**مرجع - بحث - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**

**الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**  
مقدم إلى:   
اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال   
 أساتذة مساعدين

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

2006

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 والانهيار.   
وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة فى إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها 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 تتوافر 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:   
1/1 مقدمة   
1/2 تعريف إدارة الموارد البشرية   
1/3 أهداف إدارة الموارد البشرية   
1/4 وظائف إدارة الموارد البشرية   
1/5 تطور الفكر الإداري فى إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية - رؤية عامة:   
1/1 مقدمة:   
لم يعد هناك شك فى أن الموارد البشرية هى إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسى 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.   
1/2 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".   
1/3 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 كماً 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.   
1/4 وظائف إدارة الموارد البشرية:   
يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:   
أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:   
وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:   
1- وظيفة التخطيط. تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً 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 يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.   
2- وظيفة التنظيم. ويقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات المسئوليات 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.   
3- وظيفة التوجيه. ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج 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.   
4- 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:   
1- وظيفة استقطاب العمالة. تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلى:  
• تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.   
• تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.   
• اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.   
• تعيين الأفراد.   
2- وظيفة تنمية العاملين. بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً 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 التى تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية فى 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 فى جميع المستويات الإدارية.

3- 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 لابد من:   
- تقييم الوظائف - تحديد نظم دفع الأجور  
- تحديد نظام الحوافز - تحديد لوائح الجزاءات   
4- 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

تطور الفكر الإداري فى إدارة الموارد البشرية:   
بدأت التطورات الهامة في 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:   
1- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذى صاحبها والاهتمام بالنواحى التكنولوجية التى بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التى كان يقوم بها الإنسان من قبل.   
2- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء فى كتابات آدم سميث والذى كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.   
3- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.   
4- عدم إدراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقوف فى مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحى الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين فى تلك الفترة.   
وفى هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحى 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 1920-1930م ، 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 فى ذلك ، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسلية ، والترفيه ، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين ، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوى فى طياتها اعتبارهم أطفالاً قصر Children ، ولكنها فشلت فى ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين ، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذى يقررها ، وهو الإدارة لأنها هى التى تعرف مصلحة العاملين.   
لقد كانت هناك عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الإدارة من الاتجاه الآلى إلى الاتجاه الأبوى أهمها:   
1- ظهور النقابات واتحادات العمال التى بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.   
2- ظهور حركة الإدارة العلمية التى تزعمها تايلور وفايول وجانت وجلبرت وغيرهما ، والتى كانت سبباً فى تنبيه الإدارة العليا فى المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ، واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية فى علاج مشكلات الأفراد ، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته.   
3- ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من زيادة ضخمة فى الإنتاج ، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجى الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة ، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفين والمديرين.   
وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير فى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى النهوض بإدارة الموارد البشرية ، ولكن كان معظم اهتمام الإدارة قاصراً على تعيين عمال الإنتاج ورجال البيع وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم.   
ج- النظام الاجتماعى Social System Approach (1930-1980م)  
لقد تلاشى المدخل الأبوى سريعاً خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد هو ما يسمى بالنظام الاجتماعى ، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل فى ظل نظام مفتوح.   
وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل منها:   
1- فشل المدخل الأبوى فى أن يستقطب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم وأهميتهم وأنهم لم يعودوا أطفالاً ولكنهم أصبحوا بالغين.   
2- زيادة التقدم الثقافى وانتشار التعليم بين طبقات العاملين.   
3- ظهور الكساد الكبير فى الثلاثينات من القرن الماضى والذى أدى إلى جعل الإدارة تغير تفكيرها فى كثير من الأمور.   
4- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التى بدأها ألتون مايو بتجاربه الشهيرة فى شركة ويسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية والتى أطلق عليها تجارب "هوثورن".   
5- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتى تزعمتها مارى باركر فوليت التى تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين ، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنسانى فى الإدارة.   
6- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التى استفادة منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التى تساعدها فى أداء وظائفها بكفاءة أكبر.   
بدأت إدارة الموارد البشرية فى هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل ، وبدأت فى ممارسة الكثير من الوظائف التى لم تعد قاصرة على النواحى المادية فقط فى العمل ، ولكن امتدت لتشمل المسئولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. (باشرى 1999 ، Flippo 1972)  
د- الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية (1980م حتى الآن)   
نتيجة لزيادة التغيرات فى البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسى على جودة المنتجات ، ظهرت مفاهيم حديثة ، منها: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) ، وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فى المبحث الثاني من هذا البحث

المبحث الثاني  
الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية

ويتضمن النقاط التالية:   
2/1 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة   
2/2 إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة  
2/3 رأس المال الفكرى   
2/4 استراتيجية تمكين العاملين  
2/5 استراتيجية التسويق الداخلى   
2/6 فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد البشرية  
2/7 إدارة الموارد البشرية فى عصر الحكومة الإلكترونية   
   
2/1 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:   
2/1/1 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 تؤدى 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)  
2/1/2 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. وتخفض 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 التى يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه. (الشيخ 2004)  
والميزة التنافسية والتى تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.   
(Brackbank 1999)  
يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلى ، والمستوى الاستراتيجى ، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التى تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهى أكثر تعقيداً ، وتتصف بعدة صفات منها:   
1- طويلة الأجل. وهى الأنشطة التى يتم ممارستها فى الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.   
2- الشمولية. وهى تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.   
3- مخططة. وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.   
4- التكامل. أى مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة.   
5- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهى أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.   
وفى السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه فى مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.   
وبدمج هذين البعدين (التشغيلى والاستراتيجي – المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية فى المنظمة كما يوضحه الشكل التالى:

رد الفعل المبادر  
الاستراتيجي تنفيذ   
الاستراتيجية تنفيذ البدائل   
الاستراتيجية  
التشغيلى تنفيذ وظائف   
الموارد البشرية تحسين وظائف   
الموارد البشرية  
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 (2/1)   
أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية  
من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة خلايا هى:   
1- رد الفعل التشغيلى: وفى هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، مثل: إدارة المنافع والتعويضات ، الأجور والحوافز ، تعيين العاملين ، تدريب وتطوير العاملين.   
2- المبادر التشغيلى: وفى هذه الخلية ، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية ، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسى مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها ، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.   
3- رد الفعل الاستراتيجى: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتى يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال ، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو ، تقديم منتجات جديدة ، الابتكار ، خفض وقت الإنتاج ، الدخول فى أسواق جديدة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد فى تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم ، خلق وإيجاد وتكوين ثقافة المنظمة التى تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط ، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.   
4- 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

/1/3 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:   
1- الإداري. والاهتمام الأساسى ينصب على المنتج ، السوق ، العمال التنفيذيين ، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم ، وهذه هى مهمة إدارة الموارد البشرية.   
2- آحادى الاتجاه. بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط ، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المنظمة ، كما أن المنظمة تقوم بحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.   
3- ثنائى الاتجاه. وفى هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية ، والتى تشمل الاختيار والتعيين ، تدريب وتنمية العاملين ، تقييم الأداء.   
4- 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   
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على استراتيجية النشاط عدم وجود ارتباط تدعيم جزئى درجة مرتفعة من التدعيم تدعيم ثابت ومستقر  
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة 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  
Source: Fattler, M., Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, (Vol. 35, No. 3, Fall 1990), P. 351  
شكل (2/2)   
نتائج ممارسة الموارد البشرية على كل من استراتيجية   
النشاط والميزة التنافسية للمنظمة.  
من الشكل السابق يتضح ما يلى:   
1- 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.   
2- فى ظل العلاقة آحادية الاتجاه ، فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.   
3- فى حالة العلاقة ثنائية الاتجاه ، فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة ، ولكننا لم نصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.   
4- المدخل التكاملي ، وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية ، المالية ، التكنولوجية فى المساهمة فى وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها ، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة فى حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها ، ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدى إلى تدعيم استراتيجية النشاط.   
2/1/4 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:

من الشكل رقم (2/3) يتضح أن مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هى:   
1- 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 استخدمها 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.   
2- تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها فى ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية ، النواحى المالية ، التسويق ، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديرى 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.   
ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: استراتيجية التنوع ، استراتيجية قيادة الجودة الفنية ، قيادة الجودة الوظيفية ، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقى محدد.   
3- تحديد فجوة الموارد البشرية (فى حالة وجودها) فى حالة تنفيذ الاستراتيجية: ويتم تحديدها فى ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.   
4- تصميم استراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التى تدعم استراتيجية النشاط وذلك فى ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذى ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.   
2/1/5 التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:   
نتيجة للتغيرات التى حدثت فى البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التى تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وتتمثل هذه التحديدات فيما يلى:   
1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.   
2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.   
3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.   
4- التحول من الأمر إلى التوجيه.   
5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهنى والعقلى.   
6- التحول من الأداء الفردى إلى الأداء الجماعى فى شكل فرق عمل.   
7- التحول من التخصص فى العمل إلى التنوع فى المهارات.   
8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.   
9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة فى اتخاذ القرارات.   
10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء فى النشاط.   
11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكرى.   
ونتيجة للتحديات السابقة ، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة فى:   
1- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشرى هو شريك فى المنظمة وليس عنصر خارجى عنها.   
2- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة. إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم فى التخطيط الاستراتيجى وتطوير الوسائل والأساليب التى يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير فى تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية ، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة 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 تنبع 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.   
3- التركيز على الثقافة التنظيمية التى تتسم بالديموقراطية والمساهمة فى اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في 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.   
4- 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.   
5- 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.   
6- 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.   
7- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى. أصبحت المعرفة هى أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكلة 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)

2 إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:  
2/2/1 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 إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذى يعتبر المحور الأساسى لعملية التحسين المستمر فى المنظمة. (Schonberger, 1994)  
2/2/2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:   
يعرف كل من (Matherly and Lasater 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منتظم 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 يؤدى بها العاملين إعمالهم 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 وظيفى داخل المنظمة.   
وكذلك عرفها (McDermott 1993) بأنها "فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة فى كل مجال وظيفى بالمنظمة بواسطة كل فرد وفى كل وقت".   
كما عرفها (West 1991) بأنها "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة ، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغى تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتى تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل".   
وعرفها كذلك (Shofritz, et.-al. 1986) بأنها "خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التى تجعل كل موظف يعلم أن الجودة فى خدمة العميل أو المستفيد هى الهدف الأساسى للمنظمة ، وأن طرق العمل الجماعى والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف الرئيسى للمنظمة".   
كما عرفها (Schuster and Zingheim 1992) بأنها "خلق ثقافة متميزة فى الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العميل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفى أقصر وقت".   
وعرفها كذلك معهد الجودة الفيدرالى بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة ، مع الاعتماد على تقييم العميل فى معرفة مدى تحسن الأداء".   
ورغم تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية فى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتى يمكن تلخيصها على النحول التالى:   
إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها ، وما يقومون به من أنشطة مختلفة فى منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل فى موقعه مسئولية ضبط الجودة ، وتتعامل كل وحدة فى المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغى 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.   
2/2/3 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:   
2/2/3/1 التغيير فى أدوار العاملين: إن التغيير فى أدوار العاملين فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحى 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 فى تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالى تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التى تساعد على تحسين جودة الأداء. (Albert and Jennfer 1992)  
‌ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة فى المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.   
ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.   
كما أنه فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التى 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 فى تكوين فرق العمل والذى يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق فى هذه الحالة هو الأكثر تعلماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوافر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة فى التعامل مع الآخرين.   
كما أن المديرين فى كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحى الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة.   
(Scott 1991, Falk 1993, Luthans and Kreitner 1985)

2/3/3 التغير فى أداء العاملين:   
فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدثت فى أداء العاملين ، وهذه التغيرات تمثلت فى:   
‌أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن فرق العمل فى المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك بإجراء تحسين فى هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة فى منطقة العمل الخاصة بهم.   
‌ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة ، هى:   
1- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب فى الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف فى الإنتاج ، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهى نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدى إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التى يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التى لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.   
2- المكافآت المنتظمة: وهى مكافآت قد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.   
3- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد ، وهى تمنح فى 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: فى 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.   
‌ه- الأجور والحوافز: فى ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادى ومنها ما هو غير مادى.   
قديماً وطبقاً لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول فى العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.   
أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها ، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة فى العمليات التى يمتلكونها ، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة فى 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 ، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفى نتيجة استمراره فى الوظيفة ، أما الآن فإن الأمان الوظيفى يتمثل فى تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.   
ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل فى فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة فى 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 الترقية ، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته فى العمل ، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد ، العمل فى فريق عمل.   
(Schuster and Patricia 1992, Miller 1993, Bowen 1992)  
2/2/3/3 قسم الموارد البشرية:   
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)  
2/2/3/4 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:   
1- 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.   
2- أصبح مديرى الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة فى نفس الوقت ، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.   
3- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس ، التحليل ، الإبداع ، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات ، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.   
4- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.   
5- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير فى نفس الاتجاه الصحيح (أى أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة ، فأى منظمة لكى تكون جيدة يجب أن تتوافر فيها هذه الصفات).   
(Dobrznski 1993, Peters 1991)

رأس المال الفكرى Intellectual Capital  
2/3/1 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 للتحول 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 والمرتقبين بمعلومات أفضل ، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدى إلى تخفيض تكلفة رأس المال فى 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 95 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 أياً من الأصول المادية الأخرى التى تمتلكها المنظمات ، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.   
2/3/2 مفهوم ومكونات رأس المال الفكرى:   
يمكن تعريف رأس المال الفكرى بناءً على التعريف الذى قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادى 1999 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)  
القيمة السوقية للمنظمة

شكل رقم (2/4)  
القيمة السوقية للمنظمة   
المصدر: سمية أمين على ، المحاسبة عن رأس المال الفكرى: دراسة تحليلية مع التطبيق على راس المال البشرى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة – جامعة القاهرة ، العدد الستون ، 2003 ، ص 266.

من الشكل رقم (2/4) يتضح أن رأس المال الفكرى يتكون من راس المال الهيكلى ورأس المال البشرى ، ويقصد برأس المال الهيكلى المعرفة التى تظل باقية فى المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائى ، ويكون مخزناً فى قواعد بيانات ، ومستندات ، وبرامج جاهزة ، ومكون مادى للحاسب الآلى Hardware وهياكل تنظيمية ، أما رأس المال البشرى فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذى يدخل ضمن راس المال الهيكلى المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمى الجانب الآخر من رأس المال الهيكلى ، وهو يشمل راس 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)  
رأس المال الفكرى = راس المال البشرى + رأس المال الهيكلى

ويقدم (Sveiby 1998) تقسيم آخر لراس 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 التى 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 هى:   
- 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 المبانى 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.

رأس المال البشري:   
2/3/3/1 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 تتملكه 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)  
2/3/3/2 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 كمقياس قيمة الموارد البشرية:   
يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التى ستتحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن ، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.   
وقد قدم (Flamhotz 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 التى يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.  
ومن أهم النماذج المستخدمة فى قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل Value of Labor Product ، نموذج الأجور والمرتبات Wages or Salaries ، نموذج الاختلافات فى تكلفة العمل Labor Cost Differences ، ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation.   
د- نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشرى:   
اعتمد الباحث فى إعداد النموذج المقترح على دراسات (أمين 2003 ، Cascio1998 ، Porter, et.-al, 1987 ، Invancevich 1992).   
ويلاحظ على المحاولات السابقة فى تحديد قيمة رأس المال البشرى 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 البشرى فى المنظمة ، ويحاول الباحث فى دراسته الحالية العمل على تغطية الجانبين السابقين من القصور من خلال تقديم نموذج متكامل مقترح لقياس قيمة رأس المال البشرى على مستوى المنظمة.   
وتتمثل العوامل المؤثرة فى مساهمات الأفراد كما تشير الكتابات المتخصصة فى هذا الشأن فى 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 التى يمكن التعبير عنها فى شكل نقدى فى الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب والتنمية ، التعويضات والميزات الإضافية. أما البنود التى يصعب التعبير عنها فى شكل نقدى فإنه يتم قياسها سلوكياً ، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة فى الدافعية للعمل ، والاتجاهات متمثلة فى 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 راس المال البشرى = دالة فى (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفى + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفة + قيمة الالتزام التنظيمى + قيمة سلوك المواطنة التنظيمى)  
وتعرف المتغيرات الداخلة فى النموذج كما يلى:   
1- الاستقطاب هو تكلفة الأنشطة التى تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التى تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.   
2- الاختيار هو تكلفة الخطوات التى يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فى المنظمة.   
3- التعويضات هى كل ما يتم دفعه للأفراد فى شكل نقدى سواء فى صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.  
4- الميزات الإضافية هى جميع التعويضات غير المباشرة التى يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته فى المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين والأجازات المرضية ، والأجازات المدفوعة ، واجازات وضع للسيدات والعاملات ، وأجازة أداء الشعائر الدينية.   
5- التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية ، وتكاليف الأدوات المساعدة فى العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق فى التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب ، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التى تعقد بالمنظمة.   
يضاف إلى ذلك تكاليف برامج التدريب الخارجى التى تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك ، البرامج تكلفة الوقت المستغرق فى التدريب من جانب المتدربين.   
أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدى (السلوكى) لرأس المال البشرى ، فإنه يتضمن خمسة متغيرات تؤثر فى مساهمات العاملين ، ومن ثم فى قيمتهم للمنظمة ، وتشمل هذه المتغيرات:   
1- 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) هى:   
- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده فى العمل ومستوى أدائه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقع Expectancy).   
- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه فى العمل والنواتج. وتسمى هذه العلاقة (الأداتية أو الوسيلة Instrumentality).   
- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد ، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد فى الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل.   
وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية:   
الدافعية للعمل =  النواتج) (أهمية النواتج)ç الأداء) (الأداء ç(الجهد   
= التوقع × الوسيلية × أهمية النواتج.   
2- الرضا الوظيفى:  
يعرف الرضا الوظيفى بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية.   
ويتحدد الرضا الوظيفى وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهى خصائص الوظيفة ، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين.   
(Locke 1976)  
وتم قياس الرضا الوظيفى عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتى يمكن تلخيصها فى ثلاث مجموعات تتمثل فى: خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات المنظمة. ولقياس الرضا الكلى يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة. (Smith, et.-al. 1969)  
3- الاندماج الوظيفى:  
يعرف الاندماج الوظيفى بأنه درجة الارتباط النفسى للفرد بوظيفته ، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته. (Kanungo 1982)  
ويتكون مقياس الاندماج الوظيفى من عشرة عبارات على مقياس ليكرت الخماسى تتراوح بين موافق جداً ، وغير موافق على الإطلاق ، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتى حول وظيفتى.   
(Kanungo 1982)

4- الالتزام التنظيمى:   
يعرف (Madway, et.-al. 1981) الالتزام التنظيمى بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التى يعمل بها مع رغبة قوية فى الاستمرار فى عضويتها ، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:   
• قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.   
• الرغبة فى بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.   
• رغبة كبيرة فى الاستمرار فى العمل بالمنظمة.   
ويتكون مقياس الالتزام التنظيمى من اثنى عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلى.   
(Meyer and Allen 1990)  
5- سلوك المواطنة التنظيمى:  
يعرف سلوك المواطنة التنظيمى بأنه تلك السلوكيات التى تؤدى اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمى المحدد للفرد ، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ، أى أنها سلوكيات بناءة ، إضافية ، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية. (George and Brief 1992)  
ويقاس سلوك المواطنة التنظيمى بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson 1991) والذى يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسى ، ومن أمثلة هذه العبارات. يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه

استراتيجية تمكين العاملين   
Employee Empowerment Strategy  
2/4/1 مقدمة:   
خلال العقدين الماضيين 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)  
2/4/2 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 المقدرة 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 التى يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".   
كما عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".   
وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".   
كما عرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين فى اتخاذ القرارات".   
وعرفها (Kanugo 1988) بأنها "مجموعة النواحى السلوكية الضرورية للفرد لكى يشعر بقدرته وسيطرته على عمله".   
وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية التى تحتوى على أربعة نواحى هى:  
1- الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره فى العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.   
2- كفاءة أو جدارة الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.  
3- التحديد الذاتى للفرد. هذا يعكس استقلالية الفرد فى تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.   
4- تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التى يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الاستراتيجية ، التشغيلية والإدارية".   
2/4/3 أنواع تمكين العاملين:   
قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هى:   
‌أ- التمكين الظاهرى. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره فى الأعمال والأنشطة التى يقوم بها ، وتعتبر المشاركة فى اتخاذ القرارات هى المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهرى.   
‌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 وبالتالى 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.   
2/4/4 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 الديموقراطية 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 القررات. (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 السلوكى. يشير هذا البعد إلى النواحى 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 هى دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحى هى أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التحديد الذاتى للفرد ، التأثير.   
‌ج- البعد الانتقادى. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمى المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم (Wendt 2001) ، لأن القوة الحقيقية تظل فى قمة الهيكل التنظيمى.   
(Boje and Rosali 2001)  
كما أنه لا يكفى شعور الفرد بعملية التمكين ، فلابد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقى. (Jacques 1996)  
ويرى هذا البعد أنه فى بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين ، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التى تتم من خلال وضع الفرد فى فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالى تؤدى إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم

مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:   
لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلى:   
1- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.   
2- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.   
3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.   
4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.   
5- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض فى العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه فى خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.   
6- 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.  
7- توفير المزيد من الرضا الوظيفى والتحفيز والانتماء الوظيفى.   
8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمى إيجابى لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (الطوخى 2002)  
2/5 استراتيجية التسويق الداخلى Internal Marketing Strategy   
2/5/1 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 رضاء 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 تنفرد 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 سمى بالتسويق الداخلى (إدريس والمرسى ، 1995). 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 التى يؤدونها لكى تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجى.  
(Ballantyne 1997, Cooper & Cronin 2000)  
وبالرغم من زيادة الاهتمام فى الفكر التسويقى 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 تنبع 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:   
1- 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.   
2- 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:   
1- 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.   
2- 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 والتى يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.   
وتنطوى سياسات وبرامج التسويق الداخلى على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين 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:  
من الذى يقوم بالتسويق الداخلى؟ المنظمة ككل خلية رقم   
(2)  
خلية رقم   
(4)  
قسم معين خلية رقم   
(1) خلية رقم   
(3)

لقسم معين للمنظمة ككل  
إلى من توجه جهود التسويق الداخلى؟  
شكل (2/5) 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 (2/5) يتضح أن هناك أربعة خلايا:   
الخلية رقم (1): 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 (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.   
الخلية رقم (3): 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 (4): المنظمة ككل هى التى تقوم بالتسويق وهى كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء ، والأعمال والأنشطة هى منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلى يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.   
(Forman 1995)  
2/5/2 تعريف التسويق الداخلى:  
تم تعريف التسويق الداخلى "بأنه نشاط رئيسى يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".   
(Varey & Lewis, 1999)  
كما تم تعريف التسويق الداخلى بأنه "الجهود التى 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 هى منتجات داخلية ، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التى تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلى وبما يؤدى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. (Foreman 1995)  
وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذى يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التى بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجى (Ballantyne 1997)  
وتقوم فكرة التسويق الداخلى 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 لكى نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين. (William 1990)   
2/5/3 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 ، ويشارك 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 ، وأنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلى.   
[ب] التسويق الداخلى عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:   
1- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التى يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدى إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.   
2- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.   
ويتطلب تطبيق التسويق الداخلى الإجابة على الأسئلة الآتية:   
1- ما هو المجال الذى يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟   
2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟   
3- ما هى الطريقة التى سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟   
4- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟ (Varey 1995)  
2/6 فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد البشرية:   
2/6/1 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 تهبها إلا القليل من موارد الثروة المعدنية ، وحتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم ، فقد جربت عدة مداخل كان أخرها 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 لموردها الوحيد الذى لديها وفرة فيه ، وهو العنصر البشرى ، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التى تساعدها على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية ، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية فى هذا المجال تتبنى استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هى ثروتها الأساسية وأغلى أصولها جميعاً.   
والركن الثاني الذى ترتكز 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 الجوهرى على الاقتصاد القومى – تنتهج السياسات الآتية:   
2/6/1/1 ضمان التوظف 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 والصداقة 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 55 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 التوظف 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 تؤدى 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 التوظف 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 المتدينة 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 ، وتنافس 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 التوظف 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 تبنى فلسفة فريدة بحيث تجعل المنظمة نمطاً متميزاً فى أهدافها وقيمها ، وتقاليدها.   
وتلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتشبع بها كل فرد من خلال اندماجه فى المنظمة ، وتصبح مرشداً لسلوكه ، ومنهاجاً 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 النواحى 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 بمنظمته 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 التوظف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين

السياسات المكملة لسياسة التوظف الدائم:   
يرتبط تطبيق سياسة التوظف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل:  
1- 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 التعليمى مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.   
2- سياسة التدريب المستمر: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذى يشمل كل فرد فى 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.   
3- سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق فى مسار وظيفى معين يقلل من الولاء التنظيمى ، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى ، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمى ، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً ، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلى فى المنظمة.   
ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفى Job Rotation الذى يتم التخطيط له بعناية كبيرة ، ويكون شاملاً لكل العاملين فى المنظمة.   
4- السياسة البطيئة فى الترقية: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل فى الترقية ، فالموظف العادى يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم فى مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة فى الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية فى المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل فى المنظمة وأن يتشبع بقيمها ، وفلسفتها الفريدة ، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه ، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وتقترن هذه السياسة البطيئة فى 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.   
5- سياسة شمولية وبطيئة فى تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذى يتم على فترات قصيرة نسبياً (ستة شهور أو سنة) لا يساعد فى الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية ، فضلاً عن أن التقييم فى هذه الحالية سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة 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.   
6- 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 أعباؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنه تزداد مسئولياته ، وتزداد أعبائه ، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتمشى مع هذا المنطق.   
2/6/1/3 المشاركة الجماعية فى صنع واتخاذ القرارات: