

بمخت مرجمى عن:

## الانتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

مفرد إلى:

اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال

(أساتذة مساعدين)

دكتور/ سعيد شعبان حامد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر

## مقدمة:

لقد أثبت 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 يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيال .

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 بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

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

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحى 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 فى 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 والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية 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 والحفاظ عليهم بغرض الإسهام فى تحقيق الأهداف التنظيمية".

### ٣/١ أهداف إدارة الموارد البشرية:

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

- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية 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 موضوعى لقياس وتقييم 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:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

١- وظيفة التخطيط. تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً التى تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.

٢- وظيفة التنظيم. ويقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التى تربط هذه المسئوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمى لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية فى المنظمة.

٣- وظيفة التوجيه. ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Command ، Motivation 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.

## ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

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

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.
- تعيين الأفراد.

٢- وظيفة تنمية العاملين. بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كما ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية 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 في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

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

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

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 فى إدارة الموارد البشرية:

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

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

وفى هذا المدخل الذى ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضى 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 الفنى الكبير الذى صاحبها والاهتمام بالنواحى التكنولوجية التى بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التى كان يقوم بها الإنسان من قبل.

٢- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء فى كتابات آدم سميث والذى كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.

٣- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.

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

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

#### ب- المدخل الأبوى Paternalism

كان هذا المدخل سائداً فى الفترة من ١٩٢٠-١٩٣٠م ، وفى ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال ، ولقد نجحت لبعض الوقت دلاً، ختلفة مثل السكن والتسليية ،



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

٥- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها مارى باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين ، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنسانى فى الإدارة.

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

بدأت إدارة الموارد البشرية فى هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل ، وبدأت فى ممارسة الكثير من الوظائف التي لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط فى العمل ، ولكن امتدت لتشمل المسئولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. (باشرى ١٩٩٩ ، 1972 Flippo)

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

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

# المبحث الثاني

## الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية

ويتضمن النقاط التالية:

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

## ١/٢ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

### ١/١/٢ مقدمة:

تتأثر المنظمات بالتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية المحيطة بها ، ومن هذه التغيرات: النقص فى رأس المال اللازم للتمويل ، التغير فى الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة.

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

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

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

وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية فى 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 فى مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة.  
(Wright, et.-al., 2001)

واقترحت 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 لأخرى ، كما أنه من الصعب تقليدها و محاكاتها.

(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 "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده".

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

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

ب- الجودة المتفوقة Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء ، ومستوى أداء هذه المنتجات ، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذى سمعة جيدة ، وتقلل الجهد والوقت الذى يستغرق فى إصلاح العيوب فى 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 أولاً ثم التركيز على هذه

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

والميزة التنافسية والتي 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 فهي أكثر تعقيداً ، وتتصف بعدة صفات منها:

١- طويلة الأجل. وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.

٢- الشمولية. وهي 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 فى المنظمة.

٥- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهي 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 فى المنظمة كما يوضحه الشكل التالى:

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

الاستراتيجي

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 ، الأجور 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 رئيسي 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 في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.

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

وتكوين ثقافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط ، إدارة التغيير  
وتسهيل تنفيذه.

٤- المبادر الاستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية فى 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 التى تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم  
لذلك.

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

فى 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 استراتيجى إجمالى.

بافتراض أن العنصر البشرى من العناصر الضرورية فى 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 هى:

١- الإداري. والاهتمام الأساسى ينصب على المنتج ، السوق ، العمال التنفيذيين ،  
ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم ، وهذه هى مهمة إدارة  
الموارد البشرية.

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

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

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

نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط

الإدارى	آحادى الاتجاه	ثنائى الاتجاه	متكامل	
عدم وجود ارتباط	تدعيم جزئى	درجة مرتفعة من التدعيم	تدعيم ثابت ومستقر	نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على استراتيجية النشاط
ممارسة الموارد البشرية تخفض من الميزة التنافسية	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	تحسن ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية	تعظم ممارسة الموارد البشرية من 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- فى 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.

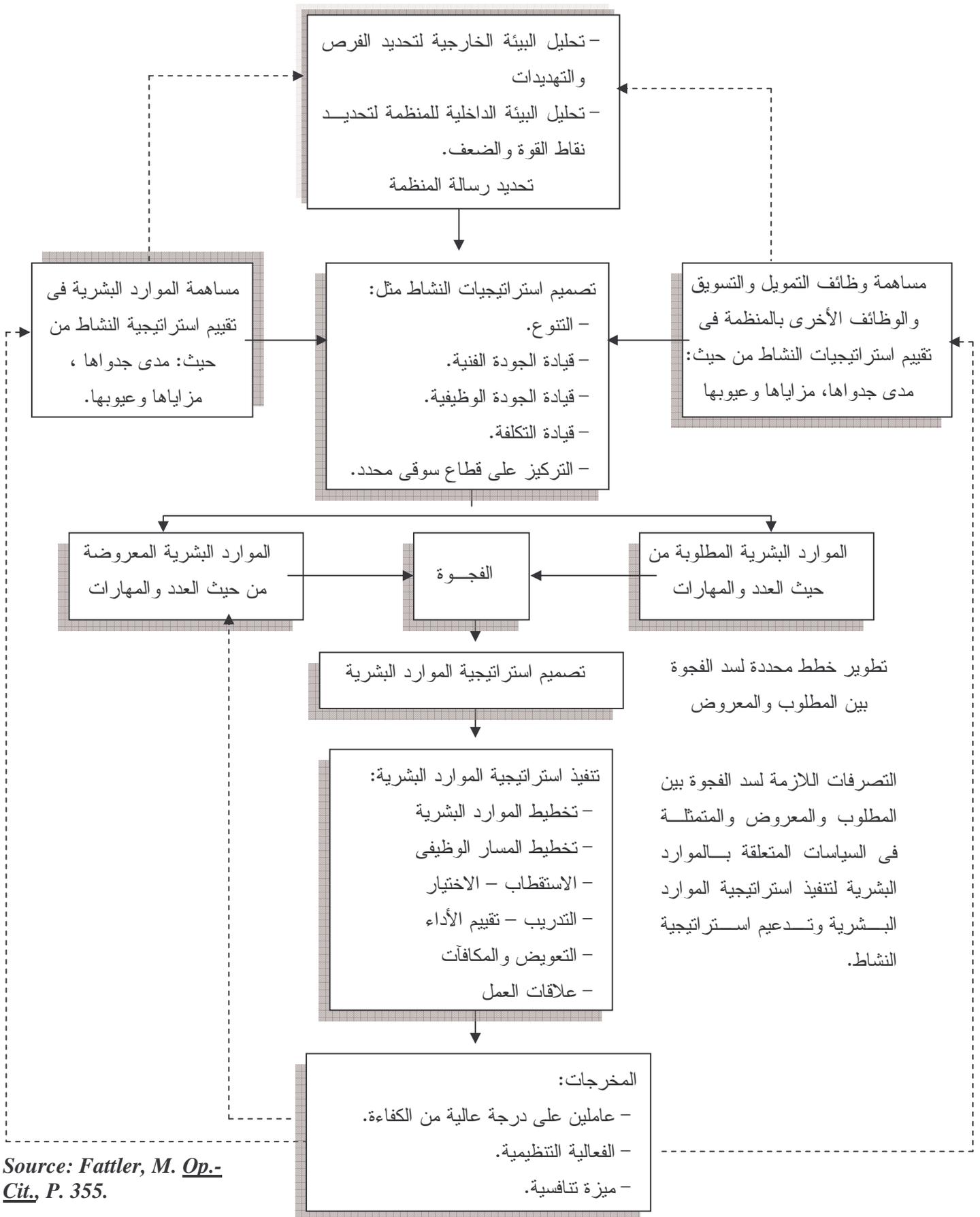
٢- فى ظل العلاقة أحادية الاتجاه ، فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.

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

٤- المدخل التكاملي ، وفيه يحدث تكامل بين استراتيجىة الموارد البشرية واستراتيجىة النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية ، المالية ، التكنولوجىة فى المساهمة فى وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها ، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجىة الموارد البشرية من خلال المشاركة فى حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها ، ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجىة الموارد البشرية يؤدى إلى تدعيم استراتيجىة النشاط.

#### ٤/١/٢ 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 التالى:



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 والإمكانيات اللازمة ، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

٢- تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها فى ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية ، النواحي المالية ، التسويق ، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديري 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. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة فى اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.

وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجى الإجمالى للمنظمة ، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة فى الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتنافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية فى عالم يتسم بالتغير المستمر.

٣- التركيز على الثقافة التنظيمية التى تتسم بالديموقراطية والمساهمة فى اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين فى اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ، وكذلك زيادة حرية العاملين فى اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

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

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

٧- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى. أصبحت المعرفة هى أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمى 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 فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

### ١/٢/٢ مقدمة:

نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة فى: زيادة المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين ، التنوع فى مهارات القوى العاملة ، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التى تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة. (Hart and Schlesinger 1991)

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجى والذى يعتبر المحور الأساسى لعملية التحسين المستمر فى المنظمة. (Schonberger, 1994)

### ٢/٢/٢ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغيرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم ، طرق التحليل الإحصائية ، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات. وبعبارة أخرى ، فإن إدارة الجودة الشاملة هى ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التى يودى بها العاملين أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين فى المنظمة ، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلك خارجى أو مستهلك داخلى (وهو الفرد أو الجماعة التى 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 وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة 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 والموظفون 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 الفيديرالى 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 وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسئولية ضبط الجودة ، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل

إليه المخرجات مطابقة للمواصفات ، وعلى أن يكون النمط الإدارى السائد فى المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعى وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة فى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم.

### ٣/٢/٢ إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

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

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

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

أ- الوظائف والمهام: فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هى مسئولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هى حجر الزاوية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هى فرق المشروعات والتى 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 متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التى توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التى تهتم بالمريض فى المستشفى ، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهى تشمل كافة المهارات المتنوعة 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 Jenfer 1992)

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمساعدين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمساعدين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مساعدين.

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 والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر 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 ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

(Scott 1991, Falk 1993, Luthans and Kreitner 1985)

## ٣/٣/٢/٢ 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 تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك 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 للقياس 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 للقياس 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 للوقت نتيجة الحوادث.

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

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

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف 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- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجر 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 ومتنوعة تساعد 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 ، وقديمًا 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 الأجور والحوافز المادية وغير المادية التى يحصل عليها العامل مثل: الأجر ، الحوافز ، تملك أسهم بالمنظمة ، المشاركة فى الأرباح ، مكافآت الترقيّة ، 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)

### قسم الموارد البشرية: ٣/٣/٢/٢

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

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف 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 اللازمة 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 التدريبى اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة 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)

## ٤/٣/٢/٢ اتخاذ القرارات والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

فى ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها ، وذلك فى 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 المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل فى نفس اليوم واللحظة ، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

٢- أصبح مديرى الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة فى 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 فى نفس الاتجاه الصحيح (أى أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة ، فأى منظمة لى تكون جيدة يجب أن تتوفر فيها هذه الصفات).

(Dobrznski 1993, Peters 1991)

### ١/٣/٢ مقدمة:

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

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هى المنظمات التى تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدى الرئيسى أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. (Ulrich 1998)

كما أن التطورات والتغيرات فى البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول فى المنظمة إلى أن المعرفة هى أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

فالمحاسبة التقليدية كانت تركز على الأصول المادية القابلة للتحويل إلى نقدية خلال دورة النشاط مع إهمال بعض الأصول غير الملموسة أو المعنوية المتمثلة فى النظم الداخلية ، العملاء ، رأس المال الفكرى ، هذا التحول أدى إلى إدراك الباحثين لأهمية الاستثمار فى العنصر البشرى وزيادة معرفته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة ، المناخ التنظيمى ، الرضا الوظيفى ، خدمة العملاء ، الابتكار والإبداع. (Chiavenato 2001)

يستحوذ رأس المال الفكرى Intellectual Capital الذى يعبر عن الأصول غير الملموسة فى المنظمة على اهتمام كبير فى 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 الفكرى

كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم ، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتبين بمعلومات أفضل ، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل. (Skyrme 1999)

ويلعب رأس المال الفكرى بعناصره المختلفة دوراً هاماً فى نجاح المنظمات فى الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التى 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 فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أكدوا أن رأس المال الفكرى يعتبر أكثر الأصول أهمية ، ويعد أساس النجاح فى القرن الحادى والعشرين. (Wiig 1997)

وفى 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 فى نجاح منظماتهم. (Hall 1992)

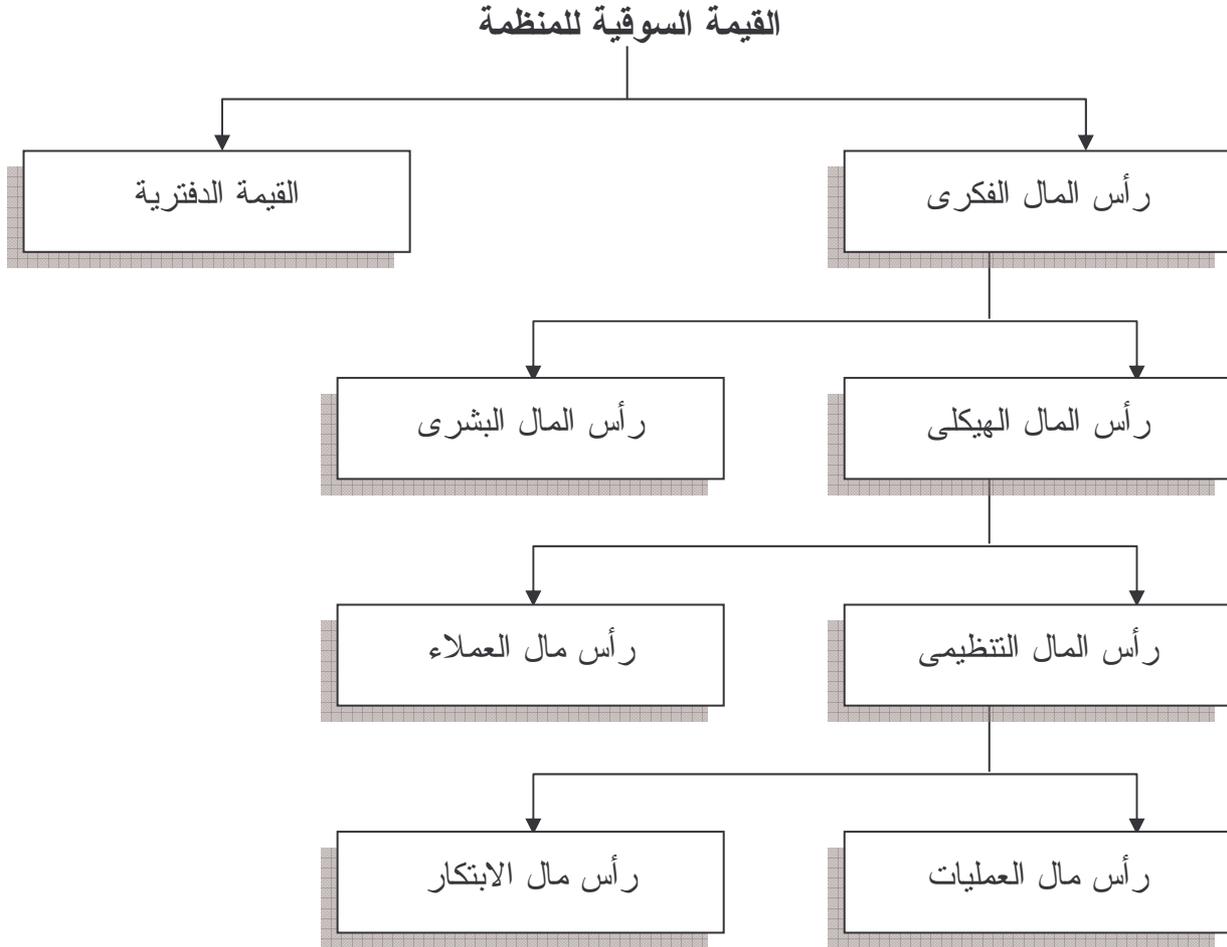
ويقول أحد الكتاب أن المديرين أصبحوا يدركون بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق براس المال الفكرى والأصول المستندة إلى المعرفة ، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول فى أنشطتها التشغيلية. (Wiig 1997)

وجدير بالذكر أن رأس المال البشرى - كأحد عناصر رأس المال الفكرى - يفوق فى أهميته أيّاً من الأصول المادية الأخرى التى تمتلكها المنظمات ، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

## ٢/٣/٢ مفهوم ومكونات رأس المال الفكرى:

يمكن تعريف رأس المال الفكرى بناءً على التعريف الذى قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادى ١٩٩٩ بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمى (هيكلى) ورأس مال بشرى. (Guthrie 2001)

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



**شكل رقم (٤/٢)**

### القيمة السوقية للمنظمة

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

من الشكل رقم (٤/٢) يتضح أن رأس المال الفكرى يتكون من رأس 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 للحاسب الآلى Hardware وهياكل تنظيمية ، أما رأس المال البشرى فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذى يدخل ضمن رأس المال الهيكلى المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمى الجانب الآخر من رأس المال الهيكلى ، وهو يشمل رأس المال الابتكارى - كبراءات الاختراع ، وتراخيص 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 هى:

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات ، العملاء ، منافذ التوزيع ، الطلبات المتراكمة.
- الأصول البشرية: وهى الخبرات المتراكمة ، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء فى مواقف 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 المالى ، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.
- ومن ناحية أخرى قدم (Edevinsson 1996) نموذجاً يربط بين مكونات رأس المال الفكرى وعملية خلق القيمة ، ووفقاً لهذا النموذج يتضمن رأس المال الفكرى أربعة مكونات رئيسية هي:
- رأس المال البشرى ، ويرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة ، حيث يشمل المعرفة التى يمكن تحويلها إلى قيمة.
  - رأس المال الهيكلى ، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة ، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية ، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.
  - أصول المنظمة: ويقصد بها رأس المال الهيكلى الذى تستخدمه المنظمة لخلق القيمة فى عملياتها التجارية مثل تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.
  - الملكية الفكرية: وتتضمن الأصول الفكرية للمنظمة التى تم الحصول على حماية قانونية لها.

### ٣/٣/٢ رأس المال البشرى:

#### ١/٣/٣/٢ مفهوم رأس المال البشرى:

يعتبر رأس المال البشرى أحد مكونات رأس المال الفكرى والذى يتصف بخاصية هامة وهى أن المنظمة تحصل على مساهماته فى العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه. (Liebowitz 1999)

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

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشرى ورأس المال الهيكلى ، فالمعرفة والمهارات فى عقول الأفراد تمثل رأس المال البشرى ، وتتحول إلى رأس مال هيكلى فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها فى مستندات متنوعة بالمنظمة. (Murray 2000, Spernder 2000)

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

أ - مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هى التى تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقى عملى للتكاليف التاريخية ، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلى:

رأس المال الفكرى = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين  
+ تكاليف التوظيف + وقت المدرب  
+ الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب

ب - مدخل تكلفة الإحلال كقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التى ستحملها 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:

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف +  
تكلفة التدريب والتوجيه الرسمى + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت  
المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف  
الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالى.

ج - مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

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

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

د- نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري:

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

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 تغطية الجانبين السابقين من القصور من خلال تقديم نموذج متكامل مقترح 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 التحقق من ذلك.
- التدريب والتنمية.
- التعويضات.

- الميزات الإضافية Fring Benefits - الاندماج الوظيفى.
- الرضا الوظيفى - الدافعية للعمل.
- الالتزام التنظيمى - سلوك المواطنة التنظيمى.

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

وتتمثل 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 الوظيفى والاندماج الوظيفى ، الالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمى.

بناءً على ما سبق يمكن تطوير النموذج المقترح لقياس رأس المال البشرى على

النحو التالى:

قيمة رأس المال البشرى = دالة فى (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفى + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفية + قيمة الالتزام التنظيمى + قيمة سلوك المواطنة التنظيمى)

وتعرف المتغيرات الداخلة فى النموذج كما يلى:

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

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

٣- التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز 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 وتخطيط 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 النقدي (السلوكي) لرأس المال البشرى ، 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 الإنسانى 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 (التوقع Expectancy).
- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج. وتسمى هذه العلاقة (الأداة 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:

$$\text{الدافعية للعمل} = (\text{الجهد} \leftarrow \text{الأداء}) (\text{الأداء} \leftarrow \text{النواتج}) (\text{أهمية النواتج}) \\ = \text{التوقع} \times \text{الوسيلية} \times \text{أهمية النواتج}.$$

## 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 وهي خصائص الوظيفة ، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين.

(Locke 1976)

وتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات المنظمة. ولقياس الرضا الكلي 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 الخماسي تتراوح بين موافق جداً ، وغير موافق على الإطلاق ، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتي 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.

ويتكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثني عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي. (Meyer and Allen 1990)

#### ٥- سلوك المواطنة التنظيمي:

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

ويقاس سلوك المواطنة 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.

## ٤/٢ استراتيجية تمكين العاملين

### Employee Empowerment Strategy

#### ١/٤/٢ مقدمة:

خلال العقود الماضية زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين فى المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات فى الوقت الحالى 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 الوظيفى 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 الوظيفى المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (Bowen and Lawler 1995)

#### ٢/٤/٢ تعريف تمكين العاملين:

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

وعرفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التى 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 الذى يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتى والأداء الفعال والتقدم فى عمله".

وعرفها كذلك (Irvin, et.-al. 1999) بأنها "العملية التي 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 في اتخاذ القرارات".

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

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

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

٢- كفاءة أو جدارة 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".

### ٣/٤/٢ 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 السلوكى. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل فى مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم فى أداء العمل.

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

### ٤/٤/٢ أبعاد تمكين العاملين:

توصل باحثى وممارسى الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد ، هى:

أ- البعد الهيكلى - الاجتماعى. ترجع جذور البعد الهيكلى - الاجتماعى إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة فى المنظمة. أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (Prosad & Eylon 2001)

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

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

وتوصل (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة فى بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أى أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدى إلى زيادة تمكين العاملين.

ب- البعد السلوكي. يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل.

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

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

ج- البعد الانتقادي. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم (Wendt 2001) ، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي. (Boje and Rosali 2001)

كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين ، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقى. (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 تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

## ٥/٤/٢ مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

١- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

٣- تخفيض تكاليف التشغيل بالنقل 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 فى العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه فى خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.

٦- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذى القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار فى الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة فى الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.

٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفى والتحفيز والانتماء الوظيفى.

٨- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمى إيجابى لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (الطوخى ٢٠٠٢)

## ٥/٢ استراتيجية التسويق الداخلى Internal Marketing Strategy

### ١/٥/٢ مقدمة

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذى يلعبه العاملين بالمنظمة فى تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقى قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التى تتفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجى تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها فى مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين فى مجال الخدمات يمثل المنتج الذى يشتريه العميل الخارجى وأحد الوسائل الرئيسية التى تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز فى السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقى حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلى (إدريس والمرسى ، ١٩٩٥). وهذا المفهوم ظهر فى بداية الخمسينيات بواسطة مديرى الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التى 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 الخارجى.

(Ballantyne 1997, Cooper & Cronin 2000)

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

والتسويق الداخلى يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة ، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجى ، فإن وظائف الأفراد تسهم فى ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلى ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائى أو الميزة التنافسية.

(Harrel & Fors 1992)

وظهر مفهوم التسويق الداخلى فى المنظمات الخدمية ، وكان التطبيق الأساسى له فى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.

(Berry 1981, Gronroos 1985, Flipio 1986)

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلى فى تلك المنظمات الخدمية التى تقوم بتسويق الخدمات التى تنتجها إلى العميل الخارجى وذلك من خلال:

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

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

وتقوم فكرة التسويق الداخلى 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 الداخلى بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

١- التأكد من أن كل العاملين فى المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسى للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك فى إطار من البيئة التى تدعم رضا العميل الخارجى.

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

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

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

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

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 التالى يوضح أبعاد التسويق الداخلى:

خلية رقم (٤)	خلية رقم (٢)	المنظمة ككل
خلية رقم (٣)	خلية رقم (١)	قسم معين
		من الذى يقوم بالتسويق الداخلى؟
		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 تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (٣): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال 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)

#### ٢/٥/٢ تعريف التسويق الداخلي:

تم تعريف 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 تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما 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 تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي (Ballantyne 1997)

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه فى 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 فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة فى نفس الوقت ، وكل منهم يشارك فى العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين. وأنه لى نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين. (William 1990)

### ٣/٥/٢ أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلى:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلى أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة فى مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة ، ويشترك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء فى إنتاج الخدمة ذاتها. (Vandermerue 1990)

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

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلى إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلى والعميل الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية التى تعوق الفعالية التنظيمية. (Payne 1993)

ويتصف التسويق الداخلى بعدة خصائص منها:

#### [ أ ] التسويق الداخلى عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلى يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلى.

## [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 هى الطريقة التى سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- ٤- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟ (Varey 1995)

### ٦/٢ فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد البشرية:

#### ١/٦/٢ الركائز الأساسية للنظام اليابانى فى 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 تهيبها 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 التى تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية ، فكانت الحرب الكورية ، والتوسع فى منشوريا ، إلا أن هذا المدخل بدلاً من أن يوجد حلاً 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 لمواردها الوحيد الذى لديها وفرة فيه ، وهو العنصر البشرى ، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية

بالطريقة التي تساعدنا على تحقيق وفورات تمكننا من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية ، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية فى هذا المجال تتبنى استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هى ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً.

والركن الثاني الذى تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية فى معاملة العنصر البشرى 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 الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة ، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما ، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ، ونجاحها ، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.

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

#### ١/١/٦/٢ ضمان التوظيف مدى الحياة

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة ، ومستقرة للموظف الذى تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة ، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل ، وتطبق الإدارة 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 تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمى ، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

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

وتقسم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية فى ثلاث مجموعات هى:

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

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

ب- مجموعة من العمالة المؤقتة: ويدخل فى 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 فى 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 الذى يمارسه ، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر ، أو الحصول على فرصة ترقية فى منظمة أصغر حجماً ، أو لتغيير فى 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 فى العقد السابع من القرن التاسع عشر ، ولقد كان إحساس الصناع اليابانيين فى تلك الفترة أن ميزتهم الوحيدة على المصدرين الأجانب هى الأجور المتدنية مما دفع الأجور إلى حد الكفاف.

ومع التقدم الصناعى ، وتزايد حدة المنافسة استمر أصحاب الأعمال فى سياستهم القائمة على غبن قوة العمل من تخفيضات فى الأجور ، وإطالة ساعات العمل ، والتخفيض فى بعض المزايا مثل مزايا الإسكان والتغذية التى كانت المنظمات قد اضطرت لإقرارها لتشجيع قوة العمل القادمة من الأقاليم ، ولقد كان لتلك الإجراءات بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفع معدل الغياب ، والاضطرابات ، وترك العمل. ولقد 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 التى ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبى لقوة العمل فى المنظمة.

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

والمنافسة بين المنظمات فى الصناعة الواحدة قادت إلى خاصية أخرى أصبحت تميز هيكل الصناعة اليابانية ، وهى أن المنظمات الكبرى رغبة منها فى التركيز على الجوانب الهامة فى المنافسة مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتنمية ، فإنها تعتمد فى 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 لتقدم خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما.

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

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

الثانية: أن المنظمة الكبيرة فى حالة انكماش النشاط ويمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التى 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 ثقافى واحد ، إلا أن إدارة كل منظمة تحرص على تبني فلسفة فريدة بحيث تجعل المنظمة نمطاً متميزاً فى أهدافها وقيمتها ، وتقاليدها.

وتلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتشبع بها كل فرد من خلال اندماجه فى المنظمة ، وتصبح مرشداً لسلوكه ، ومنهجاً لتصرفه مما يجعلها مع مرور الوقت تخلق نوعاً من التكامل بين الفرد والمنظمة ، بل ويصبح جزءاً من الفلسفة ذاتها.

والمنظمة اليابانية فى ذلك تشبه الأسرة داخل أى مجتمع ، فبالرغم من أن جميع الأسر التى تعيش داخل مجتمع واحد تتشابه فى بعض النواحي التى ترجع للإطار الثقافى ، إلا أن كلا منها يبقى نمطاً فريداً فى تشكيله متميزاً على غيره من الأسر.

وتشبع الفرد بفلسفة منظمة معينة يجعل من الصعب عليه أن ينتقل للعمل فى منظمة ذات فلسفة مختلفة مما يجعله أكثر تمسكاً بمنظمتها وأكثر ولاءً لها ، كما أن المنظمة من ناحيتها ينبغى ألا تفرط فيه لأنها أنفقت الكثير من الوقت والجهد فى إعداده وتربيته ، ومن ثم فإن ضمان التوظيف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين.

### ٢/١/٦/٢ السياسات المكتملة لسياسة التوظيف الدائم:

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

١- سياسة الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى فى اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة فى الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التى يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة. لذلك فهى تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل فى عمليات الإعداد والتهيئة ، ويكون التركيز فى عمليات الاختيار لا على مدى تمتع 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 الإلمام 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 الإلمام 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 شاملاً لكل العاملين في المنظمة.

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

الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم فى خدمة المنظمة ، وفى حالة التساوى فى هذا الشرط تعطى الأفضلية كشرط الجدارة.

٥- سياسة شمولية وبطيئة فى تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذى يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد فى الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية ، فضلاً عن أن التقييم فى هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً 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 يشترك 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 شمولى ، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء ، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار ، والتجديد والنضوج العاطفى ، ومهارة الاتصال ، والقدرة على التعاون ، ومدى مساهمته فى أداء الجماعة.

٦- سياسة الأجور على أساس الأقدمية: عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسى على أساس مستواه التعليمى ثم يزداد الأجر الأساسى بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة ، أى أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسى والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية ، علاوات الوقت الإضافى التى لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة ، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسى 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 فى المراحل الأولى من عمره تكون أعبأؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنه تزداد مسئولياته ، وتزداد أعبأئه ، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتمشى مع هذا المنطق.

### ٣/١/٦/٢ المشاركة الجماعية فى صنع واتخاذ القرارات:

من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم فى مجلس الإدارة فى 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) فى مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومى ، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية فى 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 فى المنظمة بالنسبة لفلسفة المنظمة وأهدافها ، وسياساتها فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأى مع العاملين فى الأمور التى تمس مصلحة العمل وتمس مصالحتهم الذاتية.

ومن أهم قنوات الاتصال التى تعتمد عليها الإدارة اليابانية فى 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 فى صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هى سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين.

ويوجد فى المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أى اقتراح ، فالاقترح يقدم على نموذج معين ، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملى ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

### ٣- جماعات الرقابة على الجودة:

من السياسات الأخرى التى تدعم بها الإدارة اليابانية ديمقراطية الإدارة تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة والتى أصبحت إحدى السمات المميزة للمنظمات اليابانية.

وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلاً من أشكال التنظيمات الرسمية التى تؤسسها إدارة المنظمة لرفع كفاءة الأداء ، وإنما هى عبارة عن تنظيم تطوعى (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين فى مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التى يواجهونها فى العمل.

وتتقابل الجماعة عادة مرة كل أسبوع لاستعراض المشاكل وتشخيصها ، ودراسة أسباب واقتراح سبل علاجها.

### ٤/١/٦/٢ المسئولية الجماعية:

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

وطالما أن السلطة والمسئولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردى فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعى.

٥/١/٦/٢ الاهتمام الشمولى بالموظف:

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

٢/٦/٢ التكامل فى الفلسفة اليابانية لإدارة الموارد البشرية:

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

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء أفضل العناصر التى تستطيع التكيف مع فلسفة المنظمة ، وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص فى مسار وظيفى معين ، وكلك تجعل المنظمة تتفوق بشكل كبير على تدريب وتنمية العاملين.

كما أن الأخذ بسياسة الأقدمية فى الترقيّة لن تجعل الفرد يبخل على زميله بالنصيحة أو يخفى عليه بعض المعلومات خوفاً من أن يسبقه فى الترقيّة.

والأخذ بمبدأ العمل الجماعى والمسئولية المشتركة يجعل من الصعب أن يتم تقييم الأداء الفردى بشكل سريع ، أو يتطلب الأمر فى 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 أى حرج ينتج عن اهتمامه بالمشاكل الخاصة والشخصية لمرؤوسيه.

وهكذا نجد أن العناصر تكمل بعضها البعض وتتفاعل معاً ، وتعمل في تناسق وانسجام لتعطى للفلسفة اليابانية صبغتها المتميزة ، والتي تضمن فعاليته والتي تجعلها 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 فى أداء أنشطتها وأعمالها ، فالتكنولوجيا هى الأساس فى التعامل مع المواطنين والموردين ، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة فى نظم المحاسبة ، الأجور ، إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلى والخارجى لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها فى إدارة المنظمات العامة.

### ٢/٧/٢ التحديات التى تواجه نظم إدارة الموارد البشرية فى تطبيق الحكومة الإلكترونية:

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

- ١- استقطاب واختيار أفضل العناصر التى يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة فى التعامل مع المواطنين.
- ٢- الاستجابة للتغيرات فى نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة.
- ٣- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجى.

٤ - إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم فى 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 ، الأجور ، المشتريات ، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية ، كما أن مديرى الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التى تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

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

٣ - نظم التطبيقات الخاصة: وهى نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية فى مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة ، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزى 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 فى هذه النظم ، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:

١ - التكامل: يعنى التكامل إلى أى مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة ، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات ، إدارة المنافع ، التنبؤ 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 الآلى تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية ، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٤- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة فى المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.
- ٥- تدفق العمل: وهى تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة ، وتدفق العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسى لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية ، خفض فترة النشاط ، خفض الأخطاء فى أداء الخدمة.
- ٦- تنميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين ، خطوات حساب الأجور والمرتببات والاستقطاعات والخصومات منها.
- ٧- الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التى تقدمها الشركات الرائدة فى نظم تخطيط الموارد والتى تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء ، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

#### ٤/٧/٢ مكونات النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأنشطة التى تؤدى من خلال إدارة الموارد البشرية وترتبط بالأهداف الاستراتيجية (Tompkins 1995) ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية لا تحتوى فقط على بيانات عن التوظيف فى حزمة البرامج الجاهزة للنظام ، بل تشمل عناصر أخرى مثل العمليات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية. (Coriello 1991)

## وهذه المكونات هي:

- ١- إدارة الموارد البشرية: هي إحدى مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم في تسجيل الأنشطة المتعلقة بالفرد منذ التحاقه بالعمل وحتى تقاعده. هذا المكون يهتم بتسجيل البيانات والمعلومات الأساسية والديموجرافية للعاملين.
  - ٢- إدارة المنافع: هذا المكون يتعلق بجمع البيانات عن المنافع التي تمنح للعاملين في المنظمات العامة ، كما أنه يقوم بوضع خطط المنافع وتنفيذها ، كما أن النظم الرائدة والحديثة لإدارة المنافع لديهم القدرة على تسجيل المنافع لكل عامل في المنظمة ، وكذلك اختيار حزمة المنافع التي تناسب كل عامل.
  - ٣- الأجور: يقوم هذا المكون بإنتاج الشيكات الخاصة بالأجور ، وحساب الضرائب الخاصة بالعاملين ، البيانات المتعلقة بالأجور وكيفية حسابها وكذلك يتم إعداد الاستقطاعات من الأجور والمرتببات.
  - ٤- إدارة الوقت والعمل: تقوم النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بتوفير الطرق الحديثة المستخدمة في توفير بيانات عن وقت الإنتاج وتكلفته. والنظم الرائدة والحديثة لإدارة الوقت والعمل تمدنا بمعلومات حديثة عن قدرات العاملين وصفات العمل ، كما أن هذه النظم هي مكون رئيسي في نظام تكاليف المنظمات العامة.
- وخلاصة القول أن قيمة بيانات نظم إدارة الموارد البشرية تدعم وتقوى وظيفة إدارة الموارد البشرية ذاتها ، وقبل تطبيق نظم تخطيط الموارد فإن المنظمات كانت تتفق وقت ومجهود كبير في إعداد تطبيقات الحاسب 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 مقترح لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة).

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

#### ١/١/٣ الدراسات والبحوث التى تناولت تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فى 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 الاستراتيجى للموارد البشرية:

استهدفت دراسة (أمانى درويش ١٩٩٤) إلى توصيف وتقييم التخطيط الاستراتيجى 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 الاستراتيجى لإدارة الموارد البشرية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن هناك منظمات قليلة تهتم بالعنصر البشرى وتعمل على التخطيط له ، كما أنه فى 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 يكتفى فقط بوضع مجموعة من الخطط الجزئية والبرامج غير المترابطة والتى تهدف إلى حل المشكلات قصيرة الأجل.

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

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

فالقائمون بالتخطيط 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 والكفاءات.

ب- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) فى 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 بالتخطيط 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 فى المنظمة حيث أن معظم القيادات يغلب عليها الطابع البيروقراطى ، والتمسك بالإدارة الكلاسيكية.
- ٥- ضعف الاهتمام بعمليات تحفيز الموارد البشرية وتوظيفها.
- ٦- عدم الاهتمام بنشر الوعى المعرفى بين العاملين.
- ٧- عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، حيث لا يوجد بالشركات المشاركة الكاملة والفعالة بين العاملين ، ويغيب التعاون ويزداد الصراع بين العاملين وهى جميعاً تشكل قوة معوقة لتعلم وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة.

٨- سلبية التوجه بالعمل في الشركات محل البحث ، مما يعنى أن بيئة العمل الحالية غير مهيأة لتقبل إدارة الجودة الشاملة.

ج- مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المصرية:

استهدفت دراسة (الطوخى ٢٠٠٢) إمكانية تطبيق الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، ولقد خلصت الدراسة إلى نتيجة أساسية هى: أن الهياكل التنظيمية الهرمية الحالية في قطاع النقل تعتبر مقبرة للأفكار والمقترحات المتدفقة من المستوى التنفيذي والإشرافى ، وأن هذه الهياكل تعتبر معوق أساس للابتكار 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 وعناصره ومؤشرات قياسه وعرض المداخل الحالية لقياس رأس المال البشرى وعرض الانتقادات الموجهة إليها وتقديم نموذج مقترح لقياس رأس المال البشرى. وقد تم استعراض الجوانب السابقة نظرياً دون تطبيقها عملياً.

و- مدى تطبيق فلسفة الإدارة اليابانية لإدارة الموارد البشرية:

استهدفت دراسة (رفاعي 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 تطلب 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 لإعطاء 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 بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
  - ٢- أن أهم الأسباب التي تعوق تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المصرية يمكن تحديدها فيما يلي:
- غياب الابتكار والإبداع وذلك لعدم توافر نظم الحوافز والمكافآت.
  - غياب فكر النظم في المنظمات المصرية.
  - غياب الدافع للتعلم والتطوير ومقاومة التغيير.
  - القصور في الرؤية الشاملة المشتركة بين العاملين ، وتعارض الرؤى بين المستويات الإدارية المختلفة.

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

وحتى تتلاشى هذه الأسباب ، فإن الباحث يقترح ما يلي:

١- ضرورة قيام المنظمات بدعم وتقوية 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 وتقوية 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 يتعذر ذلك دون محو المعوقات الثقافية وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

## ٢/٣ إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية فى 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 الكلى للمنظمة ، فالجودة هى انعكاس للأداء الكلى للمنظمة. ويتم تحديدها من خلال مقابلة حاجات العملاء والبيئة. وتهتم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بتحديد عوامل النجاح الحاكمة التى تؤثر على بقاء المنظمة وحالتها التنافسية فى المستقبل سواء القريب أو البعيد".

كما يعرفها (Juran and Gryna 1993) بأنها "عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتحديد المدخل الذى يمكن من خلاله تحقيق الأهداف ، فالإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة يتم تطويرها وتطبيقها بواسطة الإدارة العليا ، لذلك فإنها تشمل تحديد الغرض الذى 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".

### ٢/٢/٣ مراحل الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة بعدة مراحل هي:

#### أ- تحديد المهمة **Mission**

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

#### ب- تحديد الرؤية **Vision**

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

يقوم المديرون بالمنظمة بتطوير رؤية عامة **Vision** وذلك من خلال وصف التغييرات التى يريدون إجراؤها بالمنظمة لخلق ثقافة التحسين المستمر فى الأداء وذلك لإنتاج منتجات سواء كانت سلع أو خدمات بجودة مرتفعة تقدم للمجتمع الذى توجد به المنظمة. (Matherly and Lasater 1992)

#### ج- تحليل البيئة الخارجية:

تتكون 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 والتنبؤ 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 وتؤثر هذه العوامل مباشرة في تحديد عدد المستهلكين الحاليين والمرقبين 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 والفردى. 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 والمتوقعة 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 العلمى لأفراد المجتمع ، نسب الأمية والمؤسسات التعليمية الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة مثل الجامعات، وتمثل هذه المؤسسات سوق العمل الذى 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 وتقييم مكونات البيئة الخارجية

يسهم فى:

- تحديد العوامل المؤثرة عن أداء المنظمة لوظائفها ، ودرجة تأثير كل منها ، ومن ثم تقسيمها إلى مجموعات طبقاً لمقدرة الإدارة على التحكم فى هذه العوامل. ويساعد ذلك فى أن تأخذ الإدارة زمام المبادرة فى تغيير الظروف البيئية لتتوافق مع الأهداف الموضوعه بدلاً من الانتظار والتصرف فى صورة رد فعل للتغيرات البيئية.
- التنبؤ بحجم السوق الإجمالى المتاح أمام المنظمة ، وبالتالى تحديد الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة. (Madu, 1991)

#### د- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

أن الغرض الرئيسى من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد ما تتمتع به من نقاط قوة يمكن التركيز عليها وتعظيم الاستفادة منها ، وتحديد نقاط الضعف التى تعانيتها حتى يمكن تقويتها أو تخفيف الضغط عليها ، وتتكون 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 هى أهداف تغطى فترة زمنية طويلة قد تمتد لخمس سنوات ، وفى هذه المرحلة يستخدم مفهوم الإدارة بالأهداف وفيه يشترك المديرين فى وضع الأهداف التى تعتبر أساس لتخطيط الأنشطة.

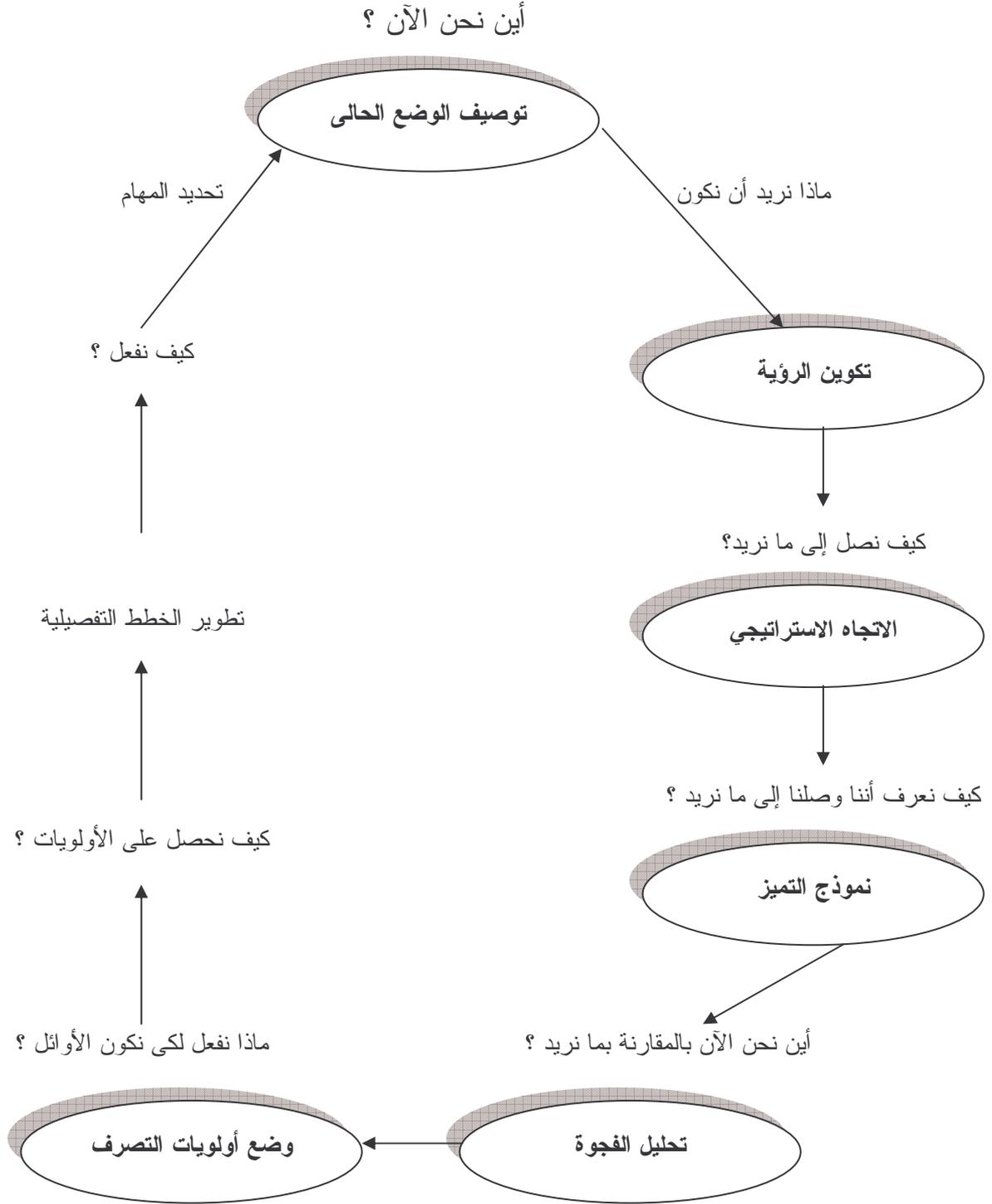
ويمكن تكوين أهداف الجودة من خلال مصادر عديدة منها:

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

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

٣- المقترحات 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 واختيار 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 اللازمة لهذا الفريق وتكوين مهمته الرئيسية هي تحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال بحوث التسويق ، ويتم ترجمة هذه الحاجات في شكل منتجات تشبع 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 ، فالتخطيط 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 التنوع ، 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 الأجور والحوافز.
- استراتيجية التدريب.
- استراتيجية تقييم الأداء.

### 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 التأكد من مدى مطابقة المواصفات الفعلية للسلعة أو الخدمة المنتجة مع المواصفات المعيارية. والهدف من هذه المرحلة التأكد 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 التأكد 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 بالتقييم 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 حقيقى 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. وبمجرد 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 أى 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. (McIntyre 1992)

ه- 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 ، ويتطلب وقت طويل ، وقد حدد ذلك ديمنج Deming على أنه من ٣-٥ سنوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المنظمة ككل. وعند إحداث تغيير فى ثقافة المنظمة يجب إزالة الخوف من التغيير لدى العاملين والإدارة العليا وكذلك تحسين علاقات العمل. ولتغيير الثقافة التنظيمية فإن جهود التغيير يجب أن تكون موجّهة ومستمرّة 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 ثلاث 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 فى أى منظمة.

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

والتدريب والتعليم قد يكون رسمى أو غير رسمى. فالتدريب والتعليم الرسمى 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 الرسمى فيشمل نشر مقالات عن الجودة الشاملة أو عرض معلومات عنها فى الشركة لتوسيع مفهومها وأهميتها وأهدافها للعاملين بالمنظمة.

ط- عدم مناسبة الهيكل التنظيمى وعمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل. إن الهيكل التنظيمى الأوتوقراطى والسياسات الإدارية قد يودى إلى مشاكل فى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة. كما أن عمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل سوف يودى 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 ذهنى وهيكل عظمة السمكة 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 تقدم 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 تنفذ ، 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- رفاعى محمد رفاعى ، إدارة الأفراد ، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٣).
- ٢- نفيسة محمد باشرى ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: دار الثقافة العربية ، ١٩٩٩).

#### [ ب ] الدوريات:

- ١- أماني درويش ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس ، تحليل المحددات الرئيسة 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 مندوبى 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- رفاعى محمد رفاعى ، فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذى يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد ١٢ ، العدد ٤ ، شتاء ١٩٨٤م.

٦- سامى الطوخى ، إدارة الشفافية والتمكين فى قطاع النقل بمصر ، مجلة البحوث 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 الستون ، ٢٠٠٣ .

٨- سمىة أمين على ، المحاسبة عن رأس المال الفكرى: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشرى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد الستون ، 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 .

## 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 Manger, (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. Achievign 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 Piracy, 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 فى إدارة الموارد البشرية ، ومدى تطبيق هذه الاتجاهات فى المنظمات المصرية.

وقد اعتمد الباحث فى تحقيق الهدف من البحث على الدراسات والبحوث السابقة لإعداد بحث مرجعى ، حيث استقى الباحث معارفه من تحليل البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وبخاصة التطبيقية للاستفادة من نتائجها.

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

وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها:

- ١- أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالى غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- ٢- من الاتجاهات الإدارية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجية التسويق الداخلى ، استراتيجية تمكين العاملين ، رأس المال الفكرى وفلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد البشرية فى عصر الحكومة الإلكترونية.

ولقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها:

- ١- ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل تطبيق الاتجاهات الحديثة وعدم مقاومة التطوير.
- ٢- ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة الاتجاهات الحديثة ومدى تطبيقها فى المنظمات المصرية والعربية وإبراز المزايا الناتجة عن التطبيق لهذه المنظمات.
- ٣- ضرورة دعم وتقوية قيم المديرين للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

# محتويات البحث

١	مقدمة
٢	<b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية – رؤية عامة</b>
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	<b>المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية</b>
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
	<b>المبحث الثالث: مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية</b>
٦٥	• تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال المصرية
	• إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة)
٧٠	
٨٠	<b>المراجع</b>
٨٠	• المراجع العربية
٨١	• المراجع الأجنبية
٨٧	<b>ملخص البحث</b>