

الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تمهيد:

لقد اتضح من خلال كل أن ما سبق أن المورد البشري بات يعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظرا لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لازماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف، التدريب والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة واستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك لم تكتف المنشآت في الوقت الراهن فقط بتخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية العاملين بها لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه بل تعدى ذلك إلى المسارعة والتنافس بينها لتطبيق كل ما هو جديد من استراتيجيات علمية معرفية إدارية من شأنها أن تهتم بالموارد البشرية وتسعى إلى تطويرها وتطوير أدائها لأجل تطوير تلك المؤسسة أو المنشأة بطبيعة الحال.

وعليه فإننا سنعمد في هذا الفصل إلى محاولة التطرق لبعض أهم الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت في مجال إدارة الموارد البشرية بمنطق صعوبة إن لم نقل استحالة حصر كل تلك الاستراتيجيات.

1 - إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع إلى أهمية المضامين والأفكار التي تحملها في طياتها والتي أثبتت انعكاساً إيجابياً لها في مختلف المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات، كما أن أفكارها خضعت لتجارب كانت نتائجها شبه إيجابية في كل تلك المجالات المختلفة خاصة وأنها تركز على تعميم عناصرها على كل مشتملات ومكونات المؤسسة، بما فيها بطبيعة الحال الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

1-2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أعطيت لها تعريفات عدة ومختلفة في الأفكار والأساليب متفقة في المضمون ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف جوزيف جابلونسكي: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة من خلال فرق العمل." (حسين محمد الحراشة، 2011، ص30)

تعريف نادر أحمد: "هي نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وبالتالي فهي نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل."

تعريف عبد الحميد عبد الفتاح: "هي ذلك الشكل المتكامل أعمال المؤسسة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات."

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تلك النظم والأفكار المترابطة فيما بينها والمكملة في وظائفها لبعضها البعض معتمدة في ذلك على استغلال كل موارد المؤسسات بطريقة مثلى لتحقيق الشمولية في جودة ما تقدمه تلك المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها أن كانت ضمن إدارة الأعمال كالمؤسسات الاقتصادية أو الإدارة الخدمية كالمنشآت الرياضية.

1-3- أسس إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر ويليام إدواردز ديمنغ من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة والذي وضع ما أسماه بمثلث المبادئ الأساسية لفلسفة تحسين الجودة والانتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ما يلي: (أحلام أحمد الطويل، 2016، ص14)

1- دعم ومؤازرة الإدارة للتطوير .

2- تطبيق المنهج الإحصائي.

3- تحسين العلاقات الداخلية.

إضافة إلى ذلك فقد تلت الدراسات التي جاء بها ويليام إدواردز ديمنغ دراسات أخرى ركزت على المبادئ والأسس التي يمكن أن تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في ما يلي:

• **الثقافة:** هي مجموعة الأفكار والقيم التي تربط كيان المؤسسة أو المنشأة.

• **الالتزام:** هو إحساس ينتقل من فرد إلى آخر ويمتد ليشمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف.

• **إندماج العاملين:** هو مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للموارد البشرية داخل المنشأة بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات، وعليه فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي. تمكن العاملين ينظر إليه البعض بأنه يتأتى من خلال سلوك الرئيس الذي يعتبر السبب الرئيسي في ذلك التمكين، وينظر إليه آخر بأنه إجراء يؤدي إلى تعزيز إيمان الموظف بقدراته الذاتية.

• **الاتصال:** يجب أن يكون مبنياً على الحقائق والتفاهم الحقيقي.

4-1- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين جودة الخدمات.
- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات المنشأة.
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة عن طريق تزويدهم بالمعلومات المتجددة حول طبيعة الأعمال المنوط إليهم القيام بها، ومنحهم الفرصة لتوظيف تلك المعلومات في عملهم.
- تحديد معايير قياس الجودة.
- مكافأة العاملين ومنحهم الحوافز المناسبة.

5-1- أهداف إدارة الجودة الشاملة: (ختم عبد الرحيم السحيمات المرجع السابق، ص 173)

- التركيز على احتياجات السوق وترجمتها إلى مواصفات قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في جميع المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- المراجعة المستمرة لتفادي الهدر.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجياتها.
- تقديم جودة ملموسة وغير ملموسة في إدارة الموارد البشرية.
- الاعتماد والتركيز على جودة التكنولوجيات المستخدمة في العمل.
- سرعة الأداء ودقته وفق التكنولوجيات الحديثة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر ودائم.

6-1- مداخل تحديد الجودة:

حدد البعض أربع مداخل أساسية في تحديد جودة المنتج أو الخدمة على حسب طبيعة مجال المؤسسة، أي أن ما سيتم تناوله من تلك المداخل لا يجب أن يفهم على أنه حكر في تطبيقه ومضمونه على مؤسسات إدارة الأعمال من حيث استعمال مصطلح منتج بل إن كل تلك المضامين تنطبق على الخدمة في المؤسسات العمة والخدمية أو الخدماتية كمثيل للمنتج، وعليه فإن المداخل الأساسية للجودة تتمثل الآتي: (صباحي العتيبي، 2005، ص256)

- **مدخل المنتج:** ويعتمد هذا الأخير على مواصفات المنتج ومكوناته الفنية التي يمكن قياسها لمعرفة وتحديد جودة المنتج.

- **مدخل المستخدم للمنتج:** ويعتمد على معايير إرضاء الزبون أو المستخدم للمنتج والتي يحددها المستخدم للمنتج على حسب قناعاته ومن خلال رغبته في ذلك المنتج.

- **مدخل العملية الانتاجية :** يتوقف نجاح هذا المدخل وجدواه على مدى نجاح العملية الانتاجية في تصميم المنتج بكل ما يرتبط به وتحقيق كل متطلباته.

- **مدخل القيمة:** حيث يجب أن يكون هناك توافق بين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وقيمتها المادية أو المالية كمقابل لذلك، إذ لا يعقل كما يحدث أحيانا أن تكون قسمة المنتج أو الخدمة مرتفعة في الوقت الذي يكون فيه هذا المنتج بمستوى أقل من المطلوب أو المفترض.

7-1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في مجموعة من النقاط على النحو الآتي:

- إن كلا من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يعتمد على النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة والمشاركة من الموارد البشرية والتدريب والعمل الجماعي.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على العملية أكثر من المحتوى، أما إدارة الموارد البشرية فيمكن دورها في الاضطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، وهذا يكون واضحا من خلال تعديل أساليب العمل.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من خلال توجيه تصورات العاملين المختصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلى علاقات قائمة على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية وتبادل الثقة والاحترام، ذلك أن هذا الأمر من شأنه أن يخلق جوا جيدا في بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية الناتجة عن ذلك.

- غالباً ما يسهل على إدارة الموارد البشرية - في حال ما إذا كانت ذات كفاءة جيدة - فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها لما تمتلكه على الأغلب من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلاً عن إلمامها بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيراً سيادة روح العمل الجماعية داخل المنشأة والعمل بروح الفريق الواحد إضافة إلى أن ذلك من شأنه التخفيض في تكاليف التدريب اللازمة للموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك كله فإننا نجد أن إدارة الجودة الشاملة في ارتباطها بإدارة الموارد البشرية كثيراً ما تستخدم ما تم التعارف عليه لاحقاً باندماج العاملين عوضاً عن ما كان معروفاً بإشراك العاملين وذلك لما له من دور فعال في تحفيز الموظفين والعمال ورفع معنوياتهم من خلال تحسيسهم بأهميتهم ودورهم الاستراتيجي داخل المؤسسة أو المنشأة على اعتبار أن ذلك سيولد لديهم الاحساس بالانتماء إليها وأنهم جزء منها، وبالنسبة للمؤسسة في مؤهلات وخبرة الموظفين تعتبر عاملاً مهماً يجعلها تنتهج فكرة وسياسة اندماج العاملين كونهم الأقرب إلى ميدان العمل بطريقة مباشرة من جهة، وأنهم يمثلون مستوى الإدارة التنفيذية غالباً من جهة أخرى، هذا كله سيسهل من تحديد وضبط الأهداف من طرف كل الموارد البشرية بالمنطق سالف الذكر إضافة إلى متابعتها في جميع الخطوات والمراحل والعمليات المنتهجة للوصول إليها.

إن تلك السياسة المتمثلة في اندماج الموارد البشرية كآلية لتجسيد إدارة الجودة الشاملة لها خصائص ونتائج إيجابية على كل من الإدارة والموارد البشري على حد سواء، ويمكن تلخيص ذلك في العناصر الآتية:

- تزويد الموظفين بالفهم الواضح والجيد للقرارات جراء مشاركتهم في اتخاذها ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة. تحسين نوعية القرارات المتخذة من قبل الموظف تحت إشراف الإدارة الوصية بطبيعة الحال وارتفاع درجة الالتزام بتنفيذها كونها مساهم ولو بالجزء اليسير في صناعتها أو اتخاذها. تمكين الموارد البشرية من الترتيب الصحيح للأهداف من حيث أولوياتها في التحقيق وزيادة الحرص لديه في متابعتها.

- تحقيق مستوى لا بأس به من إشباع الحاجات النفسية للموظفين كأحد مكونات المؤسسة مما يحقق إلى درجة كبيرة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي سينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

- التقليل من ضغوط العمل خاصة بوجود قرارات نابعة عن هؤلاء الموظفين وما لذلك من آثار نفسية واجتماعية عليهم.

- تخفيف صراعات العمل بنفس المنطق السابق، أي أن تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات سيقرب بين أفكارهم وقناعاتهم الوظيفية ويحسبهم بضرورة الاتفاق والتوافق حول

ما تم التوصل إليه من طرفهم بشكل منسجم، سواء كان ذلك بين هؤلاء الموظفين على مستوى وظيفي واحد، أو بينهم وبين من هم في مستويات أخرى أقل أو أعلى حسب طبيعة العمل الإداري وحسب طبيعة المنشأة.

1-8- نظم الحوافز كأساس النجاح إدارة الجودة الشاملة:

يرى الكثير من الدارسين والمهتمين بهذا المجال أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية حديثة يحتاج إلى تبني نظم الحوافز بشكل كبير واعتمادها بطريقة مستمرة ويجب بناء على ذلك أن تتوافر في تلك النظم اعتبارات عدة أهمها:

- تطبيق نظام المكافآت العادلة بحيث تتولد القناعة لدى ذلك الموظف أو المورد البشري بأن توزيعها يتم بناء على أسس وظيفية موضوعية لا شخصية انحيازية فيسعى لتحسين أدائه من أجل الاستفادة من تلك الحوافز والمكافآت.

- من الضروري أن يكون هناك تزامن قريب بين الأداء الفعال المستحق للحوافز والحوافز نفسها حتى يشعر ذلك الموظف أن ما أخذه من تحفيز هو نظير ما قدمه من أداء جيد.

- يستحسن أن يتم توزيع أو تسليم الحوافز مهما كانت طبيعتها على مستحقيها أمام باقي الموارد البشرية مما سيستثير هؤلاء للقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه حتى يستفيدوا هم كذلك من تلك الحوافز.

- تطبيق مبدأ المنفعة المرتبطة بالنتائج التي تحققها المؤسسة، أي أن يتم إسهام الموظفين دورياً أو سنوياً من العوائد والميزانيات الخاصة بالمنشأة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة في بحبوحة وأريحية مالية.

- رغم أن الحوافز الفردية تعتبر هامة رجوعاً إلى وجود جهود فردية غالباً إلا أن فكرة إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية تحتاج بشكل أكبر إلى الحوافز الجماعية لما لهذه الأخيرة من دور فعال في خلق وتنمية الجو الجماعي في العمل وتعزيز روح الفريق.

- التوازن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية من حيث اعتماد من طرف إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم ذلك بالشكل الذي يحقق نوعاً من الشمولية في هذا النوع الهام من النظم والذي سينعكس بطبيعة الحال على تفعيل وتجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل تلك المؤسسة أو المنشأة، إذ يعتبر ذلك عاملاً هاماً في نجاح تلك الاستراتيجية. (وفاء برهان برقاي، 2013، ص364)

2- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

تمهيد: أصبحت المعلومة تمثل المادة النفيسة وحجر الأساس لصنع واتخاذ مختلف القرارات، سواء على المستوى الكلي لرسم مختلف سياسات التنمية للدولة، أو على المستوى الوحدوي