

أداء الموارد البشرية استراتيجيات و نماذج معاصرة

أ. نبيل علي زوي

جامعة سكيكة

المخلص: لقد أضحت المؤسسة المعاصرة اليوم احد أهم المحركات التي تعمل على إحداث تغيير داخل أبنية المجتمع الإنساني، وضمن مسعاها تحاول استقطاب يد عاملة ذات كفاءة عالية تسمح لها بصناعة رأسمال بشري وفكري، الأمر الذي جعل المختصين في قضايا الموارد البشرية يبحثون عن السبل الكفيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل ومنه المؤسسة ككل. إن ظهور المؤسسة اليابانية كنموذج يحتذى به فيما يخص الموارد البشرية، التي تمتاز بثقافة تنظيمية تحمل في طياتها قيم الولاء الكبير للتنظيم و العمل بروح الفريق، وهذا جراء تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد و المعروف بـ *JEST IN TIME* *PRODUCTION SYSTEM (JIT)* كأحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في ذلك ، وكذا البرنامج الياباني في الإدارة و الذي شكل امتدادا لفلسفة الجودة الشاملة و المعروف اختصارا بـ *(HAPPI)* و هو تحسين الإنتاجية بالاعتماد على الجانب الإنساني:

HUMAN ADOPTED PRODUCTIVIT PROGRAM IMPROVEMENT

مما سبق تدور اشكالية الدراسة حول اسس وتحليلات اداء الموارد البشرية وفق النموذجين السابقين.

الكلمات المفتاحية: أداء الموارد البشرية، التعاونية التعظيمية، نموذج *jit*، نموذج *Happi*

Abstract

-Contemporary institutions have become today one of the most important features that work on making changes in human community environment and as part of its attempt to attract high-quality workers that allows her to create human and intellectual capital , the thing that makes human resource experts search for ways to increase workers functionality and the institution as all .

_ The appearance of Japanese institution as a role-model concerning human resource (HR) which features an organizational culture that carries within it a great loyalty to organization and teamwork values and that is a result of the application of just in time production system (jit) as a significant modern strategy ; as well as Japanese program in management which form an extension of total quality philosophy known as (happi) human adopted program productivity improvement

_ finally the problematic study is about the basics and manifestations of human resources performance according the two former models

Key words:

- . human resources performance
- cooperative maximization synergy
- . (jit) just in time production system
- . (Happi) human adopted program productivity improvement

في عصر مابعد التكنولوجيا اوضحت الموارد البشرية نقطة ارتكاز في صناعة ايجديات الحياة اليوم نظرا لكون المؤسسة شكلت محور اهتمام من قبل الباحثين في قضايا التنظيم و الادارة الى جانب صناع القرار فيها ، لأن النمو التطور لا يقاس فقط بالجانب الكمي، بل بمدى امتلاك الرأسمال البشري القادرة على صناعة الحراك التنظيمي المؤدي الى خلق المهارة اللازمة لأداء الاعمال والمهام و خلق معرفة تمكنها من البقاء و الاستمرار في محيط المنافسة، جراء الميزة التنافسية التي خلقها هذا المورد البشري و الاستراتيجيات الفعالة التي صاغتها .

إن إستراتيجية المؤسسة تحمل في طياتها خطة شاملة تأخذ على عاتقها رفع معدلات الفعالية التنظيمية بما يتوافق مع الوضع الحالي لها و متغيرات البناء التنظيمي الخاص بها، وهي لا تغفل عن التصورات المستقبلية لإداء مواردها البشرية، من خلال ربط اهدافه بالأهداف العامة المتضمنة لرسالة ورؤية المؤسسة، وعلى الصعيد العالمي نجد بروز نماذج تعبر عن مستوى معين من التطور و الازدهار لهذه الاستراتيجيات وخاصة بروز النموذج الياباني في الادارة و التسيير، المتميز بخصائص تجعل من اداء الموارد البشرية يتسم بالإقلال في هدر وقت العمل الذي يمتاز به نظام الانتاج في الوقت المحدد المعروف بـ *JEST IN TIME* *(JIT) PRODUCTION SYSTEM*، اضافة الى ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها وما يعبر عنه نظام تحسن الانتاجية بالاعتماد على الجانب الانساني و المعروف بـ *(HAPPI) HUMAN ADOPTED PRODUCTIVITY PROGRAM IMPROVEMENT*.

أولاً: اداء الموارد البشرية بين القابلية للتميز و التعاونية التعظيمية:

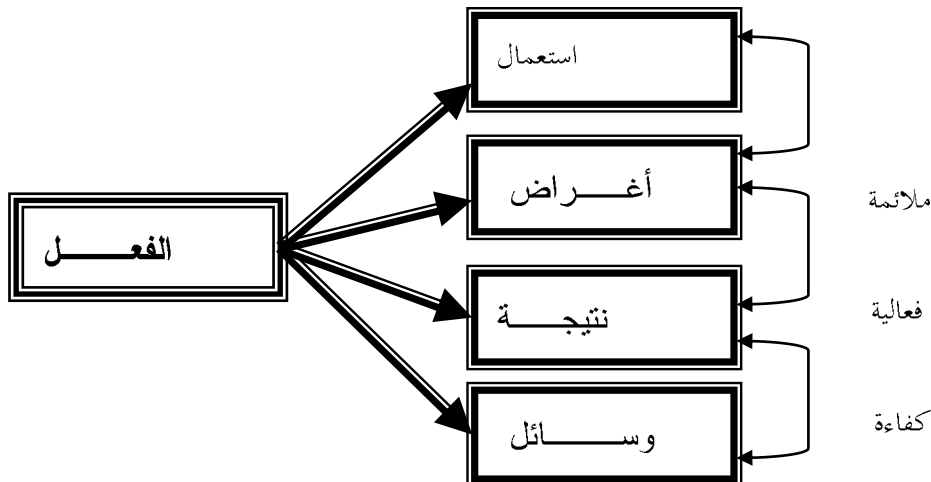
1- الخصائص البنائية و الوظيفية لإداء الموارد البشرية:

قبل ولوج باب المفاهيم الاصطلاحية للأداء لابد من الإشارة الى السياق اللغوي له، من خلال الاشتقاق الموجود في القواميس و المعاجم ، مصدره الاسم أَدَّى أي قام بأداء واجبه بإنجازه بإكماله¹.

في حين ضمن اللغة اللاتينية تقابله كلمة *performance* وتعني إنجاز العمل او كيف يبلغ التنظيم أهدافه².

بالتمعن في المفاهيم الأكثر تداول بين القائمين على المؤسسات و العلماء و الباحثين كلها تصف علمية القيام بالمهام و الاعمال على اكمل وجه لتحقيق الاهداف المرجوة في التنظيم، و هناك من يعبر عن الاداء بكل سلوك يبديع العامل داخل المؤسسة وينتج عنه نتائج تظهر من خلال جملة الافعال تدخل في سياق السلوك التنظيمي الممارس من قبل المورد البشري وهذا ما جعل مصطفى عشوي: يعرفه "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³، وان تشخيص اداء الموارد البشرية ينطلق من تحديد المؤشرات التي تجعله قابل للقياس و يعطى اولوية للتحفيز و العلاوات الاخرى الممنوحة لنجد جيرارد دوناديو يوضحه في شكل مخطط:

شكل رقم (1): يوضح مفهوم الاداء و ابعاده



Sources: Dimitri wess: Ressources Humaines, édition d'organisation, paris, 2003,p 243.

هنا الكثير من الباحثين من يري ان الاداء التنظيمي و هو محصلة التقاء اداء العمال مع الاهداف المسطرة و التي تظهر من خلال العملية الانتاجية و معدلات الرفع منها، فهو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها. واليوم هناك توجه نحو خلق مورد بشري متميز في ادائه قادر على صناعة التميز او الميزة التنافسية تتيح له متطلبات المناخ التنظيمي فرصة الارتقاء بالمؤسسة الى مصاف العالمية، حيث اصبحت المهارة التي يملكها العامل قابلة للنمو و التطور من خلال عملية التدريب و التأهيل الى جانب التحفيز بنوعيه و طرق تنظيم و العمل وأساليب ، فهو يعكس حسن استغلال الموارد (المالية— و البشرية) استغلالا عقلانيا قادر على تحقيق اهدافها⁴ .

ومما سبق ذكره نستطيع القول بان الاداء هو نشاط أو سلوك يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من اجل الأهداف والنتائج المسطرة.

إذا نظرنا الى اداء الموارد البشرية نستطيع ان نستنتج التوقع الاستراتيجي له في ما يلي:

- *- الموارد البشرية هي تشكل بعد استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة
 - *- اداء الموارد البشرية تشكل معاً ومسارات تحقيق الكفاءة و الفعالية
 - *- لتحقيق الاستقرار التنظيمي للمؤسسة يجب احداث تنسيق جيد بين مختلف متغيرات اداء الموارد البشرية.
 - *- ان تنمية المجتمع المحلي يقع على عاتق الثقافة التنظيمية المشكلة لمعالم هذا الأداء بما يتفق مع متطلبات الاقتصادي العالمي.
- بالإضافة الى متطلبات التكنولوجيا الحديثة و عمليات ادارة الجودة الشاملة، و الشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم(02): الاداء من منظور استراتيجي



2- اداء الموارد البشرية و التعاونية التعظيمة (synergy) :

جعل المؤسسة تعمل بروح الفريق الواحد هو المسعى الذي يريد ان يحققه جل القادة في التنظيم، وهنا تظهر الاختلافات بين الرجل الاقتصادي و السوسيولوجي، فالأول يختزل المؤسسة في المدخلات و المخرجات والأنشطة ، في حين الثاني ينظر اليها باعتبارها مكان للتنشئة الاجتماعية للعامل نظر للفسيفساء التي تشكل ابنية الثقافة التنظيمية هنا فاعلية الاستراتيجية تظهر في خلق التعاونية التعظيمة او ما يعرف synergy وهي كلمة اغريقية تفيد في معناه العمل معاً، او كيف يمكن للعناصر المختلفة في عملنا أن تفيد بعضها البعض، و الهدف منها هو خلق موقف يكون فيه الكل اكبر من حاصل جمع الكل⁵، معناه $5 = 2 + 2$ (4+ تفاعل)

3- اداء الموارد البشرية و القابلية للتميز distinctive competency:

اثبت الدراسات الحقلية في المؤسسة المعاصرة، ان تطبيق استراتيجية للموارد البشرية، تمنحها اداء جيد و متميز، لأنها تعطي خاصية للتنظيم ككل قابلية متميزة في شكل قدرات جوهرية محورية تمتلكها المؤسسة لوحدها يصعب تقليدها و مجاراتها من قبل الآخرين، وهي بداية لما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة⁶، وبغية الكشف عن القابلية للتميز هناك تحليل vrio الشكل رقم 03 يبين ذلك:

شكل رقم (03) تحليل VRIO للقابلية للتميز



المصدر: صلاح مهدي محسن العامري و طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 274

ثانيا: نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT) البعد و الدلالة:

1- بين ادارة الوقت و الانتاجية:

أ- ادارة الوقت: ان المؤسسة تدل على حيز معلوم يتواجد فيه الافراد تحكمهم معايير و اهداف مشتركة تتحقق وفق اطر زمنية و اوقات معلومة خاصة بالإنتاج، التي تتأتى جراء الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وهنا يتجلى عامل الوقت كعنصر من عناصر العملية الانتاجية، التي تحقق الاهداف المسطرة من قبل التنظيم، والمفهوم الواسع للوقت ولكن من منظور التنظيمي يطلق على الوقت بأنه المدة اللازمة للفرد العامل لأداء المهام و الواجبات المكلف بها في اطار الاختصاص المحدد له و المنصب الوظيفي الذي يشغلن ويختلف عن مفهوم الزمان هذا الاخير يشمل كل اجزاء الوقت المختلفة من حيث صيرورة الوجود بكامله.

يري ستيفن كوفي *Stephen Covey* ادارة الوقت هي مجموعة من القدرات من المفروض عندما تمتلك بعض القدرات تصبح متمكن من تحسين جودة الحياة، لان الفعالية الشخصية تتحقق بالقدرات الشخصية⁷.

في حين اشار بيتر دراكر *Peter Drucker* الى إدارة الوقت بأنها إدارة الذات وهو من اهم الموارد فإن لم تتم ادارته فلن تتم ادارة أي شيء آخر فإدارة الوقت عملية شخصية يجب ان تتناسب الظروف الشخصية وتتطلب تغيير العادات القديمة مع قوة الإرادة و الحزم⁸.

ومنه يمكن القول بان ادارة الوقت هي تلك العملية المنظمة القائمة على الاستغلال الامثل للوقت في الاعمال و المهام، بالاعتماد على عمليات التخطيط و التنظيم و المتابعة لوقت العمل، الة جانب توظيف التقنيات و الاساليب الحديث في ذلك، مع توافر قيم احترام الوقت و سلوكيات تعبر عن ذلك، للوصول الى درجات اتمام المهام و الانشطة.

ب- الإنتاجية: يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، و على الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، و لذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها، الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات... ، و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات⁹

ومن هنا فان الانتاجية تعني الاداء العام للمؤسسة و المعبر في شكل اداء الافراد العاملين في لحظة زمنية معينة، و قد ظهرت العديد من النماذج التي تعمل على تحقيق مستويات عليا من الفعالية التنظيمية للتنظيم ككل و من بينها نظام الانتاج في الوقت المحدد المعروف كثيرا داخل التنظيمات اليابانية الى جانب الانتاج الرشيق.

2- تعريف نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT):

أ- فلسفة نظام الانتاج JIT او نظام الانتاج الرشيق TPS :

في العصر الحديث كان **Taiiji Ohno** نائب مدير شركة تويوتا لانتاج السيارات ومساعد **Shigo Shingo** عام 1973 ابان ما سمي بصدمة الوقود **Oil shock**، اذ تطلب الامر القيام بانعطافة تاريخية تغير مسار خط الانتاج في تويوتا والاقتصاد الياباني برمته من خلال اتخاذ القرار المصيري المرتبط بتحديد اسباب الهدر ذلك القرار الذي اسس لفلسفة جديدة في عالم الانتاج الياباني نأت به عن الانتاج التقليدي وجعلت منه اسطورة العصر الحديث .انه نظام حديث في التصنيع ظهر في الشركات اليابانية خلال السنوات الاخيرة، يحمل في جوهره فكرة ازالة الفاقد او الهدر في الانتاج، حيث يعني اداء الشيء المطلوب في التوقيت المحدد دون تأخير، و قدر برزت فكرته في شركة تويوتا اليابانية ما بين 1950-1980 وكان يعرف بـ **toyota manufacturing system**¹⁰، لان التطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة في مجال الصناعة ادت الى توجه العديد من المنشآت في اليابان وأمرى كما نحو وضع برامج لتحسين الإنتاجية مع تقليل التكاليف.

حيث يعتبر نظام نتاجا طبيعى للسعي نحو انتاجية أفضل وقدرة على المنافسة (JIT). الإنتاج تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على ضرورة الوصول الى مستويات المخزون عند حدها الأدنى سواء أكان ذلك بالنسبة الى المواد الخام أو الإنتاج تحت التشغيل أو الإنتاج التام، على اعتبار ان أي تراكم في المخزون يعني تحمل المنشأة لتكاليف مرتفعة يمكن تجنبها إذا وصل المخزون الى الصفر¹¹.

إذن البعد الرئيس لهذا النموذج هو ازالة الفاقد و هدر الوقت اثناء تقديم المنتج او الخدمة، بمنح الاداء جودة من خلال:

*- تخفيض تكاليف الجودة من خلال تقليل تكاليف العمل على المنتجات و الاستثمار بالمخزون لكون انه هذا الاخير لما يكون كبير يخفي النوعية الرديئة.

*- نموذج **jit** يحسن الجودة حيث بموجبه يقلص وقت الحصول على المواد

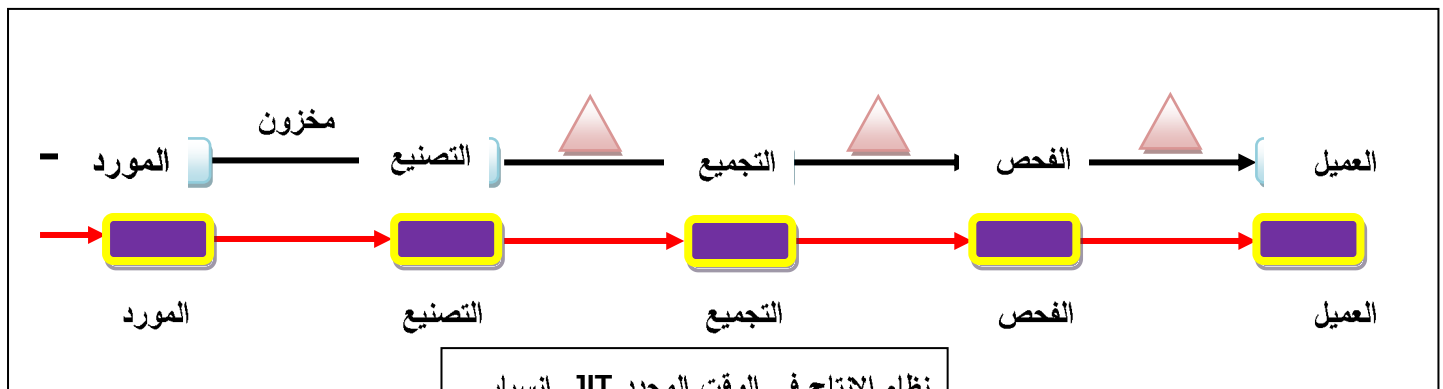
*- الجودة الافضل تعني مخزون اقل¹².

*- يسمح هذا النظام على تطوير الموارد البشرية و العمل الجماعي.

لمعرفة الفرق بين النظام الانتاجي التقليدي ونظام الانتاج في التوقيت المحدد، يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): الفرق بين نظام الانتاج الكلاسيكي و نظام الانتاج في الوقت المحدد JIT

نظام الانتاج الكلاسيكي مخزون بين المراحل



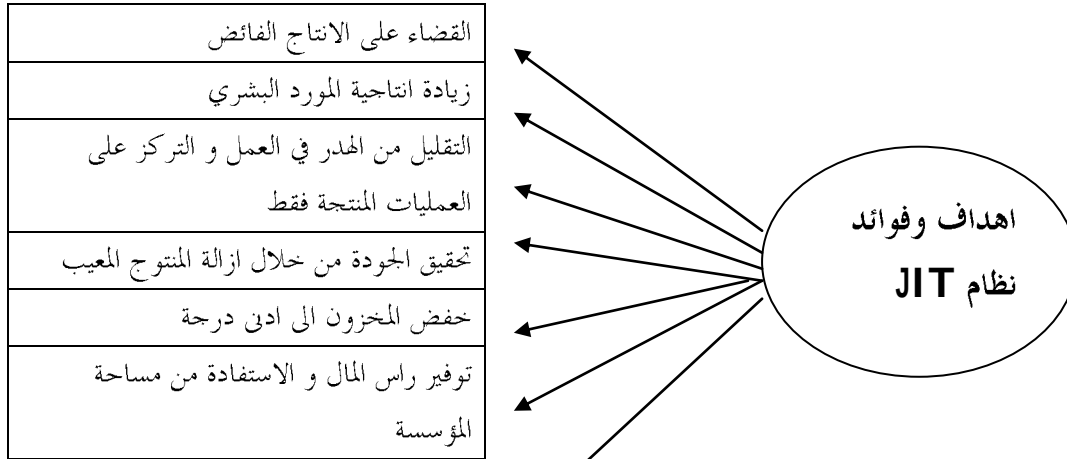
نظام الانتاج في الوقت المحدد JIT انسيابي

- التركيز على الزبون وتنفيذ طلبه بدقة .
- تقدير القوة البشرية العاملة داخل المنشأة .
- تجنب المعيب والتالف والمخلفات في العمليات الإنتاجية .
- التحسين المستمر في الأداء والتأكد من تطبيق الجودة الشاملة .

وهناك عناصر أخرى تتمثل بالآتي:

- نظام المعلومات.
- تخفيض وقت التهيئة.
- -الشراء عند الحاجة فقط.
- -الصيانة الإنتاجية الكلية.
- -تحميل إنتاجي متماثل.
- -التصنيع الخلوي¹³.

شكل رقم(05): اهداف نظام JIT



ب- مدخل S5 لتجنب الهدر في العمل:

من اجل جعل مكان العمل جيدا و غير قابل لظهور بوادر للهدر في العمليات، تعمل المؤسسات اليابانية على استخدام مدخل يطلق عليه اسم S5 وهي:

- (1)- التصنيف (sorting): الاحتفاظ فقط بما هو ضروري و التخلص من الاشياء غير الضرورية
- (2)- الترتيب (settlement): وضع الاشياء في أماكنها و حسب تسلسلها بحيث يستغرق وقت ارجعها أقصر فترة ممكنة.
- (3)- التنظيف (scrub): تنظيف مكان العمل و المعدات التي يمكن ان تعيب الجودة أو تسبب في عطب ما
- (4)- الترميم (Stereotyping): القيام بالخطوات السابقة باستمرار في مكان العمل.
- (5)- القانون (Statute): ترسيخ الالتزام بالقواعد و المعايير¹⁴.

ثالثا: نموذج تحسن الانتاجية بالاعتماد على الجانب الانساني HAPPI :

هذا النموذج يعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة و تحمل معنى: تحسن الانتاجية اعتمادا على الجانب الانساني human adoted

productvity program improvement و يعرف باختصار Happi

لقد ظهر نتيجة للازمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر بزعماء الصناعة اليابانية الى تطبيق افكار ديمينج Diming، ويتضمن هذا البرنامج النظريات التقليدية و الحديثة، فهو يعتمد على المدخل الانساني في تحسين الانتاجية كما نوعا، فهو يبرز بعض افكار المدرسة التقليدية و الحديثة بالتركيز على ادارة الجودة الشاملة ويتضمن 20 فقرة، وهو برنامج معد لوصف ادارة الجودة الشاملة المتضمن للمواصفة القياسية الدولية

ISO 9000¹⁵

1- ما هي ادارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم الجودة: هي مستوى الاستجابة لمتطلبات محددة سواء تعلق الأمر بمنتج أو بخدمة أو غيرها¹⁶، ومن جهة أخرى توصف الجودة بأنها تحمل مميزات مادة ما وتحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة والمتضمنة¹⁷ وقد اضيف لها صفة الشمول لتدل على أنها تعمل أو تشمل جميع عمليات و اجزاء المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة، وغير الضرورية للعميل أو للعمليات، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل¹⁸ . إدارة الجودة الشاملة هي الصيغة النهائية لمفاهيم الجودة سابقا لكنها مرت بالكثير من التطورات، نظرا لجهود العديد من الباحثين أمثال ديمينج *dining*، جيران *jurán*، كروسبي *qrosby*، وقد استخدم هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- مواصفات الايزو *ISO 9000*: يمثل مصطلح إيزو *ISO* اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس) *(International Standardization Organisation)*، والتي تأسست سنة 1947. مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أنّ مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة.¹⁹

إيزو *iso 9000- 2000* هي الاصدار الثالث يسعى الى توضيح الادارة المستمرة القائمة على رصد الانشطة و الاستفادة المثلى منها من خلال تحسين الفعالية و تحديد مقاييس الاداء، ويمكن تحديد اهمية الحصول على شهادة الايزو في مايلي:

- جودة المنتج عن طريق المراجعة و التحسين المستمر
- المنافسة
- خدمة الزبائن
- الانتاجية و الربحية²⁰

في المواصفة الدولية *iso 9000-2000* نجد التركيز على الجانب السلوكي للجودة و المعبر عنه في الاهتمام بالزبون واحتياجاته و الاتصالات الداخلية و التدريب خاصة، و عليه اتجه العديد من المؤسسات الى تطبيق سلاسل الايزو *iso 9000-2000* لزيادة انتاجيتها و تحسينها المستمر (9001-9002-9004).

2- برنامج هابي *HAPPI*:

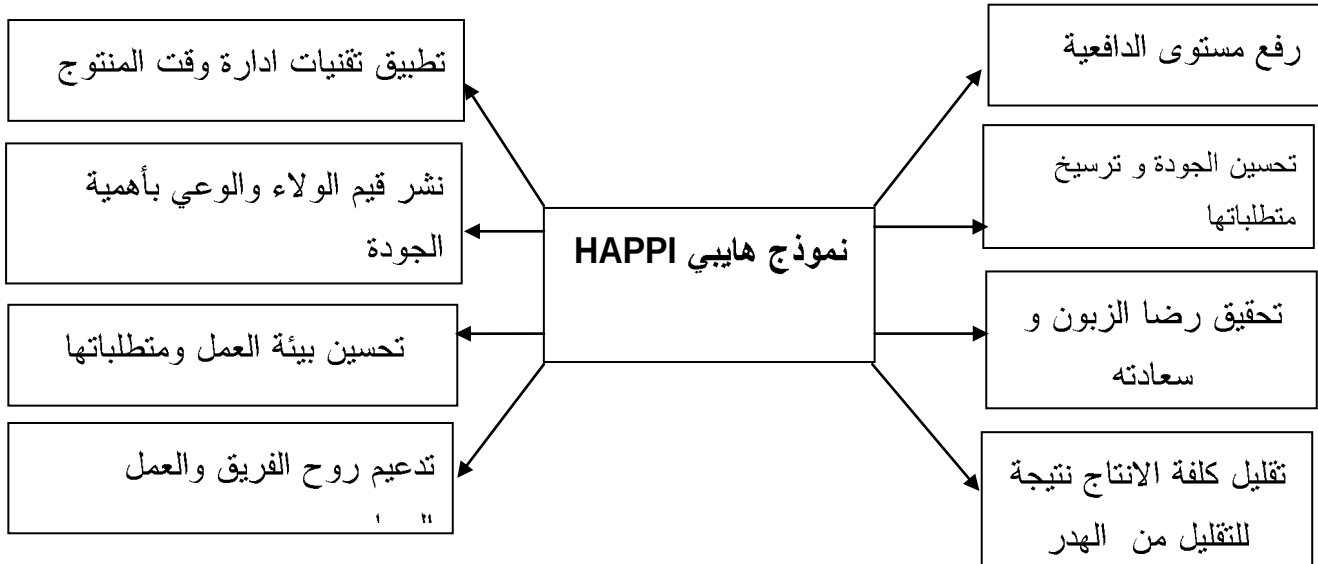
يرمز الى تحسن الانتاجية اعتمادا على الجانب الانساني، وهو برنامج ياباني يمزج بين الرؤية التقليدية و الرؤية الحديثة لنظرية التنظيم، وله ارتباط بإدارة الجودة الشاملة *TQM CMM-ISO9000* و هو برنامج يحتوي 20 فقرة من فقرات ادارة الجودة الشاملة، كما انه اسلوب متميز عن الاساليب الاخرى لأنه يعتمد على تحسين الانتاجية و جودة المنتج، وايضا يساعد هلى رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تطبيق هذا البرنامج على كافة المستويات سواء كانت انتاجية و تنظيمية أو من الناحية الادارية و طريقة التعامل مع الموجودين في المعمل و المؤسسة.

أ- مكونات نموذج هابي *HAPPI*:

يتضمن مجموع من العناصر يتشكل مجموعها من 20 عنصر تشكل لبنة لزيادة و تحسين الانتاجية من خلال الجانب الانساني ويمكن توضيح هذه العناصر كمايلي²¹:

- 1- المحافظة على نظافة مكان العمل
- 2- تطابق نظم العمل مع الادارة بالأهداف
- 3- مجموعات العمل الصغيرة
- 4- تقليل المخزون ما بين العمليات
- 11- تطوير الموارد
- 12- التخلص من عمليات الهدر
- 13- تمكين العمال
- 14- التدريب المتعدد المداخل

- 5- نسق تكنولوجياي ونظم معلوماتية
 - 6- تحليل قيمة عمليات الانتاج و التصنيع
 - 7- تداخل عمليات التصنيع
 - 8- صيانة المعدات و الآلات
 - 9- سياسة ادارة الوقت في مكان العمل
 - 10- نظام تاكيد الجودة
 - 15- برمجة الانتاج وضبط خطواته
 - 16- ادارة و ضبط الكفاءة
 - 17- التصنيع بدون مراقبة للآلات و المعدات
 - 18- ترشيد استهلاك الطاقة و المواد
 - 19- المعالجة الالكترونية الدقيقة
 - 20- التقنيات الرائدة و التقنيات المستخدمة
- الشكل رقم: (6) فوائد نموذج هابي



المصدر: karjewski.l.g ,ritzman.lp,oprato in management strategy anlysis,u s a ,2005 ,p 144

ثالثا: ما هي ملامح اداء الموارد البشرية اليابانية في (JIT و HAPPI):

في ظل هذه الموجة الحديثة التي صاحبت التطور الكبير الذي عرفته المؤسسة اليابانية اليوم، نتيجة لتبني اطر استراتيجية و تصورات معاصرة لهذه الادارة القائمة جعل المورد البشري قادر على احداث ميزة تنافسية ذات جوانب كمية ونوعية و عليه يمكن بلورة اهم ملامح ادارة الموارد البشرية اليابانية انطلاقا من نموذج jit و happi في مايلي:

1- ادارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي:

اصبحت تركز على التخطيط المتعدد المراحل و الذي يدخل ضمن الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة ككل، من خلال عمليات التخطيط للمورد البشري و برامج التنمية لاستقطاب اليد العاملة المؤهلة و القادرة على رفع مستوى الأداء و الفعالية.

2- المؤسسة كحقل للتنشئة التنظيمية:

تنبع من فكرة مفادها ان التنظيم ككل هو مكان لنشر الثقافة التنظيمية بما تحمله من من قيم تعبر في دلالاتها عن رسالة و حلم المؤسسة، و بالتالي تسمح للفرد العامل التشبع بتلك القيم مثل قيم التعاون و المشاركة... الخ، ولانها في نهاية المطاف تعمل على حفظ الاستقرار الوظيفي للمورد البشري و منه المؤسسة ككل

3- العمل الجماعي:

يقول كاورو ايشيكاوا " ان اهم خصائص الجودة في اليابان هو مشاركة كل افراد المنظمة من المدير الى العامل البسيط و كل المصالح، ويستحسن توسيع هذه المشاركة لتنظم الموردين وحلقات الجودة مبنية على ذلك"22.

4- اداء الموارد البشرية والتوجه نحو العلاقات الانسانية:

هذا ما نلتسمه من خلال نظام الانتاج في التوقيت المحدد و برنامج هايي، بالإضافة الى تأكيد الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين *JUSE* "مهما تعرضت المصانع لاستخدام الاجهزة الميكانيكية في العمل، فانه مادام هنالك أناس يعملون في المصانع ينبغي معاملتهم بالأساليب الانسانية"²³.

5- الموارد البشرية و اساسيات التوظيف مدى الحياة:

هذه هي السياسة المنتشرة في هذه المؤسسات، حيث ان نسبة 35% من العمال اليابانيين يتمتعون بتوظيف مدى الحياة مما يضمن ولائه المطلق للمؤسسة نتيجة اطمئانه على مسار مستقبله.

6- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

تفعيل نظام *Rangi System* و فيما معناه كلمة *Ran* باليابانية تعني تقديم اقتراح من مستوى ادنى الى مستوى اعلى، و *Gi* تعني اتخاذ قرار²⁴

7- ائمة ادارة الأداء :

في ظل العمليات الاساسية لإدارة الموارد البشرية تعتمد في ادائها له على ادخال التكنولوجيا الحديثة و النظم المعلومات تسمح الإيفاء بالمتطلبات و السرعة في الانجاز.

8- تبني اساليب حديثة و متنوعة في التعليم و التدريب:

للوصول الى استثمار حقيقي للرأسمال البشري فهو الكفيل بصناعة التغيير داخل المؤسسة، فكلما تنوعت اساليب وبرامج التدريب كلما كانت النتائج المرجوة متحققة بواقعية اكثر.

9- استراتيجية تقييم للأداء حديثة و عدالة في عملية التحفيز:

تستند في عملية التقييم الى طرق حديث و متعددة لأداء الافراد مما يتيح للقائمين على ادارة الموارد البشرية معرفة جوانب القصور فيه و نشر العدالة التنظيمية وخاصة في عملية التحفيز.

10- اداء الافراد و تنمية الرقابة الذاتية:

تعمل هنا المؤسسة ككل على نشر الرقابة الذاتية للعامل نفسه بدلا من اليات الرقابة الصارمة، مما يخلق الثقة و الاحترام المتبادل بين الافراد العاملين، وهذا ما اشارت اليه نظرية Z لوليام اوشي لما اشار الى المتغيرات التي تحكم المؤسسة اليابانية وهي الثقة، المودة و المهارة.

11- تنظيم الخطط و العمليات لتجنب الهدر:

استخدام الاساليب الكمية في تنظيم و ادارة الوقت، و الاقلال من مستويات الهدر فيه بتحديد العمليات الاساسية و ازالة الفائضة منها وهذا ما اشار اليه كلا النموذجين خاصة نظام الانتاج في الوقت المحدد، كما ان لثقافة احترام الوقت دور في زيادة انضباط و التزام الموظفين داخل المؤسسة.

12- عدم التخصص الوظيفي و بطئ عمليات الترقية:

يكون المورد البشري هنا على قدر كبير من المهارة و القدر نتيجة لعدم وجود تخصص و صيفي شديد الامر الى يجعل من الشبكة العلائقية كبيرة، وكذلك انتشار روح المبادرة و الابتكار و التقليل من مستويات الاغتراب المهني، اما نظام الترقية يسوده بطئ في وتيرة وهذا من اجل جعل العامل اكثر خبرة و معرفة بجزئيات العمل.

14- المرونة في الاداء و تحقيق الجودة :

هذه المرونة تمنح الاداء الحركية و قادر على القيام بالمهام و الاعمال المنوطة بهم، و بالتالي تحقيق الاهداف المسطرة في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، كما ان زيادة تحقيق متطلبات الجودة يعطي للمؤسسة القابلية للتميز و المنافسة من اجل البقاء و الاستمرار في الوجود.

15- المورد البشري كمصدر للمعرفة و متطلبات ادارتها:

التوجه هنا هو محاولة جعل المورد البشري مصر من مصادر المعرفة من خلال المخزون الكلي والمعبر عنه بمجموع المهارات و المعارف التي يتمتع بها العمال و بالتالي يمكن ادارتها و الاستثمار فيها.
إن الإدارة اليابانية طورت معادلة لتحسين الأداء هي:

$$P I (A_1 S K A_2 M E_1 E_2)$$

حيث أن:"

$P I$: تطوير الأداء	A_2 : الاستعداد
A_1 : الاتجاهات	M : الدوافع
S : المهارات	E_1 : البيئة الداخلية
K : المعرفة	E_2 : البيئة الخارجية ¹

خاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة الإشارة الى الدور الذي يلعبه اداء الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، لان التوجه العالمي الان مبني على اقتصاد المعرفة، و هو بالأساس يصنع من الإدارة السليمة و الرشيدة لقوة العمل و جملة المعارف و المهارات الموجودة، وقد اشرنا الى نموذج الانتاج في الوقت المحدد و نموذج هايي، كأساس لفهم الميكانيزمات الرئيسية لذين النموذج واستخلاص معالم اداء الموارد البشرية فيهما و التي اعطت للنموذج الياباني ميزة النمو والتطور الآن.

الهوامش

1- معنى كلمة اداء في معجم المعاني الجامع <http://www.almaany.com>, date :14/11/2014, heur 20 :07

2- عبد المللك مزهوده، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الاول، نوفمبر 2001 ص 86

3- مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 189

4 Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management Journal, Vol 33 No (4), 1990, p: 759.

5- باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو و الاستقرار و النجاح، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013 ص 33

6- صلاح مهدي محسن العامري و طاهر محسن الغالي، الادارة و الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2006، ص 262

7- ستيفن كوفي، إدارة الاولويات..الاهم اولاً، (ترجمة السعيد متولى حسن)، مكتبة جرير، الرياض، 1998، ص 30

8-Peter drucker, the effective executive, n,y, haroer and row, London, 1982, p:26

9- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 15.

10- هشام عمر الحديدي و سعد صالح الجوعاني، الاتجاه الحديث مقارنة بالاتجاه التقالدي في التلازم بين سمات نظام الإنتاج

في (TQM) وإدارة الجودة الشاملة (JIT) الوقت المحدد، مجلة تكرير للعلوم الادارية و الاقتصاد كلية الادارة والاقتصاد جامعة

تكرير، العراق، المجلد: 4، العدد 2، 2008، ص 173

11- زينبات محرم و محمد عبد الغني، نظم التكاليف في المنشآت، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 399

- 12- محمد روازقي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام JiT ومحاولة الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 63
- 13- سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص ص 22-23
- 14- Jeffrey liker, le modèle toyota-14 principes oui feront la réussite de votre Entreprise , Pearson éducation, paris,2007,p 189
- 15- غسان قاسم اللامي و فضيلة سلمان داود، امكانية تطبيق البرنامج الياباني (HAPPI) لتحسين الانتاجية ، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصر، العراق، المجلد: 02، العدد:04، 2008، ص 3
- 16- خيضر كامل عبود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان الاردن، 2000، ص 13
- 17- عبد العزيز عبد العال، ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات (اطروحة دكتوراه غير منشورة) www.abahe.co.uk date :20/03/2014,heur :10 :20
- 18- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 8، العدد:01، 2008، ص: 174
- 19 – Séminaire CFCIA، la certification de systèmes ISO (9001.2000) Alger , 20 Octobre 2002,p:1, www.hrdiscussion.com,dateM 05/01/2015,heur : 20 :30
- 20- كيفية الحصول على شهادة الايزو، www.donyadz.com,date:09/09/2011,09:15
- 21- غسان قاسم اللامي و فضيلة سلمان داود مرجع سابق، ص ص 22-23
- 22- Anne gratacopet pierre médan, management de production,édition dunod, paris, 2001, p :364
- 23- عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط و مراقبة جودة المنتوجات، مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر 1995، ص 174
- 24- عبد السلام ابوقحف، التجربة اليابانية في الادارة و التنظيم الدعائم الاساسية و مقومات النجاح، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 116
- 1- المرجع السابق، ص ص 66-67
- المراجع:
- اولا: الكتب:
- 1- باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو و الاستقرار و النجاح، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013
- 2- زينات محرم و محمد عبد الغني، نظم التكاليف في المنشآت، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1994
- 3- ستيفن كوفي، إدارة الاولويات..الاهم اولاً، (ترجمة السعيد متولى حسن)، مكتبة جرير، الرياض، 1998
- 4- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية جامعة القاهرة، 2003
- 5- عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط و مراقبة جودة المنتوجات، مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر 1995.
- 6- عبد السلام ابوقحف، التجربة اليابانية في الادارة و التنظيم الدعائم الاساسية و مقومات النجاح، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992.

7- صلاح مهدي محسن العامري و طاهر محسن الغالي، الادارة و الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2006

8- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001

9- خيضر كامل عبود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان الاردن، 2000

ثانيا: المحلات و الدوريات:

1- هشام عمر الحديدي و سعد صالح الجوعاني، الاتجاه الحديث مقارنة بالاتجاه التقليدي في التزام بين سمات نظام الإنتاج في (TQM) وإدارة الجودة الشاملة (JIT) الوقت المحدد، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصاد كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، العراق، المجلد: 4، العدد 2، 2008

2- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 8، العدد: 01، 2008

3- غسان قاسم اللامي و فضيلة سلمان داود، امكانية تطبيق البرنامج الياباني (HAPPI) لتحسين الانتاجية، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصر، العراق، المجلد: 02، 2008
ثالثا: الرسائل و المذكرات:

1- سناء نايف يعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009

2- محمد روازقي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام JET ومحاوله الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
رابعا: مواقع الانترنت:

1- كيفية الحصول على شهادة الايزو، www.donyadz.com, date: 09/09/2011, 09:15

2- الادارة الاستراتيجية 30: 18: 10/01/2015, www.mdcegypt.com, date: 10/01/2015, heur 18:30

3- محمد حسين منهـل و هاني فاضل الشاوي، تطوير نموذج نظام انتاج تويوتا TPS الى بيئة التعليم العالي وقياس اثره في ترشيح الاداء الجامعي 15: 17: 25/02/2015, www.fr.scribd.com, date 25/02/2015, heur 17:15

4- سعيد قضيماتي، نشأة وتطور علم الادارة الاستراتيجية

5- www.edaraestratijia.blogspot.com, date 10/03/2015, hure: 14:20 - عبد العزيز عبد العال، ادارة

الجودة ودورها في بناء الشركات (اطروحة دكتوراه غير منشورة)

www.abahe.co.uk date : 20/03/2014, heur : 10 : 20 خامسا المراجع باللغة الاجنبية:

1- Anne gratacopet pierre médan, management de production, édition dunod, paris, 2001

2- karjewski.l.g ,ritzman.lp, opratoin management strategy analysis, USA ,2005

3- Jeffrey liker, le modèle toyota-14 principes oui feront la réussite de votre Entreprise , Pearson éducation, paris, 2007

5- Peter drucker, the effective executive, n.y, haroer and row, London, 1982

5- R.athietard, et autres, stratigie- concepts, méthoodes ;donod, paris, 2005