

المحاضرة 11

4- إدارة الجودة

مقدمة: نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع في مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة.

وقد حرصت المجتمعات المعاصرة على تطوير إدارة منظماتها لتحقيق أعلى درجة من الجودة في مخرج التنظيم والتسيير حيث يرى الكثيرون أن السبيل لمواجهة تحديات المستقبل يتمثل في رفع مستوى جودة المنظمات ونوعيته، فمفهوم الجودة من أكثر المفاهيم الحديثة انتشارا في عصرنا الحاضر. وترى (فاطمة موسى الخالدي: 2012) أن الاهتمام بالجودة وصل إلى درجة أن الكثير من الباحثين يسمون هذا العصر عصر الجودة، وقد بدأ هذا المفهوم بالظهور في مجال الصناعة،

والاقتصاد على يد (إدوارد ديمينج Deming Edwards)، وقد كان من الطبيعي أن تتعكس هذه المفاهيم والأفكار على المنظمات المختلفة صناعية كانت أو خدماتية، ليصبح تطبيق الجودة فيها مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي.

1- مفهوم الجودة: - عرفها (Max Hand 1992) بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة.

- عرفها (McDermott 1993) بأنها "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة بواسطة كل فرد وفي كل وقت".

2- المرتكزات الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها.

- ما يقوم به العمال من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة.

- تتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات.

- أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعى وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم.

3- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية منها:

1- التغيير في أدوار العاملين: يشمل الجوانب الآتية:

- الوظائف والمهام: وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين. وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً.

2- قسم الموارد البشرية: قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجودة بالمنظمة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة. ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي:

- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة عن ذي قبل.

- زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد

البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

- التدريب: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاماً على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

- علاقات العمل: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

- التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في:

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها.

- تقييم الأداء.

- الأجور والحوافز.

3- اتخاذ القرارات والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. كما أن الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعمل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة. وبصفة عامة، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

1- أن فريق العمل المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة ، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

2- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.

3- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.

4- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.

5- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح. (انظر المراجع):

- احمد كردي / <https://www.academia.edu/>

- (سعيد شعبان حامد، 2006، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد، أعدها للمنتدى: رياض بن صوشة، 20 جانفي 2014)

- (احمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال)

الاتجاهات-الحديثة-في-إدارة-الموارد-البشرية-ودورها-في-خلوف

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/.pdf>

- سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، 2007، إدارة الموارد

البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة

- الخالدي فاطمة موسى، 2012،

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/105996.pdf>