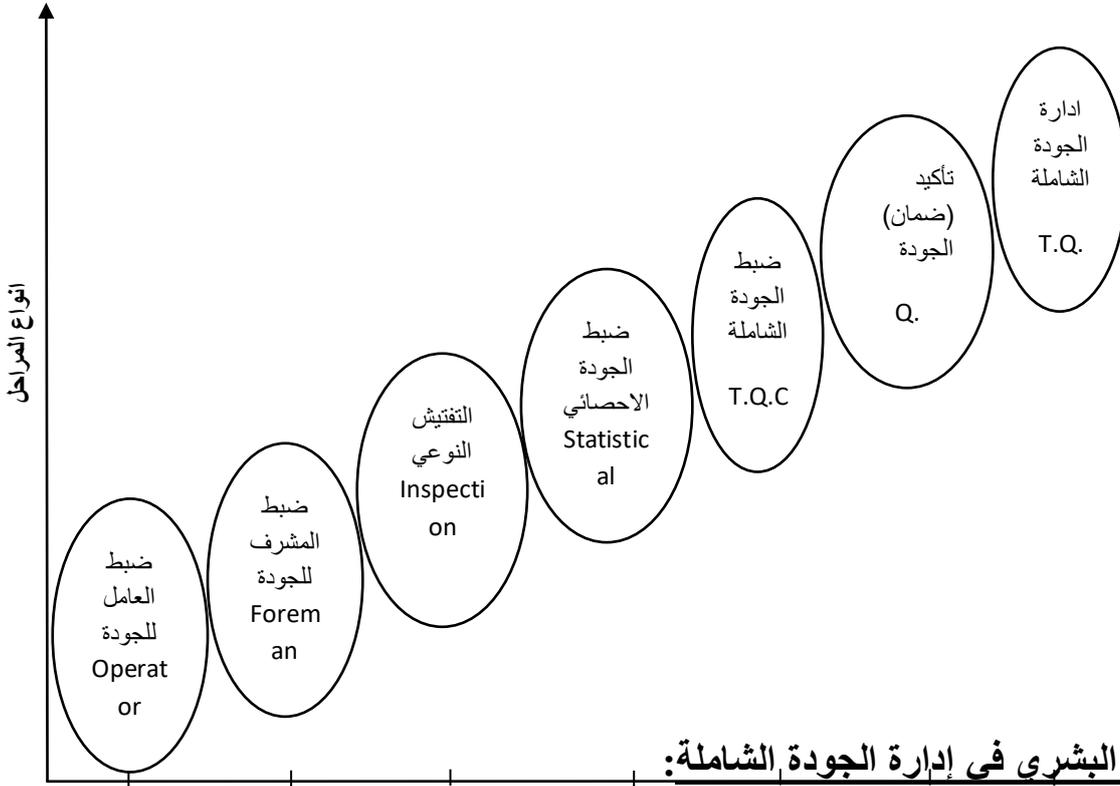
☑ عمليات وموارد قادرة على تحقيق المتطلبات.

☑ إدارة مدعمة، ومناخ عمل يفعل النظام ويحقق النتائج.

وعموماً تطورت أنظمة الجودة عبر الزمن ومرت بمراحل متعددة وكل مرحلة قد أشتملت

وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها وبالإمكان حصرها وإيجازها بالشكل التالي:

الشكل رقم (1) المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة الشاملة



### 3- دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة:

يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- 1- عمليّة صنع القدرات،
- 2- بناء علاقات الزبون
- 3- إجراء التغييرات في تصميم العمل.
- 4- التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الإصطدام ما يسمى مقاومة الأفراد للتغيير ( ارتفاع معدّل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك...).
- 5- يساهم التغيير الثقافي في تغيير إتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، وتقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخراف في

المنظمة يسوده إرتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة.

6- كذلك فهي تتطلب التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية (التمكين) من أجل إحداث التغيرات والابتكارات و القيام بالتحسينات الضرورية و اللازمة، ويوضح الجدول رقم (01) دور نظم الموارد البشرية في التحويل إلى الجودة الشاملة.

جدول رقم (01) دور نظم الموارد البشرية في التحول للجودة الشاملة

النموذج الأبعاد التنظيمية	النموذج التقليدي	نموذج الجودة الشاملة
ثقافة المنظمة	- الفردية . - الاختلاف - القيادة الاتوقراطية - الأرباح. - الإنتاجية .	- الجهود المتعاونة . - العمل الوظيفي المشترك . - التعلم والتمكن . - رضا الزبون . - الجودة
الاتصالات	من الاعلى الى الاسفل .	من الأعلى إلى الأسفل واتصالات أفقية وجانبية ومتعددة الاتجاهات
الاستخدام ودور الموارد البشرية	- الاستخدام إن أمكن ذلك . - نظم الاقتراحات .	- الدور ضروري للعملية . - دوائر الجودة . - بحوث الاتجاهات.
تصميم العمل	- الكفاءة - الإنتاجية - الإجراءات المعيارية - النطاق الضيق للرقابة . - توصيفات عمل محددة .	- الجودة . - الاستجابة للزبون . - الابتكار . - النطاق الواسع للرقابة . - فرق العمل المستقلة . - التفويض و التعزيز
التدريب	- مهارات فنية ووظائفية متعلقة بالعمل - الإنتاجية	- المدى الواسع لاستخدام المهارات - مهارات ووظائفية اجمالية . - مهارات تشخيصية وحلول للمشكلات الإنتاجية و الجودة .
قياس وتقويم الأداء	- أهداف فردية . - المراجعة الاشرافية .	- أهداف الفريق . - المراجعة الإشرافية والإجمالية والمراجعة من الزبون
الجزاءات والمكافئات	- التأكيد على الأداء العالي ا لمنافسة من خلال الكفاءة الفردية وزيادة الكفاءة والاستفادة من المنافع .	- التأكيد على الجودة والخدمة . تحديد الجزاءات على أساس الفرق والجماعات والجزاءات والتقديرية المالية وغير المالية .
الصحة والأمان	- البحث عن المشكلات	- منع المشكلات . - برامج الامان . - برامج الاستعداد

نموذج الجودة الشاملة	النموذج التقليدي	النموذج الأبعاد التنظيمية
-المساعدة للعمال		
-يتم الاختيار عن طريق نظراء العمل -مهارات حل المشكلات -تحديد الترقية على أساس تسهيلات الجماعة -المسار المهني الأفقي .	-يتم الاختيار من المديرين -مهارات عمال ضيقة -الترقية وفق الأداء الفردي. -المسار المهني المستقيم .	الاختيار والترقية والتنمية المهنية والوظائفية

#### 4/ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لقد 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 والإفتراضات النظرية مثل: القيادة المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضا الزبون طبقاً لـ EVANS & LINDSAY فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام.

وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. وأقترح كل من BOWEN & LAWLER عدد من المبادئ تعمل بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة مع قسم الموارد البشرية لعل أبرزها الإحترام المتبادل والعمل الجماعي.

ويبدو أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة لا غنى عنها فقد جادل GUEST بأن إرتباطهما يعني عصمة من الخطأ، ويمكن النظر إلى هذه العلاقة كمدخل إستراتيجي مطلوب لإدارة الموارد البشرية.

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

أما على الصعيد النظري فلم تخلوا المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية فقد ضمت مبادئ ديمنج الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد واجهت التحديات مثلما لاقى الفرص فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى وربما ذهب

البعض إلى أبعد من ذلك وعد الجودة على أنها مجرد مسألة تصنيع وأن دور الفرد يكمن في الإطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة.

ويكون واضحاً من خلال تعديل أدوار العمل التقليدية غير أن المشكلة التي تبرز هي أن دور الفرد في ضمان الجودة ضمن قطاع الخدمة أقل وضوح وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسية والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي أن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلاً من الأنظمة لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديدة هو في تبني الأنظمة بدلاً من الإتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهة متخصصي الموارد البشرية لا سيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

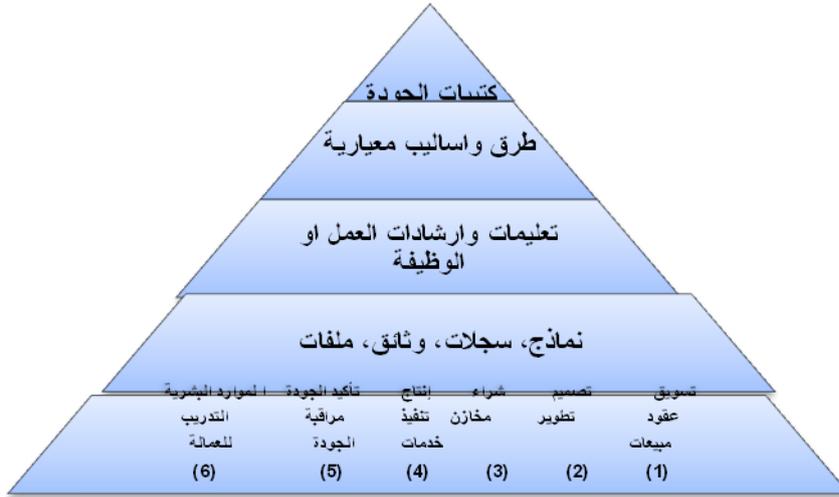
ويتجلى لنا مما تقدم بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية لازالت تتبلور وربما ستشهد إستقطاباً وإهتماماً متزايداً على الصعيدين الفكري والتطبيقي وربما ينبغي أن تكون النظرة الصحيحة لهذه العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف بعض أنظمتها السابقة وتعتنق أنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وإتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

**5/مجالات الارتباط بين الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة:** برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة ISO إذ نصت المواصفة الإرشادية ISO 9000 التي تتضمن دليل حول إختيار وإستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها، توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة أما المواصفة العالمية ISO 9001 والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت الفقرة (2-6) لإستعراض 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 لأهداف تحسين الأداء". 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 في ما خصصت جائزة أوروبا للجودة (90) نقطة لأداء الأفراد و(90) نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع (1000) نقطة.

**أولاً: الموارد البشرية وتوثيق نظام الجودة:** أشرت البند 4-2 من ISO 9000 أن المنظمة يجب أن تقوم بإعداد وصيانة نظام موثق للجودة، وإعتبار ذلك وثيقة تأكيد على جدية المنظمة لتطبيق نظام إدارة الجودة والأساس الذي يعتمد عليه لتحديد مدى تطابق المنتج أو الخدمة مع متطلبات الجودة، ويتضح من الشكل رقم (02) التالي أن مكونات التوثيق تربطها علاقات ترابط وتتابع في وقت واحد، حيث يرتبط كل مكون بالمكونات الأخرى من ناحية، وتعتمد كل طبقة على

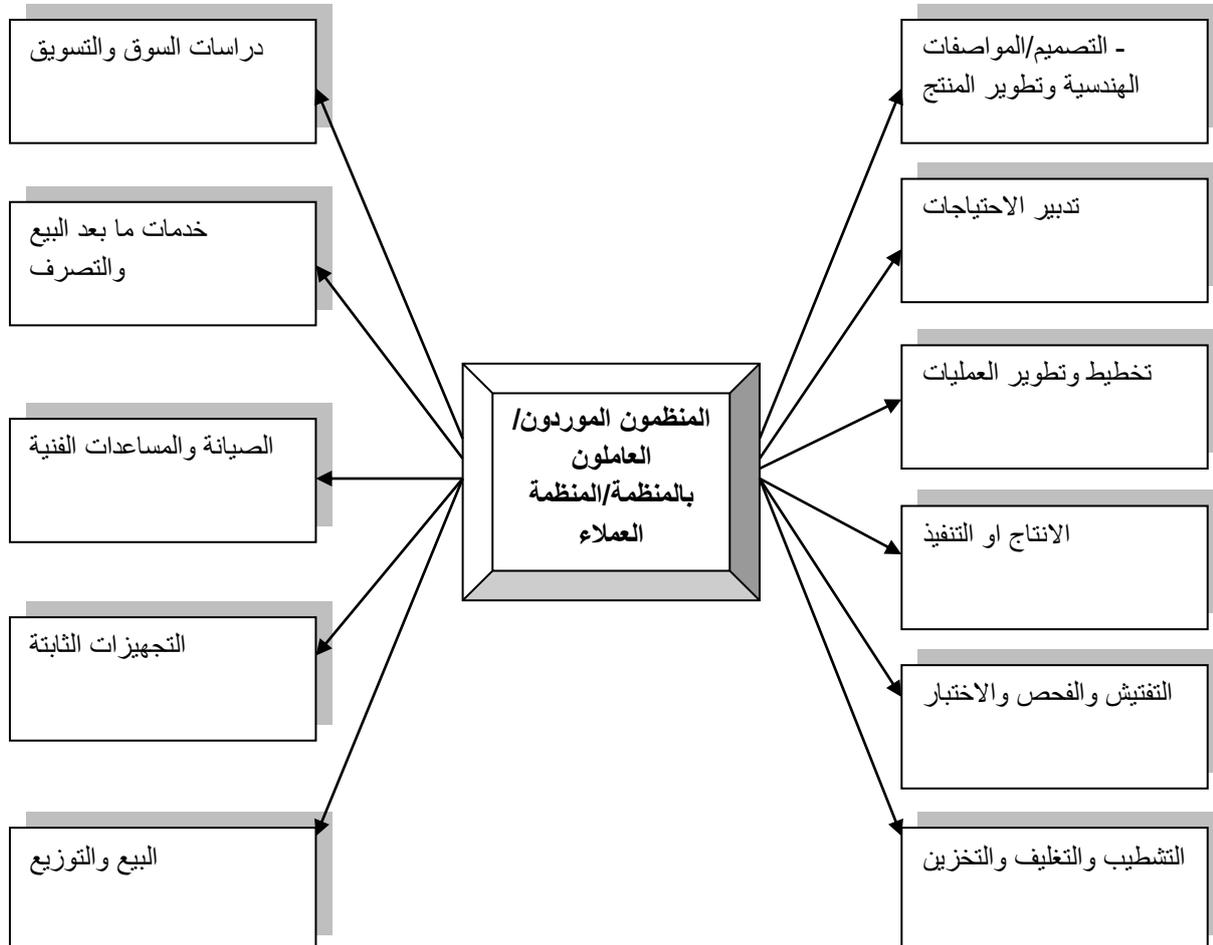
الطبقة التي تسبقها وتحدد الطبقة التي تليها. وإن كان يستحيل تقليل دور وأثر كل مكون من المكونات الستة في توثيق نظام الجودة، إلا أنه يمكن القول أن المكون الخاص بالقوى البشرية وما لديها من معارف، ومهارات، وقدرات يعتبر عنصراً حاكماً لمستوى فعالية المكونات الأخرى من نظام التوثيق.

### الجودة



المصدر: عبد الرحمان توفيق (1996): " استراتيجيات الاستثمار البشرية "، سلسلة إصدارات بيمك3، ط1، القاهرة، ص 180

وإنطلاقاً من هذه النظرة يمكن توضيح دور الموارد البشرية في النظام المتكامل للجودة في الشكل رقم (03) التالي: الشكل رقم (03) دور الموارد البشرية في تطبيق النظام المتكامل للجودة



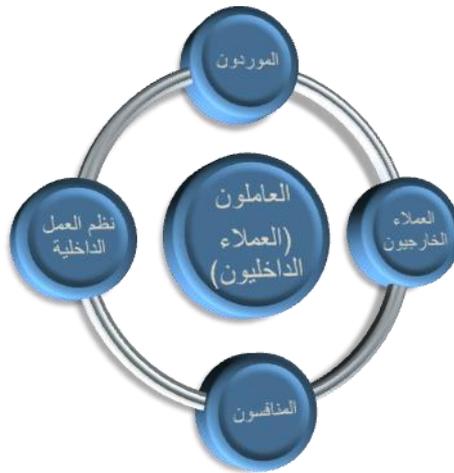
## ثانياً: العملاء وجوهر نظام إدارة الجودة الشاملة:

يوضح النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة أن بداية ونهاية الدائرة ذات علاقة مباشرة بالعملاء الخارجيين للمنظمة، حيث تبدأ الدائرة بركن التصميم وتحديد المواصفات الفنية أو الهندسية للمنتج أو الخدمة، والذي لا بد وأن يتم في ضوء ما إنتهت إليه دراسات وتحديد إحتياجات العملاء وهي الركن الآخر من مكونات النظام المتكامل للجودة. إلا أن مفهوم العميل التقليدي – الأفراد خارج المنظمة – لا يتفق ومفهوم العميل وفق نظام الجودة الشاملة والذي يشتمل على نوعين من العملاء:

العملاء الخارجيين: وهم الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة .  
العملاء الداخليين: وهم الأفراد الذين ينتمون داخلياً إلى المنظمة ويتأثرون بالأنشطة، والقرارات، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة.

وبناءً عليه فإنه يمكن القول أن تصميم وتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم وفق خصائص وإمكانيات وإحتياجات العملاء بصفة عامة والعملاء الداخليين المتمثلين في الموارد البشرية بالمنظمة بصفة خاصة، مما يؤكد الدور الهام والحرص الذي يمكن أن يلعبه العاملون بالمنظمة في نجاح التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة. ويستلزم ذلك ضرورة التعرف على وتقييم ما لدى هؤلاء الأفراد من معارف، وإدراكات، وإتجاهات، ومهارات، وقدرات، وإحتياجات، وأهداف ووضع خطة تدريبية متكاملة لتطوير هذه المعارف و الإدراكات والإتجاهات وتحسين تلك المهارات، والقدرات، والأهداف بما يتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (04) التالي:

شكل رقم(04) موقع الجمهور الداخلي مع إطراف نظام الجودة الشاملة

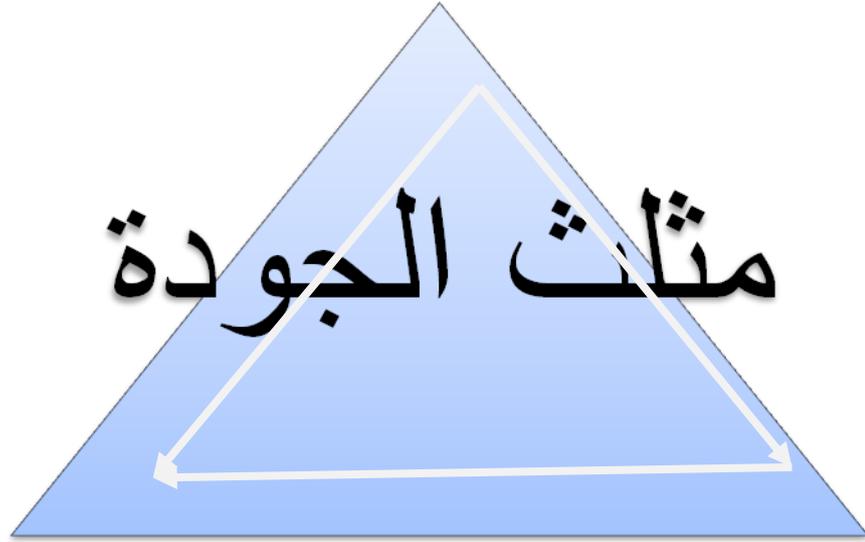


ويستلزم هذا ضرورة مراجعة موقع الوظائف و الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بصفة عامة، والوظائف وأنشطة التدريب بصفة خاصة داخل المنظمة وذلك من منطلق الأخذ بفلسفة التوجه بالقوى البشرية لتحقيق متطلبات نظام الجودة .

ولكن، كيف تحقق المنظمة رضا زبائنها؟ الإجابة هي: أن تقدم لهم سلعة وخدمة ذات جودة عالية وسعر مناسب والسؤال الثاني الذي يفرض نفسه هنا أيضا هو: كيف تحقق المنظمة ذلك؟ الإجابة هي من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضي الزبائن. من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة، وفيما يلي شكل رقم (05) يوضح هذا المثلث:

الشكل رقم (05) مثلث الجودة

بقاء و إستمرار للمنظمة



زبون راضي وسعيد

منتج عالي الجودة وخدمة عالية المستوى للزبائن

نخلص بالقول مما تقدم بأن فعالية المنظمة المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية . وخدمة جيدة بعد البيع وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وبالتالي بقاء المنظمة وإستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل موارد البشرية التي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها .



انتهاء الخدمة	الحركة الوظيفية	الترقية	تقارير الكفاية	الاجازات	التدريب	مراقبه الوقت	فترة الاختبار	الجزاءات	الرواتب والحوافز	إنشاء الملفات	الاختيار والتعيين	الإعلان	تخطيط الاحتياجات	وظائف وأنشطة الموارد البشرية بنود المواصفة
■	■	■	■	■				■	■	■	■			3.مراجعة العقود.
■			■			■						■	■	4.مراقبة التصميم.
■	■	■	■	■		■	■	■	■	■				5.مراقبة المستندات.
					■					■				6.نظام المشتريات.
					■					■	■	■	■	7.توريدات العملاء.
■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■		8.تعريف وتتبع المنتج.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9.مراقبة العمليات.
■	■	■	■		■	■	■			■	■	■		10.الفحص والاختبار.
■	■	■	■	■	■		■		■	■	■	■		11.مراقبة ومعايرة معدات القياس.
■	■	■	■		■	■	■			■	■			12.موقف المنتجات من عملية القياس.
■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		13.مراقبة المنتجات غير المطابقة.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14.إجراءات التصحيح.
■							■			■	■			15.المناولة والتخزين والتغليف والتسليم.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	16.سجلات الجودة.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17.نظم المراجعة الداخلية.
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	18.التدريب.
	■	■	■	■	■	■	■	■	■					19.الخدمة بعد التوريد.
■	■	■	■	■	■	■	■	■						20.الوسائل الإحصائية.