

التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة

الأستاذ المساعد عبد الكريم هادي شعبان كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
المدرس المساعد هاشم فوزي دباس العبادي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
المستخلص:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على آراء عينة من معمل سمنت الكوفة، إذ تجسدت مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:-

١- ما طبيعة العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

٢- هل هنالك أثر للتحديات الاستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

٣- هل يمتلك الأفراد العاملون في المعمل قيد الدراسة تصوراً واضحاً عن التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ويهدف البحث إلى الدراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة واختبار علاقة الارتباط بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب التحديات الاستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10).

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن. أما عن أهم التوصيات فهي: تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ومنطق إدارتها السمات المميزة للبيئة التي تتصف بالغموض والحركة والعذوانية، مما يحتم على إدارة منظمات الأعمال العمل على وفق المنهج الإستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غاياتها وأهدافها.

وتوصي الدراسة أيضاً بإشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها على اعتبار أن التدريب والتحسين مدخلات رئيسة لتنمية وتطوير القوى البشرية.

أولاً - مشكلة الدراسة: Studying Problem:

تتعرض منظمات الأعمال وفي مختلف مراحل حياتها إلى العديد من التحديات، والتي تدفع بها إلى النجاح المستمر أو العكس (الفشل). ولكن معظم الدراسات التي أشارت

إلى هذا الجانب، ترى بان المتغير الأساس في بقاء المنظمة أو انسحابها من العمل، يكمن في انسجامها وتطابقها مع البيئة التي تعمل بها. لذا تكمن مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ٢- هل هنالك أثر للتحديات الاستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ٣- هل يمتلك الأفراد العاملون في المعمل قيد الدراسة تصوراً واضحاً عن التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً - أهمية الدراسة : Studying Importance

يعد موضوع مواجهة التحديات الإستراتيجية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة وذلك لكونه يجعلنا ندرك تحديات إدارة الموارد البشرية التي ستواجهها في بيئة الأعمال. وفهم كيفية تحدي تكنولوجيا المعلومات للمدراء والموظفين ويتم التركيز على الكم المتزايد من المعرفة المجمعة ضمن هذا الحقل. وسوف نشير إلى بعض التحديات الإستراتيجية مثل تطوير رأس المال الفكري، وكيفية تحدي إدارة الجودة الشاملة TQM والعولمة، وأخيراً سيكون القارئ قادراً على تعلم الأدوار والكفاءات التي تتحدى إدارة الموارد البشرية فضلاً عن فهم تأثير ضغوط الكلفة على سياسات الموارد البشرية والديموغرافية المتغيرة واهتمامات الموظفين المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً - هدف الدراسة : Studying Objectives

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف هي :

- ١- بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للتحديات الاستراتيجية وبلورة مفاهيمها، فضلاً عن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- اختبار علاقة الارتباط بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

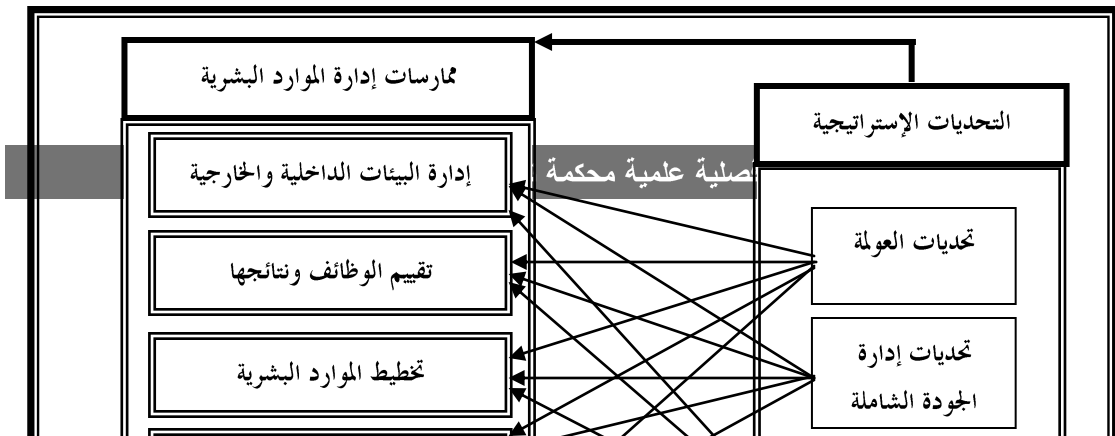
رابعاً - فرضية الدراسة Studying hypotheses

للبحث عدة فرضيات رئيسة وتتفرع منها فرضيات فرعية هي:
الفرضية الرئيسية الأولى: مواجهة تحدي العولمة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- مواجهة تحدي العولمة من خلال إدارة البيئات الداخلية والخارجية.
- ٢- مواجهة تحدي العولمة من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها.
- ٣- مواجهة تحدي العولمة من خلال تخطيط الموارد البشرية.

- ٤- مواجهة تحدي العولمة من خلال تطوير الموارد البشرية.
- ٥- مواجهة تحدي العولمة من خلال القضايا الخاصة بالموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة البيئات الداخلية والخارجية.
- ٢- مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها.
- ٣- مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال تخطيط الموارد البشرية.
- ٤- مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير الموارد البشرية.
- ٥- مواجهة تحدي إدارة الجودة الشاملة من خلال القضايا الخاصة بالموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال إدارة البيئات الداخلية والخارجية.
- ٢- مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها.
- ٣- مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال تخطيط الموارد البشرية.
- ٤- مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال تطوير الموارد البشرية.
- ٥- مواجهة تحدي رأس المال البشري من خلال القضايا الخاصة بالموارد البشرية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحدي العولمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحدي إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحدي رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.

خامساً- أنموذج الدراسة :



الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة

المبحث الأول

التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

The Challenges of Human Resources Management

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت، وما زالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وهذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي حدا بإدارة الموارد البشرية أتباع عدة إستراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك المتغيرات، ونذكر منها الآتي:

أولاً - تحديات العولمة للأفراد: Globalization Challenges for Individuals من أجل النمو والازدهار تبحث العديد من الشركات على فرص أعمال تجارية في الأسواق العالمية، وأصبحت عملية المنافسة والتعاون مع الشركات الأجنبية تتمتع بنقاط أساسية ومهمة للعمل منذ بدايات عام ١٩٨٠م.

وبسبب المشاركة مع منظمات في مناطق من العالم واستخدام تقنيات المعلومات والتعاون ما بين الأجزاء البعيدة من عملها رأت الشركات العملاقة بأن عليها أن تقدم صورة مستقبلية مشرقة لزملائها وهي: أي منتج وفي أي وقت وفي أي مكان نحن نقدم منتجاتنا.

علماً وبسبب كل الفرص التي قدمها العمل التجاري العالمي تمكن المدراء عند التحدث عن العولمة المتنامية من موازنة مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بالممارسات الجغرافية والثقافية والإدارية المختلفة.

وتكمن قضايا الموارد البشرية تحت كل اهتمام من هذه الاهتمامات وتشمل كل الأشياء مثل: تشخيص المدراء ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يسكنون ويعملون ما وراء البحار.

تؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى التدفق للتجارة بين الدول وتؤثر هذه العولمة على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة وتتطلب أن توازن المنظمات مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل وينبغي تعديل وظائف الموارد البشرية مثل التزويد بالموظفين والتدريب والتعويض في حالة إصابة الأفراد لحوادث العمل وما شابه ذلك لكي تأخذ بنظر الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية. ويمكننا أن نعرف العولمة استناداً إلى خطاب المروجين للعولمة وأنصارها بأنها (تصغير العالم وحرية تداول عناصر الإنتاج والمنتجات المادية والثقافية فضلاً عن حرية انتقال الأفراد المتميزين مهنيًا أو ماليًا).

ونستطيع القول إن تحديات العولمة هي: انفتاح المنظمات على بعضها البعض، أي اختلاف الثقافات والجنسيات ويميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة في التنافس الشرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات ولهذا لن يتمكن من البقاء إلا من يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة. فضلاً عن العولمة يتوسع اعتماد الحكومات لسياسة الخصخصة privatization لتحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص وغالباً ما يرافق ذلك سياسة تحرير الاقتصاد وإزالة للقيود الحكومية deregulation وهذا يترك الأعمال الصغيرة والكبيرة تتنافس^(١).

كما يمكن ملاحظة أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل بالدول من خلال العوامل التالية^(٢):

١- الأجور: تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة وتنظيم أساليب حمايتها وقضاياها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحد دون تفريق كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر، فإذا زاد العامل إنتاجيته على المعدل المقرر منح أجراً إضافياً عن الإنتاج الزائد ومع الدعوة إلى العولمة وتحرير التجارة فإن من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق إضافة إلى رفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات، أو السلع الملائمة مما يعني تخفيضها فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه في الإنفاق الحكومي التي رافقت برامج الإصلاح الاقتصادي ونستنتج من ذلك إن في حالة سحب الحكومة يدها عن الخدمات المقدمة إلى الأفراد وتدخل العولمة المتمثلة (بالشركات المتعددة

الجنسية) التي سوف تقدم تلك الخدمات إلى الأفراد مع بقاء الدخل الذي يحصل عليه الفرد العامل وارتفاع الخدمات المقدمة من قبل الشركات سوف يؤدي إلى انخفاض في الدخل الحقيقي للفرد كما إن مميزات وجودة الخدمات سوف تقل عما كانت عليه باعتبار إن هدف الشركات هو تحقيق الأرباح فقط لا تحقيق الهدف الاجتماعي الذي تسعى إليه الحكومات.

٢ - حق العمل: تنص تشريعات العمل على أن لكل مواطن قادر له الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه وأن يحيا حياة كريمة وعلى الدول تهيئة فرص العمل عن طريق الخطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل، إن هذا الالتزام الذي اعتمدته معظم القوانين العربية بدأت بالتراجع عنه في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل وزيادة الاستثناءات وفتح مجال الاختيار والتفضيل.

٣- برامج الأعداد المهني (لعمال): سبق للدول العربية أن أولت برامج الأعداد المهني للعمل اهتماماً كبيراً أحدث توسعاً وتطوراً في ميدان التدريب المهني باعتباره من متطلبات نجاح خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن الدعوة في ظل التوجيه لتنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي إلى تخفيض النفقات العامة للدولة تخصيص مجالات الدعم الاجتماعي سيؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استثمارية مراكز ومعاهد التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها في هذا المجال.

ثانياً - تحديات خاصة بالجودة: Special Quality Challenges

يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها (مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل أفكارها المركزية فهم احتياجات الزبون والعمل على إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى والنضال من أجل التحسين المستمر). ولقد بدأت ثورة إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات ولقد قادتها شركات بارزة مثل منوترورة وسيروكس وفولت ولسوء الحظ لم يتم تطوير برامج إدارة الجودة الشاملة لكي تكون من الأهمية بمكان للاستجابة إلى احتياجات الزبون وتحسين العملية الإنتاجية.

ففي معظم الحالات ينظر المدراء إلى الجودة على أنها (تعديل سريع ويصاب بخيبة أمل عندما لا تأتي النتائج وفقاً لتصوراته)، وعندما تعطي برامج إدارة الجودة الشاملة ثمارها في العمل فمن الطبيعي إرجاع السبب إلى التغيرات الرئيسية التي أجراها المدراء في فلسفاتهم وبرامج الموارد البشرية.

ومن بين أهم الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى كون برامج الموارد البشرية هي أساسية لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه البرامج تساعد في الموازنة بين قوتين متناقضتين هما:

- ١ - قوة الحاجة إلى الأمر والرقابة.
- ٢ - قوة الحاجة إلى النمو والإبداع.

لغرض الاستجابة إلى احتياجات الزبون بشكل أفضل وأسرع وبثمن أرخص أسست المنظمات برامج إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة الهندسة ويتطلب كل من هذه البرامج أن تشترك الموارد البشرية في تغيير عمليات العمل والتدريب وتصميم الوظيفة والتعويض (الأجر) وما شابه ذلك، كما تنشأ قضايا الموارد البشرية عند الاتصال مع الموظفين بشأن أنظمة العمل الجديدة كما هو الحال في أية مبادرة للتغيير.

وقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في إستراتيجيات التنظيمية وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية^(٣):

- ١- التركيز على خدمة الزبائن.
 - ٢- التركيز على العمليات والنتائج.
 - ٣- الوقاية بدلاً من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
 - ٤- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.
 - ٥- صناعة القرار وفق الحقائق.
 - ٦- التغذية العكسية.
- ولا بد من القول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة وإن النجاح الياباني كان من ضمن أسبابه الرئيسة هو الولاء التنظيمي الذي يكنه الفرد الياباني لمنظمته والعمل الجماعي هو أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام لذلك يجب الاهتمام بما يلي:
- ١- لا بد أن يتم استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة في أي مجال عمل يناط بهم.
 - ٢- يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من المركزية.
 - ٣- تقوم فلسفة الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
 - ٤- تركز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.
 - ٥- التركيز على عملية التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
 - ٦- استخدام عمليات الحوار المفتوح والمناقشات المفتوحة.
 - ٧- البدء بالتغيير التدريجي لثقافات الأفراد وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
 - ٨- العمل على إعادة تصميم العمل بما يلائم التغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
 - ٩- التخطيط السليم لإدارة البشر وتحليل الأعمال باستخدام مداخل تحليل العمل ووضع وصف دقيق للوظائف ليتسنى لكل فرد معرفة ما عليه.

١٠- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية مثل البرامج الصحية والأمن الصناعي الذي توفره المنظمات لأفرادها.

فذلك يجب أن يكون هنالك نوع من العناية بالعنصر البشري وتوفير بعض مستلزمات السلامة الصناعية والصحية وعلى سبيل المثال تجهيز الأفراد العاملين بالكمادات التي تمنع استنشاق المواد الكيماوية المتطايرة أو الأقنعة المعدة لهذا الغرض ومن ثم فإن الفرد العامل سيجد نفسه بأنه شخص ذو أهمية خاصة وهذا سينعكس على الولاء والتفاني بالعمل المناط إليه بمعنى آخر كلما زادت إجراءات السلامة الصناعية كلما زادت جودة المنتج والعكس صحيح وهذا سيقودنا إلى مصطلح الهندسة البشرية Human Engineering وهي عملية دراسة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بغية أداء العمل بكفاءة أكبر والتقليل من حالات التعب والإجهاد وعدم السلامة التي يتعرض لها الفرد.

إن البيئة التي يعمل فيها الفرد ليس المحيط الخارجي فحسب بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم وإجراءات السلامة التي يعمل في ظلها مع أفراد آخرين والتي لها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وكذلك ارتباطها بالعلوم الأخرى مثل الطبية والهندسة وعلم النفس والانتروولوجيا، فكل هذه الملاحظات تهدف إلى تحسين العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.

من خلال ما تقدم تسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي وهذا الأمر يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة.

ثالثاً - تحديات تطوير رأس المال البشري:

Challenges of Developing Human Capital

أن الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري ويصف مصطلح رأس المال البشري " القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقبليات".

وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للمنظمة ألا أنها تتمتع بتأثير واسع على أداء المنظمة، مما يعني أن رأس المال البشري أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بالطريقة التي تدير المنظمات بها الوظائف أو المنتجات أو التكنولوجيا.

أن أحد الأسباب لهذه العملية هو أن الموظفين يمتلكون رأس مال بشري خاص بهم وهذا ما لا تمتلكه المنظمة، فلو ترك الموظفون الكفؤون المنظمة أي استثمار قامت به من أجل تطوير وتدريب هؤلاء الأفراد العاملين فيها.

ومن أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يبدأوا بتطوير الإستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد

العاملة، وتركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة.

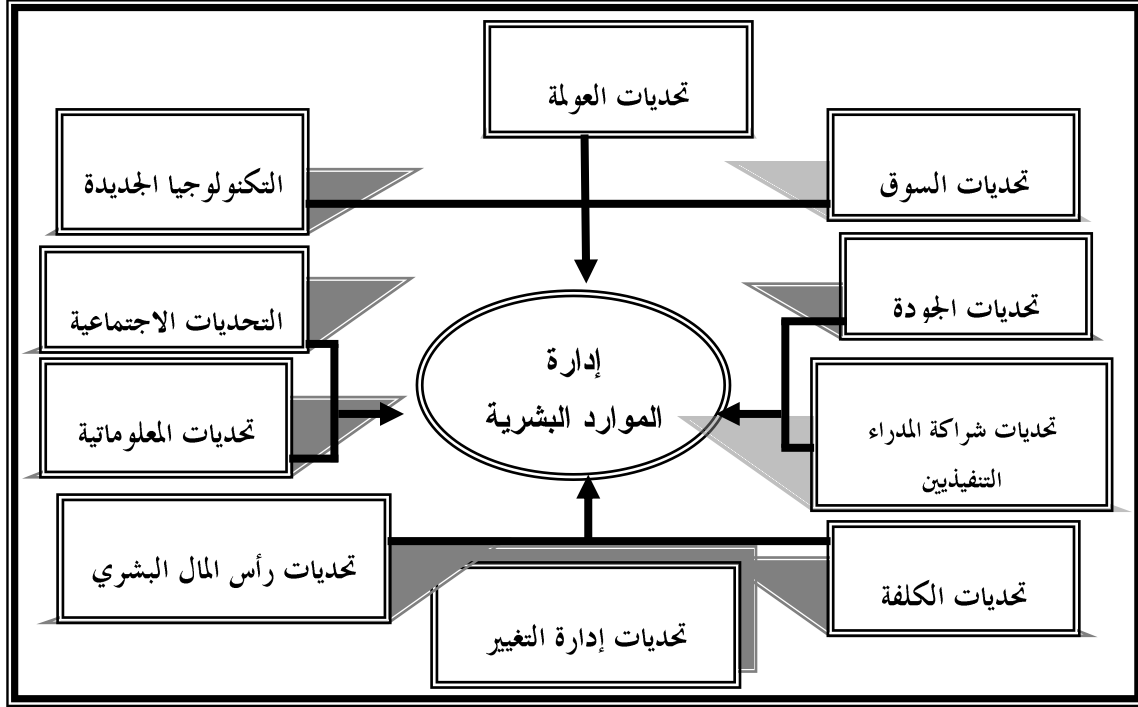
ولغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المنظمات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والقدرات التي لها قيمة للمنظمات وينبغي أن يطور المدراء الإستراتيجيات لتحديد وتجنيب واستخدام أفضل موهبة متوفرة وتطوير هؤلاء الموظفين بطرق خاصة من خلال المنظمة وتشجيع المشاركة في المعلومات ومكافآت التعاون والعمل الجماعي.

أي الإسراع بالاعتماد على التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال ووضع وتصميم نظام للأجور يعكس بدقة الأجور العائدة لكافة الوظائف والقيام بتحقيق أفضل عائد على الأموال المخصصة وبتطبيق أفضل الأساليب في الاختيار لتحقيق مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص والعمل على الحد من الدوران الوظيفي بقدر الإمكان والمحافظة على الكفاءات والخبرات وتحفيزها وتجنب فقدانها.^(٤) وبذلك يتعزز دور إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق وبلوغ الغايات المرجوة من إنشائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية عن طريق تبرير إنشاء وحدة أفراد وإسهاماتها في المنظمة.^(٥)

وينبغي أن ننبه إلى أن برامج التدريب هي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات وخصوصاً في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى شركة أخرى إذا غادر الموظف، أضف إلى ذلك يحتاج الموظفون فرص لتطوير الوظيفة، وتميل القابلية الذكائية الكبيرة إلى كونها مرتبطة بالكفاءات والقابليات التي نتجت عن الخبرة المكتسبة والتي لا يمكن دراستها بسهولة.

وبالتالي يجب على المدراء أن يعملوا وظيفة جيدة لتقديم معالجات تطويرية للموظفين والتأكد من أن واجبات الوظيفة ومتطلباتها مرنة، لكي تسمح بالنمو والتعلم. ووجدنا أن تأهيل القوى العاملة قضية مهمة ومعقدة وإن تحويل اهتمام علماء الاقتصاد تدريجياً بحيث أصبح حالياً باعتباره يتعلق بحالة رأس المال البشري وتكوينه أي دور أجهزة التعليم في تكوين التأهيل الذي يحتاجه الاقتصاد والمحافظة عليه من الهجرة وغيرها، وجاء التحول نتيجة كثرة الدراسات العلمية التي سادت في الآونة الأخيرة والتي تدل على وجود علاقة قوية بين حالة التعليم ومستواه ونوعه وبين حالة الاقتصاد ونموه وحتى بين متوسطات دخل الأفراد،^(٦) أي أنه كلما ارتفعت نسبة المتعلمين في دولة ما ومستوى تعليمهم كلما ارتفع الإنتاج في الاقتصاد عموماً وهو أحد الأسباب التي تبني الكثير من الدول المتقدمة سياسات الهجرة لاستقطاب مهاجرين ذوي تأهيل عالي من الدول الأخرى فهؤلاء سيدعمون اقتصادها تماماً كما يدعمه استقطاب الأموال وهو يبين بأن إنتاجية المنظمة ترتفع عندما تستعين بعمالة ذات تأهيل علمي عال، كما تكون عمليات الحصول على هذه العمالة أسهل وأقل كلفة لأنها متوفرة في الاقتصاد، وعليه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تركز اهتمامها على رأس المال البشري كمؤشر مختصر لمدى توفر القوى العاملة التي تحتاجها، ونجد

بان الشركات متعددة الجنسيات تعطيه اهتماماً كبيراً جداً عندما تخطط لإقامة مشروعات أو نشاطات في دولة ما. وفي ما يلي الشكل رقم (٢) يوضح معظم التحديات وأثرها على الموارد البشرية



وفي الحقيقة يتفق عدد كبير من الخبراء اليوم بأن المفتاح الرئيسي لنجاح أي منظمة يعتمد على تأسيس مجموعة من المنافسات الجوهرية (أي مجموعة من المعرفة المتداخلة ضمن المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها، وتقدم قيمة لمنافسيها).

إذ تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين لديها إذا كان أولئك الأفراد يتمتعون بالمعايير الآتية: (٧)

١ - يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية: أن الأفراد هم مصدر الميزة التنافسية فعندما يحسنوا من كفاءة وفعالية المنظمة، وستزداد القيمة عندما يجد الموظفون طرقاً مختلفة لتحليل التكاليف ويقدمون منتجاً فريداً من نوعه إلى الزبائن.

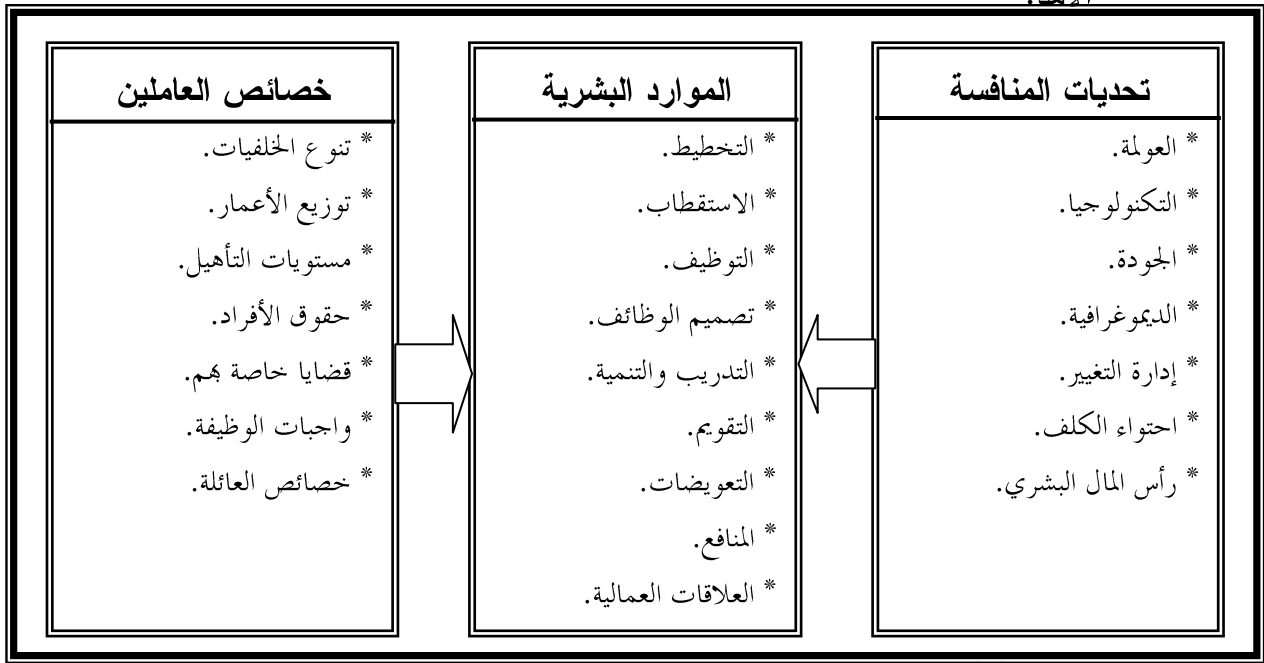
٢ - يجب أن تكون الموارد نادرة: حيث يكون الأفراد مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعرفتهم وقابلياتهم، ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المنظمات المتنافسة.

٣ - يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد: يكون الأفراد مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون قابليات الموظف ومساهماته صعبة الاستساخ والتقليد من قبل الآخرين.

٤ - يجب أن تكون الموارد منظمة: أيضاً يكون الأفراد مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون هناك إمكانية من توحيد واستخدام مواهب الموظفين للعمل في وظائف جديدة وللهولة الأولى.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المعايير الأربعة تسلط الضوء على أهمية الأفراد وتبين انغلاق إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إستراتيجية. وهكذا نرى بأن مصطلح التنافس من خلال الأفراد أصبح موضوعاً من مواضيع إدارة الموارد البشرية وتبقى الفكرة إطار للعمل وعلى أساس يومي يركز المدراء على قضايا وتحديات خاصة تشخص الموارد البشرية.

ويوضح الشكل (٣) نظرة عامة لإطار إدارة الموارد البشرية ومن هذا الشكل يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تساعد العديد من النواحي الإدارية وفي هذه النقطة سنصنف وببساطة هذه النواحي بـ (التحديات التنافسية أو اهتمامات الموظف). ومن خلال موازنة الطلب التنافسي، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في الحصول على جهود الموظفين وتقديم بيئة عملية تلبي احتياجاتهم القصيرة أو الطويلة الأمد.



الشكل (٣) الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
المصدر: الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص: ٧٠.

المبحث الثاني

مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

Competitive Challenges Through Practices Human Resources Management

لقد ناقشنا في المبحث الأول تحديات العولمة وإدارة الجودة الشاملة وتطوير رأس المال البشري والتي تواجهها إدارة الموارد البشرية لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح المنظمة بمواجهة تلك التحديات، حيث لم يكن يُنظر تقليدياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها توفر قيمة اقتصادية للمنظمة وترتبط هذه القيمة الاقتصادية عادةً مع المعدات والتكنولوجيا والتسهيلات، وعلى أي حال فإن ممارسات الموارد البشرية قد أظهرت امتلاكها قيمة اقتصادية.

أن التوظيف والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وإدارة التعويضات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية هي جميعاً عبارة عن استثمارات تؤثر مباشرة في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم مما يؤدي بهم إلى عدم القدرة على توفير منتجات وخدمات تحمل قيمة حسب نظرة الزبون.

لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المنظمات التي تحاول زيادة تنافسها من خلال الاستثمار سواء في التكنولوجيا الجديدة أو في حركة الجودة تقدم أيضاً استثمارات في التوظيف على أساس حالة المعرفة والتدريب والتعويض المباشر وغير المباشر وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.^(٨)

فعلى سبيل المثال، من أجل مواجهة تحديات الجودة تحتاج المنظمة إلى أن تحدد ومن خلال عمليات اختبارها للأفراد العاملين فيما إذا كانوا يقيمون علاقات عمل وأن لديهم مستويات الممارسات الشخصية الضرورية للعمل مع مجموعة أفراد ضمن فريق العمل.

ومن أجل مواجهة التحديات الاجتماعية والتكنولوجية والجودة تحتاج المنظمات إلى الرسملة ضمن قيم متنوعة وقدرات وإدراكات يحملها الأفراد العاملين إلى موقع العمل من خلال استخدام فريق العمل.

وبالإمكان جمع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمات في التعامل مع التحديات التنافسية في مجموعة معينة يمكن ملاحظتها في أنموذج الدراسة والتي تشمل (إدارة البيئات الداخلية والخارجية/ تقييم العمل ونتائج العمل/ الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب)/ تطوير الموارد البشرية/ تعويض الموارد البشرية/ ويضاف إلى ذلك في بعض المنظمات قضايا خاصة مرتبطة مع علاقات إدارة العمل وأنظمة معلومات الموارد البشرية).

أولاً - إدارة البيئات الداخلية والخارجية :

Management of External & Internal Environment

إن إدارة العوامل البيئية الداخلية والخارجية يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى مساهمة ممكنة في إنتاجية المنظمة وتنافسياتها، وهكذا فإن تأسيس بيئة إيجابية لا بد أن تستند على الآتي:

- ١ - ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الوظيفة في المنظمة أي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- ٢ - فهم القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية.
- ٣ - التأكد من إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتفق مع القوانين العالمية والقوانين المحلية.
- ٤ - تكوين علاقات العمل وإنشائها داخل المنظمة أي علاقات التوظيف والتي تفيد كلاً من المنظمة وأفرادها العاملين وتمثل هذه العلاقات، بعلاقات الأفراد العاملين الأخلاقية.

ثانياً - تقييم الوظيفة ونتائجها : Job Evaluation & Results It

طالما إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية الفرد العامل لذلك لابد على المنظمة من أن تقوم بمهمة تصميم الوظيفة بشكل يعظم الإنتاجية، كما يجب عليها أيضاً أن تقوم بتحديد كمية ونوعية الخدمات أو المنتجات التي يقدمها الأفراد العاملين، إذ تتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع:

- ١ - تصميم الوظيفة لتعظيم إبداعات الأفراد والابتكار.
- ٢ - تحديد إنتاجية العاملين وجودة عملهم.
- ٣ - قياس اتجاهات الأفراد حول الوظيفة والبيئة التي يعملون بها.

ثالثاً - تخطيط الموارد البشرية: Planning of Human Resources

تؤثر حاجة الزبون إلى المنتجات أو الخدمات في عدد ونوع أعمال الأفراد المطلوبة لتحقيق النجاح، إذ تؤثر عمليات الفصل (الطرد) والتقاعد والترقيات في متطلبات الموارد البشرية ويحتاج المدراء إلى توقع عدد ونوع الأفراد العاملين المطلوبين لتلبية طلبات الزبائن من السلع والخدمات.

ويجب أن يحدد المدراء أيضاً العاملين الحاليين أو الأفراد الجدد المتوقع تعيينهم أي المرشحين للوظيفة، والذين باستطاعتهم تقديم السلع والخدمات بنجاح، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي: -

- ١ - تحديد متطلبات الموارد البشرية ويقصد بها تخطيط الموارد البشرية.
- ٢ - جذب الأفراد ووضعهم في الوظائف المناسبة مما يعني الاستفادة القصوى من قدراتهم ومهاراتهم.
- ٣ - اختيار الأفراد العاملين في المنظمة.

رابعاً - تطوير الموارد البشرية : Developing of Human Resources

بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين في المنظمة سيحتاج المدراء إلى أن يتأكدوا من أن الأفراد يمتلكون المهارات الضرورية لإنجاز الوظائف الحالية والمستقبلية، وبسبب التكنولوجيا الجديدة وثورة الجودة قامت العديد من المنظمات بإعادة تصميم الوظيفة وذلك لكي يتم إنجازها من قبل فريق العمل، لذلك فقد تحتاج الإدارة والأفراد إلى تطوير مهارات جديدة حتى يحققوا النجاح في بيئة الفريق، كما يجب تهيئة الأفراد

للتعامل مع أفراد ذوي قيم مختلفة وخلفيات أخلاقية وشخصية متنوعة، ولأن معظم الأفراد العاملين يقيمون العمل الذي يكافئهم شخصياً ولا يتعارض مع نشاطات غير عملية، ويحتاج المدراء إلى مساعدة الأفراد في تحديد اهتماماتهم بالوظيفة وأهدافهم والتناقص مع قضايا خاصة مثل موازنة العمل وأدوار العائلة والجماعات الأخرى التي ينتمي إليها أولئك الأفراد، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:-

- ١ - التأكد من أن الأفراد العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمال الوظيفة وإنجازها على أكمل وجه.
- ٢ - تهيئة الأفراد العاملين لأدوار عمل مستقبلية والتعامل مع موارد بشرية متنوعة الأعراق ومختلفة الديانات والأخلاقيات.
- ٣- تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة (العمل) وأهدافهم وقيمهم وغيرها من المسائل المهنية.

رابعاً - تعويضات الموارد البشرية : Compensation of Human Resources
إلى جانب العمل الممتع الذي يحبه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال فإن الأجر والمنافع والخدمات التي تقدمها المنظمات إلى العاملين لديها تعتبر من أهم الحوافز التي يحصل عليها الأفراد مقابل مساهماتهم في الإنتاجية والجودة وخدمة الزبون، ولذلك فإن الأجر والمنافع يستخدمان كمكافأة لعضوية الأفراد في المنظمة وجذب الأفراد الجدد.

ومن الممكن تدمير الأثر الإيجابي لتصاميم الوظيفة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وأفعال الجودة عل □ الإ□تاجية إذا لم يتوفر لدى الأفراد العاملين الرضا عن مستوى الأجور والمنافع المقدمة أو اعتقادهم أن الأجور والمنافع موزعة بصورة غير عادلة، وهذه المهمة من إدارة الموارد البشرية تتعامل مع:

- ١ - تأسيس أنظمة دفع الأجور بصورة عادلة في المنظمة.
- ٢ - تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين في منظمات الأعمال مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم.
- ٣ - تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات فريدة من نوعها كالإبداع والتطوير لتصميم المنتجات الجديدة على سبيل المثال أو الذين يؤدون أداءً عالياً يفوق المتوقع.

خامساً - قضايا خاصة : Concerns Issues

في بعض المنظمات قد يتم تمثيل العاملين من قبل نقابة العمال أو ما يسمى باتحاد العمال وتتطلب إدارة الموارد البشرية في بيئة اتحادية معرفة (بالقوانين الدقيقة وإدارة العقود وعملية التحالفات المشتركة).

هذا بالإضافة فضلاً عن استخدام أنظمة الموارد البشرية لمساعدة إجراءات إدارة الموارد البشرية إذ تمثل تطبيقات الحاسوب في إدارة الموارد البشرية ابتكارات جديدة في زمن بدأت فيه العديد من المنظمات استخدامه حالياً، ويحتاج المدراء في المنظمات لامتلاك أو أنها تمتلك أنظمة معلومات الموارد البشرية إلى أن يكونوا مدركين لأنواع أنظمة الحاسوب وكيف تصمم تلك البرامج وكيف يتم من خلالها تطوير الأنظمة واختيار الوقت المناسب بما يتلائم مع التطبيقات الحالية لإدارة

الموارد البشرية، أضيف إلى ذلك موضوع محاسبة الموارد البشرية وكيفية التعامل معها في المنظمة وأعطائها الأهمية الخاصة بها.

المبحث الثالث

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة، يعرض الباحثان النتائج التي توصل إليهما بموجب التحليل الإحصائي:

أولاً- اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع منها من فرضيات فرعية
مواجهة تحدي العولمة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتفرع منها من فرضيات فرعية

جدول (١)

اختبار تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل B	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R2	الدالة
تأثير العولمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠,٣٥٦٥	٢,٧٥	١٣,٢%	غير دال
	إدارة البيئات الداخلية والخارجية	٠,٦١٥	٩,٩١	٣٥,٥%	دال
	تقييم الوظيفية ونتائجها	٠,٠٦٠٢	٠,٠٢	٠,١%	غير دال
	تخطيط الموارد البشرية	٠,٠٢٣	٠,٠٠	٠,٠%	غير دال
	تطوير الموارد البشرية	٠,٥٢٩	٤,٢١	١٨,٩%	غير دال
	قضايا خاصة بالموارد البشرية	٠,٤٥٥	٢,٤٤	١١,٩%	غير دال

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة (١,١٨) = (٤,٤١)

نلاحظ من خلال الجدول (١) ما يأتي:

١- ان قيمة f المحسوبة البالغة (٢,٧٥) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) والبالغة (٤,٤١) وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لتحدي العولمة على منظمات الأعمال. وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثيراً ايجابياً لهذا التحدي على هذه المنظمات، ويمكن أن تعود أسباب ذلك إلى تركيز القادة على العمل بدرجة كبيرة دونما اهتمام كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية على الرغم من أهميتها بوصفها أسلوب معاصر في تنظيم وتطوير أداء

المنظمات إذ تركز على مبادئ الكفاءة والأداء المتميز باتجاه الحصول على موقع تنافسي أفضل. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٣,٢%) إذ كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y = 2.01 + 0.356X_1$$

٢- نتائج تحليل تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال إدارة البيئات الداخلية والخارجية:

نلاحظ من خلال قيمة f المحسوبة والبالغة (٩,٩١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني ان هناك تأثير لتحدي العولمة على عمل المنظمة.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة ايجابية إذ ان تأثير تحدي العولمة يعود إلى قدرة القادة على المواكبة مع هذا التحدي والاستفادة من إيجابيات العولمة وتجنب سلبياتها وصياغة مخرجات المنظمة بصورة صحيحة.

ونلاحظ بان هناك تذبذب بمقدار ٣٥,٥% في إدارة البيئات الداخلية والخارجية وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_1 = 1.52 + 0.615x_1$$

٣- نتائج تحليل تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها: ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,٠٢) اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي العولمة نحو عمل المنظمة.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي العولمة على عمل المنظمة ويمكن ان تعود أسباب ذلك إلى ان الاهتمام بالعمل يصب باتجاه تحقيق النتائج ولا يؤخذ في الاعتبار أهمية فهم هذا التحدي مما يستوجب التفكير جدياً بأساليب وسبل تطوير الاهتمام بمواجهة تحدي العولمة. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١%). وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_2 = 2.84 + 0.060x_1$$

٤- نتائج تحليل تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال تخطيط الموارد البشرية: ان قيمة F المحسوبة والبالغة (٠,٠٠) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني انه لا يوجد تأثير لتحدي العولمة على الأفراد العاملين في المنظمة.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي العولمة على أفكار الأفراد العاملين ويعزى أسباب ذلك إلى التركيز كثيراً على العمل مع أهمل دور المروّوسين في المشاركة الجماعية، إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من الأمور المهمة في زيادة الولاء التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠%). وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_3 = 3.22 + 0.023x_1$$

٥- نتائج تحليل تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال تطوير الموارد البشرية
نلاحظ من خلال الجدول (١) أن قيمة f المحسوبة البالغة (٤,٢١) أقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥)، البالغة درجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي العولمة نحو العمل على التحسين المستمر وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثيراً لهذا التحدي نحو العمل على التحسين المستمر وقد يعود سبب ذلك إلى إهمال الجوانب الأساسية في مجال البحث والتطوير إذ تؤكد فلسفة إدارة الموارد البشرية على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير لمواردها البشرية وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٨,٩). وقد كانت معادلة الانحدار:

$$y_4 = 1.85 + 0.530x_1$$

٦- نتائج تحليل تأثير تحدي العولمة ومواجهته من خلال قضايا خاصة بالموارد البشرية:

نلاحظ من خلال الجدول (١) أن قيمة f المحسوبة البالغة (٢,٤٤) أقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي العولمة على عمل المنظمة وبالأخص مكافأة الأداء. وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثيراً لتحدي العولمة المتجه نحو العمل على مكافأة الأداء، وقد يعود سبب ذلك إلى عدم تحقيق التوازن في التقييم لأن مكافأة الأداء تشكل أهمية كبيرة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة وأن تحقيق التوازن يعد الهدف النهائي لهذه الفلسفة. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١١,٩%) وقد كانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$y_5 = 1.32 + 0.455x_1$$

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

يؤثر تحدي إدارة الجودة الشاملة في عمل المنظمة ومواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتفرع منها من فرضيات فرعية:

جدول (٢)

اختبار تأثير تحدي إدارة الجودة الشاملة ومواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل B	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R2	الدلالة
١	ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠,١٠٠٢	٠,١٦	٠,٩	غير دال
٢	إدارة البيئات الداخلية	٠,١٠٢٨	٠,١٥	٠,٨	غير دال

والخارجية				
تقييم الوظيفية ونتائجها	٠,٠١٣٢	٠,٠٧	٠,٤	غير دال
تخطيط الموارد البشرية	٠,٠٨٩٢	٣,٧١	١٧,١	غير دال
تطوير الموارد البشرية	٠,٣٢٠	١,١٣	٥,٩	غير دال
قضايا خاصة بالموارد البشرية	٠,٠٠٠١	٠,٠٠	٠,٠	غير دال

قيمة f الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) $4,41 =$ نلاحظ من خلال الجدول (٢) ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,١٦) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة على الأفراد العاملين. وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة على العاملين، ويمكن ان يعود سبب ذلك إلى تركيز القادة على العاملين بدرجة كبيرة دونما اهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة فالنظام المنظمة بتلك الفلسفة يعد السبب الرئيس في نجاح مستلزمات التطبيق لتلك الفلسفة.

وقد بلغ معامل التحديد (٠,٩) إذ كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:
 $y = 3.96 - 0.100 X_2$

٢- نتائج تحليل تأثير تحدي الجودة الشاملة ومواجهته من خلال إدارة البيئات الداخلية والخارجية: ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,١٥) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة نحو العاملين على دعم القيادة. وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة المتجه نحو العاملين على دعم القيادة وقد يعود ذلك إلى التركيز على العاملين بدرجة كبيرة دونما الاهتمام في توليد الأفكار لدى المرووسين وزيادة وعيهم وتفهمهم بفلسفة الجودة وتحسين العملية سيؤدي إلى إشباع رغباتهم.
 وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨) وقد كانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$y_1 = 3,74 + 0.103x_2$$

٣- نتائج تحليل تأثير تحدي الجودة الشاملة ومواجهته من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها:

ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,٠٧) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة على العاملين في تحقيق رضا الزبون.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة نحو العاملين على رضا الزبون وقد يعود سبب ذلك إلى ان الاهتمام بالعاملين يصب باتجاه تحقيق النتائج ولا يؤخذ في الاعتبار أهمية فهم حاجات الزبائن مما يستوجب التفكير جدياً بسبل تطوير الاهتمام بالزبائن، الذي يعد الهدف النهائي لهذه الفلسفة مما قد يعني ان رضا الزبون يتحقق على وفق مجموعة من العوامل الايجابية التي يلمسها الزبون في المنتجات المقدمة له. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤) وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_2 = 3.64 - 0.132x_2$$

٤- نتائج تحليل تأثير تحدي الجودة الشاملة ومواجهته من خلال تخطيط الموارد البشرية:

ان قيمة F المسحوبة البالغة (٣,٧١) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني انه لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة نحو العاملين على مشاركة العاملين.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة على العاملين بمشاركتهم وقد يعود سبب ذلك إلى التركيز على العاملين بدرجة كبيرة دونما الاهتمام بالمشاركة الجماعية، إذ تؤدي القيادة الإدارية العليا التي تؤمن وتطبق إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تنفيذ المشاركة الجماعية من خلال تشجيع المرؤوسين تستطيع المنظمة الوصول إلى أهدافها المرسومة وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٧,١). وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_3 = 7.03 - 0.893x_2$$

٥- نتائج تحليل تأثير تحدي الجودة الشاملة ومواجهته من خلال تطوير الموارد البشرية:

ان قيمة f المحسوبة والبالغة (١,١٣) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) البالغة درجة حرية (١,١٨) بلغ (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي إدارة الجودة الشاملة المتجه نحو العاملين على التحسين المستمر وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي إدارة الجودة الشاملة المتجه نحو العاملين على التحسين المستمر وقد يعود سبب ذلك إلى التركيز على العاملين بدرجة كبيرة دونما الاهتمام بالتحسين المستمر الذي هو المضمون الأساسي لإدارة الجودة الشاملة والذي يشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والإجراءات. وقد بلغ معامل لتحديد (٥,٩) وكانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_4 = 2.79 + 0.321x_2$$

٦- نتائج تحليل تأثير تحدي الجودة الشاملة ومواجهته من خلال قضايا خاصة بالموارد البشرية:

ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,٠٠) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) بلغ (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة الجودة الشاملة المتجه نحو العاملين على القضايا المتعلقة بالموارد البشرية مثل مكافأة العاملين.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة المتجه نحو العاملين على مكافأة الأداء، وقد يعود سبب ذلك إلى التركيز على العاملين بدرجة كبيرة دونما الاهتمام بتقييم الأداء الذي لا يتحقق الا بمجموعة من العوامل الايجابية التي يلتمسها المرووسين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠) وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل كالاتي:

$$y_5 = 3.27 - 0.000x_2$$

ج- الفرضية الرئيسة الثالثة:

تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري في عمل المنظمة ومواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتفرع منها من فرضيات فرعية:
جدول (٣) اختبار تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل B	قيمة f المحسوبة	معامل R2 التحديد	الدلالة
تحدي تطوير رأس المال البشري	ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠,١٩١	٠,٨٤	٤,٥	غير دال
	إدارة البيئات الداخلية والخارجية	٠,٧٤٠	٢٧,٠١	٦٠,٠	دال
	تقييم الوظيفية ونتائجها	٠,٤٤٤	١,١٤	٦,٠	غير دال
	تخطيط الموارد البشرية	٠,١١٠٩	٠,٠٧	٠,٤	غير دال
	تطوير الموارد البشرية	٠,١٨٩٩	٠,٥٣	٢,٨	غير دال
	قضايا خاصة بالموارد البشرية	٠,٣٨٧٢	٠,٠١	١٠,١	غير دال

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) = (٤,٤١)

١- نلاحظ من خلال الجدول (٣) أن قيمة f المحسوبة والبالغة (٠,٨٤) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) تبلغ (٤,٤١)

وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين في المعمل قيد الدراسة.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين في المعمل قيد الدراسة وقد يعود سبب ذلك إلى عدم معرفة أهمية تطوير رأس المال البشري بما يعنيه من مهارات وقابليات عالية لديها القدرة على خلق التغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة.

وقد بلغ معامل التحديد (٤,٥ %) وقد كانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.74 + 0.192X_3$$

٢- نتائج تحليل تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال إدارة البيئة الداخلية والخارجية:

نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان قيمة f المحسوبة البالغة (٢٧,٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني ان هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة ايجابية إذ ان تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين في المعمل قيد الدراسة قد يعود إلى محاولة الإدارة إقناع المرؤوسين بان هذه الفلسفة هي هدف جماعي والوصول إلى الهدف سيؤدي إلى نجاح المنظمة والفرد معاً.

ونلاحظ من خلال قيمة معامل B البالغة (٠,٧٤٠٨) بان تغير وحدة واحدة في تحدي القيادي المتجه نحو العمل والعاملين يتبعه زيادة بمقدار (٠,٧٤٠٨) في دعم القيادة وكذلك من خلال قيمة معامل التحديد البالغة (٦٠,٠ %) بان تغير وحدة واحدة في تحدي القيادي المتجه نحو العمل والعاملين يتبعه تذبذب بمقدار (٦٠,٠ %) في دعم القيادة.

وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_1 = 1.07 + 0.741x_3$$

٣- نتائج تحليل تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال تقييم الوظيفة ونتائجها:

ان قيمة f المحسوبة والبالغة (١,١٤) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري في المعلم قيد الدراسة ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى ضعف الوعي في معرفة أهمية رأس المال البشري باعتباره سلاحاً تنافسياً تستخدمه

المنظمات للحصول على رضا الزبون وإشباع رغباته. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٠%).

وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_2 = 4.95 - 0.445x_3$$

٤- نتائج تحليل تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال تخطيط الموارد البشرية:

ان قيمة F المسحوبة البالغة (٠,٠٧) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري على المعمل قيد الدراسة. وقد يعود سبب ذلك في عدم الاستفادة من المواهب الشخصية المتاحة وتوظيف الطاقات الفعلية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤%) وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_3 = 3.78 - 0.111 x_3$$

٥- نتائج تحليل تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال تطوير الموارد البشرية:

ان قيمة f المحسوبة البالغة (٠,٥٣) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري.

وهذه نتيجة تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري وقد يعود سبب ذلك في عدم توجيه المرؤوسين وتشجيعهم لأهمية عملية استثمار رأس المال البشري وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٢,٨%) وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$y_4 = 3.33 + 0.190x_3$$

٦- نتائج تحليل تأثير تحدي تطوير رأس المال البشري ومواجهته من خلال القضايا الخاصة بالموارد البشرية:

ان قيمة f المحسوبة البالغة (٢,٠١) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) وهذا يعني لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري.

وهذه نتيجة قد تؤثر دلالة سلبية إذ يفترض إن يكون هناك تأثيراً لتحدي تطوير رأس المال البشري وقد يعود سبب ذلك إلى فشل تحقيق التوازن عند إجراء التقييم. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (١٠,٠%) وقد كانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$y_5 = 1.65 + 0.387x_3$$

ثانياً - تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة :
تتناول هذا الفقرة تحليل علاقة الارتباط بين كل من التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات المنبثقة عنها والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية).

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة اعتمد التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات أنموذج الدراسة على مستوى عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

✗ العلاقة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية
يوضح الجدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين التحديات الاستراتيجية باعتباره متغيراً مستقلاً وممارسات إدارة الم ار □ البشرية باعتباره متغيراً معتمداً.
جدول (٤) علاقة الارتباط بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية					المتغير المعتمد	
قضايا خاصة بالموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تقييم الوظيفة ونتائجها	إدارة البيئات الداخلية والخارجية	المتغير المستقل	
					تحدي العولمة	التحديات الاستراتيجية
					تحدي إدارة الموارد البشرية	
					تحدي رأس المال البشري	
0.65	٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٨٠		
0.55	٠,٥٠	٠,٥٣	٠,٦٥	٠,٥٢		
0.69	٠,٦٠	٠,٧٠	٠,٦٩	٠,٦٥		

$$P < 0.05, N = 32$$

يتضح من نتائج الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة كلما سعت إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جيد من خلال إجراءات واضحة ومفهومة استطاعت من مواجهة التحديات الاستراتيجية التي تعيق من عملها وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات التحديات الاستراتيجية ((تحدي العولمة، تحدي إدارة الجودة الشاملة، تحدي

تطوير رأس المال البشري)) كل على انفراد مع ممارسات إدارة الموارد البشرية ((إدارة البيئات الداخلية والخارجية، تقييم الوظيفة ونتائجها، تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، قضايا خاصة بالموارد البشرية)) وعلى النحو الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تحدي العولمة وممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة البيئات الداخلية والخارجية، تقييم الوظيفة ونتائجها، تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، قضايا خاصة بالموارد البشرية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٨٠	٠,٧٢	٠,٧٣	٠,٧٠	0.65
------	------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بتحدي العولمة وكيفية مواجهته من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تحدي إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة البيئات الداخلية والخارجية، تقييم الوظيفة ونتائجها، تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، قضايا خاصة بالموارد البشرية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٥٢	٠,٦٥	٠,٥٣	٠,٥٠	0.55
------	------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية التي سوف تمكنها من مواكبة والتطورات ومواجهة التحديات الاستراتيجية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين تحدي تطوير رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة البيئات الداخلية والخارجية، تقييم الوظيفة ونتائجها، تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، قضايا خاصة بالموارد البشرية) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٦٥	٠,٦٩	٠,٧٠	٠,٦٠	0.69
------	------	------	------	------

وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بتحدي تطوير رأس المال البشري الذي سوف يزيد من إمكانيات الأفراد العاملون وينمي من قدراتهم وكفاءاتهم في المنظمة المبحوثة.

وعلى ضوء التحليل الإحصائي أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية والتي نصها (ترتبط التحديات الاستراتيجية بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية).

الاستنتاجات التوصيات

أولاً - الاستنتاجات:

- ١- من خلال النتائج تبين أن هناك تأثير لتحدي العولمة على عمل المعمل قيد الدراسة حيث أتضح بأن قيمة (f) المحسوبة والبالغة (٩,٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) البالغة (٤,٤١) وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة بخصوص هذا التحدي مما يعني أن هناك تأثير، وهذه نتيجة تؤشر دلالة ايجابية إذ أن تأثير تحدي العولمة يعود إلى قدرة القادة على المواكبة مع هذا التحدي والاستفادة من إيجابيات العولمة وتجنب سلبياتها وصياغة مخرجات المنظمة بصورة صحيحة.
 - ٢- لا يوجد تأثير لتحدي الجودة الشاملة على الأفراد العاملين، وهذه نتيجة تؤشر دلالة سلبية حيث أن قيمة (f) المحسوبة التي بلغت (٠,١٦) هي أقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية البالغة (٤,٤١) إذ يفترض أن يكون هناك تأثير لتحدي الجودة الشاملة على العاملين، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى تركيز القادة على العاملين بدرجة كبيرة دونما اهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة فاللتزام المنظمة بتلك الفلسفة يعد السبب الرئيس في نجاح مستلزمات التطبيق لتلك الفلسفة.
 - ٣- لا يوجد تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين في المعمل قيد الدراسة وهذه نتيجة تؤشر دلالة سلبية وذلك من خلال قيمة (f) المحسوبة والبالغة (٠,٨٤) والتي هي أقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٨) البالغة (٤,٤١) إذ يفترض ان يكون هناك تأثير لتحدي تطوير رأس المال البشري المتجه نحو العمل والعاملين في المعمل قيد الدراسة وقد يعود سبب ذلك إلى عدم معرفة أهمية تطوير رأس المال البشري بما يعنيه من مهارات وقابليات عالية لديها القدرة على خلق التغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة.
 - ٤- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال معاملات الارتباط، وهذا يعني اهتمام المعمل المبحوث بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة.
 - ٥- من خلال التحليل الإحصائي أتضح بأن هنالك اتفاقاً بين التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة الارتباطية للمتغيرات المبحوثة وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.
 - ٦- أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن.
- ثانياً - التوصيات:

- ١- إشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها على اعتبار ان التدريب والتحسين مدخلات رئيسة لتنمية وتطوير القوى البشرية.
- ٢- تفعيل دور تدريب الموارد البشرية عبر التنسيق الفاعل مع المنظمات الصناعية والجامعات في مجال تطوير مهارات وقابليات الأفراد العاملين فضلاً عن زيادة التخصيصات المالية لهذا النشاط من أجل تطوير وتحديث وتنويع قدرات المورد البشري التي تضمن استمرارية الشركة وتفردا بميزة تنافسية.
- ٣- ضرورة اعتماد المعمل قيد الدراسة لنظم وأساليب حديثة من اجل رفع مستوى الأداء والارتقاء بمستوى جودة المنتجات من خلال الإطلاع على الجديد ومتابعة التطور المعرفي الحاصل في هذا المجال.
- ٤- تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ومنطق إدارتها السمات المميّزة للبيئة التي تتصف بالغموض والحركة والعدوانية، مما يحتم على إدارة منظمات الأعمال العمل على وفق المنهج الإستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غاياتها وأهدافها.
- ٥- التركيز على خطط تطوير الموارد البشرية وتشجيع المهارات التي يمتلكونها مما يخلق إبداعات متعددة وابتكارات مختلفة يجعل المنظمة رائدة في ميدان عملها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المصادر

- ١- سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١)، ص: ٣٩.
- ٢- نذر يحيى زلوم، "العرب والعولمة"، مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٩٨، ص: ٤٤.
- 3- Schuler. Rand Walker. J. "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Action. Organizational Dynamics," (Summer 1990), PP:6- 9.
- 4- Y. K. Shetty, "The Human Side of Product Quality," National Productivity Review 8, no. 2 (Spring 1989), 175.
- 5- Alessandra Bianchl "U. S. Work – At-Home Population Trends" INC, December 1992, P: 17
- 6- Mehta, Shailendra Raj "Quality of Education, Productivity Changes, and INCOM Distribution" in Journal of Labor Economics, 2000, Vo1. 18, # 2, P: 252.

- 7- Russel W. Coff, "Human Resources and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road to Resource – Based Theory," Academy of Management Review 22, no. 2 (April 1997), P: 37.

٨- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي دبّاس، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص: ٨٩ - ٩٠.