

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

بحثٌ مرجعيٌ عن:
الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
مقدمة:
اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال
(أساتذة مساعدين)

دكتور / سعيد شعبان حامد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر

مقدمة:

لقد أثبتت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة ، وهى أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً فى تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشرى المتمثل فى الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهىء لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختلاف تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة فى إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرها على اتخاذ القرارات الازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

فالعنصر البشرى والكافاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها.

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والتواهى الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

هدف البحث :

يتمثل الهدف من هذا البحث فى تحديد الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية ، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات فى المنظمات المصرية.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية – رؤية عامة

ويتضمن النقاط التالية:

- ١/١ مقدمة**
- ٢/١ تعريف إدارة الموارد البشرية**
- ٣/١ أهداف إدارة الموارد البشرية**
- ٤/١ وظائف إدارة الموارد البشرية**
- ٥/١ تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية**

١ - إدارة الموارد البشرية - رؤية عامة:

١/١ مقدمة:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسى لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

٢/١ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".

٣/١ أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلى:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل ، وذلك عن طريق تتميم قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- ج- زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقدير أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق
حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية
والمعنوية.

٤/١ وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتتقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

١- **وظيفة التخطيط.** تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة
كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، فالخطيط يعني التحديد مقدماً
لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب
والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة الازمة لتحقيق
أهدافها في الفترات المستقبلية.

٢- **وظيفة التنظيم.** ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد
الواجبات المسؤوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه
المؤسليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن
طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المنظمة.

٣- **وظيفة التوجيه.** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد
تدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation ، Command وتحت أى
مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء
تام وفعالية.

٤- **وظيفة الرقابة.** أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق
بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف أو

الأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

بـ- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تتقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

١- وظيفة استقطاب العمالة. تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة منقوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلى:

- تقدير احتياجات المنظمة منقوى العاملة.

- تحديد مصادر الحصول علىقوى العاملة الازمة للمنظمة.

• اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات الازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.

- تعيين الأفراد.

٢- وظيفة تربية العاملين. بعد حصول المنظمة علىقوى العاملة الازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تربية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء ، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر ، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية فيأساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنميةقوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

٣- وظيفة التعويض أو المكافأة. تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، وتحتوى هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتناسب مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

- تحديد نظم دفع الأجر
- تحديد لوائح الجزاءات
- تقييم الوظائف
- تحديد نظام الحوافز

٤- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية. تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية ، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

٥/١ تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية:

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة ، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ، وأهم هذه الفلسفات التي مررت بها إدارة الموارد البشرية كما جاءت في كتاب (Flippo 1972) :

أ - مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الإنتاج أو ما يسمى المدخل الميكانيكي :**Mechanical Approach**

وفي هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال .

ومن أسباب وجود هذه الفلسفة ما يلى:

١- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الإنسان من قبل .

٢- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء في كتابات آدم سميث والذي كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسن إنتاجية العمل.

٣- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.

٤- عدم إدراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقف في مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين في تلك الفترة.

وفي هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي والمشكلات الاقتصادية ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة ، مع توجيهه بسيط وسطحي إلى مشكلات العمالة ، وحتى هذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصي الاجتهادي وفي ضوء التجربة والخطأ ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية.

ب- المدخل الأبوي Paternalism

كان هذا المدخل سائداً في الفترة من ١٩٢٠-١٩٣٠م ، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبني اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال ، ولقد نجحت لبعض الوقت دلا، خلافة مثل السكن والتسلية ،

٤- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها ألتون مايو بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن إلكتريك الأمريكية عام ١٩٢٦ لدراسة أثر معنوية العمل على الكفاءة الإنتاجية والتي أطلق عليها تجارب "هوثورن".

٥- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي ترجمتها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين ، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.

٦- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استقادة منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر .

بدأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل ، وبدأت في ممارسة الكثير من الوظائف التي لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط في العمل ، ولكن امتدت لتشمل المسئولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.
(ياشري ١٩٩٩ ، Flippo ١٩٧٢)

د- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (١٩٨٠ م حتى الآن)

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات ، ظهرت مفاهيم حديثة ، منها: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) ، وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا البحث.

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

ويتضمن النقاط التالية:

- ١/٢ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
- ٢/٢ إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ٣/٢ رأس المال الفكري
- ٤/٢ استراتيجية تمكين العاملين
- ٥/٢ استراتيجية التسويق الداخلي
- ٦/٢ فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية
- ٧/٢ إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية

١/٢ الإِدَارَةُ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةُ لِلْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَدُورُهَا فِي تَحْقِيقِ مِيزَةِ تَنافُسِيَّةِ الْمُنْظَمَةِ:

١/١ مقدمة:

تتأثر المنظمات بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، ومن هذه التغييرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل ، التغير في الخصائص الديموغرافية لقوى العاملة.

وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات ، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات ، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق.
(Coddington, et.-al., 1985, Smith and Reid 1986)

كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها ، خفض القوى العاملة ، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغييرات والنتائج المترتبة عليها ، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة.
(Wilson 1986)

وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات والمكافآت.
(Tichy, et.-al., 1982, Schuler and Jackson 1987)

اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة.
(Wright, et.-al., 2001)

واقتصرت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها ، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة أخرى ، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها.

(Lado, Wilson 1994, Wright, et.-al., 2001, Callins and Clark 2003)

٢/١/٢ الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

عرف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده".

ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز . وتحفيض التكلفة ، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

أ- الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تتعلق بتكليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة ، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما أن الاستراتيجية المناسبة ، الهيكل التنظيمي المناسب ، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعده على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- الجودة المتفوقة Superior Quality: تفاصيل الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء ، ومستوى أداء هذه المنتجات ، والجودة العالية من شأنها أن تساعده على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة ، وتقليل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

ج- الإبداع المتفوق Superior Innovativeness: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء Superior Customer Responsiveness : يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أو لا ثم التركيز على هذه

الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه. (الشيخ ٢٠٠٤)

والميزة التنافسية والتى تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.

(Brackbank 1999)

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي ، والمستوى الاستراتيجي ، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهى أكثر تعقيداً ، وتتصف بعدها صفات منها:

- ١- طويلة الأجل. وهى الأنشطة التى يتم ممارستها فى الأجل الطويل الذى يمتد لعدة سنوات.
- ٢- الشمولية. وهى تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ٣- مخططة. وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ٤- التكامل. أى مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ٥- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهى أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

وفى السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه فى مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.

وبدمج هذين البعدين (التشغيلي والاستراتيجي - المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما يوضحه الشكل التالي:

المبادر	رد الفعل	
تنفيذ البدائل الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الاستراتيجي
تحسين وظائف الموارد البشرية	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

Source: Brockbank, W., ifHR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339.

شكل (١/٣)

أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة خلايا هي:

١- رد الفعل التشغيلي: وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، مثل: إدارة المنافع والتعويضات ، الأجر والحوافز ، تعيين العاملين ، تدريب وتطوير العاملين.

٢- المبادر التشغيلي: وفي هذه الخلية ، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية ، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسى مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها ، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.

٣- رد الفعل الاستراتيجي: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتى يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال ، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو ، تقديم منتجات جديدة ، الابتكار ، خفض وقت الإنتاج ، الدخول فى أسواق جديدة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعده فى تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم ، خلق وإيجاد

وتكون تفافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط ، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.

٤- المبادر الاستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية ، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار ، تحديد إمكانية اندماج وانضمام المنظمة مع منظمات أخرى ، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك.

٣/١/٢ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط:

في معظم المنظمات ، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ استراتيجية النشاط ، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب ألا تتم بمعزل عن إدارة المنظمة ككل من خلال مدخل استراتيجي إجمالي.

بافتراض أن العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة ، لذلك فإن المنظمة عليها أن تنفذ استراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالاستراتيجية الكلية للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية ترتبط مع استراتيجية النشاط من خلال أربعة روابط هي:

١- الإداري. والاهتمام الأساسي ينصب على المنتج ، السوق ، العمال التنفيذيين ، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما تحتاج إليهم ، وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية.

٢- أحدى الاتجاه. بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط ، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المنظمة ، كما أن المنظمة تقوم بحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.

٣- ثانى الاتجاه. وفي هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية ، والتى تشمل الاختيار والتعيين ، تدريب وتنمية العاملين ، تقييم الأداء.

٤- التكامل. في هذه الحالة ، فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق ، الموارد البشرية بشكل متكامل وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط

الإدارى آحادى الاتجاه ثانى الاتجاه متكامل

تدعيم ثابت ومستقر	درجة مرتفعة من التدعيم	تدعيم جزئي	عدم وجود ارتباط	نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على استراتيجية النشاط
تعظم ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية	تحسين ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	ممارسة الموارد البشرية تحفظ الميزة التنافسية	نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

Source: Fattler, M., Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, (Vol. 35, No. 3, Fall 1990), P. 351

شكل (٢/٢)

**نتائج ممارسة الموارد البشرية على كل من استراتيجية
النشاط والميزة التنافسية للمنظمة.**

من الشكل السابق يتضح ما يلى:

١- في ظل المدخل الإدارى فإنه لا توجد علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ، وعلى ذلك فإن النتيجة المتوقعة هى فقد المنظمة للميزة التنافسية للمنظمات الأخرى.

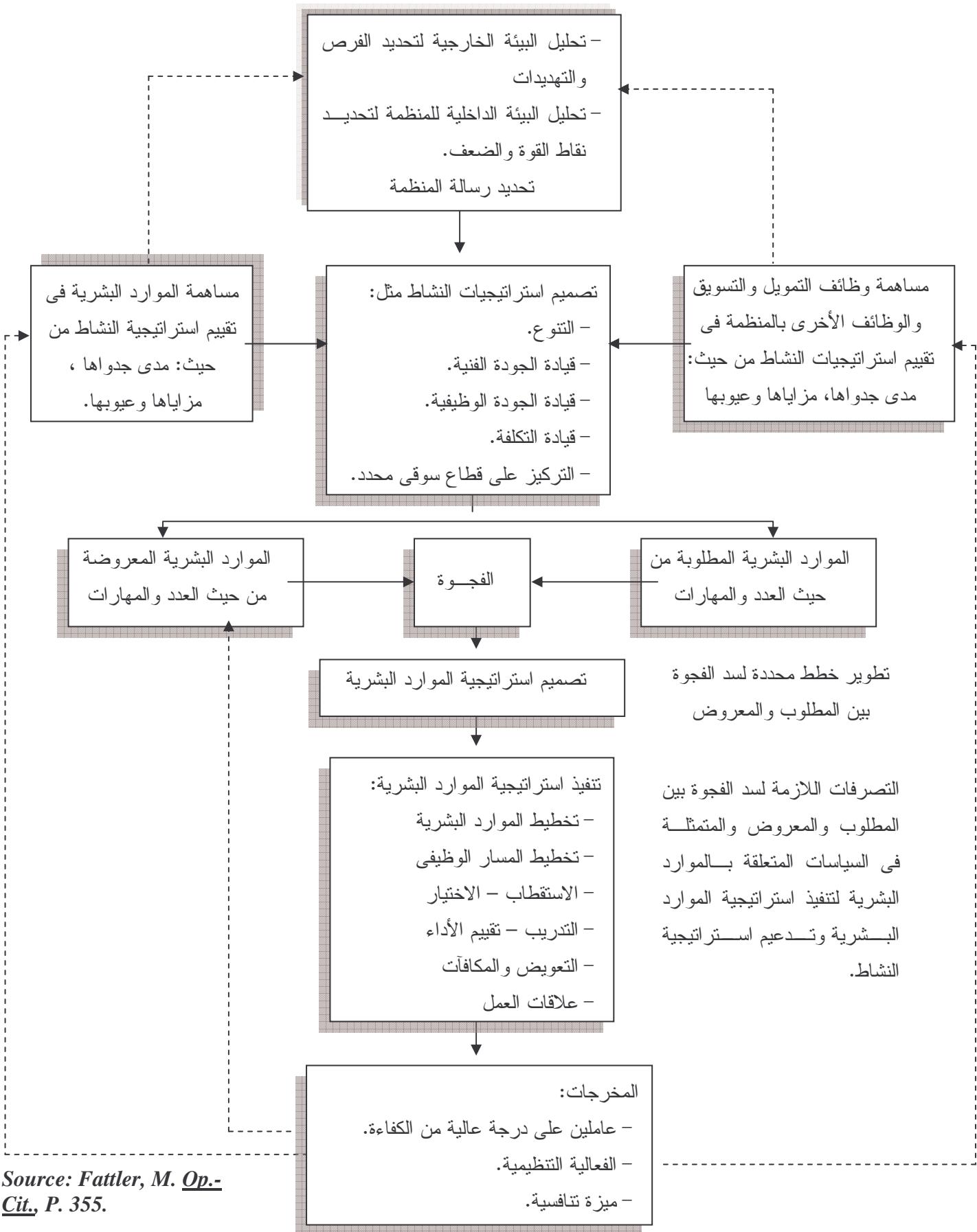
٢- في ظل العلاقة آحادية الاتجاه ، فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.

٣- في حالة العلاقة ثنائية الاتجاه ، فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة ، ولكننا لم نصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.

٤- المدخل التكاملـي ، وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية ، المالية ، التكنولوجية في المساهمة في وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها ، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها ، ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم استراتيجية النشاط.

٤/١ مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، فإن هناك عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:



Source: Fattler, M. *Op.-Cit.*, P. 355.

شكل (٣/٣): مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من الشكل رقم (٣/٢) يتضح أن مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي:

- ١- تصميم استراتيجية النشاط: وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها ، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات ، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة ، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.
- ٢- تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها وراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية ، النواحي المالية ، التسويق ، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مدیرى الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم ، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.

النشا

ومحاولة تحقيقها . وال الحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعلم و تدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة .

وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تحفيظ الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة ، وذلك لتدعم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغيير المستمر .

٣- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة وال مباشرة وبرامج المقترنات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام .

٤- استخدام أدوات التحفيز والإجاز الشخصى . وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين . وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم .

٥- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين .

٦- التحول الكلى إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين . وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها .

٧- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال ، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق أفكار جديدة ، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

(Chiavenato, 2001)

٢/٢ إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

١/٢/٢ مقدمة:

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين ، التوسع في مهارات القوى العاملة ، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة.

(Hart and Schlesinger 1991)

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة.

(Schonberger, 1994)

٢/٢/٢ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغييرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم ، طرق التحليل الإحصائية ، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات. وبعبارة أخرى ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كليلة تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدى بها العاملين إعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المنظمة ، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك خارجي أو مستهلك داخلي وهو الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة).

وعرفها (Max Hand 1992) بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة.

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

كما عرفها (West 1991) بأنها "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة ، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعم ثقافة التحسين المستمر والتي ترتكز على مقاولة حاجات ورغبات العميل".

وعرفها كذلك (Shofritz, et.-al. 1986) بأنها "خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة ، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة".

كما عرفها (Schuster and Zingheim 1992) بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفو بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العميل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت".

وعرفها كذلك معهد الجودة الفيدرالي بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة ، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء".

ورغم تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها ، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاهما يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة ، وتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجًا والتالية مستهلكًا ينبغي أن تصل

إليه المخرجات مطابقة للمواصفات ، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة كل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتاعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حواجز العاملين وإثابتهم.

٣/٢ إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.
(Klein 1989)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

١/٣/٢ التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترنات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- 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.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتعددة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها أما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء. (Albert and Jennifer 1992)

ج- مسمى الوظيفة (المُساعدين والمُسهّلين) : في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المُساعدين والمُسهّلين ، 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 بالمنطقة يصبحوا مُساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مُسهّلين.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً ، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات وال المتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعلمًا وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوافر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربيين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبيهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات ، الصيانة، المشتريات ، الدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة. (Scott 1991, Falk 1993, Luthans and Kreitner 1985)

٣/٣/٢ التغير في أداء العاملين:

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

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح متواافق لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون بذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة ، هي:

١- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة لقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج ، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة لقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد لوقت نتيجة الحوادث.

٢- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية وسنوية وتنمح للعاملين الذين يتقدمون بمقترنات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

٣- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد ، وهي تمنح في شكل نسبة مؤدية وتوزع على فريق العمل ككل.

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعرف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

د- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين ، وإنما يوحد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين ، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة ، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

هـ- الأجر والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجر والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجر والحوافز. والأجر والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قدِيماً وطبقاً لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها ، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها ، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتعددة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة ، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب ، وقدِيماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة ، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها ، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة ، تقديم وجبات لهم ، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أى أنه فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجر والحوافز المادية وغير المادية التى يحصل عليها العامل مثل :الأجر ، الحوافز ، تملك أسهم بالمنظمة ، المشاركة فى الأرباح ، مكافآت الترقية ، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته فى العمل ، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد ، العمل فى فريق عمل .
(Schuster and Patricia 1992, Miller 1993, Bowen 1992)

٣/٣/٢ قسم الموارد البشرية:

قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجودة بالمنظمة والذى يهتم بتنظيم وتنفيذ وتقدير السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة .

- ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصرف بما يلى :
- أ- زيادة دور الموارد البشرية فى المساهمة فى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية ، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة عن ذى قبل.
 - ب- زيادة عدد الوظائف التى يقوم بها هذا القسم ، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه فى ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التى 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 الازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
 - ج- التدريب ، فى 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 الازمة لأداء العمل .
 - د- علاقات العمل. فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أصبحت علاقات العمل هى علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها .
(Taylor 1994, Geinnodo 1987)

٤/٣/٢ 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 بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

وبصفة عامة ، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

١- أن فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملزماً بالاستجابة لاحتياجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة ، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم الالزمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

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

٣- 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 .

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

٥- 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 (أى أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة ، فأى منظمة لكي تكون جيدة يجب أن تتوافر فيها هذه الصفات).

(Dobrznski 1993, Peters 1991)

١/٣ مقدمة:

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ، معرفة مخزنة ، تقنيات مختلفة.

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكيد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

(Ulrich 1998)

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدى إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحول إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة في النظم الداخلية ، العملاء ، رأس المال الفكري ، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة ، المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، خدمة العملاء ، الابتكار والإبداع.

(Chiavenato 2001)

يستحوذ رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه ، عناصره ، وتحديد قيمته ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري

كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم ، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل ، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

(Skyrme 1999) ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة ، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة ، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية ، ويعد أساس النجاح في القرن الحادى والعشرين.

(Wiig 1997) وفي استقصاء آخر أجرى على رؤساء ٩٥ منظمة بريطانية ، تبين أنه توجد درجة كبيرة من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم.

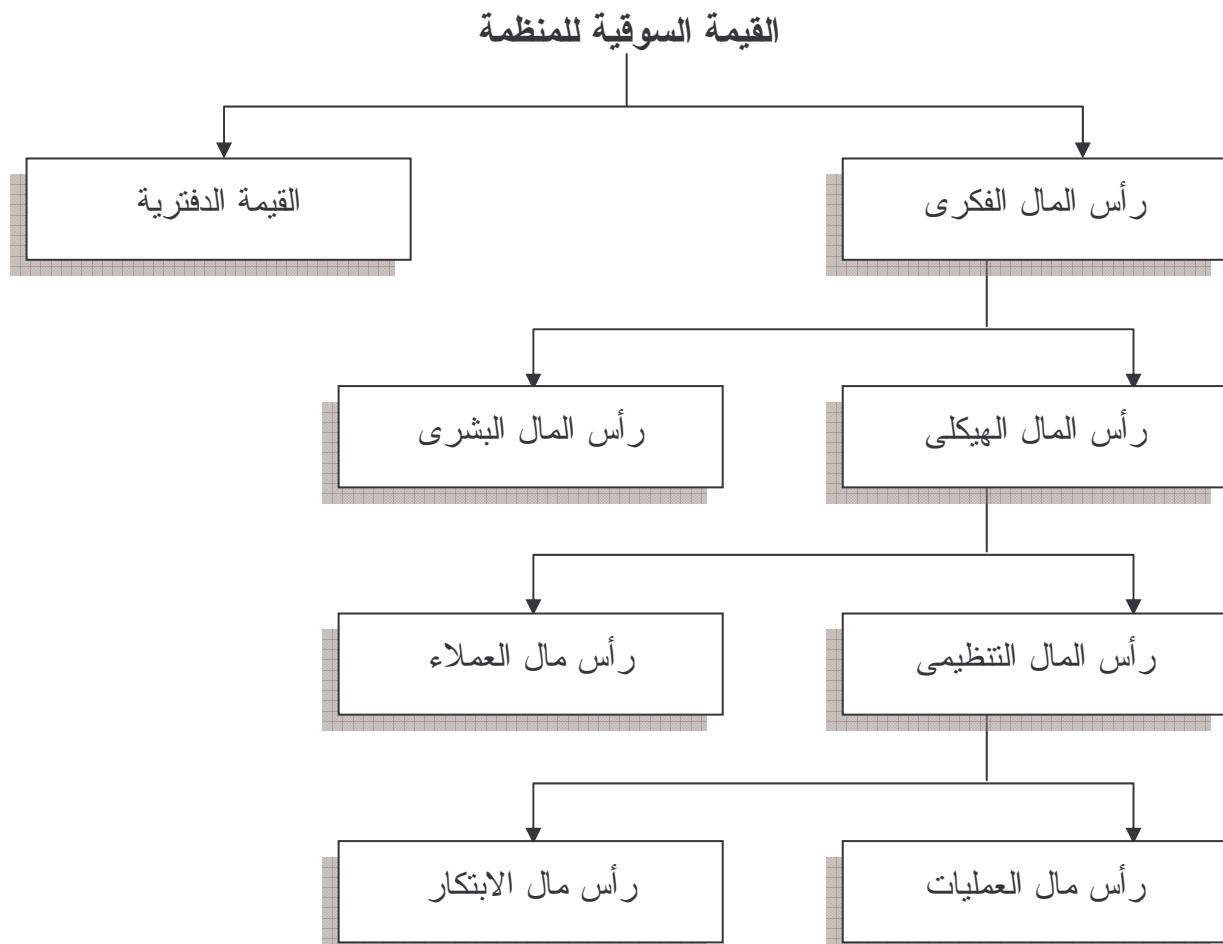
(Hall 1992) ويقول أحد الكتاب أن المديرين أصبحوا يدركون بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة ، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

(Wiig 1997) وجدير بالذكر أن رأس المال البشري - كأحد عناصر رأس المال الفكري - ينبع في أهميته أياً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات ، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

٢/٣/٢ مفهوم ومكونات رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي ١٩٩٩ بأنه "القيمة الاقتصادية لفتئين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشري.

ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكرى فى منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبّر عنها قيمة الأسهم فى السوق - والقيمة الدفترية لأصول المنظمة ، وذلك كما يظهر فى الشكل التالى: (Heisig, et.-al. 2001)



**شكل رقم (٤/٣)
القيمة السوقية للمنظمة**

المصدر: سمية أمين على ، المحاسبة عن رأس المال الفكرى: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد السادسون ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٦٦ .

من الشكل رقم (٤) يتضح أن رأس المال الفكرى يتكون من راس المال الهيكلى ورأس المال البشرى ، ويقصد برأس المال الهيكلى المعرفة التى تظل باقية فى المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائى ، ويكون مخزناً فى قواعد بيانات ، ومستندات ، وبرامج جاهزة ، ومكون مادى للحاسوب الآلى Hardware وهياكل تنظيمية ، أما رأس المال البشرى فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذى يدخل ضمن راس المال الهيكلى المعرفة وال العلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمى الجانب الآخر من رأس المال الهيكلى ، وهو يشمل راس المال الابتكارى - كبراءات الاختراع ، وتراثيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذى يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة.

هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكرى من خلال المعادلة التالية: (Joia 2000)

$$\text{رأس المال الفكرى} = \text{رأس المال البشرى} + \text{رأس المال الهيكلى}$$

ويقدم (Sveiby 1998) تقسيم آخر لرأس المال الفكرى بالمنظمة على النحو التالى:

- كفاءة العاملين Competence (التعليم والخبرة).
- الهيكل الداخلى (الشكل القانونى للمنظمة ، الإدارة ، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة).
- الهيكل الخارجى (العلاقات التجارية ، العلاقات مع العملاء ، العلاقات مع الموردين).

أما (Brooking 1997) فقد قسم رأس المال الفكرى إلى أربعة عناصر هي:

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات ، العملاء ، منافذ التوزيع ، الطلبات المترافقمة.
- الأصول البشرية: وهى الخبرات المترافقمة ، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء فى موافق معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.

- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية ، الأسرار التجارية ، وبراءات الاختراع ، وحقوق التعليم والمعرفة
- أصول البنية التحتية Infrastructure Assets: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع ، والهيكل المالي ، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.
- ومن ناحية أخرى قدم (Edevinsson 1996) نموذجاً يربط بين مكونات رأس المال الفكري وعملية خلق القيمة ، ووفقاً لهذا النموذج يتضمن رأس المال الفكري أربعة مكونات رئيسية هي :

 - رأس المال البشري ، ويرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة ، حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
 - رأس المال الهيكلي ، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة ، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحواسيب الإلكترونية ، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.
 - أصول المنظمة: ويقصد بها رأس المال الهيكلي الذي تستخدمه المنظمة لخلق القيمة في عملياتها التجارية مثل تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.
 - الملكية الفكرية: وتتضمن الأصول الفكرية للمنظمة التي تم الحصول على حماية قانونية لها.

٣/٣/٢ رأس المال البشري:

١/٣/٣/٢ مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصرف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تتملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكيد بنسبة لاستخدامه. (Liebowitz 1999)

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات ، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً ، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، فالمعارف والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري ، وتتحول إلى رأس مال هيكلی فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتقويتها في مستويات متعددة بالمنظمة .
(Murray 2000, Spernder 2000)

٢/٣/٣/٢ مدخل قياس قيمة الموارد البشرية:

أ - مدخل التكاليف التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكاليف الضرورية للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف الضرورية لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقى عملى للتکاليف التاريخية ، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكاليف التاريخية للموارد البشرية كما يلى:

$$\begin{aligned} \text{رأس المال الفكري} &= \text{تكاليف الاستقطاب والاختيار} + \text{تكاليف التعيين} \\ &+ \text{تكاليف التوظيف} + \text{وقت المدرس} \\ &+ \text{الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب} \end{aligned}$$

ب - مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضخمية التي ستتحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن ، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

وقد قدم (Flamholtz 1985) نموذجاً لقياس تكلفة الإحلال كما يلى:

$$\begin{aligned} \text{تكلفة الإحلال} &= \text{تكلفة الاستقطاب} + \text{تكلفة الاختيار} + \text{تكلفة التعيين} + \text{تكلفة التوظيف} + \\ &\text{تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي} + \text{تكلفة التدريب أثناء العمل} + \text{وقت} \\ &\text{المدرس} + \text{الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب} + \text{تكاليف الانفصال} + \text{تكاليف} \\ &\text{الإنتاج المفقود أثناء الانفصال} + \text{تكاليف الفرصة لوضع الحالى}. \end{aligned}$$

ج - مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل Wages or Value of Labor Product ، نموذج الأجور والمرتبات Labor Cost Differences ، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل Salaries ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation.

د- نموذج مقترن لتحديد قيمة رأس المال البشري:

اعتمد الباحث في إعداد النموذج المقترن على دراسات (أمين ٢٠٠٣ ، Invancevich 1992 ، Porter, et.-al, 1987 ، Cascio 1998).

ويلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد قيمة رأس المال البشري أنها جزئية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، كما أنها ركزت على دراسة الموضوع من وجهة نظر المنظمة فقط ، وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة ، وما يمكن أن يكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال البشري في المنظمة ، ويحاول الباحث في دراسته الحالية العمل على تعطية الجانبيين السابقين من القصور من خلال تقديم نموذج متكامل مقترن لقياس قيمة رأس المال البشري على مستوى المنظمة.

وتتمثل العوامل المؤثرة في مساهمات الأفراد كما تشير الكتابات المتخصصة في هذا الشأن في الآتي: (Cascio 1998)

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التتحقق من ذلك.
- التدريب والتنمية.

- الميزات الإضافية Fring Benefits - الاندماج الوظيفي.
- الدافعية للعمل.
- سلوك المواطننة التنظيمى.
- الرضا الوظيفي
- الالتزام التنظيمي

يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدى والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية.

وتمثل البنود التي يمكن التعبير عنها في شكل نقدى في الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب والتنمية ، التعويضات والميزات الإضافية. أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدى فإنه يتم قياسها سلوكياً ، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل ، والاتجاهات متمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي ، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمى.

بناءً على ما سبق يمكن تطوير النموذج المقترن لقياس رأس المال البشري على النحو التالي:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{دالة في (تكاليف الاستقطاب} + \text{تكاليف الاختيار} + \text{تكاليف التعويضات} + \text{تكاليف التدريب والتنمية} + \text{تكاليف الميزات الإضافية} + \text{قيمة الرضا الوظيفي} + \text{قيمة دافعية العمل} + \text{قيمة الاندماج الوظيفي} + \text{قيمة الالتزام التنظيمي} + \text{قيمة سلوك المواطننة التنظيمى)$$

وتعرف المتغيرات الداخلة في النموذج كما يلى:

١- الاستقطاب هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين توافق لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعده المنظمة على تحقيق أهدافها.

٢- الاختيار هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين توافق لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

٣- التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدى سواء فى صورة مرتب أو حواجز نقدية أو عمولات أو غيرها.

٤- الميزات الإضافية هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين والأجازات المرضية ، والأجازات المدفوعة ، واجازات وضع للسيدات والعاملات ، وأجازة أداء الشعائر الدينية.

٥- التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتحطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية ، وتكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب ، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة.

يضاف إلى ذلك تكاليف برامج التدريب الخارجى التي تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك ، البرامج تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين.

أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدى (السلوكى) لرأس المال البشري ، فإنه يتضمن خمسة متغيرات تؤثر في مساهمات العاملين ، ومن ثم في قيمتهم للمنظمة ، وتشمل هذه المتغيرات:

١- دافعية العمل:

تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة ، توجيه ، واستمرار السلوك الإنساني لتحقيق هدف معين.

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات (Nadler and Lawler 1977) هي:

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقعExpectancy).
- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنتائج. وتسمى هذه العلاقة (الأداتية أو الوسيلة) (Instrumentality).

- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد ، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد في الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل.

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{الدافعية للعمل} &= (\text{الجهد} \leftarrow \text{الأداء}) (\text{الأداء} \leftarrow \text{النواتج}) (\text{أهمية النواتج}) \\ &= \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{أهمية النواتج}. \end{aligned}$$

٢- الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية.

ويتحدد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهى خصائص الوظيفة ، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين.
(Locke 1976)

وتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتى يمكن تلخيصها فى ثلات مجموعات تتمثل فى: خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات المنظمة. ولقياس الرضا الكلى يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة.
(Smith, et.-al. 1969)

٣- الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته ، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته.
(Kanungo 1982)

ويتكون مقياس الاندماج الوظيفي من عشرة عبارات على مقياس ليكرت الخمسى تتراوح بين موافق جداً ، وغير موافق على الإطلاق ، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتى حول وظيفتي.
(Kanungo 1982)

٤- الالتزام التنظيمي:

يعرف (Madway, et.-al. 1981) الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر :

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثنى عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبار مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلى. (Meyer and Allen 1990)

٥- سلوك المواطن التنظيمي:

يعرف سلوك المواطن التنظيمي بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد ، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ، أى أنها سلوكيات بناءة ، إضافية ، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية. (George and Brief 1992)

ويقاس سلوك المواطن التنظيمي بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson 1991) والذي يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات. يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه.

٤/٤ استراتيجية تمكين العاملين

Employee Empowerment Strategy

١/٤ مقدمة:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

(Lawler, et.-al. 2001)

أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

(Klein, et.-al. 1998)

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

(Bowen and Lawler 1995)

٢/٤ تعريف تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها " العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وتعريفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئه الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

كما عرفها (Gibson 1991) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله".

وعرفها كذلك (Irvin, et.-al. 1999) بأنها " العملية التى يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".

كما عرفها (Kanter 1979) بأنها " عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".

وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها " عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".

كما عرفها (Schutz 1994) بأنها " الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين فى اتخاذ القرارات".

وعرفها (Kanugo 1988) بأنها " مجموعة النواهى السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله".

وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها " دافعية العمل الداخلية التي تحتوى على أربعة نواهى هي:

١ - الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره فى العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكيه.

٢ - كفاءة أو جداره الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

٣ - التحديد الذاتي للفرد. هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

٤ - تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الاستراتيجية ، التشغيلية والإدارية".

٣/٤ أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- التمكين الظاهري. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميل البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج. ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

٤/٤ أبعاد تمكين العاملين:

توصى باحثي وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد ، هي :

أ- بعد الهيكلي - الاجتماعي. ترجع جذور بعد الهيكلي - الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة.
أن فعالية هذا بعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (Prosad & Eylon 2001)

أن هذا بعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة ، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة.
(Conger & Kanungo 1988)

كما أن هذا بعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم ، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات. (Bowen, et.-al. 1995)

وتوصى (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أي أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

بـ- بعد السلوكى. يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدراته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

و كذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدرة الفرد ، التحديد الذاتي للفرد ، التأثير .

جـ- بعد الانتقادى. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمى المباشر على ملكية العاملين و تمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمى. (Wendt 2001) (Boje and Rosali 2001)

كما أنه لا يكفى شعور الفرد بعملية التمكين ، فلابد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى و حقيقي. (Jacques 1996)

ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين ، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالي تؤدى إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

٤/٥ مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلى:

- ١- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق وللحاجات العملاء.
- ٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- ٣- تخفيض تكاليف التشغيل بالنقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

- ٤- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- ٥- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- ٦- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلقية بضمان وصول مقترباتهم وأفكارهم إلى متذبذى القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.
- ٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- ٨- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (الوطخى ٢٠٠٢)

٥/١ استراتيجية التسويق الداخلي Internal Marketing Strategy

١/٥/١ مقدمة

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضاء العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظرًا للسمات الخاصة التي تفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقى حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي (إدريس والمرسى ، ١٩٩٥). وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديرى الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على

اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.
(Ballantyne 1997, Cooper & Cronin 2000)

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي ، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداته أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة علماً داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة ، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي ، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التافيسية.
(Harrel & Fors 1992)

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية ، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.
(Berry 1981, Gronroos 1985, Flipo 1986)

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تتجه إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:

١- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين ومواردين داخليين. وللتتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي ، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

٢- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقبيها.

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجى بها.
(Payne 1993)

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطرقين:

١- التأكيد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

٢- التأكيد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تتحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.
(George 1990)

يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

أى أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتافق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

وتنطوى سياسات وبرامج التسويق الداخلى على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين (Gronroos 1990) والاتصالات ووضوح الأدوار.

والتسويق الداخلى يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

الأول: من الذى يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟).

الثانى: إلى من توجه جهود التسويق الداخلى؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟)

والشكل التالي يوضح أبعاد التسويق الداخلى:

خلية رقم (٤)	خلية رقم (٢)	المنظمة ككل من الذى يقوم بالتسويق الداخلى؟ قسم معين
خلية رقم (٣)	خلية رقم (١)	

لقسم معين
للمنظمة ككل
إلى من توجه جهود التسويق الداخلى؟

شكل (٥/٣) أبعاد التسويق الداخلى

المصدر:

Susan, K. Foreman, *Internal Marketing; Concepts, Measurement and Applications Journal of Marketing Management*, (Vol. 3, No. 11, 1995), PP.755-768.

من الشكل رقم (٥/٢) يتضح أن هناك أربعة خلايا:

الخلية رقم (١): التسويق الداخلى ينظر لقسم معين على أنه الذى يقوم بجهود التسويق ، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (٢): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (٣): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثل ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (٤): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء ، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.
(Forman 1995)

٢/٥ تعریف التسويق الداخلي:

تم تعریف التسويق الداخلي " بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية ".
(Varey & Lewis, 1999)

كما تم تعریف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم بما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.

طبقاً لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية ، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلي وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
(Foreman 1995)

وكذلك تم تعریفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذى يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجى (Ballantyne 1997)

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، ومن ثم وكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسبيلنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

(William 1990)

٣/٥ أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلي:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات ، حيث تزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. (Vandermerue 1990)

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وتحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. (Payne 1993)

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

[أ] التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وأنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمان والانتماء والصداقه ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

[ب] التسويق الداخلى عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- ١- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ٢- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما هو المجال الذى يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
- ٢- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- ٣- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- ٤- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟ (Varey 1995)

٦/٢ فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية:

١/٦/٢ الركائز الأساسية للنظام الياباني في إدارة الموارد البشرية:

تعانى اليابان من ندرة فى مواردها الطبيعية ، فهى تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التى تحول دون التوسع الزراعى ، كما أن الطبيعة لم تهبه إلا القليل من موارد الثروة المعدنية ، وحتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم ، فقد جربت عدة مداخل كان آخرها قبل الحرب العالمية الثانية انتهاج سياسة استعمارية تحاول من خلالها فرض سيطرتها على بعض الدول التي تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية ، فكانت الحرب الكورية ، والتوسيع فى منشوريا ، إلا أن هذا المدخل بدلًا من أن يوجد حلًّا لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار فى الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى.

وبذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذى لديها وفرة فيه ، وهو العنصر البشري ، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية

بالطريقة التى تساعدها على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية ، ولقد كان من بين وسائل الإداره اليابانية فى هذا المجال تتبنى استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هى ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جمياً.

والركن الثاني الذى ترتكز عليه استراتيجية الإداره اليابانية فى معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين ، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات فى العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها ، بل تحرص الإداره اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة ، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما ، فكل ما يبذله من جهد من أجلبقاء المنظمة واستمرارها ، ونجاحها ، وتقديمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.

ولتحقيق الاستراتيجية السابقة فإن الإداره اليابانية - خاصة فى الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومى - تنتهج السياسات الآتية:

١/١/٦ ضمان التوظيف مدى الحياة

تحرص الإداره اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة ، ومستقرة للموظف الذى تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة ، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل ، وتطبق الإداره اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل ، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ، والاقتصاد عن تكاليف التدريب ، وتشجيع الفرد على تطوير علاقات الود والصداقه مع زملائه مما يزيد التلامن التنظيمى ، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة .

وبالرغم من أن المفهوم العملى لفكرة التوظيف الدائم يعني ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد (وهو عند سن ٥٥ سنة فى اليابان) ، إلا أنه إذا كان هناك حجم عمل كافٍ ، هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد يمكن إيقائهم فى شكل عماله مؤقتة فى نفس أعمالهم (أو فى أية أعمال وأنشطة أخرى تحددها المنظمة) ، ولكن المرتب فى هذه الحالة يخضع بمقدار الثلث إيماناً بأن الفرد فى مثل هذه السن يكون أقل أعباء عن ذى قبل.

وتقسم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية في ثلاثة مجموعات هي:

أ- مجموعة العمالة الدائمة: وهذه بدورها تضم ثلاثة فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلى:

- العاملون من الرجال الذين يلتحقون بالمنظمة فور تخرجهم من الدراسة.
- العاملون من الرجال الذين لديهم خبرة عمل سابقة في شركات أخرى.
- العاملات من النساء.

ب- مجموعة من العمالة المؤقتة: ويدخل في هذه المجموعة العاملون من الرجال والنساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت وبعقود لفترة زمنية تتراوح عادة بين ستة شهور إلى سنة.

ج- العاملون باليومية: وتطبيق سياسة التوظيف الدائم يختلف من مجموعة لأخرى من المجموعات الثلاث السابقة حيث يكون هذا الضمان عادة للفئتين الأولى والثانية من المجموعة الأولى. وعلى ذلك فإذا كانت الشركة في موقف يحتم عليها ضرورة التخلص من بعض الأفراد فإنها تبدأ بتسريح العمالة المؤقتة ، ثم العمالة الدائمة من النساء.

هذا ويلاحظ أن تطبيق سياسة ضمان العمل الدائم تؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل إلى حد كبير ، ولكنها لا تمنع البعض من ترك العمل اختيارياً لتغيير نوع العمل الذي يمارسه ، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر ، أو الحصول على فرصة ترقية في منظمة أصغر حجماً ، أو لتغيير في بيئة العمل ، وإلا لما ظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى.

وهناك مجموعة عوامل ساعدت الإدارة اليابانية على انتهاج سياسة التوظيف الدائم منها:

أ- الظروف التاريخية لسوق العمل. بدأت اليابان دخول ميدان الصناعة في العقد السابع من القرن التاسع عشر ، ولقد كان إحساس الصناع اليابانيين في تلك الفترة أن ميزتهم الوحيدة على المصادرين الأجانب هي الأجور المتدينة مما دفع الأجور إلى حد الكفاف.

ومع التقدم الصناعي ، وترزید حدة المنافسة استمر أصحاب الأعمال فى سياساتهم القائمة على غبن قوة العمل من تخفيضات في الأجور ، وإطالة ساعات العمل ، والتخفيض في بعض المزايا مثل مزايا الإسكان والتغذية التي كانت المنظمات قد اضطرت لإقرارها لتشجيع قوة العمل القادمة من الأقاليم ، ولقد كان لتلك الإجراءات بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفاع معدل الغياب ، والاضطرابات ، وترك العمل. وقد قابل رجال الأعمال ذلك ببعض الإجراءات التعسفية مما أدى إلى زيادة الموقف سوءاً مما اضطر رجال الأعمال إلى استبدال سياسة التعسف بسياسة الإغراء من خلال تحسين ظروف العمل المادية ، وتوفير مساكن أفضل ، وعلاوات أقدمية ، وغيرها من وسائل التحفيز التي ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبي لقوة العمل في المنظمة.

ب- هيكل الصناعة: تحرص المنظمات اليابانية الكبرى على أن تقتصر نشاطها على إنتاج منتج واحد ، أو خط منتجات متكملاً مما يجعل من السهل على المنظمة أن تصنف نفسها في صناعة معينة ، وتنافس غيرها من المنظمات في نفس الصناعة على حصة السوق.

والمنافسة بين المنظمات في الصناعة الواحدة قادت إلى خاصية أخرى أصبحت تميز هيكل الصناعة اليابانية ، وهي أن المنظمات الكبرى رغبة منها في التركيز على الجوانب الهامة في المنافسة مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتنمية ، فإنها تعتمد في الحصول على الخدمات الثانوية أو الأقل أهمية كالتخزين ، وتصنيع قطع الغيار ، والصيانة والشحن وغيرها على منظمات أصغر ، وهذه المنظمات الصغيرة عادة ما تتحالف مع إحدى المنظمات الكبرى لتقديم خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما.

وهكذا نجد أن هيكل الصناعة في اليابان خدم سياسة التوظيف الدائم من زاويتين:

الأولى: أن تحويل بعض النشاط للمنظمات الصغرى يجعل عدد الموظفين في المنظمة الكبرى صغير نسبياً لا يلقي عبئاً كبيراً على المنظمة في حالة انكماش حجم الأعمال.

الثانية: أن المنظمة الكبيرة في حالة انكماش النشاط ويمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التي تقوم بها المنظمة الصغيرة ، وتحول إلى تلك الخدمات ببعض أفرادها من القوة العاملة لضمان استمرار تشغيلهم.

ج- الفلسفة المتميزة:

بالرغم من أن جميع المنظمات اليابانية تعيش ضمن إطار ثقافي واحد ، إلا أن إدارة كل منظمة تحرص على تبني فلسفة فريدة بحيث تجعل المنظمة نمطاً متميزاً في أهدافها وقيمها ، وتقاليدها.

وذلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتسبّع بها كل فرد من خلال اندماجه في المنظمة ، وتصبح مرشدًا لسلوكه ، ومنهاجاً لتصرّفه مما يجعلها مع مرور الوقت تخلق نوعاً من التكامل بين الفرد والمنظمة ، بل ويصبح جزءاً من الفلسفة ذاتها.

والمنظمة اليابانية في ذلك تشبه الأسرة داخل أي مجتمع ، فالرغم من أن جميع الأسر التي تعيش داخل مجتمع واحد تتشابه في بعض النواحي التي ترجع للإطار الثقافي ، إلا أن كلا منها يبقى نمطاً فريداً في تشكيله متميزاً على غيره من الأسر.

وتسبّع الفرد بفلسفة منظمة معينة يجعل من الصعب عليه أن ينتقل للعمل في منظمة ذات فلسفة مختلفة مما يجعله أكثر تمسكاً بمنظمته وأكثر ولاءً لها ، كما أن المنظمة من ناحيتها ينبغي لا تقرط فيه لأنها أنفقت الكثير من الوقت والجهد في إعداده وتربيته ، ومن ثم فإن ضمان التوظيف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين.

٢/١/٦/٢ السياسات المكملة لسياسة التوظيف الدائم:

يرتبط تطبيق سياسة التوظيف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل:

١- سياسة الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة.

لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة ، ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمنع الفرد بمهارات

مؤهلة لمنصب معين ، وإنما على مدى توافق خصائصه الشخصية ، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

٢- سياسة التدريب المستمر: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها ، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط ، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة ، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

٣- سياسة تفضيل الإمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي ، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى ، أما الإمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي ، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً ، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة ، ويكون شاملًا لكل العاملين في المنظمة.

٤- السياسة البطيئة في الترقية: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية ، فالموظف العادي يمكن أن يرقي إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن ٨ سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقي إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتسبّع بقيمها ، وفلسفتها الفريدة ، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه ، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وتقترن هذه السياسة البطيئة في الترقية بإتباع قاعدة الأقدمية حيث تكون

الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم في خدمة المنظمة ، وفي حالة التساوى فى هذا الشرط تعطى الأفضلية كشرط الجدار.

٥- سياسة شمولية وبطئه فى تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذى يتم على فترات قصيرة نسبياً (ستة شهور أو سنة) لا يساعد فى الحكم الصحيح على جداره الموظف حيث تكون الفترة غير كافية ، فضلاً عن أن التقييم فى هذه الحالية سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصالقاً به. أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن فى هذه الحالة أن يشتراك فى تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب . ونظام تقييم الأداء فى المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي ، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء ، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار ، والتجديد والنضوج العاطفى ، ومهارة الاتصال ، والقدرة على التعاون ، ومدى مساهنته فى أداء الجماعة.

٦- سياسة الأجور على أساس الأقدمية: عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسي على أساس مستوى التعليم ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة ، أى أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية ، علاوات الوقت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة ، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً.

والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية ترتكز على فكرتين هما:

أ- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.

ب- أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنها تزداد مسؤولياته ، وتزداد أعبائه ، ومن ثم فإن نظام الأجر يجب أن يتماشى مع هذا المنطق.

٣/٦/٢ المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات:

من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة ، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية ، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي ، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها:

١- التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة:

حتى تضمن الإدارة اليابانية وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المنظمة بالنسبة للفلسفة المنظمة وأهدافها ، وسياساتها فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل وتمس مصلحتهم الذاتية.

ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات ، اللجان المشتركة ، نظام الشكاوى والتظلمات ، المقابلات الودية أثناء العمل ، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.

٢- تشجيع الاقتراحات:

تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين.

ويوجد في المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أي اقتراح ، فالاقتراح يقدم على نموذج معين ، و تقوم لجنة المقترنات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملي ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

٣- جماعات الرقابة على الجودة:

من السياسات الأخرى التي تدعم بها الإدارية اليابانية ديمقراطية الإدارية تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة والتي أصبحت إحدى السمات المميزة للمنظمات اليابانية.

وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلًا من أشكال التنظيمات الرسمية التي تؤسسها إدارة المنظمة لرفع كفاءة الأداء ، وإنما هي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في موقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل.

وتقابل الجماعة عادة مرة كل أسبوع لاستعراض المشاكل وتشخيصها ، ودراسة أساليب واقتراح سبل علاجها.

٤/١/٦ المسئولية الجماعية:

بالرغم من أن التنظيم الياباني يأخذ بالكثير من المبادئ الكلاسيكية في التنظيم سواء في تجميع أوجه النشاط أو في التحديد الرأسى الواضح لعلاقات السلطة والمسئولية إلا أن أهم ما يميزه عن التنظيم الكلاسيكي هو أن تحديد السلطات والمسئوليات لا يكون على أساس فردى ، وإنما على أساس جماعى ، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد.

وطالما أن السلطة والمسئولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردى فإن المساعلة لابد أن تكون على أساس جماعى.

٥/١ الاهتمام الشمولي بالموظفي:

لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط ، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق ب حياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته ، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر ، فالموظفي الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به ، وتركيز على الأداء وعلاقاته بالآخرين. ولذلك فإن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل ، بل أن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أدائه.

٢/٦ التكامل في الفلسفة اليابانية لإدارة الموارد البشرية:

إن نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي هو قدرة الإدارة اليابانية على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح له صبغته المتميزة.

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء أفضل العناصر التي تستطيع التكيف مع فلسفة المنظمة ، وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار وظيفي معين ، وكلك يجعل المنظمة تنفق بشكل كبير على تدريب وتنمية العاملين.

كما أن الأخذ بسياسة الأقدمية في الترقية لن يجعل الفرد يدخل على زميله بالنصيحة أو يخفى عليه بعض المعلومات خوفاً من أن يسبقه في الترقية.

والأخذ بمبدأ العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة يجعل من الصعب أن يتم تقييم الأداء الفردي بشكل سريع ، أو يتطلب الأمر في هذه الحالة مرور فترة طويلة من الزمن تمكن من جمع ملاحظات كافية للحكم على مستوى أدائه.

وهذا التقييم البطيء يساعد في اشتراك أكثر من مسئول في عملية التقييم مما يخلص المشرف المباشر من أي حرج ينبع عن اهتمامه بالمشاكل الخاصة والشخصية لمرؤوسه.

وهكذا نجد أن العناصر تكمل بعضها البعض وتنتقل معاً ، وتعمل في تناسق وانسجام لتعطى للفلسفة اليابانية صبغتها المتميزة ، والتي تضمن فعاليته والتي يجعلها تجربة جديرة بالاعتبار يمكن الاستفادة منها.

٧/٢ إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية:

١/٧/٢ مقدمة:

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها ، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين ، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسبة ، الأجر ، إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

٢/٧/٢ التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:

- استقطاب و اختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.
- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعامل والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة.
- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

٤- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

١- نظم قواعد البيانات والحسابات. مديرى الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية ، الأجر ، المشتريات ، لأن بعضًا من هذه النظم تمننا بمعلومات عن الأجر الوظيفية ، كما أن مديرى الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

٢- نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة ، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين ، الأجر ، الحوافز ، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.

٣- نظم التطبيقات الخاصة: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة ، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

٣/٧/٢ خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم ، وهذه التكنولوجيا تتصرف بالخصائص الآتية:

١- التكامل: يعني التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة ، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات ، إدارة المنافع ، التتبؤ بالأجور.

- ٢- قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.
- ٣- التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية ، وهذه التطبيقات تتسم بالمرنة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٤- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطريق غير مرخص وغير رسمية من قبل الآخرين.
- ٥- تدفق العمل: وهي تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة ، وتدفق العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتجدة من العملية ، خفض فترة النشاط ، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.
- ٦- تتميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تتميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين ، خطوات حساب الأجر والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها.
- ٧- الإنترن特 والموقع الإلكتروني: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنط والموقع الإلكتروني تخفيض تكاليف الأداء ، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال الموقع الإلكتروني الحكومية.

٤ مكونات النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأنشطة التي تؤدي من خلال إدارة الموارد البشرية وترتبط بالأهداف الاستراتيجية (Tompkins 1995) ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية لا تحتوى فقط على بيانات عن التوظيف في حزمة البرامج الجاهزة للنظام ، بل تشمل عناصر أخرى مثل العمليات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

(Coriello 1991)

و هذه المكونات هي:

- ١- إدارة الموارد البشرية: هي إحدى مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والتى تستخدم فى تسجيل الأنشطة المتعلقة بالفرد منذ التحاقه بالعمل وحتى تقاعده. هذا المكون يهتم بتسجيل البيانات والمعلومات الأساسية والديموغرافية للعاملين.
- ٢- إدارة المنافع: هذا المكون يتعلق بجمع البيانات عن المنافع التى تمنح للعاملين فى المنظمات العامة ، كما أنه يقوم بوضع خطط المنافع وتنفيذها ، كما أن النظم الرائدة والحديثة لإدارة المنافع لديهم القدرة على تسجيل المنافع لكل عامل فى المنظمة ، وكذلك اختيار حزمة المنافع التى تناسب كل عامل.
- ٣- الأجر: يقوم هذا المكون بإنتاج الشيكات الخاصة بالأجور ، وحساب الضرائب الخاصة بالعاملين ، البيانات المتعلقة بالأجور وكيفية حسابها وكذلك يتم إعداد الاستقطاعات من الأجر والمرتبات.
- ٤- إدارة الوقت والعمل: تقوم النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات العامة بتوفير الطرق الحديثة المستخدمة فى توفير بيانات عن وقت الإنتاج وتكلفته. والنظم الرائدة والحديثة لإدارة الوقت والعمل تمننا بمعلومات حديثة عن قدرات العاملين وصفات العمل ، كما أن هذه النظم هى مكون رئيسي فى نظام تكاليف المنظمات العامة.

و خلاصة القول أن قيمة بيانات نظم إدارة الموارد البشرية تدعم و تقوى وظيفة إدارة الموارد البشرية ذاتها ، و قبل تطبيق نظم تخطيط الموارد فإن المنظمات كانت تتفق وقت و مجهد كبير فى إعداد تطبيقات الحاسوب الآلى وقواعد بيانات عن مشكلات إدارة الموارد البشرية.

أما الآن وبعد تطبيق وتنفيذ قواعد بيانات إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع قواعد البيانات الأخرى بالمنظمة ، كل ذلك أدى إلى زيادة قيمة الموارد البشرية ذاتها وبالتالي زيادة قيمة المنظمة ككل. (Ashbough, S. & Miranda, R. 2002)

المبحث الثالث

مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية

ويتضمن النقاط التالية:

- ١/٣ تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.**
- ٢/٣ إطار مقترن لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة).**

١/٣ تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية:

١/١/٣ الدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية:

لقد تناولت بعض الدراسات والبحوث مدى تطبيق المنظمات المصرية للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، ومن أهم هذه الدراسات ما يلى:

أ- مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

استهدفت دراسة (أمانى دروبيش ١٩٩٤) إلى توصيف وتقدير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الغزل والنسيج وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية ، واستقصاء اتجاهات وآراء شاغلى الوظائف الإدارية لإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن هناك منظمات قليلة تهتم بالعنصر البشري وتعمل على التخطيط له ، كما أنه في حالة وجود هذا التخطيط فإنه غالباً ما يفتقد إلى النظرة الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية ويعتمد فقط على النظرة الجزئية.

٢- أن التخطيط للموارد البشرية بالشركات محل الدراسة والبحث يكنى فقط بوضع مجموعة من الخطط الجزئية والبرامج غير المترابطة والتي تهدف إلى حل المشكلات قصيرة الأجل.

٣- لا يوجد ارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.

٤- هناك قصور في متابعة موقف الشركات محل الدراسة والبحث سواء من حيث التحليل المستمر للتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالشركات والمؤثرة على مواردها البشرية أو من حيث تحليل الإمكانيات الذاتية الحاكمة لها.

فالقائمون بالخطيط لا يتوافر لديهم التهيئة الذهنية الكافية عن مسار أو الاستراتيجية الكلية للشركات لتحديد أولويات خطط الموارد البشرية أو كيفية توجيه المسار الاستراتيجي لتنمية النواحي الثقافية والكافاءات.

بـ- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المنظمات المصرية:

استهدفت دراسة (طاهر ١٩٩٦) الكثير من الأهداف منها توصيف وتقييم المنظمات محل البحث لتقبل متطلبات وعناصر الجودة الشاملة Total Quality Management وذلك من خلال تقييم فرص نجاح تطبيق هذا المدخل على المنظمات المصرية.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الغزل والنسيج ، وذلك باستخدام قائمة استقصاء مصممة لقياس عناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والبحث الحالى ما يلى:

١- سلبية وعدم توافق قيم الرؤية الاستراتيجية بهذه الشركات حيث أن الشركات تفتقر إلى القيادة الاستراتيجية ولا تهتم بالخطيط الاستراتيجي.

٢- غياب الابتكار والإبداع ، حيث أن مناخ العمل لا يشجع على الابتكار والإبداع والتحديد من جانب العاملين ، ولا يساعد على توليد أفكار جديدة.

٣- عدم مراعاة العاملين لنظم القيم والأخلاقيات حين أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

٤- عدم توافر القيادات الفعالة لأحداث ونقل الجودة الشاملة في المنظمة حيث أن معظم القيادات يغلب عليها الطابع البيروقراطي ، والتمسك بالإدارة الكلاسيكية.

٥- ضعف الاهتمام بعمليات تحفيز الموارد البشرية وتوظيفها.

٦- عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين.

٧- عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، حيث لا يوجد بالشركات المشاركة الكاملة والفعالة بين العاملين ، ويغيب التعاون ويزداد الصراع بين العاملين وهي جميعاً تشكل قوة معوقة لتعلم وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة.

- سلبية التوجه بالعميل فى الشركات محل البحث ، مما يعنى أن بيئه العمل الحالى غير مهيأة لتقبل إدارة الجودة الشاملة.

ج- مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المصرية:

استهدفت دراسة (الوطخى ٢٠٠٢) إمكانية تطبيق الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، ولقد خلصت الدراسة إلى نتيجة أساسية هي: أن الهيكل التنظيمية الهرمية الحالى في قطاع النقل تعتبر مقبرة للأفكار والمقترحات المتداولة من المستوى التنفيذى والإشرافى ، وأن هذه الهياكل تعتبر معوق أساس لابتكار والتطوير.

د- مدى تطبيق استراتيجية التسويق الداخلى بالمنظمات المصرية:

استهدفت دراسة (حامد ٢٠٠٣) إلى توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلى في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحى بالقاهرة الكبرى ، ومعرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وبرامج التسويق الداخلى على مستوى جودة الخدمة الصحية بهذه المستشفيات. ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- هناك درجة متوسطة من ممارسة التسويق الداخلى بأبعاده السبع وهى (وضوح أدوار العمل ، تدريب وتنمية العاملين ، العلاقات مع العاملين ، مكافأة العاملين ، الاتصالات ، الدافعية لدى العاملين ، التفاعل بين العاملين والعملاء).

٢- هناك ارتباط إيجابى ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلى بأبعاده السبع ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين.

هـ- مدى تطبيق رأس المال الفكرى بالمنظمات المصرية:

استهدفت دراسة (سمية أمين ٢٠٠٣) عرض ومناقشة مفهوم رأس المال الفكرى وعنصره ومؤشراته فیاشه وعرض المداخل الحالية لقياس رأس المال البشرى وعرض الانتقادات الموجهة إليها وتقديم نموذج مقترن لقياس رأس المال البشرى. وقد تم استعراض الجوانب السابقة نظرياً دون تطبيقها عملياً.

و- مدى تطبيق فلسفة الإدارة اليابانية لإدارة الموارد البشرية:

استهدفت دراسة (رافاعي ١٩٨٤) إلى تقديم مجموعة من الدروس المستفادة من فلسفة الإدارة اليابانية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة منها:

- ١- ضرورة توافر قيادات واعية وفعالة ، ولديها الرغبة الأكيدة في اتخاذ الخطوات الضرورية لتطبيق فلسفة الإدارة اليابانية بنجاح حتى ولو طلب ذلك بعض التضحيات الشخصية.
- ٢- ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين.
- ٣- الاعتراف بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٤- عدم الميل إلى التخصص الدقيق في مسار مهني معين.
- ٥- أن يكون الفرد أكثر استعداداً لاعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

٢/١/٣ تقييم تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية:

من دراسة وتحليل نتائج الدراسات والبحوث التي تم تطبيقها على المنظمات المصرية يخلص الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أن بيئـة المنظمـات المصرـية بشـكلـها الحالـى غير مـهيـأ لـتـقـبـل وـتـطـيـق الـاتـجـاهـات الإدارـية الحديثـة لإـدـارـة المـوارـد البـشـرـية.
- ٢- أن أهم الأسباب التي تـعـوق تـطـيـق الـاتـجـاهـات الحديثـة لإـدـارـة المـوارـد البـشـرـية بالـمنظـمات المصرـية يمكن تحـديـدـها فيـما يـلى:
 - غـيـاب الـابـتكـار والإـبـداع وـذـلـك لـعدـم توـافـر نـظـمـ الـحوـافـزـ وـالـمـكافـآـتـ.
 - غـيـاب فـكـرـ النـظـمـ فـيـ المنـظـمـاتـ المـصرـيةـ.
 - غـيـابـ الدـافـعـ لـلـتـلـمـعـ وـالـتـطـوـيرـ وـمـقاـوـمـةـ التـغـيـيرـ.
 - القـصـورـ فـيـ الرـؤـيـةـ الشـامـلـةـ المشـتـرـكـةـ بـيـنـ العـامـلـيـنـ ، وـتـعـارـضـ الرـؤـىـ بـيـنـ المـسـتـوـيـاتـ الإـدـارـيـةـ المـخـتـلـفـةـ.

- تعارض أهداف ومصالح الأفراد مع المنظمة من ناحية والأفراد معاً من ناحية أخرى.
- ضعف الالتزام من قبل الأفراد بنقل ونقل الأساليب الإدارية الحديثة.

وحتى تتلاشى هذه الأسباب ، فإن الباحث يقترح ما يلى:

١- ضرورة قيام المنظمات بدعم وتنمية وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال إعداد برنامج يقوم على المحاور التالية:

- تقوية الرؤية المشتركة بين العاملين والإدارة.
- تقوية الدافع على تعلم وتطبيق كل ما هو جديد.
- دعم روح الفريق وروح التعاون بين العاملين من قبل الإدارة.
- دعم ومساندة التزام الأفراد تجاه تطبيق الأساليب الحديثة.

٢- ضرورة دعم وتنمية قيم المديرين ، وذلك لتحسين ثقافة المنظمة وتطويرها بما يساهم في تقبل الأساليب الإدارية الحديثة ، حيث أن ثقافة المنظمة ضرورية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، حيث يتذرع ذلك دون محاذاة المعوقات الثقافية وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

٢/٣ إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة)

١/٢/٣ تعريف الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة:

يعرف (Madu 1991) الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بأنها "فلسفة لإدارة الجودة الشاملة تنظر للجودة خلال الأداء الكلي للمنظمة ، فالجودة هي انعكاس للأداء الكلي للمنظمة. ويتم تحديدها من خلال مقابلة حاجات العملاء والبيئة. وتهتم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بتحديد عوامل النجاح الحاكمة التي تؤثر على بقاء المنظمة وحالتها التنافسية في المستقبل سواء القريب أو البعيد".

كما يعرفها (Juran and Gryna 1993) بأنها "عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتحديد المدخل الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف ، فالإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة يتم تطويرها وتطبيقها بواسطة الإدارة العليا ، لذلك فإنها تشمل تحديد الغرض الذي قامت من أجله المنظمة ، وتحليل الفرص والتهديدات ، تحليل نقاط القوة والضعف بالمنظمة ، تحديد وتقييم الاستراتيجيات البديلة ، اختيار الاستراتيجية ، تطوير الأهداف ، إعداد خطط تفصيلية قصيرة الأجل ، ترجمة هذه الخطط إلى موازنات ورقابة الأداء".

٢/٢ مراحل الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة بعدة مراحل هي:

A- تحديد المهمة Mission

تقوم الإدارة العليا بالمنظمة بتحديد المهمة أو رسالة المنظمة وهي مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة. (Fahey 1992)

B- تحديد الرؤية Vision

فالرؤية هي قائمة مرتبة بالطموحات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلاً أو هي قائمة بالمستقبل المؤجل الذي تتوى المنظمة أدائها (أى ماذا نرغب أن نكون فى المستقبل). (Bezold 1996)

يقوم المديرون بالمنظمة بتطوير رؤية عامة Vision وذلك من خلال وصف التغيرات التي يريدون إجراءها بالمنظمة لخلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء وذلك لإنتاج منتجات سواء كانت سلع أو خدمات بجودة مرتفعة تقدم للمجتمع الذي توجد به المنظمة. (Matherly and Lasater 1992)

C- تحليل البيئة الخارجية:

ت تكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة ، ويقصد بتحليل البيئة الخارجية تحديد هذه المتغيرات وتحديد نوعية

تأثيرها (مباشر أو غير مباشر) مع دراستها والتباين بسلوكها في المستقبل ، مما يتيح التعرف على المخاطر أو الفرص التي تستطيع المنظمة استغلالها أو تجنبها.
(Seidel, et.-al. 1990)

وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات التالية:

- ١ - الهيكل السكاني: ويقصد به عدد السكان وتوزيعهم على المناطق والمدن المختلفة ومعدلات النمو السكاني وتوزيع السكان طبقاً للجنس والسن وتأثر هذه العوامل مباشرة في تحديد عدد المستهلكين الحاليين والمرتقبين للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٢ - الحالة الاقتصادية العامة. وتشمل الدخل القومي ومعدلات النمو فيه وتوزيع الدخل القومي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ، وتوزيع الدخل على الأفراد وحجم الإنفاق على السلع والخدمات على المستوى القومي والفردي. ويوضح تحليل هذه العوامل الدخل المتاح للتعرف من قبل الأفراد وهو ما يشكل أحد مكونات الطلب الفعال والذي يشمل الرغبة في الشراء مصحوبة بالقدرة على دفع ثمن السلع والخدمات.
- ٣ - العوامل التكنولوجية: ويقصد بها عوامل التقنية المتاحة حالياً والمأهولة والتي يمكن استخدامها في إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وهذه العوامل تتطور بسرعة كبيرة ، وهي تمثل أهم التحديات التي تواجه المنظمة ، كذا يجب على المنظمة العمل على مواجهتها بشكل فعال. (Madu 1991)
- ٤ - البيئة الثقافية والتعليمية: يقصد بها المستوى العلمي لأفراد المجتمع ، نسب الأمية والمؤسسات التعليمية الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة مثل الجامعات، وتمثل هذه المؤسسات سوق العمل الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة. كما أن العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات الدينية تؤثر بدرجة كبيرة على أنشطة المنظمة.

بالإضافة إلى تحديد المخاطر والفرص فإن تحليل وتقدير مكونات البيئة الخارجية :
يسهم في :

• تحديد العوامل المؤثرة عن أداء المنظمة لوظائفها ، ودرجة تأثير كل منها ، ومن ثم تقسيمها إلى مجموعات طبقاً لمقدرة الإدارة على التحكم في هذه العوامل. ويساعد ذلك في أن تأخذ الإدارة زمام المبادرة في تغيير الظروف البيئية لتوافق مع الأهداف الموضوعة بدلاً من الانتظار والتصريف في صورة رد فعل للتغيرات البيئية.

• التنبؤ بحجم السوق الإجمالي المتاح أمام المنظمة ، وبالتالي تحديد الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة. (Madu, 1991)

د- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

أن الغرض الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد ما تتمتع به من نقاط قوة يمكن التركيز عليها وتعظيم الاستفادة منها ، وتحديد نقاط الضعف التي تعانيها حتى يمكن تقويتها أو تخفيف الضغط عليها ، وت تكون البيئة الداخلية للمنظمة من وظائف التسويق ، الإنتاج ، التمويل ، الشراء والتخزين ، إدارة الموارد البشرية. (Barbir 1987, Langley, et.-al. 1991, Morrison 1992)

هـ- وضع الأهداف الاستراتيجية للجودة:

الهدف هو قائمة بالنتائج المرغوب فيها والتي يجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة ، هذه الأهداف تعتبر الأساس لوضع الخطط وتنفيذها ، والأهداف الاستراتيجية هي أهداف تغطي فترة زمنية طويلة قد تمت لخمس سنوات ، وفي هذه المرحلة يستخدم مفهوم الإدارة بالأهداف وفيه يشتر� المديرين في وضع الأهداف التي تعتبر أساس لتطبيق الأنشطة.

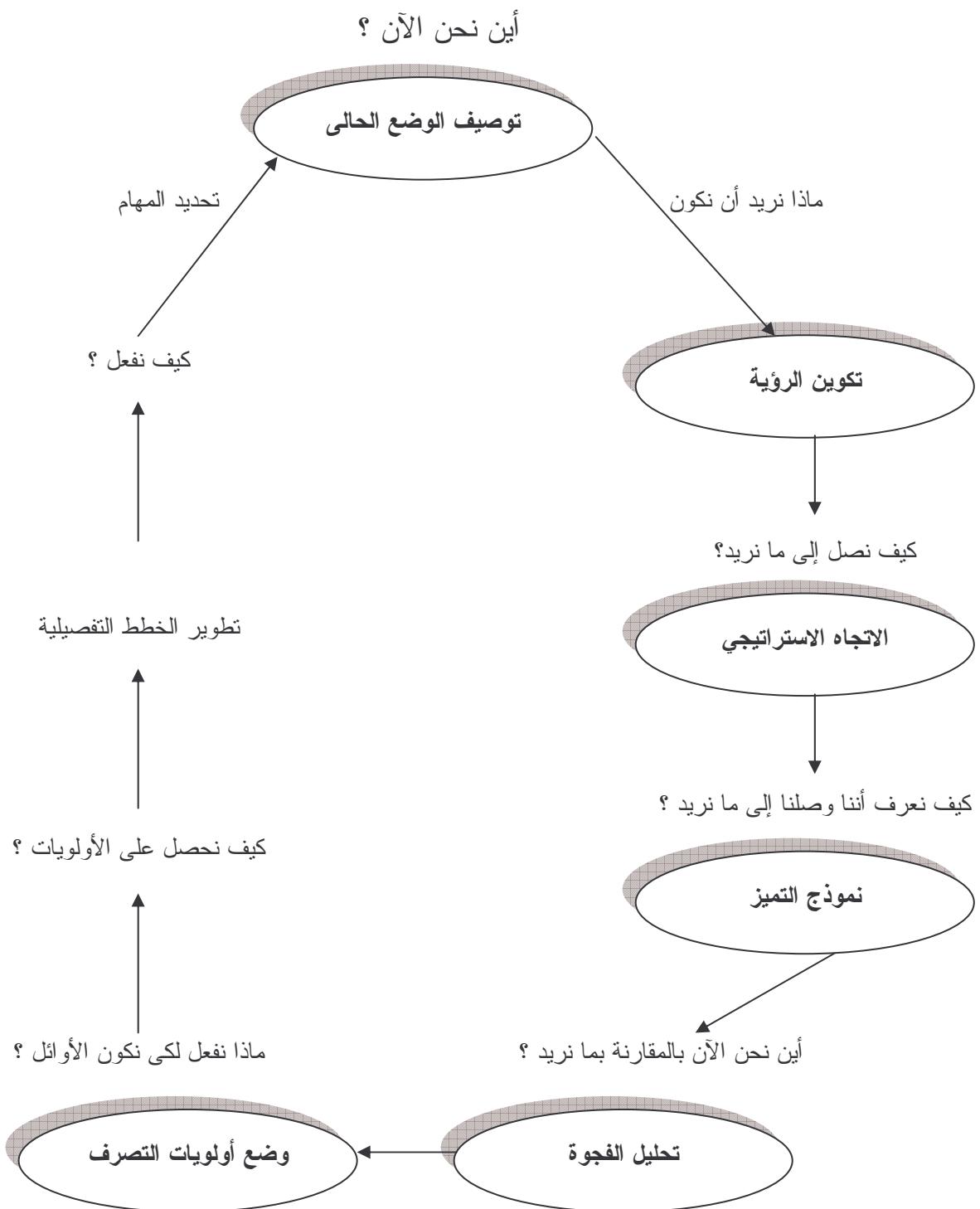
ويمكن تكوين أهداف الجودة من خلال مصادر عديدة منها:

١- تحليل باريتو لإشارات الإنذار الخارجية (شكاوى العملاء ، معدلات مردودات المبيعات ، انخفاض جودة المنتجات).

٢- تحليل باريتو لإشارات الإنذار الداخلية (الفاقد / التالف).

٣- المقترنات من المصادر الداخلية مثل المديرين والعاملين بالمنظمة.

تمر عملية وضع الأهداف الاستراتيجية بعدة مراحل كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (١/٣)

مراحل وضع الأهداف الاستراتيجية للجودة

المصدر:

Juran, J., Quality Planning and Analysis, (New York: McGraw Hill, Inc., 1993), P.115.

و- تصميم و اختيار الاستراتيجية المناسبة:

تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر وكذلك تقوم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف باستخدام تحليل (SWOT).

ويوفر تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة معلومات عن الفرص والمخاطر وكذلك نقاط القوة والضعف بها معلومات تستخدمها المنظمة في وضع الخطط الاستراتيجية بها ، كما أنه يتم تكوين فريق الجودة بواسطة الإدارة العليا بالمنظمة ، وكذلك تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات والموارد الازمة لهذا الفريق وتكون مهمته الرئيسية هي تحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال بحوث التسويق ، ويتم ترجمة هذه الحاجات في شكل منتجات تشبّع حاجات العملاء ويتم ذلك من خلال أسلوب توظيف الجودة بمعنى إدخال حاجات ورغبات العملاء في المنتج (تحديد مواصفات المنتج).

وبمجرد تحديد مواصفات المنتج ، يتم تحديد أهداف الجودة النابعة من حاجات ورغبات العملاء والبيئة الخارجية والسوق.

والهدف من ذلك هو الحصول على ميزة تنافسية ، فالتحفيظ يساعد المنظمة على تحسين وضعها التنافسي عن طريق تكوين استراتيجيات لتحقيق نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

وهذه الاستراتيجيات تسمى استراتيجيات النشاط ومنها استراتيجية النمو ، استراتيجية التوسيع ، استراتيجية الربح.

ويتم اختيار استراتيجية من هذه الاستراتيجيات في ضوء الموقف الحالي للمنظمة والفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بها.

ولتطبيق وتنفيذ استراتيجية النشاط والتي تم اختيارها ، فإنه يتم تصميم وتنفيذ استراتيجيات وظيفية تشمل كافة الوظائف الموجودة بالمنظمة مثل التسويق ، الإنتاج ، التمويل ، الشراء والتخزين ، إدارة الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تنفيذ استراتيجية النشاط والتي تم اختيارها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ولتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فإنه يتم تصميم وتنفيذ وتطبيق استراتيجيات فرعية مكونة للاستراتيجية الإجمالية لإدارة الموارد البشرية ، وتشمل تلك الاستراتيجيات الفرعية:

- استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- استراتيجية الأجر والحوافز.
- استراتيجية التدريب.
- استراتيجية تقييم الداء.

ز- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية المختارة على جزء صغير من المنظمة:

بمجرد تكوين الاستراتيجية ، فإنه يتم تطبيقها ، وعملية التطبيق هذه يجب أن تأخذ في الاعتبار المخاطر المرتبطة بها ، ولذلك يتم تطبيق الاستراتيجية على نطاق محدود بالمنظمة في شكل نوع معين من السلع والخدمات التي تقدمها ، ويتم مقارنة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المواصفات المحددة وحاجات العملاء. وفي هذه الحالة تستخدم أدوات رقابة الجودة وأساليب الإدارة اليومية ، وتهدف عملية المقارنة إلى التأكيد من مدى مطابقة المواصفات الفعلية للسلعة أو الخدمة المنتجة مع المواصفات المعيارية. والهدف من هذه المرحلة التأكيد من أن المنظمة تؤدي الأنشطة الصحيحة.

ح- رقابة وتقييم نتائج التنفيذ:

عندما يتم اكتشاف أن السلع والخدمات المقدمة غير مطابقة للمواصفات ، فإنه يتم إعادة تصميم مواصفات السلع والخدمات ، وهذا ما يعرف باكتشاف الأخطاء ، وهو أسلوب يهدف إلى تحديد الأخطاء ومصادرها ، وذلك لتطبيق الإجراءات التصحيحية المطلوبة. والهدف من هذه المرحلة هو التأكيد من أن المنظمة تؤدي الأنشطة بطريقة صحيحة.

ط- تطبيق الاستراتيجية على النطاق الكلى للمنظمة:

نتيجة لاختبار الاستراتيجية على قطاع محدود والتأكد من مناسبتها للتطبيق ، فإنه يتم تعميم الاستراتيجية على المنظمة ككل. (Madu 1990)

٣/٢/٣ معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة وكيفية التغلب عليها:

- أ- صعوبة تحديد الرؤية عن الفترة المستقبلية: الإدارة العليا يجب أن تقوم بالتقدير المستمر لكل من المهمة والسياسة الخاصة بالمنظمة. كما يجب أن تكون المهمة محددة بشكل واضح حتى يمكن تحديد الأهداف بدقة ووضوح ، وكذلك تحديد دور كل إدارة وقسم في تحقيق هذه الأهداف ، كما أن تصرفات الإدارة يجب أن تكون محددة بشكل واضح في السياسة الجديدة للمنظمة مما يؤدي إلى تدعيم تطبيق السياسة الجديدة.
- ب- صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعكس بشكل حقيقي أهداف المنظمة ، وهذه المشكلة ترتبط بمشاكل تحديد الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية للمنظمة. وللتغلب عليها نجد أنه لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة ، فإنه يجب تطوير مقاييس ومؤشرات على مستوى الوحدات الوظيفية وأن تعكس هذه المؤشرات مستويات الأداء والتغيير فيها.
- ج- عدم توافر البيانات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة. إن استخدام المقاييس التي تم تحديدها في الخطوة السابقة يحدد البيانات الكلية المطلوبة. وب مجرد تحديد البيانات المطلوبة ، فإن البيانات المتاحة يتم تحليلها لمعرفة مدى كفايتها من عدمه. وفي حالة عدم كفايتها يتم تحديد البيانات الإضافية المطلوب توفيرها ومن هو المسئول عن تجميع البيانات وكيفية تشغيلها وتحليلها.
- د- نقص التدريب والتعليم الخاص بطرق إدارة الجودة الشاملة ومهارات حل المشاكل. إن أي تدريب أو تعليم يجب أن يحدث أثناء وقت العمل وذلك لتوفير فرص التعلم بواسطة الأداء. فالتعليم والتدريب يجب أن يماثل ظروف العمل الحقيقية ومشاكله ومهارات حل المشكلات يجب أن تتطور بواسطة تعريف المشكلات وطرق حلها.
(McIntrye 1992)
- هـ- نقص التزام الإدارة العليا. إن استراتيجية الجودة الشاملة تتطلب التزام كامل وإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة ، نقص الاهتمام أو عدم وجوده

يؤدى إلى فشل استراتيجية الجودة الشاملة ، ولنجاح التطبيق ، فإن الإدارة يجب أن توضح الغرض من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكل العاملين بالمنظمة.

و- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة. إن تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية صعبة ، ويطلب وقت طويل ، وقد حدد ذلك ديمنج Deming على أنه من ٣-٥ سنوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة كل. وعند إحداث تغيير في ثقافة المنظمة يجب إزالة الخوف من التغيير لدى العاملين والإدارة العليا وكذلك تحسين علاقات العمل. ولتغيير الثقافة التنظيمية فإن جهود التغيير يجب أن تكون موجهة ومستمرة وأن يلتزم كل العاملين بها ويدعموا مجهودات التغيير .

ز- التخطيط غير المناسب. من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وضوح الخطط وتطبيقها وكثير من مشاكل التطبيق يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط المناسب ، وهناك ثلاثة مكونات لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الناجحة هي :

- الحصول على التزام من المنظمة ككل.
- توضيح وتوصيل رؤية المنظمة وغرضها وأهدافها لكافة العاملين بها.
- تحقيق الاتصال المفتوح عن التوجه الجديد للمنظمة.

ح- نقص التدريب والتعليم المستمر. إن التدريب والتعليم المستمر عملية هامة لتصميم وتنفيذ التحسين المستمر للجودة في أي منظمة.

القادة في المنظمة المشتركين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يجب أن يحددوا الاحتياجات التدريبية وكيفية مقابلتها بطريقة فعالة.

والتدريب والتعليم قد يكون رسمي أو غير رسمي. فالتدريب والتعليم الرسمي بالمنظمة يتم من خلال قيام المديرين بدور المدربين لباقي العاملين بالمنظمة ، وهذا يدعم التزام الإدارة والتأكد من أن مبادئ الجودة الشاملة تم تقديمها بواسطة العاملين. أما التدريب غير الرسمي فيشمل نشر مقالات عن الجودة الشاملة أو عرض معلومات عنها في الشركة لتوسيع مفهومها وأهميتها وأهدافها للعاملين بالمنظمة .

ط - عدم مناسبة الهيكل التنظيمى وعمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل. إن الهيكل التنظيمى الأوتوقратى والسياسات الإدارية قد يؤدى إلى مشاكل فى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة. كما أن عمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل سوف يؤدى إلى حدوث مشاكل فى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة. ففرق العمل هى جزء هام لبيئة الجودة الشاملة ، كما أنه يمكن استخدام بعض طرق حل المشكلات مثل الضعف الذهنى وهيكل عزمـة السـمـكـة وشكل تدفق العمل.

ي- عدم الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين ، فالمنظمات يجب أن تعطى اهتماماً كبيراً لكل من العملاء الداخليين والخارجيين ولذلك يجب عليها دراسة ومعرفة حاجات وتوقعات كل من العملاء الداخليين والخارجيين.

ك- الاستخدام غير المناسب لتدعيم العاملين وفرق العمل. إن فرق العمل الفعالة تدعم تقديم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة ، ففرق العمل الفعالة بحاجة إلى تدريب المنسق بها وتحديد الغرض والمهمة والوقت اللازم لأداء المهام. كما أن نصائح فرق العمل والحلول التى يقدمونها يجب أن تتفذ ، وهذا يعطى رسالة قوية وفعالة للعاملين عن أهمية تدعيم فرق العمل.

(Mosters 1996, Zangwill 1994, Keys 1991)

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

[أ] الكتب:

- ١- رفاعي محمد رفاعي ، إدارة الأفراد ، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٣).
- ٢- نفيسة محمد باشري ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: دار الثقافة العربية ، ١٩٩٩).

[ب] الدوريات:

- ١- أمانى درويش ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس ، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلى والتسويق الخارجى وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الثالث والثلاثون ، العدد الأول ، مارس ١٩٩٦ ، ص ٣١٧-٣٩٩.
- ٣- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعى: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلى ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ١٩٩٥ ، ص ١-٥٥.
- ٤- جمال طاهر أبو الفتوح ، فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٦.
- ٥- رفاعي محمد رفاعي ، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذي يمكن أن تتعلمها الإداره العربية منها ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد ١٢ ، العدد ٤ ، شتاء ١٩٨٤ م.

٦- سامي الطوخى ، إدارة الشفافية والتمكين فى قطاع النقل بمصر ، مجلة البحث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الرابع ، أكتوبر ٢٠٠٢ .

٧- سعيد شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلى كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحى بالقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد السادسون ، ٢٠٠٣ .

٨- سمية أمين على ، المحاسبة عن رأس المال الفكرى: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري ، مجل المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السادسون ، ٢٠٠٣ .

٩- فؤاد نجيب الشيخ ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية فى قطاع الأدوية الأردنى ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والأربعون ، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٤ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[A] Books

- 1- Berry, H. Managing The Total Quality Transformation, (New York: McGraw Hill, Inc., 1991), P. 76.
- 2- Brooking, A., Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, (U.S.A.: N.J., 2001).
- 3- Cascia, W., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, (Boston: PWS-Kent, 1998).
- 4- Edivnsson, L., Developing a Model for Managing Intellectual Capital, (U.S.A.: Butterworth- Heinemann, 2000).
- 5- Flamholtz, E., Personnel Management, Human Capital Theory, (U.S.A.: University of California 1981).
- 6- Flippo, E. Principles of Personnel Management, (U.S.A.: McGraw Hill, 1972).
- 7- John, P. and Barnes, R., TQM in Action, (New York: Chapman & Hall, Inc., 1994).

- 8- Juran, J., Quality Planning and Analysis, (New York: McGraw Hill, Inc., 1993).
- 9- Klein, A., A Total Quality Approach to Performance Reviews, (U.S.A., Texas, 1989), P. 67.
- 10- Luthans, F. and Kreitner, Organizational Behavior Modification and Beyond, (Grandview, IL; Scott Foresman 1985) .
- 11- Max Hand, Quality Management Handbook, (London: Butterworth – Heinemann, Ltd., 1992), P. 37.
- 12- Robin, E., Employee Driven Quality, (U.S.A., Resource Engineering, Inc., 1993), P. 3.
- 13- Scott, M., Myers Makes this Point in Every Employee a Manager, (San Diego, CA: University Associates, 1991).
- 14- Seidel, F., et.-al., Strategic Management for Health Care Organization, (U.S.A.: National Health Publishing, Co., 1990), P. 12.
- 15- Svely, K., The New Organizational Wealth, (U.S.A.: N.J., 2001).

[A] Periodicals:

- 1- Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A., April, 1992, PP. 11-15.
- 2- Ashbaugh, S. and Miranda, R. Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers, Public Personnel Management, (Vol.31, No.1, Spring 2002), PP. 7-19.
- 3- Aun Langley, et.-al., Formal Strategic in Public Hospital, Long Range Planning, (Vol. 24, No.1, 1991), PP. 80-83.
- 4- Ballantyne, D., Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5, 1997), PP. 343-366.

- 5- Baron, N. and Kreps, M., Consistent Human Resource Practices, California Management Review, (Vol.41, No. 3, Spring 1999), PP. 29-53.
- 6- Bezold, C., on Future Thinking: Trends, Sceneries, Vision and Strategies, Quality Progress, (Vol. 29, No. 7, July 1996), PP. 81-83.
- 7- Booth, R., The Measurement of Intellectual Capital. Management Accounting, (November, 1998), PP. 70-77.
- 8- Brian, E. and Mark, A., Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, Winter 1999), PP. 287-301.
- 9- Brockbank, W. If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, Winter 1999), PP. 337-352.
- 10- Bruce, J., et.-al., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, (Vol. 25, 2005).
- 11- Cardine, B., Strategic Planning for Hospital- A Health- Needs Approach, Long Range Planning, (Vol. 20, No. 3, 1987), PP. 77-83.
- 12- Chiavenato, I., Advances and Challenges in Human Resource Management in The New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30, No.1 Spring 2001), PP. 17-26.
- 13- Coddington, D. Strategies for Survival in The Hospital Industry, Harvard BUSINESS Review, (Vol. 63, May-June, 1985), PP. 137-144.
- 14- Collins, C. and Clark, D. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practice in Creating Orgnaizational Competitive Advantage, Academy of Management Journal, (Vol. 46, No. 6, 2003), PP. 740-751.

- 15- Cyr, J., Human Resource Management Practice in China: A Future Perspective, Human Resource Management, (Vol. 30, No.2, Summer 1991), PP. 159-215.
- 16- Don Marley, Strategic Direction in The British Public Service, Long Range Planning, (Vol. 26, No.3, 1993), PP. 77-86.
- 17- Ester Mok, Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hang Kong, Journal of Nursing Management, 2002.
- 18- Fahey, P. Quality Begins and Evds with Data, Quality Progress, (Vol. 22, No. 3, April 1992), PP. 71-77.
- 19- Foreman, K., Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No.3, 1995), PP. 755-768.
- 20- Fotter, M. Achievnign Competitive Advantage through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, (Vol.35, No. 3, Fall 1990), PP. 341-363.
- 21- George, D., Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, (Vol. 20, No. 1, January 1990), PP. 63-70.
- 22- Gilbert, D., et.-al., Internal Marketing of a service, Industrial Marketing Management, (Vol. 21, No. 4, 1992), PP. 299-306.
- 23- Gilbert, R. Human Resource Management Practices to Improve Quality: A care Example of Human Resource Management Intervention in Government, Human Resource Management, (Vol. 30, No.2, Summer 1991), PP. 183-198.
- 24- Hagg, G., et.-al., Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture, Journal of Marketing Management, (Vol. 14, No. 8, 1998), PP. 879-895.
- 25- Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, (Vol.13, No. 2, 1992).
- 26- Hart, C. and Schlesinger, L., Total Quality Management and The Human Resource Professional: Applying The Boldrige

- Framework to Human Resources, Human Resource Management, (Vol.30, No. 4, Winter 1991), PP. 433-454.
- 27- Hiltrop, M. and Charles, D., Benchmarking the Performance of Human Resource Management, Long Range Planning, (Vol. 27, No. 6, 1994), PP. 43-57.
- 28- Javier, G., et.-al., Survival of The Fittest? Entrepreneurial, Human Capital and The persistence of Underperforming Firm, Administrative Science Quarterly, (Vol.42, 1997), PP.750-783.
- 29- Kanungo, R. Measurement on Job and Work Involvement, Journal of Applied Psychology, (Vol.67, No. 3, 1982).
- 30- Kim West, Quality: The Ultimate Competitive Advantage, Accountancy, (August, 1991), PP. 89-93.
- 31- Klingner, D., Reinventing Public Personnel Administration as Strategic Human Resources Management, Public Personnel Management, (Vol.22, No. 4, Winter 1993), PP. 565-577.
- 32- Lean, K., Empowerment, Motivation, Training, and TQM Program Implementation Success, Industrial Management, (May-June, 1995), PP. 12-15.
- 33- Madu, N., Introducing Strategic Quality Management, Long Range Planning, (Vol. 26, No. 6, 1991), PP. 121-131.
- 34- Margan, A. and Pircy, F., Market- Led Quality, Industrial Marketing Management, (Vol.21, No.3, 1992), PP. 111-118.
- 35- Marquardt, A., Inside the Baldrige Award Guidelines, Category: Strategic Quality Planning, Quality Progress, (Vol. 25, No. 8, August 1992), PP. 93-96.
- 36- Matherly, L. and Lasater, H., Implementing TQM in a Hospital, Quality Progress, (Vol. 25, No. 2, April 1992).
- 37- McLaurin, L., Making Customers Service more than just a Slogan, Quality Progress, (Vol. 26, No. 11, November, 1993), PP. 35-39.
- 38- McIntrye, E., Hurdles to Quality Health Care, Quality Progress, (Vol. 25, April 1992).

- 39- Muzphy, L, Transformational Leadership: a Cascading Chain Reaction, Journal of Marketing Nursing Management, 2005.
- 40- Nael, Z. and Alan, H., Implementing Strategies for Human Resources, Long Range Planning, (Vol. 22, No. 2, 1989), PP. 70-77.
- 41- Peter, B., Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences of Human Resource Strategy in The Pharmaceutical Industry, Human Resource Management, (Vol. 30, No. 2, Summer 1991), PP. 153-182.
- 42- Sanjay, M. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Appeal, Applied Psychology, 2001.
- 43- Schonberger, R. Human Resource Management Lessons From a Decade of Total Quality Management and Reengineering, California Management Review, (Vol.31, No.2, Summer 1994), PP. 109-123.
- 44- Swominem, T., Work Empowerment as Experienced by Head Nurse, Journal of Marketing Nursing Management, 2005.
- 45- Ulrich, D., A New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, (January- February 1998), PP. 125-134.
- 46- Verey, J., A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No. 3, 1995), PP. 41-54.

ملخص البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية.

وقد اعتمد الباحث في تحقيق الهدف من البحث على الدراسات والبحوث السابقة لإعداد بحث مرجعي ، حيث استقى الباحث معارفه من تحليل البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وب خاصة التطبيقية للاستفادة من نتائجها.

وقد انطوى هذا البحث على ثلاثة مباحث ، خصص الأول منها للتعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية ، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فقد خصصه الباحث للتعرف على مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية وكذلك تقديم إطار مقترن لإدارة الموارد البشرية.

وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها:

- ١- أن بيئـة المنظمـات المصرـية بشـكلـها الحالـى غير مـهيـأ لنـقـبـل وتطـبـيق الـاتـجـاهـات الإـادـارـيـةـ الـحدـيثـةـ لإـادـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ.
- ٢- من الـاتـجـاهـاتـ الإـادـارـيـةـ الـحدـيثـةـ فيـ إـادـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ: الإـادـارـةـ الـاسـتـراتـاـجيـةـ للـموـارـدـ البـشـرـيـةـ ، إـادـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ فيـ ظـلـ مـفـهـومـ إـادـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ ، استـراتـاـجيـةـ التـسـويـقـ الدـاخـلـىـ ، استـراتـاـجيـةـ تمـكـينـ العـامـلـيـنـ ، رـأسـ المـالـ الفـكـرـىـ وفـسـفـةـ الإـادـارـةـ الـيـابـانـيـةـ فيـ إـادـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ ، وـإـادـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيـةـ فيـ عـصـرـ الـحـكـومـةـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ.

ولقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها:

- ١- ضـرـورـةـ تـهـيـئـةـ التـقـافـةـ التـنـظـيمـيـةـ لـنـقـبـلـ تـطـبـيقـ الـاتـجـاهـاتـ الـحدـيثـةـ وـعـدـمـ مقـاـوـمـةـ التـنـطـوـيرـ.
- ٢- ضـرـورـةـ تـوـجـيهـ الـدـرـاسـاتـ وـالـبـحـوتـ لـدـرـاسـةـ الـاتـجـاهـاتـ الـحدـيثـةـ وـمـدـىـ تـطـبـيقـهـاـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـصـرـيـةـ وـالـعـرـبـيـةـ وـإـبـرـازـ الـمـزاـيـاـ النـاتـجـةـ عـنـ التـنـطـيـقـ لـهـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ.
- ٣- ضـرـورـةـ دـعـمـ وـتـقوـيـةـ قـيـمـ الـمـديـرـيـنـ لـتـوـجـهـ نـحوـ التـغـيـيرـ وـتـوـفـيرـ الـإـمـكـانـيـاتـ الـلـازـمـةـ لـذـلـكـ.

محتويات البحث

١	مقدمة
٢	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية – رؤية عامة
٢	• مقدمة
٣	• تعريف إدارة الموارد البشرية
٣	• أهداف إدارة الموارد البشرية
٤	• وظائف إدارة الموارد البشرية
٦	• تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية
١٠	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
١١	• الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
٢٢	• إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٣٠	• رأس المال الفكري
٤١	• استراتيجية تمكين العاملين
٤٥	• استراتيجية التسويق الداخلي
٥١	• فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية
٦١	• إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية
٦٥	المبحث الثالث: مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية
٦٦	• تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال المصرية
٧٠	• إطار مقترن لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة)
٨٠	المراجع
٨٠	• المراجع العربية
٨١	• المراجع الأجنبية
٨٧	ملخص البحث