

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد
البشرية دراسة حالة: مستشفى المقاصد الإسلامية

إياد أحمد حسن شماسنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد
البشرية، دراسة حالة: مستشفى المقاصد الإسلامية

إعداد:

إياد أحمد حسن شماسنة

بكالوريوس تمريض - جامعة الزيتونة الاهلية الاردنية، الاردن

إشراف: د. زياد صالح قنام

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية
دراسة حالة: مستشفى المقاصد الإسلامية

إسم الطالب: إياد أحمد حسن شماسنة
الرقم الجامعي: (20714031)

المشرف: الدكتور زياد صالح قنام

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: 2010\9\4 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. زياد قنام التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. أسى الامام التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. عبد الفتاح الشملة التوقيع:

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى والدي الكريمين، الذين سانداني بدعائهما لي، واللذين مهما قدمت لهما، لا أوفيهما من حقهما حقا أبدا.

إلى إخوتي وأخواتي، الأعرء على قلبي وروحي دائما.

إلى زوجتي الغالية التي ساندتني دائما، وخاصة أثناء الدراسة والبحث، وكانت لي نعم العون، ونعم الرفيق.

إلى أبنائي الأعرء: عمرو و بيلسان واحمد، نفع الله بنا، و بهم هذا الوطن.

إلى اعز الأصدقاء، الذي كان دائما إلى جانبي يهون علي من الصعاب، ويشد من عزيمة كلما نظرت من خلفي، ويفتح من أمامي للأمل بابا، ويغلق من خلفي لليأس أبوابا.

إلى أول الشهداء، وآخر الشهداء، وكل الشهداء، وهم ينامون على وعد بالحريفة والوطن.

إلى بلادي المقدسة، أجمل البلدان، اطهر البلدان: فلسطين.

إياد احمد حسن شماسنة

إقرار

أقر أنا - مقدم الرسالة - أنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

أياد احمد حسن شماسنة

التاريخ:.....

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله رب العالمين، على واسع نعمته وكريم فضله وعظيم منته.

يسرني في مستهل هذا العمل، أن أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة القدس، وإدارتها عامة، وإدارة معهد للتنمية المستدامة خاصة، لاتاحتها الفرصة لي للالتحاق ببرنامح الدراسات العليا، في بناء المؤسسات، وتنمية الموارد البشرية.

كما وأخص بالشكر، والامتنان الدكتور المشرف زياد قنام على هذا الرسالة لمتابعته وإرشاده الأكاديمي، ملتزما معي بإخراجها في افضل صورة ممكنة

كما واشكر الأساتذة (د.اسمى الامام، د.علي صالح، ود. أسامة شهوان)، الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبيان وابدوا رأيهم العلمي، وقاموا بتوجيه النصح والإرشاد.

ولا أنسى فريق العمل، زملائي وزميلاتي من مستشفى المقاصد الإسلامية:(محمد، دانية، عبير،نور،اسماعيل)، الذي قدم المساعدة في توزيع، وجمع استمارات الاستبيان، أثناء فترة منعي من الوصول الى مجتمع البحث في مستشفى المقاصد، فلهم جميعا جزيل الشكر.

كما اتقدم الى الاساتذة، اعضاء لجنة الامتحان، د.اسمى الامام . و دعبد الفتاح الشملة، الذين اغنوا هذه الرسالة بملاحظاتهم وشرفونا بالمناقشة، بما يغني هذه الدراسة.

كما واتقدم بالشكرالجزيل الى السادة في مستشفى المقاصد الإسلامية، في القدس الشريف: الزملاء، رؤساء، ومدراء الدوائر، والأقسام المختلفة في المستشفى، بالإضافة إلى جميع العاملين مع حفظ الألقاب والدرجات، الذين يسروا لي بتعاونهم، الوصول إلى المبحوثين، و الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث.

إياد احمد حسن شماسنة

مصطلحات الدراسة

حيث إن هذه الدراسة تبحث في الإدارة الدقيقة، وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، فقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، معرفة كما يلي:

- الإدارة الدقيقة :** النمط الإداري الذي يتضمن تدخلا، بشكل مبالغ فيه، بدون الحاجة الفعلية لذلك، إما في التخطيط للعمل، أو في طرق تنفيذه، أو في العمليات الإشرافية المصاحبة له، وينتج ذلك عن الخوف من الفشل، أو الرغبة في الانجاز، و يترافق مع عدم الثقة بالمرؤوسين وعدم تفويضهم، لأسباب قد تكون نفسية أو إدارية أو ثقافية أو تكتيكية، بالإضافة الى عدم التسامح مع الأخطاء، مما يؤدي إلى فقدان المرؤوسين إحساسهم بأهمية العمل، وثقتهم بقدرتهم على الأداء، و الإبداع، وبالتالي توجيه الجهد الى إخفاء الأخطاء بدل تقديم الابتكار.
- الموارد البشرية :** جميع الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية (عقيلي، 2009)
- التنافس :** مصطلح يشير إلى النشاطات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء، مثل الإبداع، و جودة التطبيق (Porter, 1998)
- الإستراتيجية :** أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية، بمواجهة تهديدات أو اقتناص فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة، والضعف، والقوة الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة، ورؤية، وأهداف المنظمة (ماهر، 2007)
- إستراتيجية التنافس :** هي عملية البحث عن موقع أفضل في السوق، أو المنطقة التي تحدث في نطاقها المنافسة، وتهدف إلى تأسيس استدامة، وربحية في مواجهة القوى المنافسة (Porter, 1998)
- الميزة التنافسية :** قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، أو القطاع، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة للقدرات، والكفاءات المعرفية، وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من

- تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية (أبو بكر، 2009)
- الفاعلية في الأداء : استخدام الموارد بكفاءة ، وبمستوى عالي من الجودة، بحيث يلبي المنتج احتياجات، ورغبات وتوقعات الزبون، ومعاملته معاملة حسنة (عقيلي، 2009)
- الإنتاجية : معدل مخرجات العامل، ونتائجه التي ينجزها خلال فترة زمنية محددة (عقيلي، 2009)
- دائرة الاندماج والالتزام : مبدأ تقوم على أساسه قاعدة أن العنصر البشري الذي لديه التزام وولاء في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه (عقيلي، 2009)
- السعي إلى الكمال والمثالية : الميل إلى الإتقان التام والتوصل إلى الكمال في أداء أو انجاز الأشياء والشعور بان أي شئ لم يتم إتقانه إلى حد الكمال غير ذي قيمة (Parker, 2009)
- رأس المال الاجتماعي : موجودات تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية وشبكات العمل داخل المنظمة (المفرجي، وصالح، 2003)
- رأس المال البشري : مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حالياً، أو التي ستتهياً للعمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل، أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من الوصف الوظيفي، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة (المفرجي، وصالح، 2003).
- رأس المال الفكري : مجموعة من المهارات في المؤسسة، تتمتع بمعرفة واسعة، تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (Ulrich, 1998).
- التكامل الاستراتيجي : المبدأ الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة (عقيلي، 2009).
- إدارة المعرفة : المجموع المتكامل من العمليات التي تهتم بالمعرفة، خلقها، نقلها، تبادلها واستثمارها، أو الاستفادة منها؛ لمعرفة اتجاه أي من قوى التغيير والآليات المناسبة من أجل الاستمرار والفوز بالفرص،

والأسواق، والقدرة على البقاء في مركز تنافسي (Jackson،Hitt ،
(Denis and editors, 2003).

- الجودة الشاملة : فلسفة إدارية، تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات شاملة وجذرية ايجابية في كافة البنى داخل المنظمة، بحيث يشمل التغيير: الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وطرق العمل، من اجل الوصول إلى أعلى جودة في مخرجات المنظمة بأقل تكلفة عبر تحسين كل المكونات السابقة (عقيلي،2009)
- الضرورة البيئية للإدارة الدقيقة : الظروف التي تجعل من ممارسة الإدارة الدقيقة أمرا ضروريا، لما يتعلق ذلك بحياة إنسان او تحقيق مصالح او إجراء عمليات في غاية الدقة او الخطورة(الباحث).
- إدارة المواهب : العملية التي يتم من خلالها إحداث التكامل والتطوير للعاملين الجدد، وإحاقهم بفريق المحترفين في المنظمة، والإبقاء او الاحتفاظ بالكفاءات المتوفرة ومنع نزيفها، إضافة الى جذب موظفين جدد ذوي كفاءات ومهارات متميزة للعمل في المنظمة (Kutik, 2008)
- حرب المواهب : مصطلح يستعمل للتعبير عن شدة، واحتدام المنافسة، المحلية، والعالمية للحصول على ذوي الأدمغة المبدعة، والمواهب الممتازة، والقدرات المتميزة (Watkin,1998).
- التركيز على تجميل صورة الذات : مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري، أثناء تفاعله مع مرؤوسيه، من اجل ابقاء صورة ذاته متفوقة، امام مرؤوسيه، والآخرين(الباحث)
- التركيز على تركيب العمل : مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري، للضبط الفائق والتحكم الدقيق بالعمليات الإدارية، والفنية،تجنبنا للفشل بسبب الخوف من الاخطاء، أو الرغبة في الانجاز أو الإتقان(الباحث).
- التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين : مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري أثناء عملية تواصله مع الآخرين، والتي تركز على ابراز تفوق المدير في محيطه، او الغض من أعضاء هذا المحيط،لإبقاء ذاته متفوقة (الباحث)

مختصرات

وردت الاختصارات التالية في نصوص هذه الدراسة، وهي، أينما وردت، كالتالي:

MICH	: Maqassed Islamic Charitable Hospital	: مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية
M.M	: Micro Management	: الإدارة الدقيقة
K.M	: Knowledge Management	: إدارة المعرفة
TQM	: Total Quality Management	: إدارة الجودة الشاملة
I.C	: Intellectual Capital	: رأس المال الفكري
HRM	: Human Resources Management	: إدارة الموارد البشرية
HRCA	: Human Resources Competitive Advantage	: الميزة التنافسية للموارد البشرية
PIMM	: Paranoid Incompetent Micromanager	: المدير المصاب بالاستعلاء والعظمة
H.C	: Human Capital	: رأس المال البشري
C.A	: Competitive Advantage	: الميزة التنافسية
p.p	: Page	: صفحة (ص.ص.)
Ed.	: Editors	: محررون

ملخص

اجريت هذه الدراسة ، وجمعت بياناتها، في الفترة بين اذار وايار 2010، ممثلة لكافة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف وعددهم (700) موظف وموظفة، وجاءت العينة حصصية بواقع (192) مبحوث،و ما يوازي (27%) من المجتمع المستهدف. وهدفت الدراسة الى التعرف على انعكاسات الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية.

وقد برزت أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على ممارسات الإدارة الدقيقة في غياب الدراسات العربية التي تبحث فيها. كما أنها تشكل إطارا نظريا، للدراسات اللاحقة حول الإدارة الدقيقة. أما من الناحية المهنية، فإنها تساعد في تكوين قاعدة معلوماتية، من اجل إعداد حلول لمشكلات الإدارة الدقيقة والمساعدة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.و تشكل دليلا منهجيا لخطط التطوير والتدريب ، وتشخيصا للمتطلبات الواجب تحقيقها بما يساهم في تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية، واستخدم المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستمارة الاستبيان، مبني على مقياس ليكرت الثلاثي (درجة ضعيفة 1، درجة متوسطة 2، درجة كبيرة 3)، بعد تحكيمه وقياس صدقه وثباته.

تلخصت نتائج الدراسة ، بأن ممارسة الادارة الدقيقة من وجهة نظر المبحوثين (متوسط حسابي 1.91)، جاءت بدرجة ضعيفة من المستوى (1)، و جاء التركيز على تجميل صورة الذات بمتوسط حسابي (1.96)وهو بدرجة ضعيفة،و اما المجالات التفصيلية فجاءت بحصول التركيز على تركيب العمل، على متوسط حسابي،(1.91)، بدرجة صغيرة، وكذلك حصول التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين، على متوسط حسابي (1.81)، بدرجة صغيرة، وجميع المتوسطات السابقة تشير الى ممارسة من المرتبة السابعة. أما فيما يتعلق بنتائج متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فجاءت النتائج بان اهم المتطلبات مرتبة تنازليا هي: محور وظيفة إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.89)، وهو بدرجة ضعيفة من المرتبة السابعة، محور وظيفة تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.80)، وهو بدرجة ضعيفة من المستوى من المرتبة السابعة، ومحور وظيفة رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة فقد على متوسط حسابي (1.79) وهو درجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة. اما ادنى المتوسطات لانعكاس ممارسات الادارة الدقيقة فقد جاءت مرتبة تصاعديا كما يأتي: محور وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل

ممارسة الإدارة الدقيقة على أدنى المتوسطات الحسابية فبلغت بمتوسط حسابي (1.62)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة، ومحور وظيفة تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة بمتوسط حسابي (1.73)، بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة، ومحور وظيفة دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.75)، بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

أما مقترحات الباحثين لمواجهة الإدارة الدقيقة، فجاء أهمها مرتبا تنازليا كما يأتي: بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.41)، بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة، والاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراته بمتوسط حسابي (2.40) وهي بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة، وتحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف بمتوسط حسابي (2.38)، وهي درجة موافقة كبيرة من المرتبة الرابعة، وإقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من أجل تحديث المعرفة العلمية بمتوسط حسابي (2.38) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة، واعتماد مبدأ أن تدريب العاملين هو استثمار طويل الأجل بمتوسط حسابي (2.33) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة، وبناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناء على مجموعة من الاختبارات المتكاملة بمتوسط حسابي (2.32) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة.

واقترحت الدراسة للتعامل مع الإدارة الدقيقة تطوير نظام اختيار المدراء اعتمادا على توفر المهارات القيادية والإدارية، دون الخبرة الفنية فقط، والتركيز على وأهمية التعليم والتدريب المستمر في التحسين المستمر للاداء . و لتحقيق القدرة التنافسية فاقترحت تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة ، وامكانياتها للتعامل مع الظروف البيئية ، وعلى مستوى الموارد البشرية، فاقترحت بناء نظام استقطاب لجذب أفضل الكفاءات للعمل ، وضرورة إقامة إدارة متخصصة للموارد البشرية، و قسم متكامل لتعليم وتطوير كافة العاملين، و إقامة شراكة مع نقابة العاملين للمساهمة في تحمل المسؤولية عن تنميتهم، ووضع نظام حديث يقدم معلومات وافية و متجددة وشاملة عن الموارد البشرية وقدراتها التنافسي

كما وتقتراح الدراسة المقترحات البحثية الآتية: دراسة اتجاهات المدراء نحو الإدارة الدقيقة وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الشخصية و الديمغرافية، مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على وظائف الموارد البشرية، كل وظيفة على حدة، و دوافع ممارسات الإدارة الدقيقة من وجهة نظر ممارسيها، مدى انعكاس الإدارة الدقيقة على مكونات رأس المال الفكري. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الإدارة الدقيقة عند إدارة الموارد البشرية.

Micro-management and its impacts on the requirements for the competitiveness of human resources: Case study: of Maqassed Islamic Hospital

Abstract

This study was conducted between March and May (2010), where the (700) workers in the Maqassed Islamic Hospital in Jerusalem represent its society, a quota sample of (192) respondent, (27%) of the targeted society was drawn. The study aimed to identify the implications of micro-management on the requirements of human resources competitiveness at Maqassed Islamic Hospital?

The importance of the study is: to highlight the micro-management practices in the absence of past Arabic studies. and to serve as a conceptual framework for subsequent studies, in the micro-management and its impacts on human resources competitiveness. From a professional point, it helps in the formation of a database, for supporting the decision making and policies making in the hospital to prepare solutions to the micro-management and achieving competitiveness in Maqassed hospital

Descriptive methodology used, and data was collected by a questionnaire, based on the Likert scale (weak, medium, strong degree), after testing its validity and reliability.

Results of the study summarized, that the practice of micro-management in Maqassed Hospital from achieved median (1.91), which is low degree level (1), managers composition of his self-image, with a median of (1.96), which is low degree. In the detailed sectors came as followed: staffing of human resources achieved a median (1.91) which is low degree, and the composition of relations with others achieved a median (1.81) which is low degree, all previous medians indicate a practice at the seventh level.

The results of the requirements for achieving human resources competitiveness under the micro-management, in descending order are: the sector of the total quality management of human resources under the practices of micro-management the median was (1.89), which is a low degree from seventh rate. The sector of the staffing of human resources median was (1.80), which is a low degree of the seventh rate.

The sector of caring of human resources under median was (1.79), which is a low degree, at the eighth rate. The lowest averages for the implications of micro-management, in ascending order was the follows: the sector of the of human resources compensation in under the implications of micro-management at the lowest medians, reaching of (1.62), which is a low degree, from eighth rate, the sector of human resources training under the implications of micro-management, the median was (1.73), with low degree, from eighth rate, and the sector of of human resources involvement under the implications of micro-management, the median was (1.75), with low degree, from eighth rate

The most important recommendations of the respondents to cope with micro-management in a descending order was: building a recruitment system to attract the best and talented employees for the institution with a median of (2.41), which is high degree of third rate. Investing the scientific competences at the organization, was with a median (2.40), which is a high degree of third rate. Updating the job description of the different jobs

synchronised with the development in these jobs with a median (2.38), the degree shows strong agreement from fourth rate. A partnership with scientific centers (NGOs, universities) in order to update the scientific knowledge with a median (2.38), which is high degree from the fourth rate. The using of the principle that training is long-term investment, with a median (2.33), which is high degree from the fourth rate. build a system of differentiation between applicants based on an integrated tests, with a median (2.32), a which is high degree from the Fourth rate.

The study suggested to deal with micromanagement, developing a selection system for staffing managers based not only on the work experience, but also on the managerial and leadership skills availability, and assuring the importances of continuing education, training of human resources and performance development

For achievement the institutional competitiveness, the study suggested to analyse the competitive situation, and its capabilities to deal with environmental situations around

. For achieving human resources competitiveness, it suggests building a recruitment system to recruit the best competences for the institution, citing the need to establish a specialized department of human resources,. Building a department for education and development for all human resources. Suggested a partnership with the workers union to contribute to the responsibility for the workers development and use a new information system to afford new and holistic information about human resources competitiveness

.The study suggests a number of research proposals, such as: the study of managers Attitudes toward micro-management and its relationship with a number of personal and demographic variables, the reflection of the micro-management practices on human resources functions, each function separately, motives for micro-management practices from the viewpoint of its practitioners, the implications of micro-management on the components of intellectual capital, the role of organizational culture in the promotion of micro-management practices in human resources management.

الفصل الأول

اساسيات الدراسة

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات إلى تجاوز مجموع المخاطر، والتحديات البيئية المحيطة: المحلية، والعالمية، واقتناص المزيد من الفرص المتاحة في السوق، أو خلق فرص جديدة، تمكنها من البقاء، والاستمرار، والتفوق. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بانجاز مجموعة من المتطلبات، واكتساب أشكال متنوعة من رأس المال، بحيث تتميز عن منافسيها بالشكل الذي ينادى بها عن مخاطر الصراع، وذلك عبر ميزات، ومواصفات تجعلها متفوقة. و اقتضى تجاوز مجموع التحديات والمخاطر، التفوق على المنافسين؛ وبناء مجموعة من الميزات التنافسية، والاستناد عليها، والسعي إلى استدامتها، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء في المقدمة، في مواجهات مجموع التحديات والأزمات (بن صوشة، 2008).

و يعتبر تحقيق القدرة التنافسية، هدفا استراتيجيا مرتبطا ببقاء المنظمات (Porter، 1998). حيث فرضت ظروف العولمة، والتجارة الحرة، والاندماجات الكبرى بين الشركات، والأزمات العالمية المتكررة: مجموعة من التحديات، عرضت العديد من المنظمات للخطر، أو الزوال. فراحت المنظمات تعمل لزيادة قدرتها التنافسية بتطوير إستراتيجيتها. و دأبت على تعزيز، وتقوية دور، ومكانة مواردها البشرية، مؤمنة أن الموارد البشرية ذات التأهيل العالي، والخبرة الحديثة المتطورة هي موارد ذات فاعلية، والتزام وولاء، بما يجعلها قادرة على الخدمة، والإنتاج، والابتكار، مع الحفاظ على جودة عالية، وتكلفة مناسبة يرضى عنها الزبائن (عقيلي، 2009).

وقام على عاتق مسؤولي الموارد البشرية، بناء وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة؛ لإكساب مواردهم البشرية القدرة على المنافسة. والسعي باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، واغتنام المزيد من الفرص، بجانب تحسين الأداء، مقرونا بالكفاءة على انجاز المهمات، وتقليص نسبة الحوادث ومعدلات التغيب عن العمل (عقبلي، 2009). ومع ذلك كله فان سلوكيات هؤلاء المدراء قد تكون عكسية النتائج، مما يحمل المؤسسة خسائر مادية وبشرية، وفكرية واجتماعية. مع أنهم لا يعترفون إن السبب هو ممارساتهم (McConnell، 2006). التي تنتمي إلى (الإدارة الدقيقة) مع الإشارة الى ان اصل المصطلح في اللغة الانجليزية (Micro-management) .

كما ان إدارة الموارد البشرية لا تكون فاعلة، او تمتلك القدرة على توجيه الموارد نحو المنافسة والاستمرارية؛ طالما يتم النظر إلى العاملين على أنهم آلات، يجب أن تحقق أرقاماً، وليس باعتبارهم ثروة قيمة تحقق لانجازات إذا ما تم حسن إدارتها (علام، 2009) حيث ان الادارة الدقيقة تتطلب التحول الى القيادة (Hurley and Ryman, 2005). وان تقاطعت مع البيروقراطية والمركزية الادارية ، حيث انها ضد القيادة.

كما أن تهاون المؤسسة في الاستثمار طويل الأمد في مواردها البشرية يؤدي إلى تقادم قدرات هذه الموارد، مؤدياً إلى تراجع موقعها وميزاتها التنافسية، وهذا ينبع من الفرق بين الموارد البشرية و غير البشرية، حيث أن الأولى تتآكل بعدم استثمار إمكاناتها، أما الموارد المادية فان تأكلها يتم بكثرة استعمالها أو استنزافها (نجم، 2005).

تبحث هذه الدراسة في الإدارة الدقيقة، وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، بدراسة حالة مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف. حيث تتركز مشكلة البحث في: ما هو انعكاس الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد؟ مع مع الإشارة الى أن المدراء الذين يمارسون الإدارة الدقيقة (Micromanagers)؛ يعتبرون أنهم يمارسونها لمصلحة العمل، والمنظمة ، وأنهم بممارساتهم الدقيقة يلمون بكل صغيرة وكبيرة في مكان العمل، وتدخلهم في سير كل عملية من عمليات العمل؛ هو دفع للعمل باتجاه تقليل الأخطاء والتجاوزات إلى اقل حد ممكن. وذلك لأنهم أكثر أعضاء فريق العمل بصيرة، وقدرة، على تسيير الأمور وتوجيهها (McConnell، 2006).

ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، وصمم نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد. معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات (بن صوشة،

(2008). لكن يحضيه (2005) يذكر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (1939) Chamberlin ثم إلى (1959) Selzinck، ثم حدث تحول في المفهوم حين وصف (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم تحولت على يد (1985) Porter إلى المفهوم الاستراتيجي، وتحولت من الدولة إلى المؤسسة (يحضيه، 2005).

ويندر وجود مؤلفات خاصة بالإدارة الدقيقة، سوى عدد قليل مثل (Delaney,1981) في كتاب (Micromanagement: How to solve the problems of growing companies) إضافة إلى كتاب أصدره (Chamber, 2004) بعنوان: (My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide) ولا زال هذا المجال البحثي غير مطروق عربيا. وان وجدت دراسات تتحدث عن مدى التحكم او مساحة الحرية الممنوحة للمؤوس وانعكاساتها على المؤوسين او نتائج العمل، لكنها لا تتحدث عن الإدارة الدقيقة بشمولية، و لا تورد هذا المسمى في أدبياتها، او ما يرادفه، بما يصف الأبعاد الكاملة، للإدارة الدقيقة.

وتعمل هذه الدراسة على دراسة واقع الإدارة الدقيقة، حيث تم حصر مؤشراتنا ضمن محاور التركيز على (تجميل صورة الذات، تركيب العمل، تركيب العلاقات مع الاخرين)، واستقصاء انعكاسات هذا الواقع على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية مستخدمة مدخل وظائف إدارة الموارد البشرية الخمسة مستفيدة من طروحات المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: مدخل إدارة المعرفة، إدارة رأس المال الفكري، إستراتيجية دمج العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، وإستراتيجية حرب المواهب. وذلك عبر مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي انعكاسات الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية؟

3.1 مبررات الدراسة

هناك عدد من الدوافع لتناول الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، وهذه الدوافع تم تصنيفها الى: علمية، ومهنية وشخصية كما يأتي:

1.3.1. الدوافع العلمية:

وتبرز الدوافع العلمية لهذه الدراسة من خلال:

- إحداث تراكم معرفي حول الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.
- تسليط الضوء على الممارسات التي تؤثر في القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل الحرص الفائق على التحكم والسيطرة على كافة تفاصيل العمل بدقة.
- ندرة الدراسات العربية المنجزة حول الإدارة الدقيقة وارتباطها بالقدرة التنافسية للموارد البشرية، خلا ما تحدث عن بعض الجزئيات الفرعية التي تتقارب مع الإدارة الدقيقة.
- فتح آفاق بحثية لدراسة انعكاس الإدارة الدقيقة على المداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل إدارة المعرفة، رأس المال الفكري.

2.3.1. الدوافع المهنية:

وتبرز الدوافع المهنية لهذه الدراسة في أنها تساهم بـ:

- تزويد المدراء في مستشفى المقاصد بالدراسة الميدانية حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.
- تقديم الإرشاد بخصوص الانعكاسات التي يمكن أن تتسبب فيها ممارسات الإدارة الدقيقة على القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية.
- تقديم مقترحات لمواجهة انعكاسات الإدارة الدقيقة لتعزيز متطلبات تحقيق قدرة تنافسية للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية

3.3.1. الدوافع الشخصية:

وتبرز الدوافع الشخصية لانجاز الدراسة في:

- ملاحظات الباحث ، لممارسات الإدارة الدقيقة وآثارها على قدرات الموارد البشرية، من واقع خبرته العملية.

- تعزيز خبرة الباحث وفهمه للإدارة الدقيقة لتسهيل التعامل وتقديم الإرشاد حول التعامل معها.
- إنجاز رسالة الماجستير كأحد متطلبات التخرج من برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من مساهمتها العلمية ، والمهنية والتطبيقية ، ولذا تم تقسيمها الى الآتي:

1.4.1. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في:

- إتمام نقص الدراسات السابقة في استقصاء واقع الإدارة الدقيقة، وانعكاساتها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية.
- إحداث تراكم معرفي حول انعكاسات الإدارة الدقيقة على القدرة التنافسية الموارد البشرية، في ظل ندرة الدراسات العربية المباشرة.
- تشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات العربية اللاحقة في موضوع الإدارة الدقيقة وانعكاسها على الموارد البشرية وقدرتها التنافسية.
- فتح آفاق بحثية لدراسة نمط الإدارة الدقيقة من جوانب متعددة ومختلفة تلقي مزيداً من الأضواء عليها، مثل دراسة أسبابها، نتائجها، وآليات التعامل معها، إضافة إلى انعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمختلف عناصره.

2.4.1. الأهمية المهنية:

تبرز الأهمية المهنية، والتطبيقية ، لهذه الدراسة في أنها:

- تساهم في تعزيز المعرفة العلمية و الخبرة المهنية في العمل الإداري بالمستشفى، وتقدم فهماً أعمق للمشكلات الإدارية البارزة.

- تساعد في وضع حلول لعلاج المشكلات الناتجة عن ممارسات الإدارة الدقيقة بناءً على تفسير نتائجها، وانعكاساتها. حيث أنها تصف العلاقة بين الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية .
- تشكل هذه الدراسة قاعدة بيانات فيما يتعلق بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى المقاصد
- تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات فيما يتعلق بتعزيز قدرات الموارد البشرية
- تشكل دليلاً منهجياً لخطط التطوير والتدريب ، وتشخيصاً للمتطلبات الواجب تحقيقها لبناء القدرة التنافسية
- هناك أهمية تطبيقية للدراسة تساهم في تحقيق، وتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية، في مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية، كونه يواجه مجموعة من التحديات والمخاطر البيئية المحيطة، تتطلب منه الاستفادة من كافة المصادر المتاحة لتحقيق قدرات تنافسية، تعززه مكانته، وتحقق صموده.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الدقيقة، وانعكاسه على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، للموارد البشرية في مستشفى المقاصد، من وجهة نظر المبحوثين: وقد تم وضع الأهداف الفرعية التالية بقصد التعرف على:

- واقع الإدارة الدقيقة في مستشفى المقاصد الإسلامية لدى المدراء في مستشفى المقاصد الإسلامية من وجه نظر المبحوثين من حيث التركيز على: (تجميل صورة الذات، تركيب العمل، تركيب العلاقات مع الآخرين).
- انعكاس الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، وذلك من حيث انعكاسها على وظيفة: (تكوين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية).
- سبل مواجهة الإدارة الدقيقة من أجل تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.
- تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم من حيث: (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، التحصيل العلمي).

6.1 أسئلة الدراسة

تقدم هذه الدراسة الاجابة على السؤال التالي: ما مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين. وقد تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الإدارة الدقيقة للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية، من حيث درجة التركيز على (تجميل صورة الذات، تركيب العمل، تركيب العلاقات مع المرؤوسين)؟
- ما هي الدرجة التي تحققها متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، من حيث: (تكوين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية، الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية؟):
- ما هي سبل مواجهة الإدارة الدقيقة نحو تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، من وجهة نظر المبحوثين
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بـ: (محور ممارسة الادارة الدقيقة، محور انعكاسات الادارة الدقيقة على متطلبات القدرة التنافسية، محور مقترحات مواجهة الادارة الدقيقة من وجهة نظر المبحوثين، محور الدرجة الكلية) تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، نوع الوظيفة، مدة الخدمة).

7.1 فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- أكثر المجالات التي تمارس فيها الادارة الدقيقة في مستشفى المقاصد هي التركيز على تجميل صورة الذات.
- لا يمارس المدراء في مستشفى المقاصد التركيز على تجميل صورة الذات بدرجة كبيرة.
- لا يمارس المدراء في مستشفى المقاصد التركيز على تركيب العمل بدرجة كبيرة.
- لا يمارس المدراء في مستشفى المقاصد التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين بدرجة كبيرة.

- لا تتحقق متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بدرجة كبيرة، في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، من وجهة نظر الباحثين، وذلك في:

- تكوين الموارد البشرية
- تدريب الموارد البشرية
- تعويضات الموارد البشرية
- رعاية الموارد البشرية
- علاقات الموارد البشرية
- دمج الموارد البشرية
- إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

- يمثل بناء قسم متكامل لإدارة الموارد البشرية المقترح الرئيس لمواجهة الادارة الدقيقة نحو تحقيق قدرة تنافسية في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الباحثين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين فيما يتعلق بـ: (محور ممارسة الادارة الدقيقة، محور انعكاسات الادارة الدقيقة على متطلبات القدرة التنافسية، محور مقترحات مواجهة الادارة الدقيقة من وجهة نظر الباحثين، محور الدرجة الكلية) تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، نوع الوظيفة، مدة الخدمة).

8.1 حدود الدراسة

تقع هذه الدراسة ضمن عدد من الحدود أهمها:

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف
- الحدود الزمنية: يقتصر هذا البحث على الفترة الزمنية التي تم إجراء هذا البحث فيها وهي الفترة الواقعة ما بين شباط (2010) وحزيران (2010).
- الحدود البشرية: يشمل مجتمع البحث كافة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف. التي لا تزال على رأس عملها، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كما عرفها عقيلي (، 2009)، وبالبالغ عددهم (700) موظفا وموظفة.

9.1 وصف مكان الدراسة (مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف)

افتتح مستشفى جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية على جبل الزيتون ، في مدينة القدس الشريف، في حزيران لسنة (1964)، وكان عدد اسرته لا يتجاوز الستين. بينما وصل اليوم مئتين وخمسين سريرا. ويعتبر المستشفى التحويلي الرئيسي للضفة الغربية وقطاع غزة، والوحيد الذي يضم أكثر من (70) سريرا للعناية المكثفة لمختلف الأعمار و التخصصات، حيث تحول إليه مختلف الحالات الصعبة والمعقدة (المقاصد، 2009)

1.9.1. الوضع العام في مستشفى المقاصد:

تم تلخيص الوضع العام ،استنادا الى كتاب نقابة العاملين في مستشفى المقاصد الاسلامية الموجه الى ادارة المستشفى ،في الجدول (1.1):

جدول 1.1-أ: الوضع العام في مستشفى المقاصد(مستشفى المقاصد، 2009)

الوضع	التعليق
نقص الأسرة في المستشفى	عدم وجود خطة قصيرة أو طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من الأطراف ذات العلاقة لمعالجة نقص عدد الأسرة للوفاء بحاجة المجتمع المحيط
افتتاح مراكز جديدة	يتم ذلك دون دراسة جدوى أو خطة واضحة تضمن تشغيل المراكز بشكل يغطي التكاليف التشغيلية لها دون إضافة عبئ جديد على المؤسسة
ساعات العمل الإضافي	هناك وفرة في عدد الموظفين ومع ذلك هناك استمرار في العمل بنظام الساعات الإضافية دون نظام واضح ومعايير شفافة للتعامل
التطوع المدفوع	هناك زيادة عددية في الذين يتطوعون في المستشفى مقابل مصروف جيب مقطوع،
لجنة مستشفيات القدس	للمستشفى دور محدود، وتمثيل غير فاعل، على الرغم من ان للمستشفى الجسم المؤسسي الأكبر والرئيسي ضمن الشبكة
العلاقة مع السلطة والتحويلات	العلاقة مع السلطة علاقة إستراتيجية يجب تعزيزها بالذات في موضوع التحويلات الطبية من خلال توفير الأسرة والتزام الكادر الطبي بالتفرغ للعمل داخل المؤسسة وعدم الانشغال خارجها
الضبط المالي	هناك غياب للرقابة المالية في الشؤون المالية المختلفة، من حيث عدم وجود ميزانيات مدروسة، وعدم تناسب أسعار المشتريات مع الأسعار في السوق، عدم تناسب قيمة المشتريات مع المصروفات والعائد الذي يتم تحصيله
العطاءات والمشتريات	لا معالجة شافية لموضوع العطاءات وتنظيمها وجعلها أكثر شفافية والتزاما

جدول 1.1-ب: الوضع العام في مستشفى المقاصد (مستشفى المقاصد، 2009)

الوضع	التعليق
الطاقة التشغيلية للأجهزة	هناك عبء عمل كبير على الأجهزة المختلفة وقد يفوق ذلك الطاقة التشغيلية لبعض الأجهزة أو يتجاوز عدد الساعات العمرية المفترض أن يعمل الجهاز فيها
لجنة البعثات	ذات نظام قديم، ومشكلات لم يتم حلها ولا إعادة هيكلتها
التعيينات	تتم وفق قواعد شخصية، غير علمية، دون أسس وظيفية، أو خطة متكاملة للتعيينات
المطبخ والوجبات الغذائية	هناك عدد من الإشكاليات في خط توزيع الطعام للموظفين، نوعية الطعام وتناوبه مع متطلبات المحافظة على أفضل صحة للموظفين، تنوع وجبات الطعام للنزليات في قسم الولادة
التقنية وحوسبة أنظمة المستشفى	غياب الخطة المتكاملة لحوسبة المستشفى دون مقترحات واضحة للتنفيذ مستقبلا
أخطاء المهنة وغياب المحاسبة	غياب اللجان المهنية المنضبطة لوضع المعايير والإلمام بالوضع القانوني الطبي، واستيفاء المعايير من أجل الوقاية إضافة إلى غياب اللجان الضابطة
الصيانة الوقائية	ضعف الصيانة الوقائية على الأجهزة والمعدات الطبية، ضعف الصيانة الوقائية على أملاك المستشفى عامة

2.9.1. التحديات والمعوقات التي يواجهها مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية:

تحيط بمستشفى المقاصد مجموعة من المعوقات أو المهددات، و التحديات، وقد تم تصنيفها الى الآتية

- الإجراءات الإسرائيلية المعقدة: يوضح الدكتور رستم النمري مدير المستشفى حجم الصعوبات التي يواجهها المستشفى في ظل الإجراءات الإسرائيلية المعقدة. ويقول:

" إن المستشفى يعتمد بالأساس على الحالات المحولة إليه من السلطة الفلسطينية، و بعد إغلاق مدينة القدس و بناء الجدار العازل أصبح وصول المرضى و المرافقين إلى المستشفى صعبا للغاية، حيث يتطلب ذلك تصريحاً رسمياً، و كثير من المرضى لا يستطيعون استصدار مثل هذه التصاريح (نوفل، 2009)".

- تراكم الديون: يعاني مستشفى المقاصد من أزمة مالية خانقة، وبحسب مدير المستشفى، كانت أهم أسبابها انخفاض عدد المرضى بسبب الإجراءات الاحتلالية و الأزمات المالية

التي عانت منها السلطة في السنوات السابقة، و التي يعتمد المستشفى بنسبة (60%) عليها. ويوضح النمري أن دخل المستشفى يعتمد في الدرجة الأولى على الأموال التي يتلقاها من السلطة و وكالة الغوث و التأمين الصحي الإسرائيلي، بدلا من الخدمات الصحية التي يقدمها للمواطنين كل حسب مرجعيته (نوفل.ع،2009).

- العجز في مصاريف التشغيل:العجز بالدرجة الأولى في المصاريف الدورية للمستشفى دون الحديث عن الحاجة الملحة للترميم أو شراء أجهزة جديدة له".
- العجز عن التطوير: يعتمد المستشفى في تطوير أجهزته ليواكب المستجدات الطبية ، و الحالات الصعبة التي ترد إليه عل الدعم الخارجي من جمعيات و مؤسسات مانحة، و خاصة أن تكلفة الأجهزة الطبية الحديثة عالية جدا ، و ذلك بسبب العجز المالي في إيرادات المستشفى. . (نوفل،2009).

ويتضح من تحليل الوضع العام في مستشفى المقاصد مدى الحاجة الى امتلاك ميزات تنافسية تساهم في تعزيز الفرص السوقية ، والقدرة على الاستمرار، وبالطبع فان الموارد البشرية لقدر المصادد على منح الميزة التنافسية المستدامة ، وكذلك يبين التحليل مدى الخلل الناجم عن ممارسات ادارية ، ترتبط بالادارة الدقيقة ، في حال تولي القيادة الادرية دفة الادارة فان هذا الخلل يمكن تجاوزه تدريجيا

10.1 هيكلية الدراسة

بنيت هذه الدراسة وفق الهيكلية التالية:

- | | | |
|--------------|---|---|
| الفصل الأول | : | اساسيات الدراسة: مقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات وأسئلة الدراسة، استعراض عام لفصول الرسالة. |
| الفصل الثاني | : | الإطار النظري والدراسات السابقة: مقدمة، استعراض الأدبيات و النظريات ومراجعة الدراسات السابقة ومناقشتها |
| الفصل الثالث | : | المنهجية والإجراءات: إجراءات الدراسة، أدوات جمع البيانات، طرق جمع البيانات، العمليات الإحصائية، المجتمع والعينة، خصائص العينة |
| الفصل الرابع | : | النتائج: عرض النتائج وتحليلها، الإجابة على الأسئلة، الخلاصة. |
| الفصل الخامس | : | الاستنتاجات والتوصيات |

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

فيما يأتي تناول للاطار النظري للدراسة.

1.1.2. المقدمة:

في بداية الثورة الصناعية، طلب من العمال، بعد أن أخذت الآلات ادوار المحترفين منهم، أن يقوموا بأعمال، لم يتعلموا أداءها من قبل، وكان على المشرف المباشر، التدخل وتوجيه كافة التفاصيل ؛ تجنباً لحدوث خطأ، أو تقصير. لضمان حسن سير العمل، بصفته الرجل الرشيد (Meldrum، Barcelona and Hurd، 2008). ولكن، بعد مضي الزمن، تحول المرؤوس من عامل غير مدرب، لا يعرف إلا ما يمليه عليه رئيسه، إلى أحد عمال المعرفة، الذين تلقوا من التدريب والإعداد للقيام بأعمالهم، ما يغنيهم عن تدخل المشرفين في كافة دقائق العمل، كما أصبحت المهارة الأكثر أهمية الواجب توفرها لدى المديرين، تتمثل في تعامل المدراء الفعال مع مرؤوسيه، إضافة إلى: التركيز على بناء الصورة الإستراتيجية، لما يجب أن تكون عليه الأمور مستقبلاً، في ظل عالم منافس (نجم، 2005).

ولا زالت تبرز العديد من الشكاوي، من موظفين يؤكدون ان لدى العديد من الإداريين على اختلاف مراكزهم، ما كان لأسلافهم، عندما كان مشرف العمل يركب حصانه، ويدور بين وحدات العمل، ليتفقد كل صغيرة وكبيرة، بدافع ضمان حسن سير الأداء، وحرص على تلافي القصور، وتلافي الأخطاء (Hyrley and Ryman, 2005).

فلا شئ يقتل إبداع المرؤوسين أكثر، وأسرع من رئيس، يقف على كل خطوة، يحتكر وجهة النظر الوحيدة، ويرسم الخطوات الدقيقة للعمل، يملئ رغبته و أمره بشكل مباشر، ثم يجعل نفسه الحارس على التفاصيل، بحيث يحتكر النتائج والانجازات، ويلقي باللوم على الآخرين عند الاخفاق او الفشل (Hyrley and Ryman,2005).

ان سلوك الإدارة الدقيقة، وغياب التفويض والثقة بالمرؤوسين ، إلى جانب التحكم المباشر في سير الأعمال، يخلق توترا، يتراكم في النهاية مسببا إجهادا نفسيا وجسديا لدى المرؤوسين مما يفقدهم الثقة بأنفسهم، وبقدرتهم على اتخاذ القرار، أو التصرف السليم، أو المشاركة بالحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة، دون توجيه مباشر ورقابة مستفيضة (Hyrley and Ryman,2005) و (McConnell,2006).

2.1.2. تعريف الإدارة الدقيقة:

عرف (Parker 2009) الادارة الدقيقة، على أنها: مثال على الإداري، غير المتمكن، الضعيف، الذي يقوم بممارسة مهامه الإدارية بشكل مبالغ فيه، بدون أن يكون هناك حاجة لذلك. هذا المدير ربما يكون دافعه الاهتمام بالتفاصيل، أو انه يستخدم هذا الأسلوب تكتيكا للتخلص من احد مرؤوسيه. وهذا التعريف يركز على أسباب ممارسة (M.M)، ويحصرها بعدم التمكن، الضعف، الاهتمام بالتفاصيل، الرغبة في التخلص من احد المرؤوسين، مما يحكم ابتداءً بسلبية هذا الأسلوب. والدوافع المذكورة لا تحيط بجميع الدوافع لممارسة الإدارة الدقيقة التي تصنفها الأدبيات، إضافة إلى غياب مؤشرات واضحة لتحديد نمط ممارسة الإدارة الدقيقة في المؤسسات.

أما ، (Microsoft Corporation (2009) فتعرفها على أنها: متابعة التفاصيل الصغيرة إداريا، من اجل التحكم بالأشخاص، أو المواقف بإعطاء اهتمام مبالغ فيها للتفاصيل بالغة الدقة. ويشبه هذا التعريف جزئيا، تعريف (Parker. 2009)، إلا انه اختزل الممارسة في التحكم في التفاصيل أو المواقف واغفل بقية المؤشرات التي تدل على الإدارة الدقيقة.

أما (CBS Interactive Inc(2009) فعرّفها: بالنمط الإداري الذي يصبح فيه المسؤول أو المدير مبالغا في تدخله في تفاصيل ومجريات عمل مرؤوسيه، مما ينتج عنه أن يتخذ الإداري مطلقا كل القرارات في الوحدة أو المنظمة التي تحت إشرافه، مهما كانت بسيطة أو حتى مبتذلة، ولذلك فان هذه الممارسات تعتبر تدخلا من المسؤول فيما لا يعنيه، وتؤدي إلى نتائج عكسية في عملية تمكين

العاملين، مما يؤثر في عملية سعي المنظمة نحو التطور والنمو، ويفقد العاملون إحساسه بالاحترام لنفسه أو عمله. هذا التعريف يغفل تحديد دلائل كافية لتمييز الإدارة الدقيقة، وإن أشار إلى جزئيات هامة مثل بقية التعريفات تساهم في تحديد مفهوم الإدارة الدقيقة جزئياً.

أما Chamber (2004) فقد ذكر أنها سلوك إداري، ينتج عنه التدخل في أداء، وإنتاجية الأفراد، وفي كفاءة، وخط سير المشروع أو العمل، مما ينتج عنه تكاليف: مباشرة ظاهرة، وغير مباشرة، خفية، تساهم في تدني الكفاءة، وتراجع المعنويات وارتفاع معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار، وبالتالي القرار بمغادرة العمل.

وقد كان Chamber (2004) أقرب إلى الإحاطة بالمفهوم، رغم إغفاله شكل التدخل، نوعه، مؤشرات، كما أغفل ما أضافته التعريفات السابقة، بوصفها للسلوك بأنه تدخل غير ضروري أو مبالغ فيه، واكتفى بالتركيز على النتائج، أو ما ندعوه ثمن ممارسة الإدارة الدقيقة. كما أن Chamber (2004) قصر الإدارة الدقيقة على التحكم المادي المباشر بالمرؤوسين، وأداء الأعمال التي يجب أن يقوموا بتأديتها وفق رؤيتهم الإبداعية، كما وركز مباشرة على النتائج، رغم أن Chamber (2004) أضاف عنصر العملية المتكاملة للإدارة الدقيقة بدءاً بالتدخل وانتهاءً بمغادرة العمل أو تدني الإنتاجية.

ومن مجموع الأدبيات التي أوردها Chamber (2004)، CBS Interactive Inc. (2009) و Parker (2009) و Microsoft Corporation (2009)، يمكننا أن نستنبط العناصر الأساسية المكونة لنمط الإدارة الدقيقة، كالتالي:

- مدير يتمتع بأسلوب قيادي غير متمكن، أو موقع إداري غير مناسب.
- مرؤوس محروم من الثقة والتفويض، وغير مسموح له بممارسة إبداعه وخبرته في أداء عمله لأن مديره يمسك بزمام التفاصيل.
- إدارة أدق التفاصيل غير ذات الأهمية، و عدم منح الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي.
- التركيز على التفاصيل الصغيرة مما يعني غياب البصيرة والنظرة الإستراتيجية.
- أسلوب بارع في اصطيد الأخطاء، وعدم التسامح معه، حرصاً على تجنب أي خطأ، خشية من الفشل.

- تنامي عملية الالتفاف على العمل نتيجة عدم التسامح مع الأخطاء، مما يعني إتقان إخفاء الأخطاء بدلا من تعلم إصلاحها وإتقان التهرب من المسؤولية بدلا من تحملها، مما يؤدي الى خلل كبير بين المدخلات والمخرجات، مما يعني هدر كبير في الموارد المادية.
- انتشار ظاهرة النفاق الإداري بسبب الرغبة والاهتمام بالتقارير والإفادات المكثفة.
- غياب التدريب والتعليم المستمر في موقع العمل، لان المدير هو من يقوم بكل الأمور الإدارية الحيوية والبسيطة.
- ثقافة تنظيمية داعمة ومعززة للرؤية التقليدية للمدير بحيث تعتبره رشيدا، أو يجب أن يكون كامل الرشد في إدارته بعملياتها المختلفة.
- موظف فاقد للمبادرة ينتظر الأوامر، مما يعني رأس مال فكري معطل أو مدمر.

3.1.2. الإدارة الدقيقة مقارنة بالإدارة المركزية، والإدارة التفصيلية:

لمزيد من التأسيس لمفهوم الإدارة الدقيقة، وتجنبنا للخلط بينه وبين المفاهيم الأخرى، اقتضى الأمر إجراء عدد من المقارنات. حيث ان هناك فرق بين المركزية الإدارية والإدارة الدقيقة، وكذلك بينها وبين الإدارة التفصيلية، رغم انهما يتقاطعان،. وفيما يلي مقارنة لكل منهما بالإدارة الدقيقة:

- المركزية الإدارية مقارنة بالإدارة الدقيقة: في الجدول التالي (1.2) يورد الباحث أهم النقاط التي تميز بين المركزية والإدارة الدقيقة:

جدول 1.2-أ: الفرق بين الإدارة الدقيقة والمركزية الإدارية، بالاستفادة من (2004) Chamber و Hyrley and Ryman (2005)

الإدارة الدقيقة	المركزية في الإدارة
حق اتخاذ القرار في يد الرئيس في أي وحدة إدارية ضمن وحدته الإدارية ولو كان النظام الإداري لامركزيا	المركزية هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي.
تفويض المسؤولية دون تفويض السلطة لمرووسين من الإدارات المختلفة مع الاحتفاظ بالحق في التدخل الكامل، أي يمكن أن يصل الأمر إلى التحكم بخطوات أداء العمل نفسه	حصر الإدارة والسلطة والمسؤولية في قمة الهرم الإداري والتفويض بالأعمال وليس بالقرارات
عملية تشمل المركزية والديكتاتورية وتكون على مستويات مختلفة (الإدارة الأولى، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا)	المركزية إحدى أدوات الإدارة الدقيقة، وتكون على مستوى الإدارة العليا

جدول 1.2-ب: الفرق بين الإدارة الدقيقة والمركزية الإدارية، بالاستفادة من (Chamber 2004) و (Hyrley and Ryman (2005)

الإدارة الدقيقة	المركزية في الإدارة
سلوكيات وممارسات تتعدى وتتجاوز الهيكل التنظيمي، ويمكن أن تتواجد في أكثر من شكل من أشكال الهيكل التنظيمي	نظام إداري بحكم الهيكل التنظيمي، وتتجلى في الهيكل التنظيمي العمودي
التفويض منقوص (تفويض مسؤولية لا تفويض سلطة أو صلاحيات)	لا تفويض في المركزية

• الإدارة التفصيلية مقارنة بالإدارة الدقيقة: تصيح الإدارة التفصيلية إدارة دقيقة عندما يثبت الموظف انه قادر على إنهاء المهام المنوطة به دون سلبات ضارة. وعلى الرغم من ذلك يستمر رئيسه بتوجيه كل خطوة من خطواته. وتبدأ الخلافات بالحدوث؛ عندما يفكر المرؤوس انه يستطيع أداء مهامه بينما يكون رئيسه غير مقتنع بهذه المهارة. ويشد الخلاف عندما لا يكون المدير ماهرا كفاية لتزويد وتوجيه مرؤوسه بالطريقة المناسبة في محاولة لإثبات مهارته وأداء واجباته دون سلبات وتفشل طريقة هذا الرئيس، في الوقت الذي تنجح فيه توقعات الموظف المسبقة، وللأسف فان هذا السلوك قد يتخذه بعض المرؤوسين لتعميم النتائج السلبية التي يؤدي إليها العمل تحت إدارة هذا النوع من رؤساء العمل (Chamber، 2004).

ولذلك بالاطلاع على المقارنات والتعريفات السابقة، بعد تفكيكها والأخذ بما تضيفه و تحاشي ما أغفلته، والربط بينها، يمكننا أن نعرف الإدارة الدقيقة بتعريف إجرائي خاص بهذه الدراسة كالتالي:

النمط الإداري الذي يتضمن تدخلا، بشكل مبالغ فيه أما في التخطيط للعمل او في طرق تنفيذه او في العمليات الإشرافية المصاحبة له، دون حاجة حقيقية لذلك، وينتج ذلك عن الخوف من الفشل او الرغبة في الانجاز، و يترافق مع عدم الثقة بالمرؤوسين وعدم تفويضهم، لأسباب قد تكون نفسية أو إدارية أو ثقافية أو تكتيكية بالاضافة الى عدم التسامح مع الأخطاء، مما يؤدي إلى فقدان المرؤوسين إحساسهم بأهمية العمل، وتقتهم بقدرتهم على الأداء، و قدرتهم على الإبداع، مما يؤدي الى توجيه الجهد الى التفتن في إخفاء الأخطاء بدل تقديم الابتكار.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف ليس من وضع الباحث، بقدر ما هو عملية انتقاء لأهم عناصر التعريفات السابقة، والتخلي عن أوجه قصورها مثل ذلك أن بعض هذه المصطلحات لا تمس جوهر

الإدارة الدقيقة، وتركز النظر على الأداء والرقابة اللصيقة بعيدا عن شمول الإدارة الدقيقة لكافة عناصر العملية الإدارية.

4.1.2. السياق التاريخي للإدارة الدقيقة وعلاقتها بالنظرة إلى العمل والعمال:

ارتبطت الإدارة تاريخيا بالعمل، فكانت الإدارة عملية بين سيد يمتلك أدوات القوة والتأثير والسيطرة، ومجموعة من المرؤوسين ينفذون ما يريده هذا الرئيس. ولما كان العمل يمثل مصالح المستفيدين، أصحاب القوة والسيطرة والقدرة على التأثير، فقد كان الذين ينفذون الاوامر، ممن لا يمكنهم نقادي السيطرة، أو من اضطرتهم حاجاتهم إلى الانضواء تحت لواء هذا السيد(ارفون، 1989). وقد أشار إلى هذا المفهوم عدد من فلاسفة اليونان، حيث أورد عن أرسطو انه قال في كتاب " السياسة":

" أن العمل ذل، ولا يكن أن ينهض به غير العبيد. وهذا ما يسوغ الرق. ولا يمكن حذف شرط العبودية إلا بحذف العمل، وسيصبح الناس قاطبة أحرارا ؛ عندما تتحرك المكايك والمعازف من تلقاء نفسها" (ارفون، 1989).

وبقي الأمر بين السيد ذو القوة والعبد العامل، حتى جاءت الأديان واعتبرت أن العمل هو الحرية، الكرامة، التوازن النفسي والاجتماعي، هو الحاضر وهو المستقبل، والفرد الذي لا يعمل_ وقد توفرت له فرصة العمل_ فرد معدوم، والشعب الذي لا يعمل ؛ سيؤول إلى الاندثار. وبهذا الاعتبار صار يمكن أن القول إن البطالة الإرادية عبودية، ذل، ومهانة، اختلال نفسي واجتماعي، وطريق إلى الضلالة. (ارفون، 1989)

وقد مجد الإسلام العمل، واليد العاملة في القرآن الكريم، وتضمن آياتٍ عديدةً تحث على العمل وتُنفّر من البطالة والكسل، منها قوله تعالى: {هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا، فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ} (الملك 51)

ويبدو أنه مع تراجع تأثير الأديان، بما تشمله من توجيهات أخلاقية، وقيم ثقافية مساندة للعمل، ومساواة للعمال والرئيس في المكانة ضمن اليد العاملة، وصعود رأس المال وتنامي الحاجة إلى السيطرة والتأثير في عدد أكبر من المرؤوسين عبيدا كانوا أم أحرارا، تنامت من جديد بعض الجذور الثقافية لاستعلاء وسيطرة السيد مدير العمل، واعتبار انه الرجل الرشيد المكلف بإدارة

عجلة الإنتاج وتوجيه العملية نحو تعظيم المخرجات لتحقيق أقصى فائدة في اقل وقت ممكن وبأقل قدر ممكن من الأخطاء.

وفي أواخر القرن الثامن عشر، أخذت الثورة الصناعية تتجلى بدقة، فظهرت أهمية العمل مبدية اهتماما متزايدا بدور اليد العاملة في إدارة عجلة الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي، بالاستفادة من وسائل الإنتاج المتوفرة، وقد أشار ادم سميث في كتابه عام (1776) "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها" (ارفون، 1989) إلى أهمية العمل مؤكدا أن ثروات الأمم تنتج عن العمل،، وقد أضاف ارفون (1989) أن الاقتصاد السياسي، قبل ادم سميث، كان يعتبر أن الثروات الوحيدة لأمة من الأمم هي ما تملكه من ذهب وفضة. مما يوضح الفرق في النظرة بين الذهب، واليد التي تحصل عليه.

5.1.2. مؤشرات الإدارة الدقيقة:

بناء على القواسم المشتركة بين مجموعة من مؤشرات ممارسة الإدارة الدقيقة وجد ان مؤشرات الإدارة الدقيقة يمكن تصنيفها تحت ثلاث محاور رئيسية، هي:

- التركيز على تجميل صورة الذات: وهو مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري، أثناء تفاعله مع مرؤوسيه، من اجل ابقاء صورة ذاته متفوقة، امام مرؤوسيه، والآخرين
- التركيز على تركيب العمل: مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري، للضبط الفائق والتحكم الدقيق بالعمليات الإدارية، والفنية، تجنباً للفشل بسبب الخوف من الاخطاء، أو الرغبة في الانجاز أو الإتيقان.
- التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين: مجموع السلوكيات، والإشارات، والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية، التي يقوم بها الإداري أثناء عملية تواصله مع الآخرين، والتي تركز على ابراز تفوق المدير في محيطه، او الغض من أعضاء هذا المحيط، لإبقاء ذاته متفوقة

6.1.2. الإدارة الدقيقة والنظريات والمدارس الإدارية:

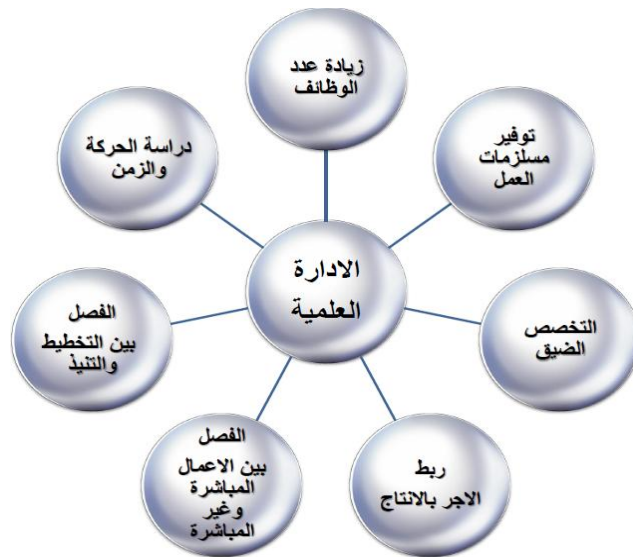
لم تختص نظرية من النظريات الإدارية او مدارس الإدارة بالإدارة الدقيقة، ولكن بعد الاطلاع والتدقيق لوحظ ان الإدارة الدقيقة تتقاطع مع عدد من النظريات او المدارس الفكرية، كما يلي:

1.6.1.2: حركة الإدارة العلمية:

مؤسس الإدارة العلمية هو (فريدريك تايلور 1856-1916). الذي نشر أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام (1911) (عقلي، 2009). وقد عرف الإدارة على أنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها. (عقلي، 2009)، هذا التعريف يتقاطع في محاور كثيرة مع تعريف الإدارة الدقيقة من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. كما وركز تايلور على الجانب الفني من العمل، دون الجانب البشري، ليشترك في الفكرة مع الإدارة الدقيقة، وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه: يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية، عن طريق إتباع أسلوب قائم على التخصص المفرط الدقيق، والتدريب الفني، وتحليل العمل إلى جزئياته، ودراسة كل جزئية على حده، حتى تحدد حركاته الأساسية، والزمن الذي يستغرقه أداءه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات، وتحرك العامل لأداء واجبه (عقلي، 2009). وبذلك تتقاطع ممارسات الإدارة الدقيقة مع الأفكار الرئيسية التي طرحتها الإدارة العلمية

1.1.6.1.2 مبادئ الإدارة العلمية

ذكر عقلي (2009) ان الادارة العلمية تتلخص في عدد من المبادئ ، موضحة في ال الشكل (1.2) وفي الملحق (1.2)، وهي كما يلي :



شكل 1.2: مبادئ الإدارة العلمية، بالاستفادة من عقلي (2009)

2.6.1.2. نظرية ماكغريغور (نظرية Y،X):

أوضح دوجلاس ماكغريغور (1964-1906) أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، و محاولة اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معهم من خلاله .و قسم العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز (x، y)، (عريفج،2000). وقد أشار القريوتي (2000) و عبيدات (2007) إلى الفرضيات الأساسية لهذه النظرية:

1.2.6.1.2: نظرية X :

وتنص هذا النظرية على ان:

- الإنسان كسول بطبيعته ويكره العمل، ويتجنبه إذا تمكن من ذلك.
- لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل، وطموحه ضعيف.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- استعمل العقاب أو التهديد به وسيلة اساسية لدفع الإنسان على العمل وتحقيق الأهداف ، أي أنه يعمل خوفاً من العقاب و ليس حبا في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل
- الفرد يقاوم التغيير والتجديد في المنظمة
- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

ويلاحظ أن افتراضات (نظرية X) الأقرب إلى وصف الإدارة الدقيقة. ويبدو أن ممارستها قد تبينوا هذه الافتراضات، وتعاملوا مع مواردهم البشرية على أساسها، بينما تجنبوا افتراضات (نظرية Y) ، ملحق رقم (2.2)

7.1.2. آلية نشوء الإدارة الدقيقة في المنظمات:

تنشأ الإدارة الدقيقة في المنظمات على عدة مستويات، هي (Chamber, 2004):

- مستوى كامل المنظمة كوحدة تنظيمية: تساهم المنظمات، و فرق العمل داخلها في تكوين ثقافة الإدارة الدقيقة، حيث أن السلوك يصبح اعتيادياً عند تكراره لمرات عديدة، و في النهاية

يتم اعتباره جزءا من التقاليد الإدارية بعد أن يتغلغل في الثقافة التنظيمية، ضمن عملية التطبيع أو الاعتياد التنظيمي (Chamber، 2004).

● مستوى قمة الهرم الإداري: يتم تطور ممارسات الإدارة الدقيقة في المستويات الإدارية العليا، ثم أن سلوك أقطاب الإدارة العليا الذين يتمتعون بالسلطة والقوة يخلق مثالا يتبع داخل باقي المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسة، ويؤكد ذلك ما نلاحظه من تقليد المرؤوسين لأساليب رؤسائهم في الإدارة للفوز برضاهم، أو الوصول مثلهم إلى موقع إداري في المنظمة، ويفسر ذلك أيضا بأن البروتوكولات والخطط توضع في قمة الهرم، ولأن كل فرد في المؤسسة يعمل على أن يكون محط رضا رؤسائه، فهو بالتالي يتبنى نمطهم الإداري، وسلوكهم التنظيمي من أجل أن لا يعتبر مخالفا للسلوك الإداري لرؤسائه (Chamber، 2004).

● مستوى الموظفين: يطور الموظفون العاديون نمطهم الخاص من الإدارة الدقيقة بشكل يبدو جليا في أدائهم، سواء كان فنيا أم إداريا، وهو: إما أن ينجح نجاحا مؤقتا فليفت الانتباه ويتبناه آخرون؛ فينتقل إلى وحدات أخرى، أو انه يخلق تحت ظل ثقافة تنظيمية لم تألفه من قبل، فترفض وجوده لأنه يتعارض معها (Chamber، 2004). والمستويات الثلاث السابقة، موضحة في الشكل (2.2).

8.1.2. دوافع وأسباب ممارسة الإدارة الدقيقة:

تتنوع دوافع ممارسة الإدارة الدقيقة، وترافق وصول الفرد إلى المنظمة، ووجوده في موقعه الإداري أو الإشرافي، أو التنفيذي، وتنقسم إلى الآتي:



شكل 2.2: مستويات نشوء الإدارة الدقيقة في المنظمات

1.8.1.2. الدوافع التنظيمية لممارسة الإدارة الدقيقة:

تقسم الدوافع التنظيمية التي تفسر وجود ممارسات الإدارة الدقيقة في المنظمات إلى:

- ضعف المهارات الإدارية: وتبرز في قلة الخبرة الادارية العملية لدى البعض، إما لأنهم جدد أو لأنهم تولوا مناصبهم دون إعداد مسبق، أو تمت ترقيتهم بحكم الأقدمية، ذلك لا يمنع أن يكون لبعضهم خبرة فنية، لكن ذلك لا يعني بالضرورة صلاحيتهم للترقية الإدارية، ومن علامات عدم التمكن من المهارات الإدارية (Lemmex, 2007):

- يقدم المدير نفسه على انه يرى ما لا يراه غيره، بصفته يحظى بموقع إشرافي، وهذا يتقارب مع مفهوم الرجل الرشيد في الادارة
- خبرة المدير الفنية، وحماسه لمهنة، أو موقع معين، يجعل من الصعوبة تراجعه عن التدخل بأدق تفاصيل تلك الوظيفة
- المدير لا يفوض، أو لا يعرف كيف يفوض، ويكافح لكي ينجز العمل الذي لم، أو لا يقدر المرؤوسين أن ينجزوه
- المدير لا يدرب أو لا يعرف كيف يدرب، وربما لا يمنح الوقت الكافي للتدريب
- يحتاج للاتصال المتكرر بمرؤوسيه من اجل أن يطلعوا على التفاصيل والمستجدات بأدق تفاصيلها أو لا بأول، حتى وان كان في خارج أوقات الدوام الرسمي
- صعوبة إدارة الوقت، فيصرف وقته فيالتدخل أو اداء تفاصيل عمل مرؤوسيه، بدل أداء مهامه الإدارية
- لا يمتلك القدرة على التعامل مع ضغوط المستويات الإدارية الأعلى، ويحاول تحاشيها قدر الامكان

- ضعف المهارات القيادية: تحتاج المواقع الإدارية الى مهارات القائد الذي يمتلك الثقة والقدرة على من التفويض للآخرين، إضافة الى مهارته في العمليات الإدارية ولكن المدير قد يقع تحت بعض المؤثرات التي تمنعه من منح الثقة لمرؤوسيه رغم أهميتها (Lemmex, 2007)، ومن هذه المؤثرات :

- محاسبة المدير على خطأ قام به احد مرؤوسيه سابقا، يجعل من صعبا عليه أن يمنح الثقة مجددا.

- خذلان المدير من فريق سابق، سيجعله حذرا عندما يفكر في منح الثقة للفريق الحالي، وخصوصا إذا واجه تعنيفا من إدارته بسبب ذلك.
- لدى المدير رغبة في التحكم بالآخرين، أو شعورا بالنقص في ناحية ما، فيقوم بإظهار نفسه على انه الأكثر معرفة،و يجعل صعبا حصول أو اطلاع المرؤوسين على المعلومات،أو مشاركتهم بالقرارات،من اجل إبقاء الآخرين بحاجة إليه.

2.8.1.2. الدوافع النفسية لممارسة الإدارة الدقيقة:

تتعدد الدوافع،و الأسباب النفسية التي تقف وراء ممارسة الإدارة الدقيقة، ومنها:

- الحاجة إلى التحكم بالآخرين: يفسر ذلك بالخوف الذي يكتمه المدير من تجاوز المرؤوسين وإبراز بعض القدرات أو المهارات، وبالتالي احتلال مكانه في إدارة الفريق. أو تكون هناك حاجة لدى المدير تدفعه إلى إبراز مدى قدرته على الضبط و السيطرة خوفا من حدوث أخطاء، أو تجاوزات تؤدي إلى توجيه اللوم إليه على حدوث ذلك. كما أن بعض المدراء يرغب في أن يمارس الإدارة الدقيقة لان ذلك يجعله يشعر بأنه مركز الكون، وان الجميع تحت إشرافه وعليهم أن يرجعوا إليه (Glaser, 2006)
- الخوف من الفشل والإحساس بالتهديد: يعتبر الخوف من الفشل وبالتالي التعرض للعقاب من المسؤولين في المستوى الإداري الأعلى دافعا لمتابعة كل تفاصيل العمل أو القيام بإنجاز كل التفاصيل دون تفويض المرؤوسين للقيام بذلك كما أن الإحساس بالتهديد من مراقبة المرؤوسين أو احتمال إبلاغ المشرفين بأخطاء قد تقع، يجعل المدير يشعر بالتوتر الشديد ويدفعه ذلك لإلغاء التفويض وحجب المعلومات عن المرؤوسين (Gottlieb,2001)
- السعي إلى الكمال، والمثالية: وهو الميل إلى الإتقان التام، والشعور بان أي شئ لم يتم إتقانه إلى حد الكمال يعتبر غير ذي قيمة (Parker, 2009). ويعتبر السعي إلى الكمال احد الدوافع النفسية الهامة لممارسة الإدارة الدقيقة، فمتى ما تولت الشخصية صاحبة هذه الصفة موقعا إداريا فإنها تحمل فريق العمل عبئا ثقيلًا، وتبدأ بدفعه للالتزام بمثاليته المطلقة.

و يعزى السلوك المثالي الكمالي (Perfectionism) إلى مجموعة من الأسباب، والدوافع، تم تلخيصها والتعليق عليها في الجدول (2.2)، بالاستفادة من أعمال (Hurley & Ryman, 2005)،

جدول 2.2: السلوك المثالي، وأسبابه الجذرية، بالاستفادة من (2005)، Hurley & Ryman

التعليق على السلوك	السبب الجذري	السلوك المثالي الكمالي
لا يبذل المرؤوسون الجهد المتوقع، لأنهم لا يحصلون على تغذية راجعة ويفسرون ذلك بان رئيسهم لا يهتم	القلق والتوتر لا يجعل المثالي يسترخي، و يبني علاقة مهنية حيث أن القلق يدفعه للعمل الشاق والتوتر، وتجاهل العلاقات المهنية	الفشل في بناء العلاقات والتواصل مع الآخرين
الموارد وأشكال رأس المال، لا توجه للمكان المناسب ولا تصرف في الوقت المناسب	الخوف من الفشل يؤدي إلى التركيز على التفاصيل الصغيرة وإغفال التخطيط طويل الأمد	فقدان النظرة الإستراتيجية، العمل برؤية قصيرة الأمد
ينظر الرؤساء إلى المرؤوسين كعمال مجتهدين وليس كمحقي نتائج وبارعي الانجاز أو فعالين أكفاء	يتوازي العمل الشاق مع الخوف من الفشل، ويتجه ليصبح وسواسا لان المدير ينظر إلى هذا العمل الشاق كدواء أو شفاء لخوفه من الفشل	التركيز على العمل الشاق بغض النظر عن النتائج
الأشخاص الجيدين إما أنهم يغادرون المؤسسة أو يجمدون إبداعهم ويفقدون المبادرة	عدم القدرة على الشعور بالراحة إلا عندما يطلع بنفسه على انجاز كل التفاصيل، لأنه لا يثق بالآخرين بالاضافة الى ان الفشل يؤثر على مستوى ثقته بنفسه	أداء أعمال الآخرين، و تفاصيل عملهم
يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وتراجع الإبداع، وفقدان المبادرة	الحاجة للتحكم الفائق يقتضي ان يحيط نفسه بالأشخاص الذين يقبلون هذا التحكم	الاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم الفائق
ينعكس على أداءه أولا وعلى أداء الوحدة ثانيا والمؤسسة أخيرا لأنه يجعلها تخفق في مجريات التنافس	انعدام الإحساس بالأمان يؤدي إلى التخبط والاضطراب وصعوبة الأداء في بيئة من المخاطرة	البطء والحذر والتواني جزء من ثقافته المهنية
يتحول إلى الإحترق الوظيفي بسبب افتقاده للدافع المتجدد وكذلك مرؤوسيه وذلك عند سيطرة الخوف من الفشل عليه	القلق الدائم من إمكانية حدوث الفشل والهروب على مدار السنوات يؤدي إلى إجهاد نفسي وجسدي و احتراق وظيفي	الافتقار إلى الدافع أو على المدى البعيد
الأشخاص الجيدين يغادرون إلى بيئة يمكنهم التطور والتقدم فيها	الانتقاد المبالغ ونزعة التحكم والسيطرة تؤدي إلى ومغادرة العديد من الأكفاء من مدراء ومرؤوسين	دوران عمل مرتفع
الفشل في تفويض السلطات والمسؤوليات (ليس المسؤوليات فقط) يؤدي إلى كبح تطور وتقدم المرؤوسين	عدم القدرة على منح الثقة يجعل من الصعب منح الفرصة وإثارة التحدي في مهام متنوعة بما يرفع من معنويات المرؤوسين ومدى ثقتهم بأنفسهم أو تطوير خبراتهم	طاقم غير كفؤ

ويجب التفريق بين نوعين من الشخصية المثالية، وهما: المثالي المتوجس المضطرب (apprehensive perfectionist)، و المثالي الصحي السليم (healthy perfectionist). هذا التفريق يساعد في تحديد آليات فهمهما والتعامل معهما، لاختلاف أعراض ودوافع كل منهما، ويمكن توضيح الفرق بين المثالي المتوجس المضطرب، وبين المثالي الصحي السليم، كما يأتي:

○ المثالي المتوجس المضطرب :إن الوازع لدى المثالي المتوجس المضطرب (apprehensive perfectionist) ليس الوصول إلى النجاح، بل الخوف من ارتكاب الأخطاء، أو انه يشعر انه غير كفؤ، أو لشعوره بأنه لا يؤدي التوقعات المطلوبة منه، هذا الخوف من الفشل، هو حافظ لكنه غير مرغوب، وله تأثيرات جانبية تثبط السلوك القيادي (Hurley and Ryman,2005). ان الذين يتجنبون الفشل، يمتلكون " الوعي بالمنع" (prevention orientation) بناء على المستوى المرتفع من الخوف لديهم، وقلّة الإحساس بالأهمية، والأداء الضعيف، مما يؤدي إلى محاولات مستميتة لسر عيوبهم، وقلّة نزاهتهم، وقلّة عدالتهم ؛ لأنهم يعملون من اجل إخفاء إخفاقاتهم ويعزى ذلك الى أنهم، يرون العديد من المهددات لإحساسهم بقيمة الذات، وهم غالبا في مواقع دفاعية " (Hurley and Ryman,2005). كما ان " متجنبو الفشل " يطلبون مستوى من الأداء أكثر ما هو ممكن إنسانيا، ويتوقعون من الآخرين تحقيقه بأي حال، كما أنهم يعدون بذلك، وحيث أن معايير النجاح التي يطلبونها ويعدون بها تتطلب مزيدا من الوقت والجهد، فان خوفهم لا يقاس مقارنة بتوقعات الآخرين المرتفعة التي تشنتهم وتوقعهم في المقارنات السلبية، وفي النهاية تسبب لهم الإحترق الوظيفي (Hurley and Ryman,2005)

○ المثالي الصحي السليم: المثاليون الأصحاء (healthy perfectionist) يميلون إلى انجاز حد معين، مع تجنب الفشل، هم ليسو خائفين بشكل كبير من تقييم الآخرين لسليبياتهم، لأنهم يدركون انه عندما تكون إنسانا فإنه يمكن أن تخطئ، وإذا حدث الفشل، تكون فرصة للتعلم بدلا من اتهام شخصياتهم او إثبات أنهم يفتقدون لتقدير الذات (Hurley and Ryman,2005). الباحثين عن الانجاز عن الانجاز يمتلكون "الوعي بالدفع" (promotion orientation) ،ولديهم إحساس جيد بقيمة الذات، واستقلالية في أدائهم، عليهم أن يعملوا جيدا، ولكن ليس ليحسنوا من صورة أنفسهم، بل للمزيد من التقدم والانجاز، يكون لديهم بعض الخوف من الفشل، لكنه ليس كبيرا لأنه لديهم مقدار كاف من الثقة وتقييمهم لذاتهم مرتفع (Hurley and Ryman,2005)

كما ان هنالك دوافع نفسية اخرى لممارسة الادارة الدقيقة ، منها:

- المدير المصاب بالاستعلاء والعظمة: يتصف مدراء الإدارة الدقيقة بعشق الذات والنرجسية، والميل نحو الاستعلاء، مما يترك لديهم مساحة من عدم الثقة بالآخرين والشعور بالخوف منهم، مع تنامي الإحساس بالاستهداف وإمكانية حدوث تهديد، هذا الأمر يقترن بالترفع عن فهم الآخرين أو اعتبار حاجاتهم النفسية أو رغبتهم في المشاركة، ما يسمى بالاضطراب المقرون بالاستعلاء (Paranoid incompetent micromanager) ويطلق عليه اختصارا (PIMM)، ويعتبر المتعالي نفسه فوق مرؤوسيه بصفته يملك حق إدارة الفريق، ويعتبر أن الفريق ملكه الخاص، وان القسم الذي يعمل فيه هو قسمه الخاص، و يضيف أن العاملين معه يعملون عنده، وان المساعدين مساعدين له وليس لوظيفته الإدارية (Bezroukov, 2009).

- المدير النرجسي: تعرف النرجسية (Narcisim) بأنها نمط من السلوكيات، والتخيلات التي تظهر الحاجة العميقة للاهتمام والحصول على الاعتراف، وإظهار مكانة مرتفعة للذات، هذه السلوكيات من قول أو فعل تظهر في مواقف وتعاملات مختلفة (Ritala and Falkowski, 2007) . وللنرجسية عدد من الممارسات تحددها في مكان العمل، وتفسر العديد من الممارسات التي تكون دافعا لها، وهي (Ritala and Falkowski, 2007) ، و (Dattner,2008):

- إحساس فائق بأهمية الذات وتفردتها وأنه مختلف، فريد، ولا يمكن إلا لشخص من نفس المستوى أن يفهمه ويقدره، إضافة الى الشعور بالحسد تجاه الآخرين وبنان الآخرين يحسدونه

- يطلب ويحتاج المزيد من الاهتمام البالغ والاعتراف والتقدير، فالنرجسي يبحث عن القبول ويكون متوترا جدا إذا انتقده مرؤوس أو ساءله احد، كما تسيطر عليه أو هام النجاح اللامحدود، القوة والتأثير، الألق، و الادعاء بأنه المرجعية ذات الحلول المثالية، والكفاءة الخارقة

- الانتهازية بالاستفادة من ايجابيات الآخرين لتحقيق الأهداف الخاصة

- إظهار الغطرسة، فقدان الإحساس بالذنب، التعاطف عند اتخاذ قرارات متعسفة وصعبة فقد يتخذ النرجسي قرارات صعبة و متعسفة أحيانا دون أن يشعر بالتعاطف

- يلجأ النرجسي إلى تجاهل الحقائق أو التحايل أو التمويه لإخفاء الأمر الواقع، من أجل المحافظة على ثبات القيمة الشخصية وعدم التعرض للنقد
- يرى صورة المستقبل واضحة أمامه، وفق حساباته
- القرارات النرجسية مزاجية غالباً، فالنرجسي شخص منقلب عاطفياً ويمكن أن يكون عرضة لتقلبات في السلوك، و يمكن للنرجسي أن يتخذ قرارات لأسباب أو دوافع خاطئة بسبب:

- ✓ الإحساس بالعظمة يمكن أن يؤدي إلى تقليله من شأن المخاطر الكبيرة
- ✓ الخوف من الفشل يمكن أن يؤدي إلى التعظيم من شأن المخاطر الصغيرة أو البسيطة

- يميل النرجسيون إلى اختيار مرؤوسين محايدين وغير منتقدين ولا مسائلين
- النرجسي يمكن أن يكون بارعاً في الاتصال ويمكن أن يكون بارعاً في استغلال قنوات الاتصال لإيصال رسالته.
- يمكن للنرجسي أن يضحى بالمنظمة ومصالحه العمل مقابل مصلحته وأهدافه الشخصية

و يجب أن يتم التمييز بين صفات الشخصية النرجسية، وبين النرجسية المرضية. وهنا يتحتم الاستفادة من بعض الخصائص الإيجابية للنرجسية العادية، مثل البراعة في الاتصال أو السعي إلى الإعجاب والتجمل، إضافة إلى المنافسة والتضحية من أجل الفوز بمنصب، أو مكافأة، أو مجرد تحقيق المعايير الجيدة، والحصول على رضا الرؤساء في العمل

أما النرجسية المرضية؛ فإنها تؤدي إلى خسائر فادحة. والتعامي عنها لمجرد أن النرجسي بارع في الاتصال أو ماهر في أداء المهمات، وشديد التحكم في إدارة مرؤوسيه، يمنح النرجسي مزيداً من الوقت والقوة، وعند شعوره بتهديد بسيط فإنه يضحى بما يؤثر على اتزانته، وقيمة ذاته المتغترسة.

- ظاهرة الزيف الفكري: مصطلح يطلق عليه أيضاً، و (ظاهرة المحتال أو ما يسمى بمتلازمة الدجال) (The Imposter Phenomena)، و يظهر بوضوح وأحياناً بشدة بين عينات مختارة من النساء ذوات الانجاز أو التحصيل العلمي أو العملي المرتفع (Clance. and Imes.) (1978). و ينشأ الزيف الفكري نتيجة بعض الأنماط التربوية، والثقافات العائلية، حيث ان الانخراط في المجتمع ولعب دور معين خاص بجنس دون آخر يساهم في رفع التوقعات من

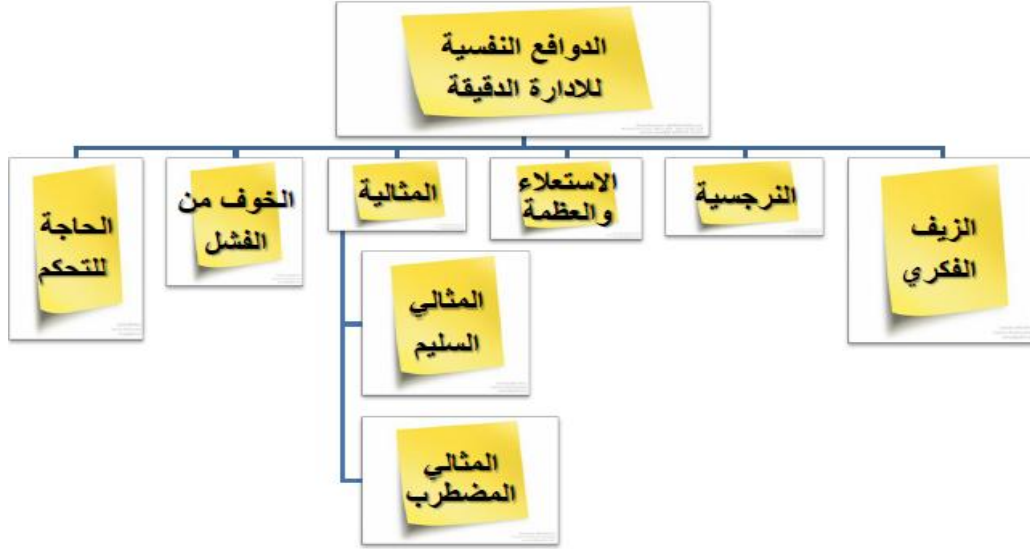
الذكور بخصوص الانجاز، بينما يدني التوقعات من الإناث وذلك بالرغم من النجاحات الأكاديمية والانجازات المهنية، وبذلك فإن النساء اللواتي يواجهن ظاهرة الزيف الفكري يبقين غير مقتنعات أنهن حققن انجازا، ويصررن على أنهن لسن متألمات أو ناجحات، وانه لو حدث ونجحن من قبل؛ فليس ذلك بفضل جهودهن؛ وإنما بسبب تحيز المسؤولين، أو لان الصدفة قد لعبت دورا في ذلك (Clance and Imes, 1978). وقد أشارت (Deaux, 1976) كما ورد في دراسة (Clance and Imes, 1978) إلى انتشار ظاهرة الزيف الفكري بين النساء ذوات للانجاز المرتفع، وأوضحت بان هناك بعض العبارات المتكررة او الافتراضات التي ترددها المتأثرات بالظاهرة، ووجودها يدل على الزيف الفكري وهي (Clance and Imes, 1978):

- أن النجاح غير المتوقع أو النتائج الباهرة كانت بسبب طارئ أو ظروف استثنائية مساعدة مثل الحظ أو تحيز احد الناس المؤثرين
- أن النجاح محكوم بالظروف المصاحبة، ولو لم تكن تلك الظروف موجودة لما حدث النجاح

وبررت الباحثة ذلك بان المرأة محكومة اجتماعيا بعدم توقع الكثير منها وخصوصا الانجاز الفائق أو الأداء المهني المبدع، و ذلك ينعكس على تقييمها لذاتها وإيمانها بمدى انجازها، وحسن تقديرها لهذا الانجاز، أهميته، ومكانته (Clance and Imes, 1978). و يرتبط هذا التفسير بالخوف الزائد من الفشل والتوتر المرتفع في حالات التعرض لاختبار أو ممارسة عمل فيه تحدي ومسؤولية كبيرة لعدم يقينها بقدرتها على تحقيق الانجاز أو خوفها وقلقها من الفشل في المهمة المسندة إليها وهذا ما يؤدي بها إلى ممارسة الإدارة الدقيقة كأسلوب إداري بمزيد من التحكم والسيطرة (Hurley and Ryman, 2005)

- الشخصية الوسوسة: صاحب هذه الشخصية مبالغ في دقته، وروتيني في عمله وهو غير مرن، و يصعب إقناعه، ومتردد في اتخاذ القرار، وهو يرفض أي شخص يخالفه الرأي، و ملتزم جدا بالروتين، له طقوسه اليومية المتكررة. ومن حيث قدراته فانه يصلح في المجال التنفيذي الدقيق، حيث انه يحافظ على مستوى النظام والأمن والدقة والأداء، وهو ملتزم جدا ولكنه لا يصلح في مجال التخطيط والإبداع، ورسم الخطط الإستراتيجية (شفيق، 1999).

والشكل (3.2) يوضح الاسباب والدوافع النفسية لممارسة الإدارة الدقيقة، كما استخلصت من (2005) Hurley and Ryman و شفيق (1999) و (1978) Clance and Imes و (2008) Bezroukov (2009) و (2007) Ritala and Falkowski ،Dattner



شكل 3.2: الدوافع النفسية لممارسة الإدارة الدقيقة

3.8.1.2. دوافع ثقافية واجتماعية:

بعض المدراء يأتي الى المنظمة حاملا ثقافة الكمالية (The Perfectionism)، وإدارة أدق التفاصيل، نتيجة لخبرات مجتمعية، أو تجارب ماضية، ساهمت في تكوين ثقافة تعتمد الإدارة الدقيقة كمنهج. وعندما يلتحق بموقع إداري، فإنه يقوم بتطبيق ذلك في موقعه. هذا الالتزام الفائق بالتفاصيل، والتحكم، والتدخل، والسيطرة، تفسره الإدارة الاعلى بأنه قدرات، ومهارات إدارية، جديرة بالترقية. وحين تتم ترقيته؛ يعتبر ذلك مكافأة على أسلوبه ، و دعوة للاستمرار في إدارته الدقيقة (Bouchard, 2007) .

4.8.1.2. دوافع متعلقة بالمنظمة:

هناك عدد من الدوافع ضمن البناء التنظيمي ، وجزئياته تؤدي أو تساهم أو تعزز ممارسة الإدارة الدقيقة ، ومن هذه الجزئيات الآتية :

- دور الثقافة التنظيمية: بعض مدراء الإدارة الدقيقة لا يكون راغبا بممارستها، فهي ليس أسلوبا محبذا، خصوصا الذين يفضلون التفكير بأمر إستراتيجية، لكن بيئة وثقافة المنظمة ربما تدفع المدير، أو تعزز أسلوبه، في ممارسة الإدارة الدقيقة (Bouchard, 2007)
- متلازمة المؤسس (الزعيم): وهو تعريب للمصطلح (The Founder Syndrome)، حيث ان المؤسس تابع المؤسسة منذ نشأتها، وهو ملم بكافة مراحل تطورها، ونقاط ضعفها وقوتها، وتبدأ المتلازمة، عندما يرفض الالتزام بدوره المنوط به في الهيكل التنظيمي، (Holland and Ritvo, 2008)، لانه يعتبر المؤسسة انجازه الخاص، و خوفه من فقدان هذا الانجاز، أو الفشل، يدفعه لرفض قبضته على كل صغيرة وكبيرة، معتقدا أن طريقته التي نجحت في السابق سوف تتجح دائما (Klein,2000)
- مبدأ بيتر: نظرية وضعت من قبل (Laurence Peter and Raymond Hull) . حيث يوضح مبدأ بيتر (Peter Principle) أنه تتم ترقية الأفراد في الهرم الوظيفي طالما أنهم يعملون بكفاءة عالية، إلا أنه عاجلاً أم آجلاً ستنتم ترقيتهم إلى مركز وظيفي لا يستطيعون فيه تحقيق الكفاءة نفسها، ويعرف ذلك بمستوى عدم كفاءة الأفراد. وعلى هذا، فإنهم يستمرون في هذا المركز دون الحصول على أي نوع من الترقيات. والنتيجة انه سيأتي الوقت الذي سيكون فيه كل منصب وظيفي مشغولاً بأحد الموظفين الذين لا تتوفر لديهم الكفاءة لتنفيذ الواجبات التي يقتضيها هذا المنصب. وأضاف بيتر على ذلك أن العمل لا يتم إنجازه إلا من قبل هؤلاء الموظفين الذين لم يصلوا بعد إلى مستوى عدم الكفاءة (Wehrich and Koontz. 2006)

5.8.1.2. دوافع تكتيكية:

يمارس بعض المسؤولين الإدارة الدقيقة ؛ للتخلص من موظف غير مرغوب، فيه دون مساءلات قانونية، لدفعه إلى المغادرة. (Parker. 2009) وهذا الأسلوب، غير أخلاقي، ودون جدوى اذا كان المرؤوس متمكنا وذو مهارات، ورد على هذا الاسلوب بممارسته تجاه رئيسه في العمل بحيث يقوم بالمتابعة الدقيقة لكل مجريات عمله، مما يسبب إرباكا في العمل وإجهادا للمسؤول

6.8.1.2. جنس ممارس الإدارة:

الإدارة الدقيقة شائعة بين الإناث بنسبة أكثر من الذكور، فالأمور الإدارية مثل المراقبة، التوجيه، الإفادة والتقارير، والحاجة إلى مرجعية لاتخاذ القرار تبدأ عندهن بالتوجه نحو التطرف، ثم تتزايد،

ومن ثم تبدأ العملية الإدارية بفقدان فعاليتها وتراجع أدائها، وإعطاء نتائج عكس المطلوب منها) (Bezroukov,2009)، وسبب ذلك ما تصاب به بعض الإناث من حالة الزيف الفكري، اوعزى للخوف من الفشل (Clance and Imes.1978)

7.8.1.2. الضرورة البيئية للإدارة الدقيقة:

وهي الظروف التي تجعل من ممارسة الإدارة الدقيقة أمرا واجبا، لما يتعلق باعمال في غاية الدقة، او الخطورة، تلك الاعمال تقتضي أن تبلغ الدقة نسبة عالية، دون اية اخطاء، كما أن هذه الاعمال يمارسها أشخاص يستطيعون تحمل الضغط والإشراف اللصيق (Bouchard, 2007)، ومن الأمثلة على هذه المواقف ، ما يلي (Bouchard, 2007):

- أثناء تدقيق الحسابات و الأموال والأمانات
- عند إجراءات الاختبارات والفحوصات الدقيقة
- عند حدوث مشكلات أو مخالفات، ومحاولة اكتشاف كل الزوايا المتعلقة بها
- عند التدقيق، أو إعادة التدقيق في الوثائق القانونية، أو الطبية او العلمية.
- في عملية التحقيق عامة، والتحقيق الجنائي خاصة
- عند التدقيق في الأجهزة والأدوات التي هي بحاجة إلى صيانة
- أثناء العمليات او الإجراءات التي تتعلق بمصير كائن حي كالعمليات الجراحية او الإشراف على متدربين جدد في مواقع حساسة

ومن الأمثلة أعلاه، نستنتج انه لا يمكن استثناء التفاصيل من واجبات المدير، لكن ذلك يعتمد على الضرورة البيئية للإدارة الدقيقة، والمدى الزمني الذي تمارس فيه، ونتائج تقييم أداء المرؤوسين كميّاس لمدى إمكانية تفويضهم تبعا لمستوى أدائهم. ومن اجل توضيح الدوافع والاسباب المؤدية الى ممارسة الإدارة الدقيقة، تم تصنيفها في الشكل (4.2)

ورغم ان الاسباب التي اوردها (Bouchard, 2007) تجيز الادارة الدقيقة في ظل الضرورة البيئية لها ، لكن ذلك يخرج بها عن تعريف الادارة الدقيقة الى الادارة التفصيلية ، لانها في هذه الظروف لا تعتبر تدخلا غير ضروري في التفاصيل ومجريات العمل ، بل هي ضرورة ، كما ان المرؤوسين في هذه المواقع يتحلون بقدرات لولا ثقة الرؤساء وتفويضهم وحسن تدریبهم لما تولوها

9.1.2. اتجاهات المنظمات نحو الإدارة الدقيقة:

هناك في خلاف بين الإدارة المتهمة بممارسة الإدارة الدقيقة وبين مرؤوسيهـم. ويشير (2005) Branham أن أكثر من (85%) من المدراء يعتقدون أن مرؤوسيهـم يغادرون طمعا بفرصة أفضل، وعلى العكس، فإن (80%) من الموظفين الذين أجابوا على السؤال عن سبب مغادرتهم عملهم بانها كانت بسبب ممارسات تعسفية، ودقيقة، أو ثقافة تنظيمية متداعية (Branham, 2005). و لا تنحصر ممارسات الإدارة الدقيقة في المدراء أو المشرفين فقط بل يمكن تقصيدها في جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف و رقابة وتقييم، لكن هذه الممارسات تبرز في عمليتي الإشراف والتوجيه والرقابة باعتبارها الأكثر التصاقا بالمرؤوسين وبالعملية التنفيذية (Branham, 2005)

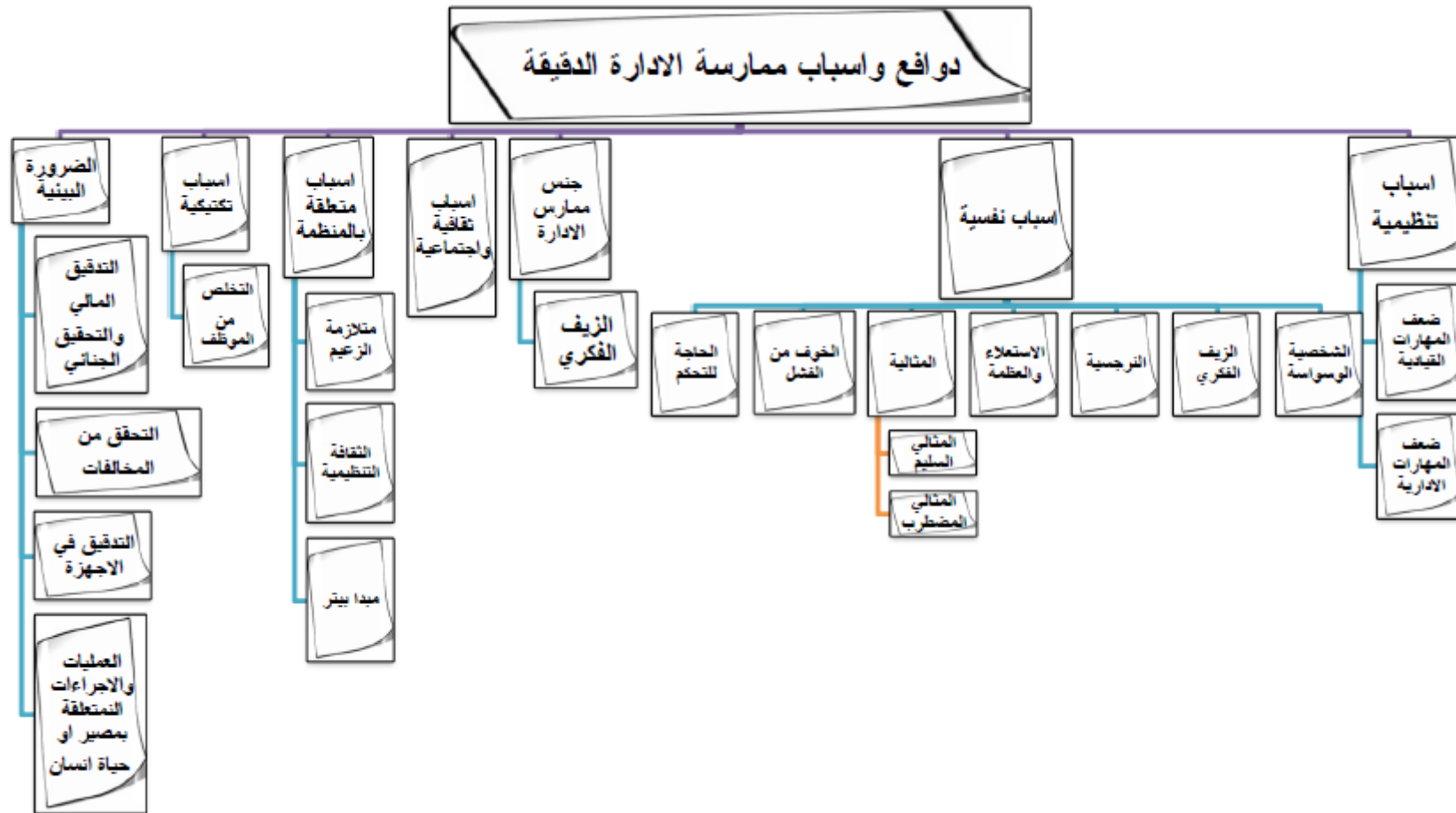
كما وان ممارسي الإدارة الدقيقة ليسوا فقط من أصحاب السلطة في المنظمات، بل يمكن أن تظهر عند مساعديهم، كما أن المرؤوسين ليسوا بمنأى عن ممارستها، بل و يتعدى ذلك الى جميع النقاط على الهيكل التنظيمي، وينتقل من المستوى الإداري الى المستوى الفني، فتجد ممارسين لها حتى في الحالات الطارئة والحرجة، والمواقف التي تقتضي رؤية وأداء استراتيجي.

10.1.2. الثمن المدفوع بالإدارة الدقيقة:

ان ممارسة الإدارة الدقيقة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ينتج عنه تكاليف تتمثل في: تدني الدافعية (Petrillo 1997) ، وانتظار التوجيه بدل المبادرة، و تدني الكفاءة، وتراجع المعنويات، وارتفاع معدل دوران العمل ، مما يعني تراجعاً في الإنتاج: كما ونوعا، و فقدان مورد بشري مؤهل ومدرب (Wright,2000)، وعدم القدرة على امتلاك قدرات تؤدي الى امتلاك ميزة تنافسية ويمكن ملاحظة النتائج المباشرة للإدارة الدقيقة في الأمور التالية:

- غياب النظرة الإستراتيجية: إن غياب النظرة الإستراتيجية عن العملية الإدارية يؤدي إلى (Wright,2000) :

○ التشتت بعيدا عن أهداف العمل



شكل 4.2: الدوافع والأسباب المؤدية الى ممارسة الإدارة الدقيقة

- حدوث الازدواجية بين الأعمال في مكان العمل، لعدم وجود صورة، أو رؤية إستراتيجية موحدة للعمل ، مما يؤدي الى حدوث هدر في الموارد والنفقات، واختلال في التوازن داخل فريق العمل
- تعتبر النظرة الإستراتيجية وسيلة لتعبئة الطاقات للاستفادة منها في إحداث تنمية وتحفيز لقدرات الفريق، وغياب النظرة الإستراتيجية يؤدي إلى هدرها أو تثبيطها
- تصبح الرقابة أمرا صعبا ومعقدا بسبب عدم وضوح الأهداف والتركيز على التفاصيل الدقيقة في العملية التنفيذية

- الوقوع في مصيدة دائرة عدم الثقة: تبدأ دائرة عدم الثقة (Mistrust cycle trap) بالرغبة في التحكم بالآخرين التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات فردية، مما يشعر المرؤوسين بعدم الأهمية، وبالتالي شعورهم بالغيرة عن فريق العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى حالة المفاضلة بين " الأنا " والآخرين ، وتغليب الأنا على الآخرين ، الذي يؤدي بالتالي المزيد من عدم الثقة لتبدأ دورة اخرى ويتصاعد التحكم المؤدي إلى قرارات أحادية منفردة ، (Penton Media, 2004). و مستوى الثقة يتناسب طرديا مع مستوى المعنويات والإبداع، ومردود ذلك ينعكس على المنظمة (Schachal,2003). وهنا تبرز الحاجة إلى كسر دائرة عدم الثقة لتعزيز العمل ضمن الفريق الواحد وتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق مع تغليب الآخرين على الذات أو الأنا (carrillo,2004)
- تراجع الإبداعية، وموت الابتكار: الإبداع هو الجوهر الذي يقوم عليه التجديد، ومصدر رئيسي من مصادر تكوين الميزات التنافسية، و العمل بمبدأ "الابتكار أو الفناء" يجسد القدرة التنافسية التي تمتلكها المنظمة وتدفعها إلى موقع تنافسي متقدم تسيطر عليه (نجم، 2005)
- ظاهرة الالتفاف على الأخطاء: يؤدي ضغط الإدارة الدقيقة، وعدم التسامح مع الأخطاء، إلى تطوير الموظفين طرقا لإخفاء هذه الأخطاء، قد تكون بسيطة ، لكنها تتطور إلى طرق أكثر تعقيدا، لإخفاء أخطاء أكثر خطورة و تكاليفا، ويؤدي ذلك بالمنظمة، والموظف إلى الاتجاه الخاطئ، حيث الأخطاء الخفية التي لا يمكن حلها لأنها كامنة بأسبابها مؤثرة بنتائجها (Hurley and Ryman,2005).
- ظاهرة النفاق الإداري: يتخذ الناس القرارات التي تحسن صورتهم لدى الآخرين، ولو لم يكن ذلك هو الأفضل بالنسبة للمنظمة، ومثال على ذلك: ما يمكن أن يقوم به الموظف من حجب للمعلومات عن مسئوليه إذا شعر أن المعلومات تضر بوظيفته (جرينبرغ، و بارون، 2004)

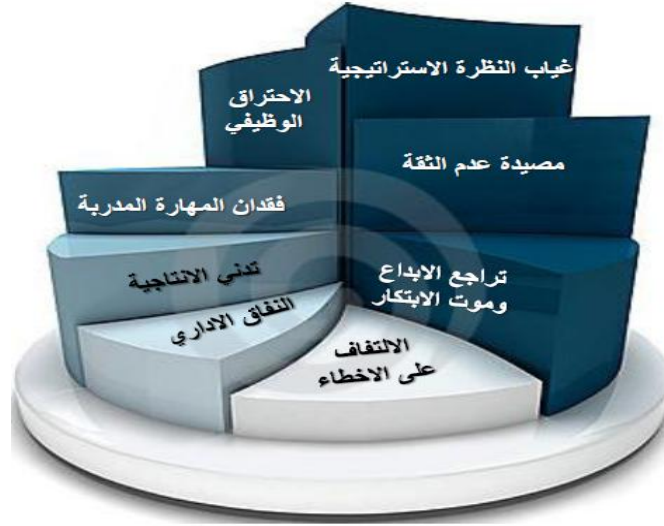
- تدني الإنتاجية كنتيجة لفقدان الدافعية: يبقى المرؤوس منتظرا توجيهه الى كل خطوة أو مرحلة من العمل وإقرارها وذكر تفاصيلها ثم الإذن بممارستها وهذا يعني أن المبادرة معدومة أو قليلة، وان مصالح المؤسسة سوف تتعطل حتى يجد المدراء الوقت الكافي لمنح الأوامر (Chamber,2004)
- تدني الدافعية والمبادرة: عندما يشعر المرؤوس أن كفاءته موضع شك، الإبداع غير متوقع منه، فانه لا يعتبره هدفا بل يعمل ضمن المتوقع، خوفا من الفشل (Chamber,2004)
- تدني الإبداع: يبقى الموظف ملتزما بالخط المرسوم له ما دام ذلك يرضي رئيسه، ما دام عليه يوظف خبرته المتراكمة في الحرص على ما طلبه المدير حرفيا. و يتحول الإبداع إلى إخفاء الأخطاء والتستر عليها ، (Chamber,2004)
- فقدان المهارة المدربة: عندما يلتزم المرؤوس بالروتين تماما، فانه يشعر بعدم الحاجة للتدريب والتحديث ، لان الموظف يعتقد أن ما عليه إلا إتباع الخطوات الروتينية المحددة مسبقا وفق التعليمات، وان يعزو مسؤولية الفشل لرئيسه وتعليماته (Chamber,2004).
- الإحترق الوظيفي: يجب ان يتزامن التدريب والتأهيل مع تحمل مسؤوليات العمل المستجدة وتقديم خدمات ذات جود وإنتاجية عالية، مع التغير الدائم في العالم المنافس، ذلك يؤدي إلى مزيد من الضغوط على كاهل الموارد البشرية العاملة (Kulkarni,2006). ويصنف الإحترق الوظيفي ضمن محاور: الاستنزاف العاطفي، وفقدان الهوية الإنسانية بالاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، وتراجع الإحساس بالمنجز الشخصي، (القاسم،2008)

و تتراوح علامات الإحترق الوظيفي بين مجموعة من الاعراض هي: الوهم والضعف، العجز واليأس، الاستنزاف العاطفي، اللامبالاة، العزلة، سرعة الغضب، الهيجان، الإحباط، الفشل في أداء المهمة، الإحساس باليأس، الاستخفاف بالأشياء، والتبؤد والفتور، تراجع علاقة الموظف مع زملائه في العمل (القاسم، 2008). ونتيجة لمشاعر الإحباط يشعر الموظف ان الزملاء أنانيون، ويحاول التهرب من الواقع بأساليب ، مثل الإسراف في المنبهات كالقهوة، او السجائر، او المبالغة في تناول الأدوية واستعمال المهدئات، أو الإدمان بأي شكل من أشكاله (القاسم،2008). ومن اجل تسليط الضوء على الثمن المدفوع بالإدارة الدقيقة تم تلخيصه في الشكل (6.2).

11.1.2. صناعة التحول، والتخلص من الإدارة الدقيقة:

هنالك عدد من الاقتراحات للتحول من الإدارة الدقيقة إلى نمط إداري أكثر فعالية ، لكن (Hurley and Ryman.2005) يلخص انه للتحول من الإدارة الدقيقة، ينبغي تحديد حجم المشكلة ثم تحديد

مسار التحول إلى الهدف وهو بناء القائد الإداري. ويقارن (Hurley and Ryman, 2005) بين ممارس الإدارة الدقيقة (micromanager) وبين القائد (Leader)، وفق البيانات التي حصلوا عليها من مبحثهم حيث سألوهم أن يصفوا سلوك المدير التنفيذي الذي وصفوه بالقائد، والأخر الذي وصفوه بالإداري الدقيق (Micromanager) فكانت الإجابات كما هي موضحة في الشكل (6.2):



شكل 5.2: العناصر المكونة للثمن المدفوع بالإدارة الدقيقة



شكل (6.2): مقارنة بين القائد وممارس الإدارة الدقيقة كما لدى Hurley and Ryman (2004)

وبالإطلاع على دراسة Hurley and Ryman (2005) يمكن إجراء المزيد من المقارنة بين الحالات الدراسية المذكورة واستنباط الفروق كما في الشكل (7.2):

القائد	ممارس الإدارة الدقيقة
• يبحث عن تحقيق الانجاز	• مستوى خوف مرتفع
• مستوى	• أداء ضعيف ، ومثير للانتقاد
• أداء متمكن وملهم	• قلة النزاهة والعدالة
• العدالة	• يعملون بجد لإخفاء أخطائهم
• التسامح مع الأخطاء	• يشعرون دائماً بان هناك من يهددهم
• توفير الشعور بالحماية والأمن	• غالباً في مواقف دفاعية
• مبادر ومستثير للمبادرة	• يطلبون مستوى من الأداء أكثر
• يكلف كل موظف حسب	• مما هو ممكن إنسانياً
طاقته وقدراته	• يبحث عن تجنب الفشل

شكل 7.2: فروق أخرى بين القائد وممارس الإدارة الدقيقة، بالاستفادة من Hurley and Ryman (2004)

12.1.2. خلاصة:

تعتبر الإدارة الدقيقة نمطا إداريا مسؤولا عن الكثير من مشكلات المنظمات، و تصلح ان توصف بأنها " ضد الإدارة " او " إدارة السقوط"، وقد أشارت الدراسات أنها تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموارد البشرية وإبداعها وبالتالي قدرتها على المنافسة وهو بالتالي يحرم المنظمة من الميزة التنافسية الاثمن التي تمتلكها وتقدمها موارد البشرية. لهذا النمط الإداري العديد من الأسباب بعضها متعلق بالمنظمة نفسها وبعضها راجع لشخصية الموظف أو البيئة والثقافة التي ينتمي إليها، المشكلة في هذا النمط أن ممارسيه يعتبرون أنهم يضبطون العمل مثل الساعة اكبر. بينما تأتي النتائج عكس المتوقع أو المؤمل، ولذلك تبقى المشكلات معلقة بين الرئيس والمرؤوس، وتفقد المنظمة موقعها التنافسي وقد تنهار، ولا نجانب الحقيقة عندما نشبه ذلك بالتسويس الذي يصيب الأشجار العملاقة من الداخل دون ملاحظة أنها ستسقط بعد قليل.

2.2 متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية

فيما يأتي تلخيص للاطار النظري المتعلق بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:

1.2.2. مقدمة:

تعتبر السمة المشتركة بين استراتيجيات المؤسسات العالمية، التي حققت نجاحا ملحوظا في السنوات الماضية، هو قدرتها على قيادة مواردها البشرية، بشكل يجعل من الصعب على المنافسين محاكاته. إضافة إلى أن القدرة على قيادة الموارد البشرية، وبناء قدرتها التنافسية، تزامنت مع القدرة على إدارة التغيير المستمر في عالم السوق دائم التغيير (Pfeffer،1994).

وقد عرضت العولمة المنظمات للخطر، او إلى الزوال. لذلك فإن المنظمات اتخذت من بناء القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا، كضمان لبقائها واستدامتها (Pfeffer 1994). فراحت المنظمات تتنازل من اجل زيادة قدرتها، وطورت إستراتيجيتها، مستثمرة جميع أشكال رأس المال لديها: بشريا او فكريا او اجتماعيا او غير ذلك، مانحة مواردها البشرية صفة المورد الاستراتيجي الحيوي (Strategic Asset)، و مؤمنة أن الموارد البشرية عالية التأهيل، والتدريب، والخبرة، موارد ذات فاعلية والتزام وولاء، بما يجعلها قادرة على الخدمة، والإنتاج، والابتكار بجودة عالية، حيث تكون نسبة المخرجات أعلى من المدخلات، مع الحفاظ على تكلفة مناسبة يرضى عنها الزبائن (عقيلي،2009).

وفي الوقت الذي يواجهه العالم فيه أزمات مالية، وثورة معرفية وتغيرا تكنولوجيا سريعا، يبرز سؤال وهو: كيف يمكن للمؤسسات الغارقة في مشاكلها التنظيمية، والتمويلية، والمتأثرة ببيئة اقتصادية وسياسية غير ملائمة، و تفنقذ الى إدراك لأهمية أشكال رأس المال المختلفة لديها، عدا رأس المال التمويلي، أن تعتمد على مواردها البشرية في دخول حلبة الصراع على المستقبل، والأخذ بنصيبها من الفرص بطرق تمكنها من الاستمرار؟ (عبد الحميد،2004).

2.2.2. أهمية الميزة التنافسية:

يعتبر السوق مجالا دائما للتغيير والتطور، تدخل مؤسسات جديدة تحمل خططا وتحوز موارد، وتخرج مؤسسات ضعيفة فقدت مراكزها، ويعتمد البقاء في مركز آمن على مدى قدرات البقية

الباقية على التعامل والاستجابة للتغيرات المستمرة في السوق (Walker,2004). ويؤكد (جاك ويلش) ان ما يقتلنا حقا هو التمسك بالقديم، لهذا فان الخوف من الجديد هو ما يثير العجب، مع أنه قادم، فان لم نأخذ به فسوف يأخذ به منافسونا. وعلينا من الآن فصاعدا أن نخاف من غير الجديد، فإذا كانت وتيرة الصناعات والأسواق خارج الشركة أسرع من وتيرة التغيير الذاتي داخلها فذلك يعني أن الشركة هالكة لا محالة (Fine,1998). وبذلك نستنتج أن أهمية التنافسية تكمن في:

- تعظيم الاستفادة من الميزات والفرص التي يوفرها السوق والتقليل من السلبيات
- تتجلى في قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة بتوفير خدمات أو سلع ذات نوعية وجودة في الوقت المناسب بحيث تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية
- الحفاظ على المؤسسة من التقادم والهلاك بمنحها موقعا تنافسيا يأخذ بالجديد الدائم
- وقد أكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها، وتقدمها لعملائها، حيث يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة مقارنة بالمنافسين (يحضيه، 2005).

ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، وصمم نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات. لكن تقرير التنافسية العالمية وضع لها مقياسا آخر يستند إلى المتغيرات الكلية للاقتصاد. والاختلاف بين النموذجين يعكس اختلافا في النتائج، فعلى صعيد المؤسسات، فان مضمون التنافس يعني وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة. أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، حيث أن نمو صادرات بلد ما غالبا ما سوف يخلق طلبا على وارداته كنتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات (يحضيه، 2005)

3.2.2. تعريف الميزة التنافسية:

تنوعت تعريفات التنافسية، فبعضها استند إلى عوامل التنافسية (السعر، الجودة، والقبول من الزبائن)، ومنهم من تعامل مع التنافسية كسلوك، وآخرون تعاملوا معها باعتبار السوق. كما اختلفت أطروحاتهم معها، فمنهم من يرى أنها قيد يحول دون النمو، أو أنها محفز قوي لبذل المزيد من الجهد؛ بقصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين (يحضيه، 2005).

يوضح بورتر (Porter ، 1985): أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق، أكثر فعالية من طرق المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. ويلامس بورتر في تعريفه جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، الذي يتجسد ميدانياً عند احتلال موقع تنافسي متقدم. أما (السلمي، 2001) فقد عرف التنافسية بأنها: المهارة أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تحقيق أمرين أساسيين، هما:

- نتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، بما يؤكد تميز المنظمة واختلافها
- تأكيد حالة التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها، من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

هذا التعريف يركز على العلاقة بين العميل والمنظمة، وكيفية خلق القيمة للعميل، أو امتلاك التقنية المتميزة، وعلاقتها المباشرة مع الهدف النهائي، وهو الموقع التنافسي المتقدم كما تحدده القيمة النهائية.

أما (أبو بكر، 2008) فقد عرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات العاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق بالاستغلال الأفضل للموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة للقدرات، والكفاءات المعرفية، وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويركز أبو بكر (2008) على قدرة المؤسسة على بناء وإدارة رأس المال، وتطبيق الاستراتيجيات، دون ذكر أن التنافسية هي نتيجة لفاعلية إدارة واستخدام رأس المال التنظيمي، بكافة أشكاله، بالإضافة الى قبول العملاء، وإدراكهم، أن القيم الناتجة: قيم مميزة، وتحقق لهم ما لا تحقق لهم المؤسسات الأخرى، خلاصة التعريف: أن تنافسية المؤسسة تقاس من خلال أداءها، وسلوكها في مقارنة بنظيراتها، استناداً إلى حصة السوق النسبية.

4.2.2. أسباب احتدام التنافس بين منظمات الأعمال:

- يرجع احتدام التنافس الى مجموعة من العوامل، ذكرها السلمي (2001) و Callon (1996)
- ضخامة الفرص في السوق العالمي بعد تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية.

- وفرة المعلومات عن المراكز التنافسية للمنظمات الأخرى وتحول العديد من الميزات الدائمة إلى مؤقتة.
- ثورة المعلومات التي جعلت الاتصالات، ومصادر المعلومات، متاحة عالمياً، ومحلياً، مما مكن من بناء بنوك للمعلومات، وأتاح تبادل التجارب والخبرات، وتوفير وسائل سريعة لاستخدام الموارد.
- تدفق البحوث العلمية، والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار
- الاستثمارات والميزانيات الضخمة في عمليات الدراسة والتطوير، والابتكار.
- التحالفات، وعمليات الاندماج بين المنظمات الكبرى، مما شكلا تحديات هائلة نحو بناء المزيد من القدرات التنافسية.

5.2.2. عوامل إضافية:

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن ملاحظة العوامل التالية:

- كان بعض الدول والمنظمات يحوز على وضع احتكاري في سوق ما، وأدى التحول في موازين القوى الإقليمية والعالمية، إلى دخول منافسين جدد على الأسواق التي كانت مغلقة.
- الدعوات لاعتماد مبادئ الشفافية والحكم الرشيد صنعت الحاجة إلى التميز، واعتماد استراتيجيات يرضى عنها العملاء وتمنح المزيد من الفرص السوقية.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات العالمية، مكنت من التعامل مع كميات هائلة من البيانات، والحصول على معلومات فورية عن التغيرات، والمخاطر، والفرص، أولاً بأول.
- ظهور نظم الذكاء التنافسي، مدعوماً بتكنولوجيا المعلومات، ومساهمته في تكوين قواعد بيانات هائلة عن المنافسين وميزاتهم التنافسية
- التحولات السياسية الكبرى التي غيرت من المبادئ الاقتصادية، المبنية على هذه السياسات، ودخول أمة كاملة إلى مجال التنافس

6.2.2. أنواع الميزة التنافسية:

تصنف الميزة التنافسية إلى: ميزة تنافسية مؤقتة، وميزة تنافسية دائمة أو مستدامة، لكن Fine (1998) نفى صفة الاستدامة عن الميزة التنافسية. حيث أشار إلى أن: كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات، هي: مزايا مؤقتة، وان السرعة التي تفقد بها كل ميزة تنافسية فعاليتها، تشبه دورة

حياة ذبابة الفاكهة، ولذلك، وفي العصر الذي تتحول فيه جميع المزايا مع دقائق الساعة إلى مزايا مؤقتة فإننا نقترح تصنيف المزايا التنافسية إلى:

- الميزة التنافسية المفردة: وهي الميزة التنافسية الواحدة، أو الوحيدة، التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي فهي ميزة تنافسية مهددة بالتقليد والانهاء (Fine,1998)
- الميزة التنافسية المركبة: يتسم عالم المنافسة بالتغيير فائق السرعة، مما ينفى صفة الديمومة عن أي ميزة تنافسية ولذلك فإن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هي مزايا مؤقتة، وهذا يستدعي الاعتقاد نقل محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها، انشغالا مطلقا، إلى التفكير في كيفية إدامة هذه المزايا، واستمرار قدرتها على توليد القيمة، في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها (Fine,1998).

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين. لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية، لكي يكون من الصعب على المنافسين تقليدها (خليل،1998) وينتج ذلك بتضافر مجموعة من الميزات التنافسية التي تتقاطع في البيئة التنظيمية مثل الموارد البشرية، والمعرفة مضاف إليها التكنولوجيا، وبالتأكيد فإن حاصل تفاعل المزايا الثلاث ينتج عنه ميزة رابعة مركبة يحتاج تقليدها إلى وقت أطول بكثير من الوقت اللازم لتقليدها منفردا، إضافة إلى أن الوقت اللازم لبنائها و طويل، وبالتالي فإن الميزة المركبة الجديدة يمكنها أن تمتلك الديمومة مقارنة بالمزايا التنافسية الأخرى.

7.2.2. أبعاد الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من بعدين رئيسيين هما (أبو بكر،2008):

- التميز: ويقصد بالتميز (Differentiation) تقديم الخدمة أو المنتج بحيث لا يستطيع المنافسون تقليده بسهولة، ويتمثل ذلك في الحصول على أربعة مصادر لخصها أبو بكر (2008) هي: الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية.
- إدراك القيمة من قبل العميل: وتتمثل في مدى إدراك العميل (Customer oriented) أن ما تحققه المؤسسة وان ما يحصل عليه من فائدة جراء تعاملهم مع المؤسسة هو أعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، ومن خلال هذا تسعى المؤسسة أن توظف، وتستغل مواردها، وإمكانياتها المتنوعة، وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء، كما وتقوم على إدارة معرفة، ومعلومات عملائها، بحيث تضمن تحولهم من عملاء لمرة واحدة إلى

عملاء دائمين (Anderson and Kerr, 2002). ويضاف إلى ذلك وسائل تحسين هذا الإدراك مثل: (الجودة في مقابل السعر، خدمات ما بعد البيع)، وهذا الأمر يدخل ضمن: إدارة العلاقات مع الزبائن أو العملاء، والذي يوصف بأنه: تكامل بين الأفراد والأساليب التكنولوجية والخبرات التنظيمية، لتحسين العلاقة مع العملاء بمختلف تصنيفاتهم مثل: العملاء الإلكترونيين، الموردين، الزبائن الدائمين) إضافة إلى آليات بناء ولاء العملاء من أجل ضمان إبقائهم زبائن محتملين لأطول فترة ممكنة، (Anderson and Kerr, 2002)

8.2.2. شروط الميزة التنافسية:

يجب توفر مجموعة من الشروط في الموارد أو الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية، وهي شروط تتعلق بخصائص الموارد، والكفاءات، كالتالي:

• القيمة: تتحقق صفة القيمة (VALUE) للموارد البشرية باتصافها بمواصفات جوهرية أساسية، وأصيلة من الناحية: الذهنية، والنفسية، والجسمية، بحيث تكون هذه المواصفات ملائمة لطبيعة العمل وظروفه ولا تأتي هذه المواصفات فقط بسبب ما تخضع له الموارد البشرية من معاملات كالتدريب والتطور بل وأيضا بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية وممتازة عند اختيارها للعمل في المؤسسة (يحضيه، 2005)، وعندما تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة حيوية للمؤسسة فإنها تعزز قيمتها بعدد من الخيارات التي تقدمها للمؤسسة، وهي (أبو بكر، 2008):

- انتهاء فرص أو دفع مخاطر أو تهديدات.
- اقتحام عدد كبير من الأسواق واصطياد أكبر عدد من الفرص.
- خلق القيمة الخاصة في المنتج النهائي الموجه للعملاء بحيث يدركون أن قيمته أعلى من تلك التي لدى المنافسين.
- تحويل قيمة الموارد الكامنة إلى عائد مربح.

• الندرة: تعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية؛ إذا كانت نادرة (Rare) إذا كانت تمتلك مجموعة مواصفات للقدرات الذهنية، أو الإدراكية، مثل: القدرة على الإبتكار والإبداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.، حيث أن التحدي

الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة و المؤهلة (يحضيه،2005).

- لا يقلد: يجب أن يكون تقليد الميزة التنافسية صعبا (Non immitative)، بتحويلها الى نموذج يمتاز بمجموعة من الشروط التي تنشأ فيها الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وهذه الشروط هي : تداخل النشاطات المختلفة للموارد البشرية، معايير الاداء لا يمكن تحقيقها في بيئة مغايرة، صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب طبيعة التعقيد الاجتماعي للعلاقات، البيئة والثقافة التنظيمية للمؤسسة، صعوبة تحديد مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها(يحضيه، 2005) وبتفاعل هذه الشروط في اطار الموارد البشرية يصبح صعبا اعادة تقليد الميزة التنافسية لها.

وقد اقترح Walker (2004) حماية الموارد البشرية من التقليد بالوسائل التالية:

- إتباع سياسة عدم الإفصاح عن العوامل التي يتم بواسطتها تحقيق الأداء التنافسي.
- تسجيل الابتكار الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تحت حماية قوانين حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية.

- الديمومة أو الاستدامة: يساهم التغيير التكنولوجي المتسارع في تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المزايا والموارد، وحيث أن القدرات و الكفاءات تتمتع بالاستمرارية، فان ميزتها التنافسية ذات استدامة مما يجعلها في موقع أفضلية بين باقي الميزات التنافسية (نجم،2005).
- عدم الاستبدال أو عدم الإحلال: يجب أن يكون المورد البشري غير قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى إستراتيجية المؤسسة، ويترتب على ذلك منحه صفة المورد الحيوي الاستراتيجي (يحضيه،2005).

- التملك: الموارد البشرية المؤقتة والعمالة غير الدائمة، أو المنتدبة، وان كان بالإمكان بناء قدرتها التنافسية، لا تمنح موقع تنافسي متقدم، وينطبق على ذلك العمالة المصابة بالإحترق الوظيفي، أو العمالة المهمشة في عمليات صناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي، هذه العمالة معرضة للخضوع إلى مغريات استقطاب من قبل منظمات تقدم عروضاً أفضل (يحضيه،2005).

والشكل (8.2) يوضح أهم الشروط الواجب تحقيقها وتوفرها في الميزة التنافسية.



شكل(8.2): شروط الميزة التنافسية، بالاستفادة من (يحضيه،2005) و (نجم،2005) و (أبو بكر،2008) (walker، 2004)

9.2.2. الاستراتيجيات التنافسية العامة:

وتقسم الاستراتيجيات التنافسية الى الاستراتيجيات التالية، موضحة في الشكل (9.2):

- إستراتيجية قيادة التكلفة: مفهوم طوره بورتر يصف الطريقة التي يتم بها إنشاء ميزة تنافسية وتختلف عن قيادة السعر حيث انه يمكن أن تطرح المؤسسة منتجات أو خدمات ذات التكلفة الأقل ولكن ليس بالسعر الأقل، ولهذا فان قيادة التكلفة (Cost Leadership) التي تطرح منتجاً بتكلفة أقل وسعر أقل وجودة مرتفعة يمكنها أن تتمتع بقدرة أكبر على التنافس (Stahl. and Grigsby,1997). وإن تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب إنجاز الإعدادات التالية (احمد،2009): رفع الكفاءة المالية للوحدات الإنتاجية أو المنظمة، والرقابة الصارمة على خطط الإنفاق، و تنمية خطط وقوة البيع، واستثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى الكفاءات، والشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية، والنفوذ إلى مصادر أولية في المواد الخام للحصول على أسعار تخدم المدخلات وتعظم المخرجات، وبناء وامتلاك مهارات في قيادة قوة العمل. كما أن تنفيذ هذه الإستراتيجيات يفيد المنظمة، بحمايتها من الضغط الذي تمارسه جماعات العملاء، والمستهلكين الذين يفوزون عند الخضوع لضغوطهم، كما وأنها تحمي المنظمة أيضاً من ضغوط الموردين، حيث تصبح لديها الرؤية الكافية، والمعايير الواضحة لكي تتمكن من التحكم في تكلفة مدخلات العملية الإنتاجية (Walker,2004).

- إستراتيجية التميز: وهي سعي المنظمة لان تكون الأفضل على مستوى الصناعة أو الخدمات التي تنتمي إليها من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء بها. (Porter،1998). وعند تبني استراتيجية التميز لا بد من مراعاة ان: التميز قد يتطلب أنواعا من العملاء ونوع من الخصوصية في العلاقة معهم ومن ثم قد لا تستطيع المنظمة زيادة حصتها السوقية، والتنازل عن مبدأ خفض التكلفة حيث أن بعض الأنشطة المطلوبة في تحقيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى مزيد من الإنفاق في عمليات الدراسة والتطوير والتحسين لانجاز التميز. وقد تتبنى المنظمة احد أو كل المداخل لبناء إستراتيجية التميز أمام العملاء والمنافسين في المجالات التالية: (الصورة العامة للمنظمة، النظام التكنولوجي المطبق، صفات المنتج، قنوات التوزيع، الجودة، الخدمة المقدمة للعملاء). وفي حالة الموارد البشرية، يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال: استقطاب، واختيار وتوظيف، عمالة عالية المهارة والالتزام، و تلجا المنظمات إلى رفع أجور قوة العمل لديها لتحقيق المزيد من الولاء والالتزام، بما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة وتكلفة اقل (أحمد، 2009)

- إستراتيجية التركيز: وتشير إلى أن المنظمة تركز في إستراتيجيتها على وضع معين قد يكون احد التالية: شريحة من العملاء في ظل سوق معين، خط من خطوط الإنتاج، منتج أو مزيج من المنتجات، نمط من التكنولوجيا، وتنشأ هذه الإستراتيجية معتمدة على افتراض قدرة المنظمة على خدمة قطاع معين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين فتقوم بتلبية احتياجات هذا القطاع بطريقة أفضل أو تكاليف منخفضة أو الهدفين معا. ومن ميزات هذه الإستراتيجية أنها تمنح القدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة و بمخاطر محددة مسبقا (Porter، 1998)



شكل 9.2: استراتيجيات التنافسية العامة

10.2.2. دورة حياة الميزة التنافسية:

في عصر الصناعات المتسارعة ووتيرة التغير الدائم على مدار الساعة، فإن المزايا التي كانت تعتبر دائمة تحولت مع دقائق الساعة إلى مزايا تنافسية مؤقتة وأصبحت تعامل معاملة الكائن الحي ذو الفترة العمرية القصيرة أو قد يصل الأمر إلى حشرة ذبابة الفاكهة التي لا يزيد عمرها عن 15 يوما (Fine، 1998)

11.2.2. مصادر الميزة التنافسية:

إن المنظمة التي ترغب في احتلال موقع تنافسي متقدم لا تعتمد على مصدر واحد فقط للميزة التنافسية، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، لضمان الحيازة موقع تنافسي متقدم وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها ويمكن تقسيم المصادر المتاحة للحصول على ميزة تنافسية إلى ما يلي (Ulrich and Brocker, 2005):

- الإبتكار: السبق إلى استحداث منتجات أو خدمات باستمرار أو تحسين أو تطوير خدمات أو منتجات حالية كما يحدث لدى شركات مثل Intel، وشركة Microsoft او Google
- الالتزام بالوقت المحدد تماما: ويقصد به التنافس على المرتبة الأولى في الحصول على المواد أو طرح أو إيصال الخدمات أو المنتجات للزبائن في الوقت المحدد تماما.
- المناسبة والسهولة: وذلك بإيجاد الطرق والوسائل الأفضل لجعل وصول الزبون أو تعامله مع الخدمة أو المنتج سهل تماما
- الجودة: الالتزام الدائم بأفضل وأكثر معايير الجودة مع تقديم أفضل سعر مناسب للزبائن
- الريادة في السوق: وذلك بان تكون المنظمة الأولى التي تقدم الخدمة أو المنتج أو تستخدم أداة أو جهازا قبل أي احد.
- قيادة التكلفة: وتحقيق بتوفير المنتج أو الخدمة بالسعر الأقل والجودة المناسبة بحيث تحوز على رضا الزبون
- إدارة العلاقات مع الزبائن: تطوير العلاقات الأكثر ارضاء للزبائن من خلال التفاعل والتواصل واعتبارهم أشخاصا ذوي مكانة
- الاندماج أو التحالف: إحداث تكامل بين كافة مراحل وعمليات الإنتاج
- التعاون: الأفضل في تبادل المعلومات وتدفعها وتنقل وتبادل الخبرات بين كافة الوحدات في المنظمة

- العلامة التجارية: تطوير العلامة الأكثر قوة وتأثيرا في عقول المستهلكين مثل علامة شركة كوكا كولا
- التوزيع: السيطرة على كافة القنوات من اجل امتلاك الميزات التنافسية وسد الطريق على المنافسة
- خدمات ما قبل و بعد البيع: توفير أفضل خدمة للمستهلك قبل وبعد عملية البيع
- ميزة التحرك الأول: حيث انه إذا لم يستثمر المبادر الأول هذه الفرص فانه بالتأكد سوف يتركها لغيره يستفيدون منها، وبالتالي تشكل قوى تنافسية ضاغطة عليه مستقبلا (Walker,2004).حيث ان المبادرة الأولى إلى السوق سواء بابتكار أو تقديم منتج أو خدمة جديدة يتيح التمتع بميزة تنافسية، وذلك للأسباب التالية (Walker,2004):
- أسبقية المبادر تمنح إمكانية احتلال وضع مميز في السوق عبر اعتباره مرجعا أساسيا للمقارنة بينه وبين ما يقدم لاحقا
- التعرض فترة أطول للنمو، والتوسع، و الإبتكار، واستثمار اكبر للطاقات.

12.2.2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية اعتمادا على مجموعة من الاعتبارات، وهي:

- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية هذا النوع من المزايا يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة (خليل،1998)
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة المعرفة المتخصصة(خليل،1998)
- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا: على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها (خليل،1998).

- درجة التحسين والتطور والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة جديدة من مرتبة مرتفعة، وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام منافسين بتقليد الميزة التنافسية الحالية (خليل، 1998)

13.2.2. القدرة التنافسية للموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمات (عقيلي، 2009) حيث أنها تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، و من خلال إستراتيجية شاملة لمجموعة من السياسات متكاملة ومنسجمة مع إستراتيجية المنظمة ومساهمة في تحقيق رسالتها بحيث يصبح المورد البشري موردا إستراتيجيا حيويا (Strategic asset) يدار بعناية فائقة ، بحيث يؤثر ايجابيا في باقي العناصر التي تتكون منها المنظمة (احمد، 2009) لان قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها هي انعكاس واضح لقوة المنظمة التي تعمل فيها ودليل لقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها (عقيلي، 2009). وقد لخص Cummings and Marcus (1994) في شركة (IBM) توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية القرن الحادي والعشرين كما يلي:

- العمل على جعل المورد البشري احد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة
- العنصر البشري هو سلاح البقاء بالنسبة للمنظمة لان رضا المستهلك مقرون برضا المورد البشري
- يأتي المورد البشري بإدارته على في قائمة الأولويات الهامة للإدارة العليا للمنظمة
- دعم إدارة الموارد البشرية لمساعدتها في تفجير طاقات الموارد البشرية وبناء قدراتها بشكل يمكنها من تحقيق الإبداع لديها
- الربط بين نجاح المنظمة من خلال نجاحها في إدارة الموارد البشرية مع رضا الزبائن
- تمكين الموارد البشرية من وضع برامج تمكين العاملين وتنفيذه

ومن اجل إدراك أهمية الموارد البشرية ينبغي تحليل التحديات التي تحيط بمنظمات الأعمال والتركيز على أثرها في التحول الذي طرأ على استراتيجيات هذه المنظمات وجعل الموارد البشرية نقطة الارتكاز التي تستند إليها المنظمات في مواجهة هذه التحديات، ومن هذه التحديات:

- العولمة وتحرير التجارة الدولية:

• ظهور تكتلات اقتصادية بين العديد من دول العالم مما أدى إلى تأجيج المنافسة بين المنظمات

- تحول بلدان المعسكر الشيوعي ذات الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر
- الأزمات الاقتصادية العالمية المتتالية والتي تداعت أمامها منظمات عريقة كبيرة

14.2.2. أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمة:

تزداد أهمية الموارد البشري يوما بعد يوم، لان المنظمات تشهد تحولا في الميزات التنافسية الأخرى أمام هذه ميزة هذه الموارد، فالتكنولوجيا مثلا ودرجة الحماية التي كانت توفرها الدول، ومصادر التمويل المختلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي (Pfefer، 1995)، ويعزى ذلك إلى فقدان هذه الميزات إلى تفردا وتميزها، وإمكانية حصول الآخرين عليها نتيجة لما فرضته ظروف السوق العالمية والتجارة الدولية، حيث أن القوانين أصبحت تفتح الأسواق في وجه المنافسة دون حماية تذكر، إضافة إلى مجموعة التحديات التي خلقتها العولمة، حيث تحول الاتجاه، من الاستحواذ على حصص في السوق الحالية إلى التنافس على المستقبل، والفرص المستقبلية (Hamel and Prahalad، 1994)، ولذلك أصبح الاعتماد على المزايا السابقة دون إسنادها بالموارد البشرية كميزة تنافسية أساسية، هو أمر غير ذي معنى، بسبب حصول المنافسين على تقليد متقن لكافة المزايا التي تمتلكها المؤسسة.

أما الموارد البشرية، فان هناك عاملان يعتبران محددان رئيسان لنجاح وقدرة الموارد البشرية على التنافس (Pfefer، 1995) :

- النجاح الذي يتحقق من خلال إستراتيجية فعالة لقيادة الموارد البشرية يكون غير مرئي للمنافسين وبالتالي يصعب محاكاته أو تقليده عكس المزايا التنافسية الأخرى
- قيادة الموارد البشرية منظومة متكاملة تتم في ظل بيئة تنظيمية مختلفة ومكونات تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك فانه حتى تقليدها لا يعطي نفس النتائج المبتغاة

لذلك لا بد من منح الموارد البشرية صفة المورد الاستراتيجي الحيوي. بانجاز تحول كبير في قيادة الموارد البشرية، والتعامل معها، ومن خلالها، وتجنب أسلوب التعامل الذي يوحى وكأنه يمكن الاستغناء عنها، واستبدالها كما ويجب إعطاؤها مزيدا من الحرية، والنظر إليها كعامل ايجابي وليس عبء يجب تخفيفه، أو الإقلال منه. إضافة إلى تطوير علاقات العمل، بإدارة الصراع مع

النقابات المسؤولة عن الموارد البشرية على أساس التعاون والشراكة بدل الخصومة.
(عقيلي، 2009)

ان معيار تقييم مدى نجاح إستراتيجية الموارد البشرية وقدرتها على المنافسة هو مدى قدرة هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى من خلال خلق رضا وسعادة وولاء لدى الموارد البشري في العمل وتحقيق اندماجها وولائها والتزامها لها وهو ما يسمى بدائرة الاندماج والالتزام (Involvement Commitment Cycle of HR) التي تقوم على أساسها قاعدة أن العنصر البشري الذي لديه التزام وولاء في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه (عقيلي، 2009). كما ان الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في خلق القيمة و أن تكون مصدر الميزة التنافسية ما لم تدار استراتيجيا وفق مداخل ونظم مرنة، وحديثة كإدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة، والجودة (يحضيه، 2005)

15.2.2. أفضلية الميزة التنافسية للموارد البشرية:

إن امتلاك الموارد البشرية للقدرات التنافسية، وتوزيع ذلك في ميزة تنافسية مستدامة، يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى، وقد أرجع عبد الجليل، و سالم (2000) ذلك للأسباب التالية:

- ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة يكون بطيئا، ويعزى ذلك إلى أن محاولة المنافسين بناء قدرات مماثلة يستغرق وقتا وجهدا كبيرا.
- خلق ميزة تنافسية للموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا.
- بناء قدرات تنافسية يحتاج إلى تحليل عميق ودراسة متأنية من اجل انجاز التنسيق والانسجام بين هذه العمليات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية، واحتياجات الموارد البشرية في المنظمة من ناحية أخرى.

16.2.2. الارتباط بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية للموارد البشرية:

إن تطبيق مداخل تحقيق القدرات التنافسية للموارد البشرية، لا يعني بالضرورة أن الموارد البشرية سوف تمتلك ميزة تنافسية، وذلك لان الميزة التنافسية تعتمد على تحليل قوى التنافس وتمييز الوضع في السوق ثم قيادة الموارد البشرية التي تمتلك القدرات التنافسية باتجاه التفوق واحتلال موقع تنافسي متقدم، وذلك في ظل ذكاء تنافسي فعال ونشيط، وفي هذه الحال من الاندماج بين العاملين

القادرين ذوي القدرة والكفاءة والانتماء في ظل ثقافة تنظيمية تسمح لهم بالتفوق وتدفعهم إليه فإنهم يكونوا قادرين على منح منظماتهم ميزة تنافسية

17.2.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية:

تعمل الإدارة الإستراتيجية على رصد البيئة الخارجية للمنظمة رصدًا دقيقًا، ومن ثم تحليلها لاصطياد الفرص المتاحة أو صناعة فرص جديدة، والتصدي للمخاطر برد فعل استباقي (proactive feedback) أو استجابة آنية لمخاطر أو فرص حالية، إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية التي تمثل الموارد والإمكانات ومصادر التميز، وتحديد نقاط الضعف من أجل تلافيتها ونقاط القوة من أجل تعزيزها وتميئتها، وذلك في مسعى إلى تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية المشتقة من رسالتها (عقيلي، 2009)

1.17.2.2. التحليل البيئي واستراتيجية المنظمة:

في ضوء التحليل البيئي ونتائجه توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها المستقبلي، ويوضح هذا الخط اتجاهين:

- الأول: قرارات يجب اتخاذها من أجل اغتنام الفرص
- الثاني: قرارات من أجل التصدي للمخاطر والتهديدات

في طور التكوين تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءًا من إستراتيجية المنظمة حيث تعمل وظائف وممارسات (HRM) في خدمة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، في ظل مفهوم التكامل الاستراتيجي (strategic integration) الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. ولذلك فإن أي تغيير على إستراتيجية المنظمة أو تحول في نطاق البيئة الداخلية أو الخارجية يشكل تغييرًا متوافقًا في إستراتيجية (HRM)، (عقيلي، 2009). ومن المزايا التي تمنحها إدارة الموارد البشرية للمنظمة ما يلي، (حسن، 2000):

- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات فيها

- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتميمتها بصورة تتفق مع أهدافها الإستراتيجية
- زيادة الاتساق والتكامل بين التخطيط والعمليات التنفيذية
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وتفعيل صيانتها، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة

إن منح الموارد البشرية موقعا مميزا في المنظمة، وتطوير آليات لتحقيق قدرتها التنافسية ينصب في مصلحة المنظمة، وهو الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يتبنى تطبيق مفهوم الزبون الداخلي (internal customer) وهو المورد البشري الذي يعتبر رضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي (external customer) والذي هو سيد السوق المعاصر، وباعتبار أن هذا الرضا هو أساس نجاح المنظمة لأنه يمنح المنظمة حصصا سوقية أكبر، وفرصا بيئية أكبر، ما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية تعني بقاءها واستمراريتها (عقيلي، 2009)

2.17.2.2. وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على مجموعة من الوظائف، تم تلخيصها في الشكل رقم (12.2) هذه الوظائف تغطي مجالات العمل في المنظمات، وهذه الوظائف هي:

1.2.17.2.2. تكوين الموارد البشرية:

تكوين الموارد البشرية (Staffing of human resources) ه نشاط رئيس مكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وفق مواصفات ومهارات محددة مسبقا لشغل وظائف المنظمة، وهذه النشاطات الفرعية كالتالي:

- تصميم وتحليل العمل: ويعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والشروط الواجبة فيمن سوف يشغلها (عقيلي، 2009)
- تخطيط الموارد البشرية: ويتم من خلاله تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث العدد والنوعية في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل. حيث أن تخطيط الموارد البشرية يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية، والذي يساهم بدوره

في نجاح الأعمال. ويتطلب تخطيط الموارد البشرية متطلبات بدونها يصبح ممارسة نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة. وفيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية (النداوي، 2009)، نظام متكامل للمعلومات للأفراد، وخطة أساسية للأعمال. فعلمية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل. (حسن، 2000). وتسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تأمين الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتتجلى أهمية التخطيط في زيادة كفاءة وفاعلية ومستوى استخدام الموارد البشرية، إضافة إلى زيادة مستوى الرضا عن العمل، حيث إنه يساهم في تحديد احتياجات المنظمة للموارد البشرية وحاجات الموارد البشرية في هذه المنظمة (النداوي، 2009)

● استقطاب الموارد البشرية: المنظمات الناجحة هي التي تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل، واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، حيث تعمل المنظمة على أن تستعمل الأفراد بالكم والنوع المناسب، في الوقت المناسب، والوظيفة المناسبة، من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها (عقيلي، 2009). ويعرف الاستقطاب بأنه عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما (رفاعي، المتعال، 1996) كما عرفه (ماهر، 2000) بأنه مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة

● اختيار وتعيين الموارد البشرية وتأهيلها: يجب التدقيق وانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة (Pfeffer 1994)، ويجري اختيار العناصر المرشحة وتعيينها، وتدريبها تدريبا أوليا، من أجل تمكينها مباشرة من أداء أعمالها بشكل جيد منذ البداية. وذلك بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، وتمتعهم بالسماوات والخصائص الذهنية والنفسية والجسدية والإبداعية، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة (السلمي، 2001). ويعرف ماهر (2003، ص 141) الاختيار بأنه:

" تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة "

كما عرفه عقيلي (1996) بأنه العملية التي يتم من خلالها مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح. أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار شخص واحد أو أكثر من بين مجموعة من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم للوظيفة المرشحين لإشغالها، أي عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإمكاناته وقدراته النفسية، والعلمية، والفنية (النداوي، 2009)

2.2.17.2.2. تعويضات الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة والتي يجري على أساسها وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة (Compensations) وفق أسس عادلة وقواعد موضوعية. وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي (عقيلي، 2009):

- نظام تقييم الوظائف: وفيه يتم تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل، التي توضح مسؤوليات أو درجة صعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، وعلى أساس ذلك يحدد التعويض المالي الذي تستحقه كل وظيفة ويتقاضاه شاغلها (عقيلي، 2009).
- التعويض المالي المباشر: ويقوم على أساس هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية بحيث يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب والأجور للمواد البشرية (علام، 2009)، ويعرف الأجر بأنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (عبد الباقي، 2001)، أو التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن العامل لصالحه بأمره أو الأجر وهو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة (شحادة، 2000).

ان الأجر والرواتب عوامل مؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وعلى مستوى إنتاجهم وبالتالي على كفاءة المنظمة، كما تعتبر عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجر والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تؤثر في مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات (عبد الباقي، 2001). والاعتبارات التالية تشير إلى ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجر والرواتب في كل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية (عبد الباقي، 2001):

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل
- نظام المكافآت المالية: نظام تعدد إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويبنى ذلك على نتائج وتقييم أداء الموارد البشرية (علام، 2009)
- نظام المزايا الوظيفية الأساسية: نظام للتحفيز غير مالي، على شكل خدمات متنوعة يستفيد منه كل من يعمل في المنظمة مثل: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، بدل الترفيه، بدل السكن. (علام، 2009). وقد أشار عبد الباقي (2001) الى عدد من الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار في سياسة التعويضات، وهي:

- أن تكون الاختلافات في الأجر مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
- أن تتناسب معدلات الأجر المدفوعة مع مستويات الأجر السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس الصناعة ومع القوانين والتشريعات العمل الحكومية.
- أن يعد هيكل الأجر بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالاختلافات في سنوات الخبرة.
- أن يحقق نظام التعويضات الارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتب به

- نظام تقييم الأداء: مجموعة من القواعد والضوابط تستخدم من أجل تبيين كفاءة وأداء الموارد البشرية في العمل، وفي ظل نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين (عقيلي، 2009)، وينبغي مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل باستمرار (علام، 2009). وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل (علام، 2009)

3.2.17.2.2. تدريب وتنمية الموارد البشرية:

ويشتمل على نشاطين متكاملين بهدف جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون من:

- التعليم والتدريب: ويسعى إلى تنمية كفاءات وخبرات الموارد البشرية من موظفين وإداريين، مهنيين أو فنيين بغض النظر عن أقدميتهم، وزيادة مهاراتهم، في ضوء تقييم الأداء، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم جوانب القوة مما يزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم (عبد الباقي، 2001).
- التنمية: ويسعى إلى تطوير أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة لتمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (عقيلي، 2009)

و ينبغي الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل يتصف بالعمق والشمول والتكامل بعيد عن العمليات التقليدية للتدريب، بمعنى حصره على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي (مائيوز، ميجنسون، سرتيز، 2008). كما ان تفعيل التدريب وتنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد الذين يراد تدريبهم وتنميتهم، وإنما لا بد من أنتوجه جهود التنمية إلى المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيب الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء؛ ولتحقيق ذلك يجب (السلمي، 2001):

- أن تكون المنظمة في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز الدراسة و المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة

- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة
- تطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية
- تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفق المعلومات والمعرفة بين وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى من المعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن المعرفة لا تنقص ولا تهلك بالتداول، بل تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد
- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة) (السلمي، 2001)

4.2.17.2.2. رعاية الموارد البشرية:

وتهدف وظيفة رعاية الموارد البشرية إلى توفير السلامة، والصحة للموارد البشرية، وتتكون من البرامج التالية (عقيلي، 2009):

- توفير السلامة: وذلك من خلال برامج فنية وإدارية مشتركة لحماية الموارد من الحوادث وإصابات العمل
- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي

5.2.17.2.2. علاقات الموارد البشرية:

وتشتمل وظيفة علاقات الموارد البشرية، على نشاطين أساسيين هما:

- دمج الموارد البشرية: ويقوم على تصميم برامج تحتوي على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل وصناعة القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة، وحل الصراعات التي تنشأ في فرق العمل من أجل تعزيز الولاء والانتماء تجاه المنظمة التي تعمل فيها (عقيلي، 2009)
- علاقات العمل: ويمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة مواردها البشرية، وكذلك مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات بخصوص ذلك (عقيلي، 2009)

ويمكن تصنيف وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي (10.2)

18.2.2. إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:

تبينت الإدارة المعاصرة تحت ضغوط قوى التغيير، أنها بحاجة إلى أساليب متجددة ودائمة؛ للفوز بالفرص، والأسواق، والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي، وبالتأكيد فإن كل ذلك ينحصر في المعرفة، خلقها، نقلها، تبادلها واستثمارها، أو الاستفادة منها (Knowledge-based Human Resources Management)؛ لمعرفة اتجاه قوى التغيير والآليات المناسبة من أجل الاستمرار، تحت تأثيرها (Hitt, Denis. & Jackson, editors, 2003).



شكل 10.2: وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ان الجيل القادم من المنظمات سوف يحتوي عددا اقل من المستويات التنظيمية ويحتاج إلى يقارب نصف العدد من المديرين الذي نحتاجهم اليوم، كما ان المتخصصون سوف يؤدون أعمالهم ضمن فرق تتجاوز التقسيمات الرسمية، إضافة الى ان الرقابة والتنسيق بين العاملين سوف يعتمدان على الرقابة الذاتية بالدرجة الأولى، والمحرك الرئيسي لهذه المنظمات الجديدة هو تكنولوجيا المعلومات، حيث أن المعلومات ستكون الأساس الذي تعتمد عليه عملية صناعة القرار، وبذلك يصبح مجمل عمل المنظمة مستند بالكامل وموجه بالمعلومات (Drucker، 1998). ويوصف الشخص بأنه من عمال المعرفة إذا تم تعليمه وتدريبه من اجل بناء، نقل، استعمال المعرفة بشكل مادي أو فكري (Ed.2007.، Wolpers ، Klamm ، Duval)

1.18.2.2. أهمية إدارة المعرفة:

تأتى أهمية إدارة المعرفة من الادوار التالية التي تقوم بها (نجم،2005)، وهذه الأدوار هي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف، و تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة و التخلص من الإجراءات المطولة.
- زيادة العائد المادي، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.و تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر،، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر
- أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم..
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها، والمشاركة فيها، وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- تمكين المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة لإتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية

2.18.2.2. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة:

تمارس إدارة الموارد البشرية الأدوار التالية في عملية إدارة المعرفة لتيسير تحقيق القدرة التنافسية (Armstrong, 2003):

- المساهمة في بناء وتطوير ثقافة مفتوحة تركز في قيمها ورموزها التنظيمية على أهمية تبادل المعلومات والمعارف والخبرات
- بناء مناخ من الالتزام والثقة المتبادلة
- تقديم المشورة والإرشاد في عمليات تصميم وتطوير المنظمة من أجل وضع نظم تسهل من تبادل وانتقال المعلومات من خلال التواصل مع مجموعات الخبرات ومراكز المعلومات ونقلها وإتاحتها لمواردها البشرية
- تقدير وتقييم العاملين الذين يساهمون بخلق وتقديم المعرفة ونقلها إلى العمل
- تحفيز العاملين من أجل تقديم وابتكار المعارف ونقلها إلى البقية في مسعى لمشاركة الجميع وتعميم الفائدة منها
- المشاركة في تطوير إدارة الأداء التي من خلاله يمكن التركيز على تطوير ونقل ومشاركة المعرفة
- تطوير الأنشطة والفعاليات المختلفة التي من خلالها يمكن تبادل المعرفة في مسعى إلى إحداث تراكم معرفي لدى بقية العاملين
- عقد ورش العمل، الندوات العلمية والمؤتمرات التي يمكن من خلالها أن تنتقل المعارف من شخص إلى آخر
- بالتعاون والتنسيق مع تكنولوجيا المعلومات لاستخلاص وتجميع المشاركة في نشر وتيسير تبادل المعلومات والمعارف
- التعاون مع الإدارة العليا في المنظمة من أجل إدارة مصادر المعلومات والمحافظة عليها، وتنميتها وتحفيز الأشخاص الذين يقومون عليها

3.18.2.2. تصنيف المعرفة التنظيمية:

المعرفة، معارف، أي أنها ليست نوعا متجانسا ونمطيا بشكل واحد محدد، ولذلك قدمت عدة تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي مقدمتهم ميشيل بولاني حيث ميز بين المعرفة

الصريحة والضمنية (نجم،2005)، وبعد الاطلاع على عدد من هذه التصنيفات تم ترتيبها في الجدول (3.2).

وتتفاعل المعارف وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجا خاصا بكل منظمة، مما يسهم في تشكيل هويتها المتميزة وثقافتها التنظيمية التي تؤثر في أنماط السلوك وتسهم في تشكيل الممارسات المختلفة سلوكيا وانفعاليا.

4.18.2.2. المراحل المختلفة لإدارة المعرفة:

تمر عملية إدارة المعرفة بمجموعة من الأنشطة من أجل تحويل المعرفة من بيانات أو معلومات إلى معارف تترك اثر تطبيقيا كما في (Daghfous (2003، وهي موضحة في الشكل (11.2):

- الاستخلاص والحصول على المعرفة: الحصول على المعارف المختلفة من مصادرها وتشغيلها Knowledge acquisition ، وتحليل المعلومات، والتوصل إلي المعرفة أو ابتكار معارف جديدة بوسائل ومناهج علمية
- أنشطة مشاركة المعرفة: تشير إلى عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة Knowledge sharing وتوصيلها إلي الأفراد المعنيين. ومن أمثلة الأدوات الوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأنشطة: Internets، distributed networks ، video ، knowledge maps، multimedia، conferencing
- أنشطة استخدام وتطبيق المعرفة: تشير إلى عملية التكامل والتناسق بين المعرفة المتحصل عليها واستخدام صناعات القرار لها في عملية صنع القرار واتخاذ التصرف الملائم Knowledge application. لذا تعتمد عملية استخدام المعرفة Knowledge application على الطاقة الاستيعابية لمستخدم المعرفة (العاملون في مجال المعرفة) ومدى استعدادهم لاستخدام المعرفة وتطبيقها. ومن أمثلة الأدوات الوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأنشطة: Internal messaging، Web-conferencing، Virtual meetings ،

جدول 3.2: تصنيف المعرفة التنظيمية، بالاستفادة مما طرح نجم (2005).

الكاتب	التصنيف	تصنيفات فرعية	التعريف	مكانها
	المعرفة التنظيمية المعلنة (EXPLICIT) KNOWLEDG (E) :المعرفة الرسمية، القياسية	، المرززة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً، القابلة للنقل والتعليم، المتسربة	وهي مجموع المعارف الشائعة بين أفراد المنظمة ويعتمد عليها الأفراد والجماعات في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك ما لهم من حقوق وما عليهم من مسؤوليات وواجبات، بما يمكنهم من أداء واجباتهم المكلفين بها ومن تلك المعرفة: الأهداف، النظم واللوائح، والتعاميم	أدلة وإجراءات، والعمل، الخطط، معايير الأداء، وثائق، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية والحواسيب
5) Nonaka and Takeuchi 199	المعرفة التنظيمية الضمنية الكامنة (TACIT. K.)	المعرفة الملتصقة، المعرفة الذاتية، المعرفة غير الرسمية	وهي المعارف التي يتخذها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتتشكل نتيجة للدارسة والخبرة الذاتية والتجارب	العقل الإنساني
Zack.M. H	المعرفة الجوهرية (CORE. K.)	تميز الأعضاء في الصناعة عن غير الأعضاء	النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً من أجل الصناعة، ولا يمنح المنظمة قابلية تنافسية طويلة الأمد	الحد الأدنى من متطلبات الأعمال وانجاز المنتجات
Zack.M. H	المعرفة المتقدمة) ADVANCED. (K		النوع من المعرفة الذي يمنح المنظمة قابلية تنافسية وتستفيد منه في تحقيق مركز تنافسي متقدم بما تختلف عن المنافسين	المعرفة الكثيفة الناجمة من الدراسة المتقدم والابتكار
Zack.M. H	المعرفة الابتكارية (Innovative.k)		المعرفة التي تمكن الشركة من تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم	



شكل 11.2: المراحل المختلفة لإدارة المعرفة، بالاستفادة من Daghfous (2003)

5.18.2.2. الأعمدة الأساسية لإدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة إقامة مجموعة من الأساسيات، لتتماشى مع المراحل المختلفة لإدارة المعرفة، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، ومن ثم تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وقد حدد Stankosky (2005) ما سماه الأعمدة الأربعة لإدارة المعرفة وهي: (التنظيم/ المنظمة، إدارة التعلم، القيادة الإدارية، والتكنولوجيا):

- التنظيم: يتطلب تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم احتكاك هذه الإدارة وتفاعلها مع العمليات التشغيلية في المنظمات والشروط التي تحكمها كالأدوات والمعايير والقياس. كما أن ذلك يتطلب نوعاً من التغيير على صعيد الهياكل التنظيمية، حيث أن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة وتبني الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات (Stankosky، 2005).
- التعلم وإدارة التعلم: يتعامل التعلم مع السلوك التنظيمي بمبادئ الهندسة الاجتماعية، ويسعى للتأكيد على دور التفاعل، والتعامل المشترك بين الأفراد، إضافة إلى تبادل المعرفة إلى أقصى حد من أجل تكوين أو الوصول إلى منظمة تعلم أو منظمة متعلمة وأفضل الطرق لإدخال مفهوم إدارة المعرفة في العمل التنظيمي هو ثقافة المنظمة التي تساعد تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين (Stankosky، 2005).

- القيادة الإدارية: لم يعد القادة يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم منسقون أو مدربون. ولذلك، فإن قائد إدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بالصفات التالية (نجم، 2005): أن يكون قدوة ويتمتع بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين، و ربطها في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل من خلاله، ويعمل على بناء رؤية مشتركة، بالاتصال الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لزم الأمر، ويتحقق من أن المعلومات التي تصل إلى المنظمة لتداولها هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية، والنظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة، وليست أموراً جامدة وثابتة. وتتعامل هذه القيادة مع البيئة وتغيراتها، باستراتيجيات مختلفة، في ظل القيم والأهداف ومصادر المعرفة، فتقوم بتحديد الأولويات واقتراح البدائل والمفاضلة بينها، مؤكدة دائماً على تكامل الأدوار، والتماشي أو التكامل مع رسالة المؤسسة (Stankosky,2005)
- التكنولوجيا: وتتعامل إدارة المعرفة مع مختلف أشكال تكنولوجيا المعلومات، حيث تفيد في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات، وأداء العمليات وتخفيض العمالة. كما يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة، و الحصول على المعرفة وتخزينها (Stankosky,2005) وفي الشكل 12.2: توضيح للأعمدة الأربعة لإدارة المعرفة:



شكل 12.2: الأعمدة الأربعة لإدارة المعرفة، كما ذكر Stankosky (2005)، نجم (2005)

6.18.2.2. العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للموارد البشرية:

المعرفة قوة، والميزة التنافسية للموارد البشرية هي بناء قدرات وتجميع لمصادر القوة التي تجعل المؤسسة في مركز متقدم أمام منافسيها، وتستنبط القوة من المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تعمل على بناء وزيادة القدرة التنافسية من خلال الآتيه Vance، Vaiman & (2008):

- زيادة الكفاءة من خلال إتاحة تبادل المعرفة الكامنة
- زيادة المعرفة بالعميل / الزبون وتلبية حاجاته
- زيادة معدل الإبتكار وزيادة سرعة تسويق المنتجات
- زيادة إقبال طالبي الوظائف على فرص العمل الذي يتيح لهم المزيد من المعرفة

19.2.2. إدارة الجودة الشاملة TQM مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين، فكل منهم عرفها من وجهة نظر تخصصه (الخشالي، 2007) حتى أن ديمينغ (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة سئل عن تعريف لهذا المفهوم أجاب بأنه لا يستطيع تقديم تعريفا محدد لان هذا المفهوم أصبح يتضمن معان كثيرة بالنسبة للباحثين (الهيجان، 2006). وقد عرف السلمي (1995) الجودة بأنها مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات. وأضاف عقيلي (2009). ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتبر فلسفة إدارية تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات شاملة وجذرية ايجابية في كافة البنى داخل المنظمة بحيث يشمل التغيير: الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وطرق العمل، من اجل الوصول إلى أعلى جودة في مخرجات المنظمة بأقل تكلفة عبر تحسين كل المكونات السابقة) (عقيلي، 2009).

1.19.2.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

من اجل تحقيق أهداف وطموحات (TQM) وتحويلها إلى حقائق تسعى إدارة الموارد البشرية إلى (عقيلي، 1996):

- ترسيخ العمل التعاوني المنسق
- تفجير الطاقات والإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة
- استثمار واستغلال القدرات والإمكانات بشكل حسن يتناسب مع قدراتها وطموحها

- تطوير الموارد البشرية وتنميتها بشكل مستمر لتحقيق أعلى جودة في أداء الأعمال
- تحقيق التميز في كل شئ داخل المنظمة عن طريق إدخال التحسينات المستمرة على جميع مكونات الأعمال التي تؤدي فيها
- التأكيد على أن جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة
- إحداث انسجام ما بين رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأهداف الأعمال والوظائف
- ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، مبنية ومحددة بشكل مسبق تمارس الأعمال والسلوكيات بشكل موحد في ظلها
- جميع الأعمال والوظائف موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن
- الأعمال تدار وتنفذ عن طريق فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها
- توفير مناخ وجو عمل ديمقراطي داخل فرق العمل
- جعل عملية التعليم والتدريب المستمر جزءا من مكونات الأعمال من أجل تحقيق التحسين والابتكار
- أن يكون الابتكار والتجديد جزءا من مكونات جميع أعمال المنظمة

2.19.2.2. مبادئ الجودة الشاملة TQM:

ومن أجل تطبيق مناهج (TQM) في تحقيق القدرة التنافسية بنجاح التي يجب تحقيق مجموعة من المبادئ، وهي موضحة في الشكل (13.2):

- ثقافة المنظمة: تشمل ثقافة المنظمة وفقاً لخصائص (TQM) قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، ومشاركة جميع أفراد المنظمة، بهدف إرضاء الزبائن بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاتهم واحتياجاتهم، من خلال فرق عمل متمكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسب، والعمل بشكل مستمر ودعوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات (اتكنسون، 1990). ويضيف اتكنسون (1990) أن علينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل).
- المشاركة والتمكين: المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير، لذلك فإن مشاركة جميع العاملين مبدأ أساسي يتم من خلال فرق عمل أعضاؤها أكثر قدرة على إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة لأنهم الأكثر خبرة في مواقعهم (1993 Winsor and Boje).



شكل 13.2: مبادئ الجودة الشاملة، بالاستفادة من انكنسون (1990)، Winsor and (1993)، Boje، تونسيند. وآخرون (1998)، الخشالي (2007)، عقيلي (2001)، يحضيه (2005).

- التدريب: تشتمل TQM على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، و أدوات هامة، لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة، و المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، لذلك فان التدريب المكثف للجميع يكسب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة، ويمكنهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة،، ويتم ذلك من خلال إعداد برامج تدريبية للعاملين من اجل توفير المهارات وبناء كفاءات قادرة على الوفاء بمبادئ الجودة الشاملة ومتطلباتها (تونسيند. وآخرون، 1998).
- التزام الإدارة العليا بالجودة: لا بد ان تقوم الإدارة العليا بدور قيادي بتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة. ويتحول التنفيذ والتطوير إلى مهمة الأفراد في فرق عمل مدارة ذاتيا انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة علي تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها. بعدما كانت في الإدارة التقليدية تقوم بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي انطلاقاً من فرضية أن الإدارة أكثر حرصاً علي العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، كما أن عليها الالتزام بتطبيق ما يخصها من إجراءات وتحولات تتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، وقيم العمل الجماعي (الخشالي، 2007)

- التركيز علي العملاء الداخليين والخارجين: إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية السلع أو الكفاءات أو الخدمات بكفاءة وفعالية إضافة إلى ضرورة تحقيق توقعات عملائها والإيفاء باحتياجاتهم الآتية والمستقبلية (الخشالي، 2007)، حيث يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، وعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودعوب على تحقيق رضاهم في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات و عملاء وهم ما يسمون بالزبون الداخلي أو (Internal Customers) أو المستفيدين من الخدمات والمنتجات، أو ما يسمى بالزبون الخارجي (external customers) الخارج وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة علي المنافسة. (عقيلي، 2001).
- التحسين المستمر: يشبه ادوارد ديمينغ (Edward Deming) إدارة الجودة الشاملة بالعجلة التي ما أن تنتهي حتى تبدأ لأن الجودة الشاملة قائمة علي مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء (هيجان، 1994)، ولذلك تقوم المنظمة بدراسة الوضع الحالي، وتحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملون بشكل مستمر مع التأكيد على أن يقوم العاملون بأنفسهم بهذا التحليل وبشكل جماعي لكونهم هم الخبراء في مجال العمل الذي يقومون فيه وليس بالاستعانة بخبراء من الخارج و فق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، (Winsor and Boje, 1993) إضافة إلى مراجعة الأنظمة الخاصة والإجراءات التي يمكن أن تكون هي السبب في الخلل، والتي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء، حيث أن رغبات وتوقعات المستفيدين بمستوى الجودة ليست ثابتة بل متغيرة (الخشالي، 2007). كما أن التحسين المستمر يشمل منظومة القيم، ومنها قيم العمل التعاوني، المشاركة من خلال فرق العمل إضافة إلى تدريب العاملين وتمكينهم من امتلاك مهارات متميزة (تونسيند، جيهاردت، 1998). وقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلبية رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة: الإنتاجية، المالية، التسويقية، نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها، و أصولها المالية والبشرية و التكنولوجية (يحضيه، 2005).
- التخطيط الإستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، و يبدأ التطبيق بوضع رؤية مستقبلية محدودة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه (يحضيه، 2005)

- تحفيز العاملين: لا يمكن لأي منظمة أن تجني ثمار (TQM) بمعزل عن انتهاج سياسات وأساليب تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار وإثارة للقدرة الإبداعية لديهم، بإتباع أشكال عديدة ومتغيرة للحوافز من مالية ونفسية ومعنوية (الجريد، 2007)
- القرارات بناء على المعلومات: قرارات إدارة الجودة الشاملة موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، تتم وفق بيانات، يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء، والسيطرة على الإنحرافات في الأداء، بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية، وهذا يتطلب الانتقال من القرارات التقليدية، وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا إلي بيئة تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (عقيلي، 2001). وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتكوين قواعد بيانات توفر المعلومات المطلوبة والمخزنة سلفاً، الأمر الذي يتطلب من المدراء تحديث اكبر كمية من المعلومات باستمرار، بحيث يكون الوصول إليها يسيراً (موريس، 2002)
- منع الأخطاء قبل وقوعها: تأخذ إدارة الجودة الشاملة بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، لان تكلفة الوقاية اقل من تكلفة إصلاح المشكلات وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها (الخشالي، 2007).

كما أن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات علي أنها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها هذا المبدأ هو أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال الفحص والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية بشكل مستمر دون انقطاع . (العرب، 2008)

3.19.2.2. العلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية للموارد البشرية:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فتستخدم أساليب تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، لتحقيق رضا الزبائن بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر. ذلك أن تحقيق هذا الهدف يتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية. (يحضيه، 2005). فقد أصبحت الموارد البشرية المؤهلة العقول الذكية المتمتعة بالمعرفة، و المهارات، و القدرات والمعرضة للإبداع و التجديد و التحسين المستمر على أسس الجودة الشاملة،

المصدر الجديد للميزة التنافسية البشرية، مما زاد من الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات ودفع باتجاه التحول إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية (يحضيه،2005)

وتنظر فلسفة (TQM) إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني، وإنما كنظام اجتماعي، يحتوي على أفراد. وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل، بين الجماعات في واقع العمل، تصبح أيضا موضع اهتمام (عبد العزيز،1995). وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي، نظام يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية وبالذات للموارد البشرية (يحضيه،2005)

20.2.2. إدارة وتطوير رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية:

بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" قائلا:

"في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات" (المفرجي وصالح، 2003، ص14).

ويعتبر رأس المال الفكري جزءا من رأس المال البشري الفاعل في المنظمة، ممثلا بنخبة من الموارد البشرية تمتلك مجموعة من القدرات والكفاءات المعرفية والتنظيمية، بما يمكنها من إنتاج، أو تطوير أفكار، بحيث تتمكن المنظمة اعتمادا عليها من توسيع حصتها السوقية، واحتلال موقع، يجعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة (المفرجي، وصالح،2003)

أما Ulrich (1998)، فقد عرف رأس المال الفكري على أنه: مجموعة مهارات المؤسسة، التي تتمتع بمعرفة واسعة، تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا. وقد قام المفرجي وصالح (2003 ص 26-29) بعد الاطلاع على عدد من المصادر الداعمة والمؤيدة، بتقسيم خصائص رأس المال الفكري إلى الخصائص الواردة في الجدول (4.2).

1.20.2.2. أهمية رأس المال الفكري:

أوضح مصطفى (2004) أن أهمية رأس المال الفكري تتجلى في انه يقود إلى:

- زيادة القدرة الإبداعية.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- إيهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

جدول 4.2: خصائص رأس المال الفكري (المفرجي وصالح، 2003 ص 26-29)

الخصائص التنظيمية	المستوى الاستراتيجي	حيث يتوزع رأس المال الفكري على كافة مستويات الإستراتيجية (الشاملة، الأعمال، الوظيفية، التشغيلية) وينسب متباينة
المركزية	رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة	اتضح أن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة
الرسمية	رأس المال الفكري يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا	رأس المال الفكري يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا
نوعية الهيكل	يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية بشكل كبير	يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية بشكل كبير
المهارة	المهارة	ليس بالضرورة أن يكون حاصلا على شهادة أكاديمية، لكن الضرورة تكمن في مواصلة تدريبهم وإثرائهم
التحصيل الأكاديمي	التحصيل الأكاديمي	يتصف رأس المال الفكري بالمهارة العالية والخبرة المتقدمة
المخاطرة	المخاطرة	يميل إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة جدا
السلوكية	اللاتأكد	يحبذ التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد
والشخصية	المبادرة	يبادر إلى تقديم مقترحات وأفكار بناءة
:	الحسم	يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد الى درجة كبيرة
	الذكاء	اتضح أن رأس المال الفكري يتسم بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
	الحدس	بيدي قدرة على الحدس
	الانفتاح على الخبرة	يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين
	المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل
	الاستقلالية	حيث يحب الاستقلالية في الفكر والعمل

2.20.2.2. إدارة المواهب كأحد مكونات رأس المال الفكري

في حديثه لجامعة هارفارد عام (1943)، صرح ونستون تشرشل (1874-1965) رئيس وزراء بريطانيا، أن صراع الإباطرة في المستقبل سيكون على ملوك الأدمغة و العقول (The Economist.2006). وفي عام 1998 أشار Watkin (1998) إلى مصطلح حرب المواهب للتعبير عن شدة واحتدام المنافسة المحلية والعالمية للحصول على ذوي الأدمغة المبدعة والمواهب الممتازة والقدرات المتميزة. وتشير إدارة المواهب إلى العملية التي يتم من خلالها إحداث التكامل، والتطوير للعاملين الجدد، وإحاقهم بفريق المحترفين في المنظمة، والإبقاء أو الاحتفاظ بالكفاءات المتوفرة، ومنع نزيفها، إضافة إلى جذب موظفين جدد، ذوي كفاءات، ومهارات متميزة، للعمل في المنظمة (Kutik، 2008). وتتلخص عملية إدارة المواهب عند Lawler III (2008)، باستقطاب أفضل الأشخاص ذوي النوعية الممتازة من مختلف المناطق إلى جانب تطوير ثقافة وبيئة المنظمة لتصبح ثقافة تنظيمية تمنح قيمة عالية جدا للإبداع والمبدعين وتقود المواهب والكفاءات وتؤمن القدرات، كما وتفتح المجال أمام المواهب للنمو والتطور. وتقتصر (Fast company.2007) سبعة طرق للفوز في حرب المواهب، وهي:

- غرس أهمية المواهب والحرص عليها في جميع المستويات الإدارية في المنظمة
- منح قيمة بالغة الأهمية للأفكار والخطط التي تبنى بناء على طموحات أصحاب الكفاءات، ويتحقق ذلك من خلال:
 - خلق قيادة إدارية عظيمة تستطيع فهم وتقدير أهمية ودور المواهب
 - بناء منظمة عظيمة تضم أشخاصا يعاملون مرؤوسيهم بفائق الاحترام والثقة المتبادلة ويكرمون الذكاء، وينجدون الموهبة والكفاءة
 - تصميم وظائف عظيمة تحتوي على ما يحب الأذكى ان يؤديه، وهذا يتطلب ملائمة الوظائف تماما وملائمة متطلباتها للمزايا والقدرات التي يتمتع بها شاغلوها
 - تقديم تعويضات جاذبة: المال مهم جدا ويمكن لبريقه استقطاب الكثيرين، لذلك من الأفضل تقديم المال الذي تستحقه المواهب لقاء انجازها مما يشعرها بالتقدير والحاجة إلى البقاء للاحتفاظ بهذا التقدير
- بناء ثقافة تنظيمية: تمجد فيها منظمة المواهب الأداء المرتفع الجودة وتقوم على الثقة والتوقعات المرتفعة المقترنة بالإيمان والطموح

- الاستمرار في استقطاب المهارات والكفاءات دائما
- العمل دائما وباستمرار من اجل تطوير الأشخاص الذين يعملون في المنظمة
- توفير وتهيئة المساحة اللازمة من اجل مزيد من النمو للمواهب لان المواهب التي يغلق باب النمو امامها تغادر بحثا عن مساحة اكبر تنمو فيها
- التركيز على تدريب ذوي الأداء المرتفع باستمرار بأساليب مبتكرة تناسب مستواهم وذكاءهم

3.20.2.2. أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

قام المبرجي، وصالح (2003، ص 140-142)، باستخلاص مجموعة من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري، من عدد كبير من الدراسات، ترجع إلى (30) كاتبا بواقع (14) عربيا و (18) أجنبيا، وهي:

"التصدي للتقدم التنظيمي، تنشيط الحفز المادي الاعتباري، تفعيل أساليب تقويم الأداء، تشجيع العمل الجماعي، تطوير نمط الإشراف، توفر المناخ التنظيمي الداعم، تعزيز التميز، الموازنة بين العمل والحياة، مواجهة الإحباط، تخفيض تعقيد الروتين، تهيئة مستلزمات الدراسة العلمي، زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة بالمعلومات، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي، زيادة الولاء التنظيمي، تحقيق الاستقلال، الرغبة والقدرة على العمل."

4.20.2.2. العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرة التنافسية للموارد البشرية:

يشكل رأس المال الفكري القيمة الحقيقية للمؤسسة، ممثلا بتفاعل مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية، كما أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري تعد محددات أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في امتلاك الميزة التنافسية، واحتلال مواقع متقدمة، أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وان تجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات، والمعرفة، والجودة التي تفوق ما لدى المنافسين (يحضيه، 2005).

21.2.2. دمج العاملين مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:

ذكر عقيلي (2009) أن الجذور الفكرية لمفهوم دمج العاملين (employee involvement) في المنظمة ترجع لكل من (Argires،Bakk (1954) والتي تتحدث عن إزالة التناقض بين أهداف

المنظمة وأهداف العاملين فيها، وصهرهما في بوتقة واحدة هي مصلحة الطرفين، وهي مصلحة مشتركة. ويحدث الدمج على المستويات التالية:

- مستوى رسالة المنظمة: رسالة المنظمة تعبير واضح لما تريد أن تكون المنظمة عليه بكامل إمكاناتها المادية والبشرية في المستقبل، وعندما ينظر إلى العاملين على أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، ذلك يجعلهم شركاء في حمل أهداف المنظمة ويعززوا انتماءهم لها(عقيلي،2009)
- مستوى ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات والمفاهيم ومجموعة من القواعد والأنماط السلوكية بحيث تلعب دورا في توجيه السلوك الإنساني والمهني في المنظمة ويحدد علاقتها بمواردها (الشاوي، 2005). وتقتضي عملية الاندماج بين العاملين والمنظمة نبذ ممارسات الإدارة الدقيقة، وتبني مجموعة من الأنماط والقواعد تشجع على اعتبار العنصر البشري أهم عناصر العمل والإنتاج وتركز على تمكينه وتميئه وتدريبه لجعله مستعدا وقادرا على حمل رسالة المنظمة (عقيلي،2009)
- مستوى تفويض السلطة: من أهم الجوانب في عملية دمج العاملين التوجه إلى نقل السلطة للمرؤوسين بالتفويض، مما يعني منح المرؤوس القدرة على تصريف أمور عمله دون التدخل الفائق في التفاصيل، ذلك يجعله أكثر قدرة على تنفيذ المطلوب منه بشكل جيد، ويشعره بأهميته، وبتقته رئيسه في المنظمة مما يرفع من معنوياته، ويدفعه للانغماس والتفاني في العمل (عقيلي، 2009)
- مستوى التحفيز: يعد التحفيز الإنساني سواء كان ماديا(رواتب وأجور ومكافآت مادية) أم معنويا(توفير الاحترام والتقدير والمعاملة الحسنة) أم فكريا (التشجيع على التفكير المبدع الخلاق والمبادرة) من العوامل ذات الأهمية التي تسهم في خلق حالة من الاندماج لدى العاملين (عقيلي، 2001) وتساهم في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين العاملين والمنظمة من اجل المساهمة في تحقيق أعمال وانجازات تسعى المنظمة إلى انجازها (الجريد،2007)
- مستوى القيادة الإدارية:عندما يدرك المرؤوس أن من يقوده إنسان مساند وداعم له، فان عليه أن يدرجه بشكل فعال، يقوم بكسر حواجز الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، ويعامل الجميع بثقة واحترام دون تمييز ويكون الفضل لديه هو الأكفأ، هذا النمط القيادي سوف يزرع الثقة والمحبة، لدى مرؤوسيه مما يؤسس لاندماج العاملين في بيئة ومكان عملهم (عقيلي،2001)

- مستوى تصميم العمل: إن تبني مدخلا يوفر المتعة والتحدي والإثارة للفرد يولد الشعور بالمتعة عند مزاوله الأفراد لأعمالهم، وهذه المتعة تخلق لديهم شعورا بالمسؤولية والالتزام، لأنهم يجدون أنفسهم ويحققون ذاتهم في ممارسة وظائفهم (عقيلي، 2009)
 - مستوى أسلوب تنفيذ العمل: العمل ضمن فريق ينزع النظرة الفردية للعمل، ويجعل نظرة الفرد كلية، فعندما يحمل الفرد مسؤولية مشتركة وجماعية عن انجاز مهمة الفريق، ويفوض بالصلاحيات المناسبة ويمارس قدرا من الحرية ويكافئ أو يحاسب الفريق جماعيا، يتحول التوجه من المسؤولية والمحاسبية، والمكافئة والانجاز الفردي الى الجماعي (عقيلي، 2009)
- والشكل (14.2) يوضح المستويات التي يحدث فيها دمج العاملين على كافة المستويات في المنظمة.



شكل 14.2: مستويات دمج العاملين في المنظمات

22.2.2. العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، والمداخل المختلفة لبناء القدرة التنافسية:

إدارة الموارد البشرية هي المكلفة بانجاز وإدارة إستراتيجية الموارد البشرية حيث، تقوم بإحضار الموارد البشرية المؤهلة المناسبة وذات الكفاءة الى المؤسسة، وتنميتها والمحافظة عليها، والاستفادة من طاقاتها الخلاقة وقدراتها الظاهرة والكامنة. ولتوضيح العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، نورد الشكل (15.2) حيث ان كل وظيفة من وظائف ومتطلبات تحقيق القدرة التنافسية تناول، وتتبنى المداخل المختلفة لبناء وتحقيق هذه القدرة، في الجانب المتعلق بها

3.2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي تناولت الإدارة الدقيقة او التنافسية، ونقد لها ، إضافة الى موقع هذه الدراسة بين الدراسات.



شكل 15.2: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمداخل المختلفة لبناء القدرة التنافسية

دراسة الحسيني (2009): القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/ العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، هدفت إلى بيان اثر القيادة الإدارية والمؤهلات العلمية لها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. و في تكوين رأس المال الفكري. و خلق ادارة المعرفة، و خلق ميزة تنافسية واستخدمت المنهج الوصفي، وقد افترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و(إدارة المعرفة". والميزة التنافسية". ورأس المال الفكري و إدارة الموارد البشرية استراتيجياً) إضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وكذلك بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. وتوصلت الدراسة الى قبول صحة هذه الفرضيات. واوصت بأعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداءوظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة وكذلك إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات، إضافة الى إعطاء المرونة الكافية لقيادة إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفاءة أو تطويرهاو تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الانتاجية برمتها. وقد أتاحت هذه الدراسة اختبار العلاقات ما بين القيادة الإدارية، وهي النموذج الذي يجب التحول إليه للتخلص من الإدارة الدقيقة، وبين عدد من المتغيرات التي تؤدي في النهاية الى خلق ميزة التنافسية، إضافة الى العلاقة المباشرة الإحصائية ما بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية ذاتها

دراسة حمدي (2004): تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الاغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم والاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، تلخصت مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسات في دعم الميزة التنافسية؟ وقد استخدمت الدراسة كل من المنهج الوثائقي، دراسة الحالة، والمنهج التحليلي، معتمدة على مسح الوثائق الخاصة بالبنك، وفق أسلوب الملاحظة من غير مشاركة لجمع البيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى ان عملية تنمية الكفاءات للأفراد داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد ساهمت في منح البنك ميزة تنافسية من خلال موارده البشرية، كما ركزت على ان تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصورة ايجابية وكبيرة في دعم المزايا التنافسية للمؤسسة حالة الدراسة بالتأثير على مكونات الكفاءات، حيث ان ذلك يدفع بالمؤسسة نحو التميز، عن طريق التأثير المباشر في مختلف أنواع المزايا التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز) حيث ان كل نوع من هذه المزايا يتطلب نوعا مختلفا من الكفاءات، تساهم عملية تنمية الكفاءات في تقديمه

دراسة شماسنة (2008): ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بالإحترق الوظيفي لدى أعضاء الفريق الصحي في مستشفى المقاصد بالقدس الشريف. تناولت هذه الدراسة ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بحدوث الإحترق الوظيفي حيث تركزت مشكلة الدراسة في استقصاء ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بالإحترق الوظيفي لدى الفريق الصحي في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف في الفترة ما بين آذار و أيار 2008. وحاولت الدراسة تحديد ما هي المؤشرات الدالة على ممارسة الإدارة الدقيقة وتلك الدالة على حدوث الإحترق الوظيفي، واتجاهات أعضاء الفريق الصحي نحو ممارسات الإدارة الدقيقة. بالإضافة إلى تحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو الإحترق الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد جرى استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها شيوع ممارسات الإدارة الدقيقة بدرجة كبيرة وهذا بحسب الأدبيات الإدارية كاف للتسبب بالإحترق الوظيفي ودل على ذلك وجود عدد من مؤشرات الإحترق الوظيفي. هذه المؤشرات تدل على حاجة كبيرة للمزيد من التدريب للمدراء في الأقسام المختلفة، وهذا أيضا يدل على عدم وجود ثقة قوية متبادلة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التفويض في الصلاحيات التي يمكن تفويضها. كما يدل على مرؤوسين محرومين من الثقة والتفويض والاعتبار للجانب الإنساني في العمل حيث أن تفاصيل العمل أكثر أهمية منهم.

دراسة صلحواوي (2008): الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، أجريت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية من جامعة الحاج بلخضر باتنة /الجزائر، وقد تم تطبيقها على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ببسكرة، ومثل بها العاملين في المؤسسة حيث بلغ مجتمع الدراسة 126 عاملاً (90) عاملاً في مصلحة الكهرباء، و36 عاملاً في مصلحة الغاز) مستخدمة المقابلة الاستبانة كأدوات لجمع البيانات معتمدة على المنهج الوصفي /دراسة الحالة في إجراء الدراسة، وتلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل: ما مدى تأثير حوادث العمل على تنافسية المؤسسة، وكيف يحدث ذلك؟؟ وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها بالحوادث المهنية التي تتعرض لها الموارد البشرية، إضافة إلى التعرف على مدى إمكانية المؤسسة في الحد من حوادث العمل في حال معرفة أسبابها.

وأكدت نتائج الدراسة الاحتكار تام للسوق من قبل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إضافة إلى تمتع مواردها البشرية بالتأهيل والخبرة مما يمنحها قدرة تنافسية، كما أكدت أن ارتفاع معدل حوادث العمل المسجلة كل عام ينتج عنه العديد من الآثار السلبية مثل أيام العمل الضائعة والتكاليف التأمينية وخسارة المورد البشري، وأوصت الدراسة بالتشديد على الأمن والسلامة إضافة إلى رفع قدرات العاملين وإثراء عملهم وإشراكهم في عملية صنع القرار من أجل تمكينهم من تجنب الحوادث المهنية وتعظيم الاستفادة من قدراتهم في رفع مستوى التنافسية للمؤسسة. وركزت الدراسة على اثر الحوادث المهنية على تنافسية المؤسسة إجمالاً دون الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها المباشرة على القدرة التنافسية للموارد البشرية، كما أنها لم تولي الاهتمام لعنصر احتكار السوق الذي يجعل القدرة التنافسية محايدة ولا باعث لها لاطمئنان الإداريين والعاملين بالتفرد المطلق واحتكار السوق كما أن امتلاك الموارد البشرية للتأهيل ليس كافياً لجعلها تمتلك ميزة تنافسية لذلك جاءت التوصية بإثراء العمل والمشاركة في صنع القرار مناسبة رغم أنها جاءت من أجل تجنب الحوادث المهنية المؤثرة في تنافسية المؤسسة

دراسة Cumming.T and Marcus.S: (1991) تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الموارد البشرية، أجريت هذه الدراسة بناء على رغبة شركة IBM في دراسة آليات تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، حيث هدفت إلى تعريف وبناء خارطة طريق لعمل الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، إضافة إلى إثارة الحوار بين الخبراء في الموارد البشرية وإدارة الأعمال بخصوص كيفية تحقيق ميزة تنافسية استجابة للتحديات المتوقعة مستقبلاً. واشتملت الدراسة على 3000 مديراً في 12 دولة مختلفة حول العالم مستخدمة الاستبانة

ذات الأسئلة ذات النهاية المفتوحة (open ended question) مترجمة إلى ثماني لغات عالمية مما ترك المجال للمدراء لإبداء آرائهم وتوقعاتهم بحرية وتعمق

أشارت الدراسة إلى أن (57%) من المبحوثين يظهرون ثقة مرتفعة بقدرات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية فعالة، و فقط 12% ممن عبروا عن آرائهم لم يمنحوا الثقة الكافية، كما وتتبا المبحوثون إلى أن دور الموارد البشرية سوف يزداد أهمية وحساسية بشكل مستمر بحلول عام (2000) فصاعداً، مما يؤدي إلى تطوير وإعطاء أولوية قصوى لبناء قدرات الموارد البشرية تمهيدا للعب ذلك الدور، إضافة إلى أن الدراسة تنبأت من خلال نتائجها باحتلال موضوع التنافسية والجودة أهم التحديات التي سوف تواجهها المنظمات مستقبلا واستنتجت انه من اجل تحقيق ميزة تنافسية في بيئة التحديات المستمرة فلا بد من تحديد أهداف إستراتيجية للموارد البشرية تتطابق وتتكامل مع أهداف المنظمات التي سوف تواجهها التحديات وبناء إستراتيجية متكاملة لبناء قدرات الموارد البشرية التي سوف تتحمل عب المنافسة. وأتاحت هذه الدراسة باستخدامها الاستبانة ذات النهاية المفتوحة للأسئلة التعمق الكافي في إجابات المبحوثين، كما وان الفئة المستهدفة من الدراسة كانت جيدة بحكم موقعها الإداري واطلاعها المستمر على التغيرات البيئية وحساسيتها لتلك التغيرات، ولذلك كان لها القدرة على التنبؤ باحتلال الجودة والتنافسية رأس التحديات التي تواجه المنظمات

دراسة هورلي، و رايمين (2005):التحول من الإدارة الدقيقة إلى القيادة، قام الباحثان من جامعة فورد هام بإجراء دراسة مسحية مستخدمين منهج دراسة الحالة ل(300) مدير من غير المدراء العاملين أو التنفيذيين، في مواقع إدارية مختلفة في خمسين شركة مختلفة موزعة على عشرة دول وذلك بدراسة حالة لكل مدير ، هؤلاء المدراء كانوا خبراء ويقتربون من الصف الأول في إدارة منظماتهم وبعد إجراء المقابلات معهم تم الطلب منهم تصنيف المدراء الذين يعملون في المواقع الإدارية المختلفة في منظماتهم إلى ثلاث أصناف: قائد، مدير للإدارة الدقيقة، أو غير متأكد من ذلك، وذلك على أساس أن مدير الإدارة الدقيقة لديه الصفات التالية: التحكم الزائد، عدم الثقة، الشعور بعدم الأمان، حاد، متخوف، مهتم بالتفاصيل الدقيقة، دائم الطلب والتوجيه) أما القائد فقد حدد المعايير التالية لاختياره:(ملهم، واثق من نفسه، يمنح الثقة للآخرين، مفوض، يمنح التحدي، يمنح التمكين والقوة، داعم، مواجه للمخاطر).

واستمرت هذه الدراسة لمدة خمس سنوات، وهدفت إلى فهم أسباب ودوافع ممارسة الإدارة الدقيقة ثم ووضع أسس للتحويل من الإدارة الدقيقة إلى القيادة الإدارية كان من نتائجها وجد أن هناك العديد من

الأسباب المؤدية لقصر أو ضعف الأداء الإداري التي تؤدي إلى وصف ممارسات هؤلاء المدراء بالإدارة الدقيقة، ومنها: الرغبة في المثالية والإتقان التي تدفعهم للتحكم بالآخرين بشكل مبالغ فيه مما يمنع هؤلاء المدراء من ممارسة بعض السلوكيات مثل تقوية وتعزيز الثقة والمنافسة عند المرؤوسين، والنقص في التدريب والتأهيل لدى هؤلاء المدراء عند وجودهم في مناصب ومواقع إدارية لم يكونوا مستعدين لتوليها، ولم يتم إعدادهم لها.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من الخطوات للتحويل من الإدارة الدقيقة إلى القيادة، وذلك بتجاوز النزعة إلى المثالية، والالتزام بأهداف ذكية، وقابلة للتحقيق، ضمن الخطوط والقواعد الموضوعية في المنظمة. كما ركزت على موضوع الإدارة الدقيقة المثالية، والقيادة، حيث أشارت إلى أن (30-35%) هم عبارة عن مدراء جيدين، لكنهم يتعثرون في حالة وجدوا أنفسهم في مواقع ورتب أعلى، والتي تتطلب مهارات قيادية لا يمتلكونها ولم يتم تدريبهم مسبقاً على الواجبات المطلوب منهم أدائها. بالنسبة لهذه المجموعة من المدراء ذوي الأداء المتدني، نجد أن السبب الجذري لممارسة أساليب الإدارة الدقيقة هو وجود النزعات المثالية والميل العالي إلى الإتقان التام (The perfectionism) لدى هؤلاء المدراء.

إن استخدام لمنهج دراسة الحالة ساعد على التعمق في دراسة الحالات المختلفة وخصوصاً أنها جرت على فترة زمنية طويلة مما ساعد على توفر معلومات كانت خافية عند استطلاع الحالة للوهلة الأولى، مما يغني الأدبيات التي تتحدث عن الإدارة الدقيقة، كما وإن منهج دراسة الحالة ساعد في الكشف عن العلاقات بين أسباب ممارسة الإدارة الدقيقة، والعوامل المؤثرة في كل حالة، مما يساعد في التمكين من تعميم النتائج على حالات مشابهة في المجتمع

دراسة Saenz (2005): اثر الإدارة الدقيقة على عملية صنع القرار في مدارس ولاية أريزونا، رسالة دكتوراه من جامعة كابيلا، تختبر العلاقة بين المرؤوسين أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس في مدارس ولاية أريزونا الأمريكية، وبين رؤسائهم تحت تأثير الإدارة الدقيقة، كما ودرست اثر الإدارة الدقيقة على عملية صنع القرار لدى المرؤوسين في تلك المدارس. حيث جمعت الباحثة بياناتها باستخدام المقابلة الشخصية والمسح الشامل للمرؤوسين. اكتفت الدراسة بالتسليم بوجود الإدارة الدقيقة، واختصت بالتركيز على اثر ذلك في عملية صناعة القرار دون الالتفات إلى باقي النتائج. حيث يرجع ذلك إلى تأصل مفهوم الإدارة الدقيقة غربياً مما يؤدي إلى الانتقال إلى دراسة أثرها، وعلاقتها بعملية صناعة القرار الإداري، لكن الدراسة لم تكن قادرة على إيجاد علاقة واضحة بين الإدارة الدقيقة والانجاز المدرسي للطلاب. أوصت الدراسة باستخدام مجموعة من

الإجراءات والأساليب لتحديد الإدارة الدقيقة، ومعاينتها، وتجنب ممارستها دون التركيز على العوامل المختلفة المسببة للإدارة الدقيقة، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة، من حيث تنفيذها للأسباب المؤدية لممارسة الإدارة الدقيقة، واقتراح المقترحات بناء على هذه الأسباب.

المقابلة الشخصية التي استخدمتها الباحثة تساهم في التعمق في جمع البيانات ليحتم الوصول إلى الإجابة المناسبة لكن ذلك أيضا عائد إلى تعاون المرؤوسين في الإجابة وبالتأكيد فان ذلك سوف يكون غير عملي عندما يكون الدراسة مع مدراء يتوقع أن ينتهجوا أسلوب المجاملة عند الحديث عن ممارسة الإدارة الدقيقة لذلك فبالاستفادة من تجربة الباحثة سوف نقوم بتطوير أداة بحثية كالاستبانة تترك للمبحوث خصوصيته في الإجابة بحرية عن ممارسات الإدارة الدقيقة دون الإشارة إلى موقعه أو اسمه أو مركزه الإداري.

دراسة Wright (2000): استراتيجيات لتجنب الإدارة الدقيقة، قام بها Robert. Wright عام (2000) على حقل مندوبي المبيعات، لم يتسنى الحصول سوى على ملخص الدراسة، التي تناولت مجموعة استراتيجيات، لتجنب الوقوع في مصيدة الإدارة الدقيقة (Strategies for avoiding the micromanagement trap). وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات لتجنب الإدارة الدقيقة وتمثل أهميتها في أنها تطرح حولا واستراتيجيات بديلة لممارسة الإدارة الدقيقة وكان من. وقد أشارت الدراسة إلى انه في ظل المنافسة العالمية الشديدة في منظمات الأعمال اليوم؛ فان احتمال وقوع المدراء ضحايا للإدارة الدقيقة بات أكثر من ذي قبل، وذلك لعزم هؤلاء المدراء للإيفاء بالأهداف والخطوط التي وضعها رؤسائهم في الإدارات العليا، وذلك بهدف تحقيق إنتاجية أعلى والتزام أكبر، لكن نمط الإدارة الدقيقة بات يؤدي إلى نتائج معكوسة تماما لما هو مرجو منه فقد أراد المدراء زيادة الإنتاجية وكانت النتائج في ميدان الأعمال تدني الإنتاجية والدافعية لأداء العمل، وبدل اهتمام المدراء بالأهداف والاستراتيجيات باتوا مهتمين بالتفاصيل وبالعمليات التفصيلية الدقيقة للإنتاج، وقدمت الدراسات أربعة استراتيجيات بديلة لتجنب الوقوع في شرك الإدارة الدقيقة في حقل مندوبي المبيعات

4.2 موقع الدراسة بين الدراسات السابقة

على الرغم من ارتباط الإدارة الدقيقة بالعملية الإدارية ذاتها، وكونها متلازمة أعراض لممارسات إدارية كغياب التفويض، وقلة التدريب أو انعدامه، وغياب الثقة، وغياب النظرة الإستراتيجية و من خلال اطلاع الباحث حول ما كتب عن الإدارة الدقيقة (Micromanagement) باللغة العربية،

واللغة الانجليزية. لم يتمكن الباحث من العثور على مادة أو بحث علمي حول الإدارة الدقيقة باللغة العربية سوى ما يصف جزئياتها كل على حدة، وبذلك، تكون هذه الدراسة رائدة في هذا المجال باللغة العربية، أما بالنسبة للغة الانجليزية فيتوفر عدد قليل من الدراسات إلا إنها لا تبحث في الإدارة الدقيقة في المستشفيات، أو البيئة العربية عامة، أو الفلسطينية خاصة، أو انعكاساتها على التنافسية مهما كانت مصادرها .

ان هذه الدراسة تراعي التطبيق العملي، حيث تدرس انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة تفصيليا في كل عملية من عمليات بناء القدرة التنافسية للمورد البشري، وتطويره والمحافظة عليه وعدم تسريه الى المنافسين من خلال مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تبرز الأهمية التطبيقية في القدرة على معالجة كل عملية تبعا لانعكاس الإدارة الدقيقة عليها

كما أن هذه الدراسة تتناول الموارد البشرية في المستشفيات، حيث أن معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تناولت الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية، في قطاعات اقتصادية او تسويقية أو في حقل تكنولوجيا المعلومات، والمتغيرات المختلفة التي تؤثر في أداء عمله، إضافة الى أنها في غالبيتها غريبا وتظهر أهمية ذلك في ان معظم أدباء الإدارة الغربيون يرجعون الأسباب إلى عوامل نفسية بينما في البيئة العربية يبدو أن هناك أسباب ودوافع متنوعة ومختلفة واحدها العوامل النفسية

وتنفرد الدراسة بالجمع بين متغيرات الإدارة الدقيقة، وبين متطلبات تحقيق القدرة التنافسية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالإستفادة من مداخل تحقيق التنافسية المتعددة مثل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة رأس المال الفكري، إستراتيجية حرب المواهب، وبذلك تكاد تكون الأولى التي تجمع بين المتغيرات التي تحقق القدرة التنافسية وبين الإدارة الدقيقة كنمط ، التي يعتقد المدراء أنها تؤدي إلى التميز والانجاز بينما يعتقد المرؤوسون عكس ذلك.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل توضيحا للمنهج الذي اتبعه الباحث، وكذلك تحديد أداة الدراسة، وكيفية بنائها، والتأكد من صدق وثبات الأداة (استمارة الاستبانة)، ثم يتطرق إلى مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراده المبحوثين، و ثم الكيفية التي طبق فيها الدراسة الميداني، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج ، وإجراءات الدراسة

يقصد بالمنهج الأسلوب: الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات والمعلومات، المكتبية والحقلية، وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها (الحسن، 2009 م) وفي ضوء طبيعة هذا الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، جرى استخدام المنهج الوصفي- دراسة الحالة، والذي يشتمل على تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية او علمية او ثقافية كالمدارس والمستشفيات تتعلق بأنشطتها، وعملياتها وإجراءاتها، وعن موظفيها وخدماتها (قنديلجي، والسامرائي، 2009) والذي يستهدف كشف الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد من خلال فترة زمنية معلومة مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصفها وصفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة ثم تصنيف هذه الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كما وكيفا بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها (قنام، 2006)

3.3 أدوات الدراسة

بناء على منهج الدراسة، وحدودها ومحدداتها، وطبيعة البيانات المراد جمعها، وجد أن الأداة المناسبة هي استمارة الاستبيان، التي تم اختبار صدقها وثباتها وجراء الدراسة الاستطلاعية، للاطلاع على مدى فاعليتها في جمع البيانات. وتكونت الاداة من أربعة أجزاء كالتالي:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات عن عينة الدراسة من الموارد البشرية العاملة في مستشفى المقاصد الإسلامية وهي (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الدرجة العلمية).

- الجزء الثاني: ويتعلق بالمؤشرات التي توضح واقع الإدارة الدقيقة بين المدراء العاملين في مستشفى المقاصد الإسلامية، ويقسم الى ثلاث محاور:

- المحور الأول: مؤشرات تقيس مدى التركيز الذي يمارسه الإداري لتجميل صورة الذات وذلك من خلال الصورة التي كونها المرؤوس عن رئيسه، من خلال عدد من المؤشرات عددها (13) فقرة.

- المحور الثاني: مؤشرات تقيس مدى التركيز الذي يمارسه الإداري في تركيب العمل وذلك من خلال عدد من المؤشرات عددها (12) فقرة.

- المحور الثالث: مؤشرات تقيس مدى التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين وعددها (7) فقرات.

- الجزء الثالث: ويتعلق برصد متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال استطلاع إجابات الموارد البشرية، ويقسم الى المحاور التالية:

- المحور الأول: للتعرف على وظيفة تكوين الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (10) فقرات.

- المحور الثاني: للتعرف على وظيفة تدريب الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (23) فقرة.

- المحور الثالث: للتعرف على وظيفة تعويضات الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (9) فقرات.
 - المحور الرابع: للتعرف على وظيفة رعاية الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (11) فقرة.
 - المحور الخامس: للتعرف على وظيفة علاقات الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (13) فقرة.
 - المحور السادس: للتعرف على وظيفة دمج الموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (11) فقرة.
 - المحور السابع: للتعرف على وظيفة إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية، في ظل انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة، من خلال عدد من المؤشرات عددها (10) فقرة.
- الجزء الرابع: ويتضمن عددا من المقترحات للتحويل عن الإدارة الدقيقة من اجل تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية، وعددها (21) فقرة

4.3 مقياس أداة الدراسة

يقابل كل عبارة من عبارات المحاور السابقة أعلاه، العبارات التالية: موافق بـ: درجة كبيرة (3)، درجة متوسطة (2)، درجة ضعيفة (1). وبذلك يكون الباحث قد تبنى في إعداد أدواته الشكل المغلق (closed questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، واستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الثلاث لقياس العبارات.

5.3 صدق أداة الدراسة

للتعرف على صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم تحكيم الاستبانة بحيث عرضت ، على مجموعة من الزملاء ذوي الخبرة في مستشفى المقاصد الإسلامية ، ومن ثم المحكمين الاكاديميين، ملحق (2.3)، وبعد ان تمت مراجعتها مع المشرف قام الباحث بمراجعة بعض العبارات وتعديلها وفي ضوء آراء المحكمين بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وبعد انجاز التعديلات كان تم الاتجاه لفحص ثبات الأداة ، وتوزيعها على المبحوثين.

6.3 ثبات الاداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام أسلوبين: الأول الاختيار وإعادة الاختيار (test and re-test)، والثاني احتساب معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي:

- الاختبار وإعادة الاختبار: توزيع الاستبيان على عينة مصغرة من 10 مبحوثين، ثم تم احتساب معامل الارتباط لكامل الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة على حدة. عن طريق احتساب نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) و يتضح من نتائج الجدول (1.3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لكامل الإستبانة جاءت (**0.686) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، ولمحاور الإستبانة تراوحت قيمة المعامل بين (**0.813 و **0.410) وبدلالات إحصائية تراوحت بين (0.000 و 0.000). وهذا يبين أن جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقل من (0.05)

جدول 1.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة الارتباط كامل الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة على حدة.

الرقم	المجالات	قيمة ر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	التركيز على تجميل صورة الذات	0.410**	0.000
2	التركيز على تركيب العمل	0.413**	0.000
3	التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين	0.413**	0.000
4	تكوين الموارد البشرية	0.686**	0.000
5	تدريب الموارد البشرية	0.813**	0.000
6	تعويضات الموارد البشرية	0.589**	0.000
7	رعاية الموارد البشرية	0.705**	0.000
8	علاقات الموارد البشرية	0.810**	0.000
9	دمج الموارد البشرية	0.760**	0.000
10	إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية	0.708**	0.000
	الدرجة الكلية	0.686**	0.000

- معامل الاتساق الداخلي: من الجدول (2.3). يتبين بان الدرجة الكلية للاتساق الداخلي للاستبانة قد وصلت (94%)، وهي درجة عالية جداً، كما تبين ان هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وكان أعلى مجال "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية: تدريب الموارد

البشرية " بنسبة (89 %) وهي درجة مرتفعة جدا، في حين ان أدنى مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين بنسبة (70 %) وهي درجة متوسطة. كما ويتضح من بيانات الجدول رقم (2.3) بان درجة الاتساق الداخلي لمحور المقترحات قد وصل (96%) وهي درجة عالية جدا.

استنادا الى الاختبارين السابقين، ترفض فرضية عدم ثبات الإستبانة كاملة، وعدم ثباتها على مستوى المحاور، وعليه اعتبرت الإستبانة ثابتة، وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

جدول 2.3: نتائج اختبار كرمباخ ألفا

المجالات	كرمباخ ألفا
تدريب الموارد البشرية	0.89
التركيز على تجميل صورة الذات	0.87
إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية	0.86
تكوين الموارد البشرية	0.86
دمج الموارد البشرية	0.85
علاقات الموارد البشرية	0.84
رعاية الموارد البشرية	0.83
التركيز على تركيب العمل	0.79
تعويضات الموارد البشرية	0.75
التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين	0.70
الدرجة الكلية	0.94
مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من اجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية	0.96

7.3 إجراءات تطبيق الإستبانة

بعد الحصول على خطاب من مدير معهد التنمية المستدامة / برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، يفيد الانتظام في برنامج الدراسات العليا، في جامعة القدس، تم تكوين فريق عمل من الزملاء العاملين أعضاء مجتمع الدراسة في المستشفى، تولوا توزيع وجمع الاستبيانات بعد ان وضحت لهم نوع العينة والحصص المخصصة لكل وظيفة وعددها، وتوجيهات تفيد التقيد باخلاقيات ومواصفات البحث العلمي، وذلك لظروف منعت الباحث من الوصول الى مجتمع الدراسة بنفسه،

وضمن ذلك استجابة اكبر عدد من المبحوثين، واسترداد نسبة عالية من الاستبيانات الموزعة بلغت (80%) حيث تم إتلاف (8) استمارات غير كاملة، ثم احتسبت نسبة الاستمارات الجاهزة للتحليل الإحصائي لتبلغ (76.8%) واستغرق توزيع الاستبيانات وجمعها مدة ثلاثة أسابيع من شهر نيسان (2010). وبعد ذلك ادخلت البيانات الى الحاسب الآلي وعولجت إحصائياً عن طريق برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة بما يتناسب مع طبيعتها، وذلك على النحو التالي:

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's α (alpha)) لحساب ثبات محاور الاستبانة
- معامل بيرسون لقياس (Pearson correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة
- التكرار والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لكشف الفروق بين جهات نظر أفراد الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة (العمر بالسنوات الكاملة ، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، اسم القسم الذي تعمل فيه، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، مكان السكن حالياً، نوع الدوام)، وكذلك اختبار ت (t- test) لكشف جهات النظر فيما يتعلق بمتغير الجنس
- اختبار شيفيه البعدي (Scheffé) للكشف عن الفروق، وهي خطوة تالية لتحليل التباين لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالاتها الإحصائية

9.3 حدود الدراسة

- تقع هذه الدراسة ضمن عدد من الحدود أهمها:
- الحدود الموضوعية: انعكاس الإدارة الدقيقة في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في المستشفى

- الحدود المكانية: يقتصر الدراسة على مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف
- الحدود الزمنية: يقتصر هذا الدراسة على الفترة الزمنية التي سيتم إجراء هذا الدراسة فيها وهي الفترة الواقعة ما بين شباط (2010) وحزيران (2010)
- الحدود البشرية: يشمل مجتمع الدراسة كافة الموارد البشرية العاملة في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف. الموارد البشرية لا تزال على رأس عملها، رؤساء ومرؤوسين، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كما عرفها عقيلي (، 2009)، والبالغ عددهم (700) موظفا وموظفة تم اختيار عينة ممثلة لهم، وفق أسلوب العينة الحصصية لعدم توفر إمكانية توزيع العينة وفق الجداول العشوائية

10.3 مجتمع وعينة الدراسة

في ظل المحددات المتعلقة بالدراسة، وإمكانية الإحاطة بكامل مجتمع الدراسة، وفي ظل الفترة الزمنية المتاحة لإتمام الدراسة تم احتساب وتوزيع عينة ممثلة إحصائياً لمجموع الموارد البشرية العاملة في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف والبالغ عددهم (700) موظفا وموظفة، وفق أسلوب العينة الحصصية، تبعا لنوع الوظيفة (طبية، تمريضية، إدارية، فنية، خدماتية) حيث تم الحصول على بيانات من دائرة شؤون الموظفين في المستشفى حول عدد الموظفين وتوزيعهم على القطاعات الوظيفية السابقة بناء على تخصصاتهم، بعد توجيه كتاب تسهيل مهمة من قبل إدارة المعهد العالي للتنمية المستدامة، موجهة الى مدير المستشفى.

وبعد الحصول على البيانات وتصنيف القطاعات واحتساب العينة الممثلة حسب برنامج احتساب العينة الممثلة (Creative Research Systems (2004 مستخدما مستوى الثقة بما يساوي (0.05)، وتم احتساب نسبة تمثيلية تساوي (35%) وما يساوي (250) استمارة استبيان. تم توزيع الاستبيانات، بحسب النسب التمثيلية لكل وظيفة داخل مجتمع الدراسة، وقام على التوزيع فريق من الزملاء أعضاء مجتمع الدراسة لتعذر وصول الباحث الى مكان الدراسة، واسترجع (200) استمارة استبيان من مجموع الاستمارات الموزعة بما يعادل نسبة (80%) من العينة الموزعة، استبعدت منها (8) استبيانات لعدم اكتمالها، فبقى (192) استمارة، تمثل نسبة استرجاع (76.8%)، وتمثل (27%) من مجتمع الدراسة، وقد كانت النسب موزعة كما في الجدول (3.3).

11.3 معيقات الدراسة

واجهت الدراسة عددا من المعوقات، منها ما يتعلق بالمنع الأمني الطارئ من الوصول الى مكان تطبيق الدراسة، او صعوبة الحصول على قائمة بأسماء الموظفين لتطبيق أسلوب العينة العشوائية، او العشوائية التطبيقية، إضافة الى معيقات تتعلق بمادة الدراسة الأدبية من حيث عدم توفر المراجع العربية أو الدراسات السابقة المباشرة حول الإدارة الدقيقة، وتشتت المادة إلى جزئيات متفرقة، وتعويضا لذلك تمت ترجمة معظم النصوص من اللغة الانجليزية.

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة ونسبهم داخل المجتمع الأصلي، وتمثيلهم في العينة الممثلة

القطاع / الوظيفة	العدد في المجتمع الاصلي	النسبة المئوية	العدد في العينة الموزعة	النسبة المئوية	العدد المسترد	النسبة المئوية
الطبية	126	%18	45	%18	37	%19.3
التمريضية	294	%42	105	%42	85	%44.3
الإدارية	91	%13	33	%13	31	%16.1
الفنية	77	%11	27	%11	20	%10.4
الخدمائية	122	%16	40	%16	19	%9.9
المجموع	700	%100	250	%100	192	%100

12.3 خصائص عينة الباحثين

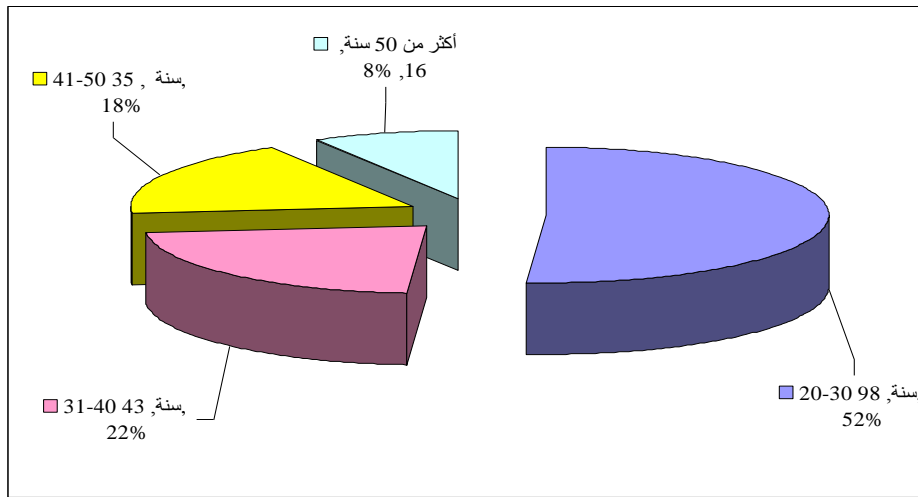
فيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة، وتوزيعها، بحسب خصائص الباحثين التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي: العمر، الجنس، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، التحصيل العلمي:

1.12.3. توزيع خصائص العينة حسب العمر:

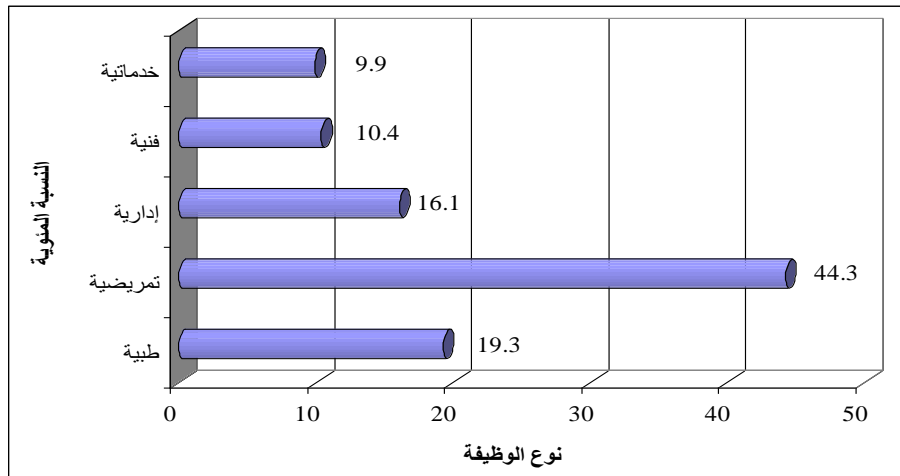
بلغ (98) من أفراد العينة بما نسبته (51.0%) من إجمالي أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين (20-30 سنة)، في حين أن (43) من أفراد العينة ما نسبته (22.4%) تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة، أما الذين تراوح أعمارهم بين (41-50) فبلغ عددهم (35) أي ما نسبته (18.2%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من (50 سنة) ما عدده (16) أي ما نسبته (8.3%) من إجمالي أفراد الدراسة

2.12.3. توزيع خصائص العينة حسب نوع الوظيفة:

توزع أفراد العينة بحسب نوع الوظيفة في عينة الدراسة ، فبلغ عددهم في المهنة الطبية (37) بما نسبته (19.3%). كما بلغ في المهنة التمريضية (85) بما يعادل ما نسبته (44.3%)، بينما بلغ عدد الذين يمثلون المهنة الإدارية (31) بما نسبته (16.1%)، ومن يمثلون المهنة الفنية بلغ عددهم (20) بما نسبته (10.4%)، أما أعضاء المهنة الخدماتية فبلغوا (19) أي ما نسبته (9.9%) وهذا يشير الى ان مهنة التمريض هي المهنة الأكبر من حيث عدد الممارسين في المؤسسة، يليها مهنة الطب، وهما الفئتان الأكثر تعاملًا مع المستفيدين من خدمات المستشفى.



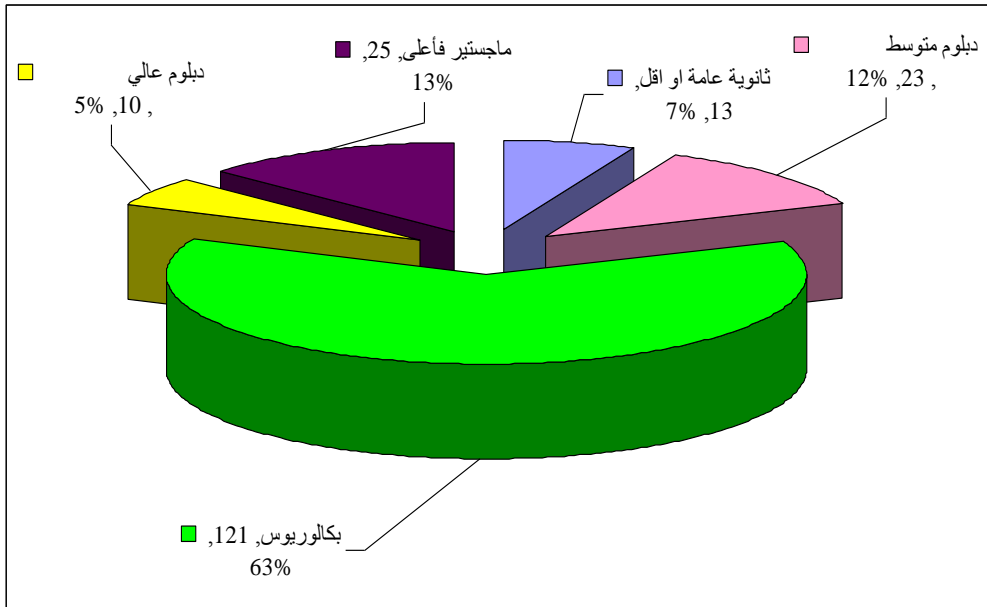
شكل 2.3: توزيع خصائص العينة حسب العمر



شكل 3.3: توزيع خصائص العينة حسب نوع الوظيفة

3.12.3. خصائص العينة حسب التحصيل العلمي:

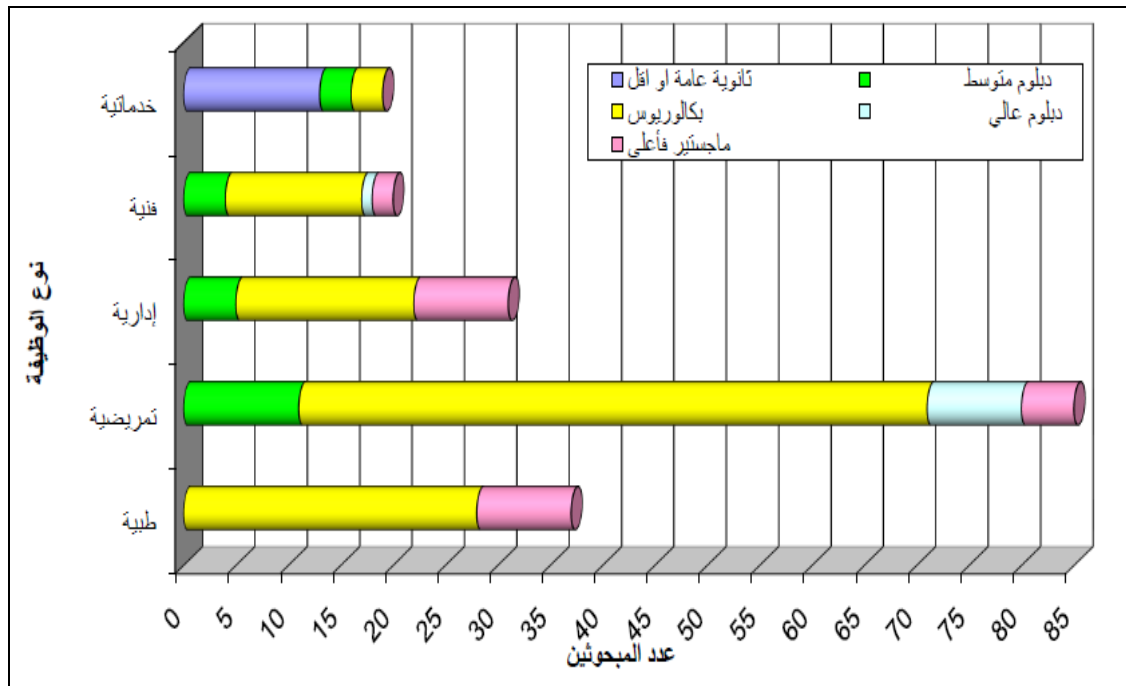
توزعت عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي، فبلغ عدد الذين يحملون شهادة الثانوية عامة او اقل (13) بما يعادل ما نسبته (6.8%) وبلغ عدد الذين يحملون شهادة دبلوم متوسط (23) بما يعادل ما نسبته (12.0%)، أما الحاصلين على شهادة البكالوريوس فبلغ عددهم (121) وذلك يمثل ما نسبته (63.0%)، بينما من يحملون درجة الدبلوم العالي فبلغ عددهم (10) بنسبة (5.2%)، من العينة، والحاملين درجة الماجستير (25) بما نسبته (13.0%) من العينة.



شكل 4.3: توزيع خصائص العينة حسب التحصيل العلمي

ويشير الشكل (4.3) ان الذين يحملون شهادة البكالوريوس يغطون النسبة الأكبر، وهذا يتناسب مع متطلبات التأهيل لهذه الوظائف، وشروط التوظيف وبالذات في المهن الطبية الأساسية والمهن المساندة لها، مع ان الدبلوم المتوسط لا زال يشكل المرتبة الثانية، لكن ذلك، يوضح الحاجة الى المزيد من التأهيل وبناء القدرات لمنح المؤسسة قدرة تنافسية، وخصوصا عند النظر الى المنافسة العلمية والفكرية التي يواجهها المستشفى من المستشفيات الإسرائيلية. ومن اجل معرفة القطاعات الوظيفية، وتحصيلها العلمي، تم عمل cross tabing بين كل من نوع الوظيفة والتحصيل العلمي، تبين ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس بين ممارسي مهنة التمريض مقارنة بباقي الوظائف (5.3)، إضافة الى عدد من حاملي درجة الماجستير، بينما يشغل الوظيفة الخدماتية اكبر عدد من حاملي الثانوية العامة او اقل، وهذه الوظيفة تشمل وظائف الحرس والأمن، ووظائف التدبير

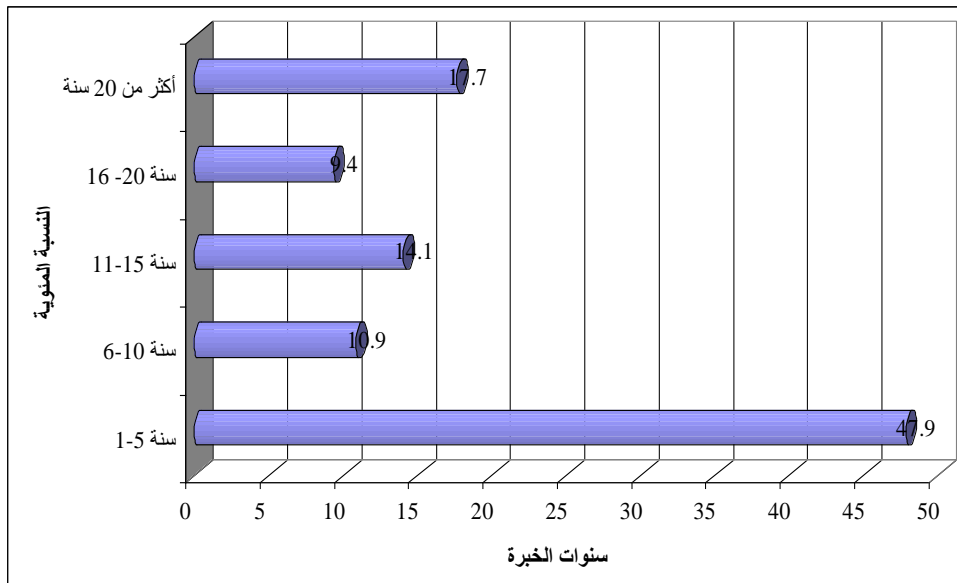
المنزلي والفراشين، والمطبخ، والصيانة، وعدد قليل من حاملي شهادة الدبلوم المتوسط، كما يتضح لنا حصول الغالبية من الأطباء والمهن الطبية على درجة البكالوريوس بينما الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى فكان عددهم داخل العينة (9) فقط، مع انعدام حملة الدبلوم العالي داخل العينة، والملاحظ ان الوظائف الإدارية لا زالت تحتوي على حملة الدبلوم المتوسط رغم التحديات التي تفرضها ظروف المنافسة، والتي تتطلب تطويراً، وتنمية مستمرا للعاملين، وحصولهم على الدرجات العلمية كالماجستير، والدورات المتخصصة كل في نطاق تخصصه مواكبة التغيير والتطور في القاعات المختلفة بشكل يضمن البقاء في المقدمة ،، ويمكن ملاحظة هذه المعطيات في الشكل التالي (5.3)



شكل 5.3: العلاقة بين نوع الوظيفة، والتحصيل العلمي

4.12.3. توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة:

توزعت عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة في شكل (6.3)،، فبلغ من يملكون (1-5 سنة خبرة) (92 فردا) بنسبة (47.9%) ومن يملكون (6-10 سنة خبرة) (21 فردا) بنسبة (10.9%)، أما من يملكون (11-15 سنة خبرة) فعددهم (27 فردا) وذلك بنسبة (14.1%) بينما من يملكون (16-20 سنة خبرة) فعددهم (18 فردا) بنسبة (9.4%)، من العينة، ومن يملكون (أكثر من 20 سنة خبرة فبلغ عددهم (34 فردا) بنسبة (17.7%) من العينة



شكل 6.3: توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل، عرضاً لأهم نتائج الدراسة، كما تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، والإجابة على الأسئلة الأولية للدراسة ذات العلاقة بمؤشرات الإدارة الدقيقة، ومتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، بالإضافة إلى مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية وكذلك الفرضيات المتعلقة بتأثير خصائص عينة المبحوثين من حيث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي) بحيث تتم مناقشة الفرضيات التي بنيت على هذه الأسئلة، من حيث القبول أو الرفض، بالإضافة إلى تفسير النتائج وعزوها، وتلخيصها.

2.4 واقع الإدارة الدقيقة في مستشفى المقاصد

للإجابة عن سؤال الدراسة حول ماهية واقع الإدارة الدقيقة للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية، من حيث درجة التركيز على (تجميل صورة الذات، تركيب العمل، تركيب العلاقات مع المرؤوسين) من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمحاور المذكورة. لتبسيط مناقشة النتائج تم تصنيفها، كما هو مبين في الجدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور موضع السؤال يعرضها جدول (2.4).

جدول 1.4: تقسيم مقياس ليكرت الى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإدارة الدقيقة ، والاجابات المتعلقة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة

المقياس	المستوى	الدلالة	مرتبة ممارسة الإدارة الدقيقة متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
1.00-1.19	مستوى 5	درجة ضعيفة ↑ ↑ ↑ ↑ ↑	مرتبة حادية عشرة
1.20-1.39	مستوى 4		مرتبة عاشر
1.40-1.59	مستوى 3		مرتبة تاسعة
1.60-1.79	مستوى 2		مرتبة ثامنة
1.80-1.99	مستوى 1		مرتبة سابعة
2.00	متوسطة		مرتبة سادسة
2.01-2.19	مستوى 1	↓ ↓ ↓ ↓ ↓	مرتبة خامسة
2.20-2.39	مستوى 2		مرتبة رابعة
2.40-2.59	مستوى 3		مرتبة ثالثة
2.60-2.79	مستوى 4		مرتبة ثانية
2.80-3.00	مستوى 5		مرتبة أولى

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الإدارة الدقيقة لدى المسؤولين في مستشفى المقاصد الإسلامية مرتبة حسب الأهمية

المجالات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين	1.81	0.43
التركيز على تركيب العمل	1.91	0.40
التركيز على تجميل صورة الذات	1.96	0.46
الدرجة الكلية	1.91	0.383

من الجدول (4.2)، واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.91)، يمكن القول بان ممارسة الادارة الدقيقة في مستشفى المقاصد من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة ضعيفة من المستوى (1)، وهي ممارسات للادارة الدقيقة من المرتبة السابعة وفق المقياس المستخدم اعلاه.

وأما اهم المجالات التي يمارس فيها الادرة الدقيقة، فهي تنازليا كما يأتي:

- التركيز على تجميل صورة الذات: متوسط حسابي، 1.96، بمعنى ممارسة بدرجة صغيرة، ومن المرتبة السابعة.
- التركيز على تركيب العمل، متوسط حسابي، 1.91، بمعنى ممارسة بدرجة صغيرة، ومن المرتبة السابعة.
- التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين، متوسط حسابي، 1.81، بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة.

وعليه تقبل الفرضية القائلة بأن أكثر المجالات التي يمارس فيها الادرة الدقيقة في مستشفى المقاصد هي التركيز على تجميل صورة الذات.

ويفسر حصول التركيز على تجميل صورة الذات، على اعلى المتوسطات ضمن محاور الادارة الدقيقة الى ان الدوافع النفسية والثقافية لممارسة الادارة الدقيقة هي الاكثر عددا وشيوعا وتأثيرا، حيث اشارت الاديبيات الى المستوى المرتفع من القلق والاحساس الدائم بالتهديد، الاحساس بالاستهداف، الخوف من الفشل، يجعل من ممارسة التركيز على تجميل صورة الذات اولوية لدى ممارس الادارة الدقيقة.

1.2.4. ممارسة الادرة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول ماهية واقع الإدارة الدقيقة للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية، في مجال التركيز على تجميل صورة الذات، من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمحاور المذكورة، كما هو مبين في جدول (3.4)

من الجدول (3.4)، واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.96) والانحراف المعياري (0.46) يمكن القول ان "التركيز على تجميل صورة الذات" قد جاء بدرجة درجة ضعيفة من المستوى (1) وهي ممارسات من المرتبة السابعة.

وأما اهم المجالات التي يمارس فيها التركيز على تجميل صورة الذات تنازليا كما يأتي: يعتبر الحذر جزء أساسي من ثقافته المهنية " بمتوسط حسابي (2.31) "، بمعنى ممارسة بدرجة كبيرة، و

من المرتبة الرابعة. والمدير يعتقد بتميزه عن الآخرين بمتوسط حسابي (2.19) " بمعنى ممارسة بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة. ويشعر بتوتر عندما يتخذ احد رؤوسيه قرارا دون العودة إليه، بمتوسط حسابي (2.18) بمعنى ممارسة بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات مرتبة حسب الأهمية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التركيز على تجميل صورة الذات: الصورة التي تكونها عن مسؤولك انه:
0.68	2.31	B8 يعتبر الحذر جزء اساسي من ثقافته المهنية
0.72	2.19	B9 يعتقد بتميزه عن الآخرين
0.71	2.18	B3 يشعر بتوتر عندما يتخذ احد رؤوسيه قرارا دون العودة اليه
0.75	2.09	B4 يصف القسم الذي يديره بأنه قسمه الخاص
0.78	1.96	B12 يصرح بأنه يمتلك الحلول المثالية
0.69	1.95	B1 دائم التفاخر بنفسه
0.79	1.93	B11 يحاول الاستفادة من ايجابيات الآخرين لتحقيق اهدافه الخاصة
0.73	1.91	B5 يقدم نفسه على انه يرى الامور من زاوية لا يراها رؤوسيه
0.78	1.91	B13 يشعر بالعظمة الناتجة عن مواهب متميزة
0.74	1.87	B2 يعتبر النقد الموجه إليه هجوما شخصيا
0.83	1.85	B10 يعتقد بأنه لا يمكن إلا لشخص من نفس المستوى أن يقدره
0.76	1.72	B6 دائم الخوف من الفشل
0.81	1.71	B7 دائم الاحساس بالتهديد من الآخرين
0.46	1.96	الدرجة الكلية

أما أدنى المتوسطات فكانت تصاعديا كما يأتي:

- المسؤول يشعر بأنه " دائم الإحساس بالتهديد من الآخرين بمتوسط (1.71) بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.
- دائم الخوف من الفشل بمتوسط حسابي (1.72) بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

- يعتقد بأنه لا يمكن إلا لشخص من نفس المستوى أن يقدره بمتوسط حسابي (1.85)، وهي ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

وعليه فإن الفرضية التي قالت ان المدراء نصت على انه: لا يمارس المسؤولون في مستشفى المقاصد التركيز على تجميل صورة الذات بدرجة كبيرة، قد قبلت.

وبذلك فان المدراء في مستشفى المقاصد يولون التركيز على تجميل صورة الذات درجة متدنية احصائيا لكنها مؤشر يجب الانتباه اليه ، وتوقع تناميته لان ذلك يشعر المرؤوسين بانهم في مرتبة ادنى ويضعف احساسهم بالانتماء لفريق العمل

وتعزى التركيز على تجميل صورة الذات الى انعدام الإحساس بالأمان، مما يؤدي الى التخبط، والاضطراب وتعثر الاداء، وذلك كله ضمن مستحقات بيئية، تتطلب تحقيق القدرة التنافسية، مما ينعكس على الأداء الفردي أولاً، وأداء الوحدات الإدارية ثم المؤسسة (Hurley & Ryman, 2005). أما الاعتقاد بالتميز، فيعزى الى صفات المدير المتصف بالاستعلاء (PIMM) كما في، (Bezroukov, 2009). كما أرجعت أيضا (Ritala and Falkowski (2007)، ذلك الى بعض الصفات النرجسية، حيث انها نمط من السلوكيات والتخيلات تظهر الحاجة الى الاهتمام والاعتراف، وإظهار مكانة مرتفعة للذات

2.2.4. ممارسة الادرة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول ماهية واقع الإدارة الدقيقة للموارد البشرية في مستشفى المقاصد الإسلامية، في مجال التركيز على تركيب العمل، من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المذكورة، كما هو مبين في جدول (4.4).

من الجدول (4.4) واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.91) والانحراف المعياري (0.40) يمكن القول بان ممارسة " التركيز على تركيب العمل " من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة ضعيفة، من المرتبة السابعة

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل، مرتبة حسب الأهمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانياً: التركيز على تركيب العمل: تعتقد أن مسؤولك المباشر:	
0.65	2.32	يعتبر انه يمتلك كافة المهارات المطلوبة في العمل	B18
0.72	2.13	يحث مرؤوسيه على دوام الرجوع اليه لمناقشة تفاصيل عملهم	B20
0.78	1.94	يعمل بجد لتلافي معرفة الإدارة بأية أخطاء يرتكبها	B23
0.71	1.92	يمضي وقتاً طويلاً في شرح المهام لافراد فريقه	B17
0.77	1.92	نادراً ما يقوم بمكافأة مرؤوسيه	B24
0.76	1.91	يخشى من أي تغيير	B19
0.77	1.90	دائم التدخل في كل التفاصيل الصغيرة	B16
0.73	1.88	يقوم بملاحظة للنتائج في العمل بانتقائية بحسب الاشخاص	B15
0.73	1.88	يركز على العمل الشاق بغض النظر عن النتائج	B22
0.77	1.80	لا يمثل حافزاً للمبادرة الذاتية في العمل	B25
0.72	1.70	يميل الى اصطيد اخطاء مرؤوسيه	B14
0.75	1.66	لا يمتلك نظرة مستقبلية	B21
0.40	1.91	الدرجة الكلية	

. واما اعلى المتوسطات الحسابية للمجالات التي يمارس فيها المسؤول التركيز على تركيب العمل، فكانت تنازلياً كما يأتي:

- انه يمتلك كافة المهارات المطلوبة في العمل "بمتوسط (2.32)" وهي فقرة بدرجة كبيرة، من المرتبة الرابعة
- يحث مرؤوسيه على دوام الرجوع إليه لمناقشة تفاصيل عملهم "بمتوسط حسابي (2.13)" وهي درجة كبيرة، من المرتبة الخامسة
- يعمل بجد لتلافي معرفة الإدارة بأية أخطاء يرتكبها بمتوسط الحسابي (1.94) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما أدنى المتوسطات فكانت تصاعدياً كما يأتي:

- لا يمتلك نظرة مستقبلية. "بمتوسط حسابي (1.66) بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- يميل الى اصطياد اخطاء مرؤوسيه" المتوسط الحسابي (1.70)، بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- لا يمثل حافزا للمبادرة الذاتية في العمل بمتوسط حسابي (1.80) بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

وعليه فان الفرضية التي نصت على انه لا يمارس المسؤولين في مستشفى المقاصد التركيز على تركيب العمل بدرجة كبيرة، قد قبلت

ورغم رفض الفرضية استنادا الى الدرجة الكلية الا ان هناك ارتفاع في متوسط المؤشرات والاساسية في تعريف الادارة الدقيقة وتميزها بدرجة كبيرة وبالذات الفقرات الثلاث الاولى في الجدول (4.4)، وهي : يعتبر انه يمتلك كافة المهارات المطلوبة في العمل، يحث مرؤوسيه على دوام الرجوع اليه لمناقشة تفاصيل عملهم، يعمل بجد لتلافي معرفة الإدارة بأية أخطاء يرتكبها

3.2.4. ممارسة الادرة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول ماهية واقع الإدارة الدقيقة ، في مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين، من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المذكورة (جدول 5.4).

من الجدول (5.4) واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.81) يمكن القول ان ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة ضعيفة، و من المرتبة السابعة، وفق المقياس المستخدم لتفسير النتائج .

واما اهم المجالات التي يمارس فيها المسؤول الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل، فهي تنازليا كما يأتي:

- يقوم بالاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم بمتوسط حسابي (1.98)، بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يقيس كل التفاصيل الصغيرة المتعلقة بنتائج العمل بدقة بمتوسط حسابي (1.95) بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يبقى على اتصال دائم بالعمل في اوقات الدوام غير الرسمية للاطلاع على كل التفاصيل بمتوسط حسابي (1.80) بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة الادارة الدقيقة في مجال: التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين مرتبة حسب الأهمية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين: تعتقد أن مسؤولك المباشر	
0.77	1.98	يقوم بالاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم	B27
0.79	1.95	يقيس كل التفاصيل الصغيرة المتعلقة بنتائج العمل بدقة	B32
0.80	1.80	يبقى على اتصال دائم بالعمل في اوقات الدوام غير الرسمية للاطلاع على كل التفاصيل	B31
0.75	1.79	يتردد كثيرا في منح التفويض لمؤوسيه	B30
0.68	1.78	يخرج الحوار بينه وبين فريق عمله عن الاهداف التي بدا من اجلها	B28
0.75	1.74	يجعل العاملين معه يشعرون انهم لا يستطيعون العمل بحرية	B33
0.73	1.69	يجعل مؤوسيه يشعرون بان كفاءاتهم اقل من المطلوب	B29
0.43	1.81	الدرجة الكلية	

اما ادنى المتوسطات فكانت تصاعديا كما يأتي:

- يجعل مؤوسيه يشعرون بان كفاءاتهم اقل من المطلوب بمتوسط حسابي (1.69) بمعنى ممارسة بدرجة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- يجعل العاملين معه يشعرون انهم لا يستطيعون العمل بحرية المتوسط الحسابي (1.74) بمعنى ممارسة بدرجة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

ويفسر قيام المدراء بالاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم الى حاجة ممارس الادارة الدقيقة الى الضبط والسطيرة، واخضاع الآخرين، مما ينتج عنه، تدني مستوى الاداء

والإبداع، وفقدان المبادرة ، حيث ان الانتقاد المبالغ، ونزعة التحكم ، تؤدي الى مغادرة الكفاء من ، الى بيئة تنظيمية، يمكنهم التطور والإبداع والتفاعل فيها بحرية (Hurley & Ryman، 2005)، كما و يعزى قياس كل التفاصيل الصغيرة ، مع اصطيات الأخطاء، وعدم التسامح معها، الى الخوف من الفشل، مما يؤدي بالمرؤوسين الى الى الالتفاف على العمل، و إتقان إخفاء الأخطاء بدل تعلم إصلاحها، والتهرب من المسؤولية، بدل تحملها، وهذا السلوك يتم تعزيزه في بيئة تنظيمية تعتبر المدير كامل الرشد والإلمام في إدراك ومتابعة أدق العمليات من مدخلات ومخرجات. وذلك يتفق مع العناصر الاساسية المكونة للإدارة الدقيقة كما تم استخلاصها من تعريفات Chamber (2004)، و (2009) CBS Interactive Inc و Parker (2009) و Microsoft Co. (2009).

ومع ان المؤشرات اعلاه قد جاءت بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة الا ان اثرها يمكن ان يؤدي الى نتائج لها ثمنها عند النظر الى متطلبات تحقيق القدرة التنافسية ، وهي مؤشرات ينبغي التنبيه اليها منعا لتعزيرها او تناميها ، فيهي وان كانت بدرجة ضعفة الا انها تقترب من الدرجة المتوسطة

وعليه فان الفرضية التي نصت على انه: لا يمارس المدراء في مستشفى المقاصد التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين بدرجة كبيرة، قد قبلت

3.4 متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة

للإجابة على السؤال المتعلق بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى المقاصد، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات والمحاور، و في الجدول التالي (6.4) تلخيص لأهم النتائج.

من الجدول (6.4) واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.03) يمكن القول ان متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة كبيرة، و من المرتبة الخامسة، وفق المقياس المستخدم لتفسير النتائج

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المتعلقة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.44	1.89	إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.45	1.80	تكوين الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.41	1.79	رعاية الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.39	1.77	علاقات الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.41	1.75	دمج الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.38	1.73	تدريب الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.38	1.62	تعويضات الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
.377	2.03	الدرجة الكلية لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، من خلال الوظائف اعلاه

. واما اهم مجالات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فهي تنازليا كما يأتي:

- حصل محور إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.44)، وهو بدرجة ضعيفة من المرتبة السابعة
- حصل محور تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، على متوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.45)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- حصل محور رعاية الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، على متوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.41) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

اما ادنى المتوسطات لمحاور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا كالتالي:

- حصل محور تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، على أدنى المتوسطات الحسابية فبلغت بمتوسط حسابي (1.62) وانحراف معياري (0.38)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

- وجاء بعد ذلك محور تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.38) بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- وحصل محور دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، على متوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.41)، بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

وعليه فان الفرضية الرئيسية القائلة بانه: لا تتحقق، متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، بدرجة كبيرة، في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، قد رفضت. وعلى الرغم من حصول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية على درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة، الا ان هذه الدرجة تبقى متدنية، حين تقتضي استراتيجيات التنافسية تحقيق التميز في ظل السباق التنافسي، حيث يتطلب ذلك رفع هذه الدرجة الى درجات اعلى، وفي نفس الوقت مواجهة الادارة الدقيقة حتى لا تتجذر في داخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتؤدي الى المزيد من التدني في متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، حتى تستطيع الموارد البشرية ان تمنح هذه المؤسسة ميزة تنافسية، تتخطى بها المخاطر والتهديدات، وتستحوذ على المزيد من الفرص في السوق.

وللإجابة عن كافة أسئلة الدراسة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمؤشرات الدالة على الفقرات التي نتحدث عن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية من خلال وظائفها في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فكانت كما يلي:

1.3.4. تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو في الجدول (7.4).

من الجدول (7.4) واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.80) والانحراف المعياري (0.45) يمكن القول ان وظيفة تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، من وجهة نظر الباحثين، جاءت بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

واما اعلى متوسطات تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، من وجهة نظر الباحثين فجاءت مرتبة تنازليا كما يأتي:

- انتقاء أفضل المتقدمين من بين طالبي الوظائف للعمل بمتوسط حسابي (1.98) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل في المؤسسة "، بمتوسط حسابي (1.95) وهي فقرات بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة
- المقارنة بين سمات الأشخاص المتقدمين للوظائف، ومتطلبات الوظائف بمتوسط حسابي (1.93) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات وظيفية تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أولاً- تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون هناك
0.70	1.98	C10 انتقاء أفضل المتقدمين من بين طالبي الوظائف للعمل
0.73	1.95	C8 استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل في المؤسسة
0.67	1.93	C9 المقارنة بين سمات الأشخاص المتقدمين للوظائف، ومتطلبات الوظائف
0.71	1.83	C7 تحديد مواصفات من سوف يشغل الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي
0.66	1.80	C3 هيكل تنظيمي واضح للموارد البشرية في المؤسسة
0.70	1.79	C6 تطوير معايير فحص المتقدمين للعمل لاختيار أكثر المتقدمين توافقاً مع احتياجات المؤسسة
0.68	1.76	C1 للموارد البشرية في المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة
0.66	1.74	C4 تحديث دوري للوصف الوظيفي تماشياً مع تطور الوظائف
0.67	1.73	C5 تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في ظل التخطيط المستمر
0.68	1.57	C2 جميع العاملين على دراية بتفاصيل خطة الإدارة الإستراتيجية
0.45	1.80	الدرجة الكلية

أما ادنى المتوسطات لتكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، من وجهة نظر الباحثين فجاءت مرتبة تصاعدياً كما يأتي:

- جميع العاملين على دراية بتفاصيل خطة الإدارة الإستراتيجية. "على متوسط حسابي (1.57) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة

- تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في ظل التخطيط المستمر على المتوسط الحسابي (1.73) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- وجود تحديث دوري للوصف الوظيفي تماثيا مع تطور الوظائف على متوسط حسابي (1.74)، ومن المرتبة الثامنة

لذلك فان الفرضية التي نصت على ان تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة لا تحقق درجة كبيرة، قد قبلت، ويعزى حصول " وظيفة تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة" على درجة ضعيفة الى تاثيرها بممارسات الادارة الدقيقة حيث ان انتقاء أفضل المتقدمين من طالبي العمل للوظائف جاء بدرجة ضعيفة " لان ممارسة الادارة الدقيقة تقتضي اختيار الأشخاص الذين يقبلون العمل تحت التحكم، ويبرهن على ذلك حصول فقرة " استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل في المؤسسة "، على درجة ضعيفة، لان الكفاءة وان كانت العنوان الاساسي المصرح به لاختيار الموارد البشرية الا انه الادارة الدقيقة تساهم في دخول عوامل أخرى إضافة الى الكفاءة في معايير الاختيار، مثل قبول التحكم الفائق، ومرجع ذلك الى التوافق مع الثقافة التنظيمية المعززة للإدارة الدقيقة، كما ان غياب وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ومؤهلة، يؤدي الى تولي غير أخصائي الموارد البشرية عملية تكوين الموارد البشرية نتيجة ترقبهم بحسب مبدأ بيتر، الى مناصب من هذا النوع (Wehrich and Koontz, 2006) وقد أوضح Wright (2000) ذلك في حديثه عن غياب النظرة الإستراتيجية كثن من مدفوع بالإدارة الدقيقة

2.3.4. تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الدالة على ذلك كما هو واضح من خلال الجدول (8.4).

من الجدول (8.4) واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.73) والانحراف المعياري (0.38) يمكن القول ان تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، من وجهة نظر المبحوثين، جاءت بدرجة ضعيفة، من المرتبة الثامنة

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة تدريب الموارد البشر، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانيا: تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في أن	
0.68	2.10	يتم تدريب الموظفين الجدد حتى تصبح مهاراتهم ملائمة لاحتياجات الوظيفة	D6
0.61	2.07	يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات الحالية للعمل	D2
0.72	1.94	يكون التدريب إلزاميا للجميع في المؤسسة	D1
0.67	1.92	تتاح الفرص للمشاركة في النشاطات العلمية المختلفة	D13
0.68	1.86	يستفاد من التكنولوجيا في عملية تدريب الموارد البشرية	D11
0.64	1.83	يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات المستقبلية المتوقعة	D3
0.66	1.83	يؤخذ بنتائج تقييم عمليات التدريب من أجل تحسين التدريب مستقبلا	D9
0.72	1.83	يتم التواصل المستمر مع الجامعات للحصول على المعارف الجديدة في حقول التخصص	D12
0.68	1.77	يكون هناك ربط مستمر بين نتائج التقييم وتخطيط التدريب	D10
0.67	1.76	يحكم تطور المهارات عملية الترقية داخل السلم الوظيفي بشكل أساسي	D16
0.65	1.71	يكون هناك تخصيص ميزانية من نفقات المؤسسة للتدريب وتنمية المهارات	D7
0.69	1.66	تكون هناك برامج تدريب موجهة للإدارة باستمرار	D23
0.68	1.64	تحمل المنظمة عن موظفيها تكاليف الاشتراك في الفعاليات العلمية	D15
0.64	1.64	يكون هناك تنوع كبير في أساليب التدريب الموجهة للعاملين	D22
0.65	1.59	يتم استثمار الطاقات الفكرية الإبداعية للأفراد	D19
0.66	1.56	تحمل المنظمة عن موظفيها رسوم العضوية في التجمعات المهنية	D14
0.67	1.55	تحمل المؤسسة نفقات الدراسات العليا عن موظفيها	D17
0.65	1.54	يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتجربة أفكارهم الخلاقة	D20
0.63	1.51	يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتقديم مشروعاتهم الريادية	D 21
0.65	1.48	تمنح المؤسسة للموظفين وقتا مدفوع الأجر لتيسير فرص استكمال الدراسات العليا	D18
0.38	1.73	الدرجة الكلية	

واهم المجالات لتدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فهي تنازليا كالآتي:

- يتم تدريب الموظفين الجدد حتى تصبح مهاراتهم ملائمة لاحتياجات الوظيفة "بمتوسط حسابي (2.10) وهي درجة كبيرة، من المرتبة الخامسة
- يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات الحالية للعمل بمتوسط حسابي (2.07) " وهي فقرات بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- يكون التدريب إلزاميا للجميع في المؤسسة " بمتوسط حسابي (1.92) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لتدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة فجاءت مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- المؤسسة تمنح للموظفين وقتا مدفوع الأجر لتيسير فرص استكمال الدراسات العليا على المتوسط الحسابي (1.48) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتقديم مشروعاتهم الريادية بمتوسط الحسابي (1.51) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتجربة أفكارهم الخلاقة بمتوسط الحسابي (1.54) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة

وعليه واستنادا الى الدرجة الكلية (1.73) فان الفرضية السابقة التي نصت على ان تدريب الموارد البشرية لا تحقق درجة كبيرة في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، قد قبلت

ويفسر عدم حصول " وظيفة تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على درجة كبيرة، الى عدم وجود إستراتيجية متكاملة وواضحة للتدريب في المؤسسة، إضافة الى غياب وحدة مؤهلة ومتكاملة لتدريب وتأهيل وتنمية العاملين والادارة، كما ان ممارس الادارة الدقيقة (لا يدرب، لا يثق، لا يفوض).

3.3.4. تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق بتعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو واضح من الجدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الدالة على وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثا - تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:	
0.70	2.03	يكون معدل الرواتب في المؤسسة منافس لمعدل الرواتب في المؤسسات المنافسة	E5
0.65	1.74	تتم مراجعة هيكل التعويضات المالية بما يتناسب مع تطور مهام الوظائف المختلفة في المنظمة	E1
0.72	1.68	تكون المكافآت متدرجة بحيث ترتفع مع ارتفاع مستوى الأداء المهني	E6
0.71	1.66	يكون هناك عدالة في دفع تعويضات الموارد البشرية	E4
0.74	1.63	هناك نظام حديث لتقييم أداء الموظفين	E7
0.59	1.59	يتم تحديد التعويضات في ضوء عملية تحليل صعوبة الوظائف	E2
0.62	1.54	تتم مكافأة العاملين من خلال نتائج تقييم أدائهم	E3
0.61	1.38	هناك برامج تحفيزية للعاملين مثل التامين على الحياة	E8
0.55	1.33	تقاضي الرواتب في وقت ثابت من كل شهر	E9
0.38	1.62	الدرجة الكلية	

من الجدول (9.4) واستنادا الى المتوسط الحسابي الكلي كان (1.62) والانحراف المعياري (0.38) يمكن القول ان وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة من وجهة نظر الباحثين جاءت بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

واما اهم مجالات وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فهي تنازليا، كما يأتي:

- يكون معدل الرواتب في المؤسسة منافس لمعدل الرواتب في المؤسسات المنافسة على المتوسط الحسابي (2.03) وهي فقرة بدرجة كبيرة، من المرتبة الخامسة
- تتم مراجعة هيكل التعويضات المالية بما يتناسب مع تطور مهام الوظائف المختلفة في المنظمة متوسط الحسابي (1.74)، وهي فقرة بدرجة ضعيفة، من المرتبة الثامنة

- المكافآت تكون متدرجة بحيث ترتفع مع ارتفاع مستوى الأداء المهني على متوسط حسابي (1.68)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

أما ادنى المتوسطات وظيفية تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- يتم " تقاضي الرواتب في وقت ثابت من كل شهر حصلت على المتوسط الحسابي(1.33)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة
- هناك برامج تحفيزية للعاملين مثل التامين على الحياة. المتوسط الحسابي (1.38)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة

وعليه، استنادا الى المتوسط الحسابي الكلي (1.62)، فان الفرضية السابقة التي نصت على ان وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة لا تحقق درجة كبيرة، قد قبلت

ويعزى حصول " تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، على درجة ضعيفة الى ان الادارة الدقيقة تركز على العمل الشاق بغض النظر عن النتائج، وبالتالي تقدير وتثمين اقل لقوة العمل، وما تشكلت من راس مال بشري وما تحمله من راس مال فكري، (Hurley & Ryman، 2005) لذلك فان معدل الرواتب في المؤسسة منافس لمعدل الرواتب في المؤسسات المنافسة، بدرجة كبيرة الا انها لا زالت من المرتبة الخامسة، وهي مرتبة ليست جيدة في سياق التنافسية، ويؤكد ذلك حصول بقية الفقرات على الدرجة الثامنة، اضافة الى حصول ابط مستحقات العاملين من وظيفة التعويضات وهو تقاضي الرواتب في وقت ثابت من كل شهر، على المرتبة العاشرة، وذلك يعكس مدى تقدير وتثمين ممارسي الادارة الدقيقة لمواردهم البشري، وادراكهم لاثر ذلك على الروح المعنوية لهم

4.3.4. رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق برعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين جدول (10.4).

من الجدول (10.4)، واستنادا الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.79)) يمكن القول ان " رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة " جاءت بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعا - رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون:
0.67	2.03	F4 هناك إلزام لكافة الموظفين بمعايير السلامة المهنية
0.66	1.98	F5 هناك توفير للمعدات اللازمة لحماية العاملين في مكان العمل
0.69	1.95	F8 هناك اعتماد على مبدأ الوقاية خير من العلاج في رعاية سلامة العاملين
0.67	1.86	F3 هناك تصميم لبرامج متكاملة لحماية العاملين من أخطار المهنة المحيطة
0.66	1.84	F6 هناك برنامج للتأكد من فعالية معدات ألمان دوريا
0.69	1.83	F2 لدى المؤسسة برنامج يحرص على تناول العاملين طعاما صحيا تحت رقابتها
0.75	1.81	F9 هناك إجراء فحوصات طبية وقائية حسب مراحل العمر المختلفة
0.71	1.74	F7 هناك تحديث خطط حماية العاملين من الحوادث باستمرار
0.67	1.73	F1 هناك تنظيم حملات توعية مستمرة حول العادات المؤثرة سلبا على صحة الموظفين
0.62	1.60	F11 هناك خطط للطوارئ يتم تحديثها أولا بأول
0.58	1.38	F10 هناك تأكيد على توفير أنشطة ترفيهية للعاملين للتخفيف من الضغط النفسي للعمل
0.41	1.79	الدرجة الكلية

واما اهم مجالات رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فهي تنازليا، كما ياتي:

- إلزام لكافة الموظفين بمعايير السلامة المهنية " على المتوسط الحسابي (2.03) للفقرة وهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- توفير للمعدات اللازمة لحماية العاملين في مكان العمل (1.98)، وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- هناك اعتماد على مبدأ الوقاية خير من العلاج في رعاية سلامة العاملين على المتوسط الحسابي (1.95)، وهي فقرة بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لوظيفة رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعدياً، كما يأتي:

- هناك تأكيد على توفير أنشطة ترفيهية للعاملين للتخفيف من الضغط النفسي للعمل على المتوسط الحسابي (1.38) " وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة
- هناك خطط للطوارئ يتم تحديثها أولاً بأول على المتوسط الحسابي (1.60) " وهي فقرة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

وعليه، واستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور (1.79)، فإن الفرضية السابقة التي نصت على أن وظيفة رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة لا تحقق درجة كبيرة، قد قبلت.

ويفسر حصول رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة على درجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة إلى عدم مساهمة الإدارة الدقيقة في رعاية الموارد البشرية، وذلك عائد، إلى النظرة التاريخية للإدارة الدقيقة نحو العمل والعمال، حيث التركيز على الجانب الفني من العمل وعدم العناية بالجانب البشري، يؤكد ذلك إلزام كافة الموظفين بمعايير السلامة المهنية، لتحميلهم مسؤوليات المخاطر والإصابات المهنية. ويؤكد ذلك أن توفير للمعدات اللازمة لحماية العاملين في مكان العمل، بدرجة ضعيفة، وكذلك حصول فقرة خطط للطوارئ يتم تحديثها أولاً بأول على ادنى المتوسط الحسابية ضمن المحور، وكذلك التأكيد على توفير أنشطة ترفيهية للعاملين للتخفيف من الضغط النفسي للعمل، إضافة إلى الاعتقاد بأن تحقيق زيادة الإنتاجية يتم عن طريق بذل المزيد من الجهود، والعمل الشاق، بغض النظر عن الحالة الجسدية أو المعنوية التي يمر بها العاملين أو ظروف عملهم، وهي الفكرة الرئيسية لحركة الإدارة العلمية (عقلي، 2009)، وذلك يحرم المورد البشري من قدرته التنافسية

5.3.4. علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة على السؤال المتعلق بعلاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما في الجدول (11.4).

من الجدول رقم (11.4)، واستنادا الى ان المتوسط الحسابي الكلي كان (1.77) و الإنحراف المعياري (0.39) يمكن القول ان علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة كان بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعلاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة،مرتبة حسب الأهمية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خامسا- علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة:اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:	
0.67	1.96	يوجد التزام بتطبيق قوانين العمل السارية في منطقة عمل المؤسسة	G11
0.65	1.95	يشعر العاملون أن الإدارة تعاملهم على أساس من الاحترام	G13
0.65	1.94	يشارك كل فرد في المؤسسة في المسؤولية من موقعه الوظيفي.	G1
0.69	1.88	تعتبر نقابة العاملين شريكا أساسيا في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	G10
0.65	1.85	تكون الثقة متبادلة بين العاملين وإدارتهم	G6
0.71	1.80	يتم نشر البيانات التي تهتم الموظفين بكل شفافية	G12
0.65	1.79	تكون الاجتماعات دورية بين العاملين والرؤساء	G5
0.69	1.78	يتم التنسيق مسبقا بين إدارة المؤسسة وبين النقابات قبل اتخاذ قرارات تمس بالعاملين	G9
0.69	1.68	يتم العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل	G4
0.61	1.64	يتم فتح قنوات الاتصال مع الموظفين للاستماع إلى شكاويهم	G2
0.62	1.63	يتم الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة	G3
0.69	1.60	تسري لوائح المؤسسة على جميع الموظفين بعدالة مهما كانت وظائفهم	G7
0.71	1.57	تقدم الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين بالتساوي	G8
0.39	1.77	الدرجة الكلية	

واما اهم مجالات بعلاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فقد جاءت تنازليا كما يأتي:

- يوجد التزام بتطبيق قوانين العمل السارية في منطقة عمل المؤسسة على المتوسط الحسابي (1.96)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يشعر العاملون أن الإدارة تعاملهم على أساس من الاحترام"، المتوسط الحسابي (1.95) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

- يشارك كل فرد في المؤسسة في المسؤولية من موقعه الوظيفي. بمتوسط حسابي (1.94)، وهي بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات في هذا المجال، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- يتم تقديم الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين بالتساوي. " حصلت على المتوسط الحسابي (1.57) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- لوائح المؤسسة تسري على جميع الموظفين بعدالة مهما كانت وظائفهم. حصلت على المتوسط الحسابي (1.60) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.
- يتم الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة حصلت على المتوسط الحسابي (1.63) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

وعليه استنادا الى ان المتوسط الحسابي الكلي كان (1.77) وهو يمثل درجة ضعيفة فان الفرضية السابقة التي نصت على ان علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة لا تحقق درجة كبيرة على وظيفة قد قبلت

ويعزى عدم حصول " علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة على درجة كبيرة الى مواصفات ممارس الإدارة الدقيقة، حيث انه قد يتصف (قلة النزاهة وعدم العدالة، مستوى خوف مرتفع من الفشل ومن الأخطاء، ومن احتمالات التجاوز. مهتم بكافة التفاصيل الصغيرة، لا يدرّب، لا يثق، لا يفوض) (Hurley & Ryman، 2005). وذلك يؤكد الالتزام بتطبيق قوانين العمل السارية في منطقة عمل المؤسسة بدرجة ضعيفة، وشعور العاملين ان الإدارة تعاملهم باحترام بدرجة ضعيفة، وفقرة تقديم الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين بالتساوي، بدرجة ضعيفة

6.3.4. دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

للإجابة على السؤال المتعلق بدمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وذلك كما في الجدول (12.4).

من (12.4) واستنادا الى المتوسط الحسابي الكلي (1.75) والانحراف المعياري (0.41) يمكن القول ان وظيفة " دمج الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة " كانت بدرجة ضعيفة ومن المرتبة الثامنة.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سادسا:دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:	
0.57	2.01	تنق المؤسسة بقدرة موظفيها على حسن التصرف في نطاق أعمالهم	H4
0.68	1.98	العمل الجماعي هو العمل المرغوب به من كافة العاملين في المؤسسة	H6
0.63	1.96	تتظر الإدارة للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة	H1
0.64	1.95	يشعر الأفراد بالمتعة عند تأديتهم لأعمالهم	H5
0.74	1.89	يسعى الموظفون لبذل أقصى جهد لخدمة أهداف المنظمة	H8
0.54	1.75	تتم مراعاة احتياجات الأفراد عند تنفيذ مسح احتياجات المنظمة	H2
0.70	1.62	توجد مشاركة للعاملين في حل المشكلات	H10
0.66	1.60	يوجد في المنظمة نظام للمقترحات	H9
0.61	1.58	تتخذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة العاملين	H3
0.64	1.48	تتم مكافأة فرق العمل جماعيا	H7
0.66	1.44	يوجد قياس دوري للحالة المعنوية للعاملين	H11
0.41	1.75	الدرجة الكلية	

و اما اهم مجالات دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فقد جاءت تنازليا كما يأتي:

- ان المؤسسة تنق بقدرة موظفيها على حسن التصرف في نطاق أعمالهم " حصلت على المتوسط الحسابي (2.01) وهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- العمل الجماعي هو العمل المرغوب به من كافة العاملين في المؤسسة، "حصلت على المتوسط الحسابي (1.98) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- تتظر الإدارة للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة حصلت على متوسط حسابي (1.96)، وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لانعكاس ممارسات الادارة الدقيقة على دمج الموارد البشرية، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- يوجد قياس دوري للحالة المعنوية للعاملين، حصلت على متوسط حسابي (1.44)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- تتم مكافأة فرق العمل جماعيا حصلت على المتوسط الحسابي (1.48) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- تتخذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة العاملين حصلت على المتوسط الحسابي (1.58)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة

واستنادا الى ان المتوسط الحسابي الكلي كان (1.75) والانحراف المعياري (0.41)، وهو بدرجة ضعيفة، فان الفرضية السابقة التي نصت على ان دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة لاتحقق درجة كبيرة، قد قبلت

ويعزى عدم حصول المحور المتعلق ب" دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على "درجة كبيرة، وحصول الفقرة التي نصت على ان المؤسسة تثق بقدره موظفيها على حسن التصرف في نطاق أعمالهم، على المرتبة الخامسة، اضافة الى ان الإدارة تنظر للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة قد حصل على درجة ضعيفة، وذلك نظرة الادارة الدقيقة الى المورد البشري على انه أداة لانجاز المهمات والخدمات، حيث التدخل الدقيق في أداء الأفراد، وفي كفاءة وخط سير العمل، وان أهدافه لا تنتمي الى المؤسسة، مما ينتج عنه تدني الدافعية (Petrillo, 1997) ، وذلك فسرته نظرية (X) لماكغريغور، ويؤكد ذلك ان القياس دوري للحالة المعنوية للعاملين، بدرجة ضعيفة ، اضافة الى ان ممارس الادارة الدقيقة تركز على تفويض المسؤوليات وليس تفويض السلطات، ويؤكد ذلك حصول الفقرة الفائلة ان الإدارة تنظر للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة حصلت على درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

7.3.4. إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

ولقبول او نفي هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات للاجابة على السؤال المتعلق بإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما في الجدول (13.4).

من الجدول رقم (13.4)، واستنادا الى ان المتوسط الحسابي الكلي كان (1.89) والانحراف المعياري (0.44) يمكن القول ان " إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية "في ظل ممارسة الادارة الدقيقة جاءت بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الدالة على وظيفة إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سابعاً: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون
0.70	2.10	I5 جميع الأعمال موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن
0.65	2.08	I4 هناك تأكيد على أن جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة
0.68	1.94	I6 الأعمال تنفذ عن طريق فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها
0.62	1.88	I3 هناك إدخال للتحسينات على جميع الأعمال باستمرار
0.70	1.88	I8 التدريب المستمر جزءا من الأعمال من اجل تحقيق التقدم المستمر
0.62	1.87	I1 هناك ترسيخ العمل التعاوني المنسق
0.69	1.85	I7 هناك توفير لحو عمل ديمقراطي داخل فرق العمل
0.66	1.83	I9 التجديد جزء أساسي من مكونات جميع أعمال المنظمة
0.72	1.83	I 10 الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز
0.58	1.71	I2 هناك إطلاق للطاقات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة
0.44	1.89	الدرجة الكلية

واما اعلى متوسطات إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فقد جاءت تنازليا كما يأتي:

- جميع الأعمال موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن " كانت بمتوسط حسابي (2.10) وهي بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- هناك تأكيد على أن جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة. كانت بمتوسط حسابي (2.08) وهي بدرجة كبيرة ومن المرتبة الخامسة
- الأعمال تنفذ عن طريق فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها، حصلت على متوسط حسابي (1.94)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لوظيفة ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- هناك إطلاق للطاقات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. كانت بمتوسط حسابي (1.71) بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.
- الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز حصلت على المتوسط الحسابي (1.83). وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة.
- الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز حصلت على المتوسط الحسابي (1.83) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة.

واستنادا الى ان المتوسط الحسابي الكلي كان (1.75) بدرجة ضعيفة. لذلك فان الفرضية السابقة التي نصت على ان إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة لا تحقق درجة كبيرة، قد قبلت.

ويعزى تآثر وظيفة ادارة الجودة الشاملة بممارسات الادارة الدقيقة، الى الجودة الشاملة تحرص على تحقيق التميز، وتلافي الاخطاء قبل وقوعها، والاستفادة منها، وهي وسيلة تمارس فيها الادارة الدقيقة من محاورها الثلاث رغبة في تلافي الفشل، او تحقيق الانجاز، عند المثاليين، اضافة الى انها فرصة لاثبات حسن الادارة وتقديم صورة متميزة عن قدرات المسؤول، رغم ان ذلك يتراجع بعد فترة من الزمن، عندما لا يتمكن ممارس الادارة الدقيقة من مجاراة متطلبات ادارة الجودة الشاملة، نظرا لضعف مهاراته ان القيادة الادارية، والتي هي على النقيض من الادارة الدقيقة، هي احد متطلبات الجودة الشاملة

4.4 مقترحات المبحوثين لمواجهة الادارة الدقيقة نحو تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية

للإجابة عن سؤال الدراسة حول اتجاهات المبحوثين نحو مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة لتعزيز متطلبات القدرة التنافسية للموارد البشرية، من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المذكورة، كما هو مبين في جدول (14.4)

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات اتجاهات المبحوثين نحو مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة لتعزيز متطلبات القدرة التنافسية للموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثا: مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية
0.68	2.41	J7 بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة
0.69	2.40	J13 الاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراتها
0.69	2.38	J6 تحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف
0.76	2.38	J21 إقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من أجل تحديث المعرفة العلمية
0.71	2.33	J19 اعتماد مبدأ أن تدريب العاملين هو استثمار طويل الأجل
0.71	2.32	J10 بناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناء على مجموعة من الاختبارات المتكاملة
0.76	2.29	J8 إعداد معايير قائمة على التميز لاختيار المدراء المرشحين لمناصب معينة
0.71	2.29	J18 إقامة شراكة مع نقابة العاملين للمساهمة في تحمل المسؤولية عن تنمية العاملين
0.72	2.26	J3 اعتماد الشفافية سياسة دائمة في كل العمليات الإدارية أمام الموظفين
0.80	2.23	J5 الإعداد المسبق لتطوير المرشحين لتولي المناصب الإدارية
0.78	2.23	J14 تطبيق نظام الإدارة بالتناوب لمجموعة الأقسام المتشابهة
0.77	2.22	J1 بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية
0.69	2.22	J2 بناء خطة إستراتيجية لكامل المؤسسة تشتق منها خطة الموارد البشرية
0.77	2.22	J12 تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بمشاركة المرؤوسين
0.78	2.20	J4 العمل بمبدأ الشراكة مع العاملين في وضع الخطط
0.76	2.20	J9 مشاركة المرؤوسين في اختيار المدراء وفق معايير اختيار محددة مسبقا
0.76	2.19	J11 إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في حل المشكلات
0.81	2.15	J16 نشر تقارير إدارية دورية متاحة أمام الراغبين في الاطلاع عليها من العاملين
0.79	2.14	J 20 تقييم المدراء دوريا للمدراء من وجهة نظر المرؤوسين
0.77	2.13	J15 العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل
0.82	2.10	J17 نشر تقارير مالية دورية أمام الراغبين في الاطلاع من العاملين
0.55	2.25	الدرجة الكلية

من الجدول (14.4) والذي يمثل المحور المتعلق " مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية " تبين ان المتوسط الحسابي الكلي كان (2.25) والإنحراف

المعياري (0.55) وهذا يدل على أنها درجة كبيرة بمستوى موافقة على المقترحات من الدرجة الرابعة.

وقد جاءت اعلى المقترحات مرتبا تنازليا كما يأتي:

- بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة بمتوسط حسابي (2.41) وهي فقرة بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة.
- الاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراته بمتوسط حسابي (2.40) وهي فقرة بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة
- تحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف بمتوسط حسابي (2.38) وهي درجة موافقة كبيرة من المرتبة الرابعة
- إقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من اجل تحديث المعرفة العلمية بمتوسط حسابي (2.38) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة
- اعتماد مبدأ أن تدريب العاملين هو استثمار طويل الأجل بمتوسط حسابي (2.33) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة
- بناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناء على مجموعة من الاختبارات المتكاملة بمتوسط حسابي (2.32) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة

اما ادنى المقترحات فقد جاءت مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- نشر تقارير مالية دورية أمام الراغبين في الاطلاع من العاملين فكانت بمتوسط حسابي (2.10) وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل بمتوسط حسابي (2.13). وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- تقييم المدراء دوريا للمدراء من وجهة نظر المرؤوسين بمتوسط حسابي (2.14) وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- نشر تقارير إدارية دورية متاحة أمام الراغبين في الاطلاع عليها من العاملين بمتوسط حسابي (2.15)، وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.

وينتضح من الدرجة الكلية للمحور المتعلق بمقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من اجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية ان الفرضية السابقة التي نصت على بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يمثل المقترح الرئيس لمواجهة الإدارة الدقيقة نحو تحقيق قدرة تنافسية في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الباحثين، قد رفضت.

ويفسر عدم حصول مقترح بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية على أعلى المتوسطات رغم انه حصل على متوسط حسابي (2.22) وهو بدرجة كبيرة من المرتبة الرابعة، الى ضعف ادراك الباحثين بأهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية كونها من الوظائف الحديثة، والخلط بينها وبين إدارة شؤون الموظفين الموجودة اصلا في المستشفى، ولذلك جاء تفضيل مقترحات تمثل ممارسات هامة جدا لإدارة الموارد البشرية، وتعتبر من الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كما قد يعزى ذلك الى التخوف من استحداث ادارات جديدة لا، تقوم بها كفاءات يتم اختيارها على اساس مهني، لذا جاء تفضيا مقترح بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة، مفضلا على مقترح بناء قسم متكامل لإدارة الموارد البشرية

ويفسر حصول الفقرات" نشر تقارير مالية دورية أمام الراغبين في الاطلاع من العاملين." و" العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل" على أدنى المتوسطات الحسابية ضمن محور المقترحات واقل درجات الموافقة ضمن بقية الفقرات، بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الدقيقة حيث التشكك وعدم الثقة من اطلاع العاملين على التقارير المالية، وأسرار العمل، رغم أهمية ذلك في تعزيز مشاركتهم في إدارة المؤسسة

ولكن حصول المحور كاملا على درجة كبيرة من المرتبة الرابعة، يؤكد وجود إجماع كبير على المقترحات الواردة في الجدول من اجل التخلص من الإدارة الدقيقة وتحقيق متطلبات بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية في مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية، وإدراكا للموقف والتحديات التي تواجه مستشفى المقاصد، ويؤكد على ذلك بيان نقابة العاملين بخصوص المخاطر، والصعوبات التي تواجه المستشفى

5.4 تأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات الباحثين

للإجابة على سؤال الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، نوع الوظيفة، سنوات

الخبرة)، فيما يتعلق بـ: (محور ممارسة الإدارة الدقيقة، محور انعكاسات الإدارة الدقيقة على متطلبات القدرة التنافسية، محور مقترحات مواجهة الإدارة الدقيقة من وجهة نظر المبحوثين،) تم إجراء التحليل الإحصائي و احتساب قيمة F / T، ومستوى الدلالة الإحصائية، و التباين الاحادي، وقد جاءت النتائج ملخصة في الجدول (15.4)، كما يأتي:

1.5.4. في مجال ممارسات الإدارة الدقيقة

يتضح من بيانات الجدول (15.4)، يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى اقل من (0.05)، تعزى للمتغيرات الاتية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)

جدول 15.4: اثر خصائص عينة المبحوثين على استجاباتهم فيما يتعلق (بممارسة الإدارة الدقيقة، متطلبات القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مقترحات مواجهة الإدارة الدقيقة، الدرجة الكلية):

المحاور								المتغير
محور الدرجة الكلية		محور مقترحات مواجهة الإدارة الدقيقة		متطلبات القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة		ممارسة الإدارة الدقيقة		
مستوى الدلالة	قيمة F / T	مستوى الدلالة	F/T	مستوى الدلالة	F/T	مستوى الدلالة	F/T	
0.049	2.676	0.18	1.648	0.033	2.976	0.67	0.518	العمر
0.294	0.234	0.834	0.984	0.944	0.151	0.857	0.255	الجنس
0.089	2.048	0.493	0.853	0.131	1.797	0.497	0.848	نوع الوظيفة
0.051	2.403	0.124	1.836	0.098	1.988	0.581	0.718	التحصيل العلمي

وعليه فان الفرضية القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الإدارة الدقيقة، قد قبلت

2.5.4. في مجال متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

يتضح من بيانات الجدول (15.4) أن كلا من الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة ليس لها علاقة إحصائية أو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى اقل من (0.05) يعزى لهذه المتغيرات. وعليه فان الفرضيات القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، على عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة) قد قبلت

كما يتبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر، حيث أن مستوى الدلالة اقل من (0.05).

وعليه فان الفرضية القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير العمر، قد رفضت

ومن اجل التعرف على مصادر الفروق، فقد تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، واتضح لنا بان الفروق جاءت لصالح العاملين صغار السن ممن أعمارهم من (20-30) سنة بمتوسط حسابي وصل (2.07)، على العاملين كبار السن ممن أعمارهم أكثر من (50) سنة بمتوسط حسابي وصل (1.89).

ويعزى وجود فروق جاءت لصالح صغار السن ممن أعمارهم من (20-30) الى انهم يمثلون العدد الأكبر ضمن مجتمع الدراسة، و معظمهم يحمل درجة البكالوريوس، وهذا يدل على اتجاهاتهم وحساسيتهم تجاه المتغيرات ، حيث أنهم لم يتأثروا تأثراً كاملاً بالثقافة التنظيمية التي تقبل الإدارة الدقيقة، كما ان الذين يبقون في المؤسسة هم من يجدون وسيلة للتأقلم والتعامل مع الادارة الدقيقة او أنهم يحملون ثقافة الإدارة الدقيقة.

3.5.4. في مجال المقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل تعزيز متطلبات القدرة التنافسية للموارد البشرية:

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم(15.4) بأن كل من (العمر، الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة) ليس لها علاقة إحصائية، أو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند المستوى اقل من (0.05) يعزى لهذه المتغيرات. وعليه فإن الفرضيات القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول " مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية " عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للمتغيرات قبلت

4.5.4. في مجال الدرجة الكلية:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(15.4) بأن كلا من (العمر، الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة) ليس لها علاقة إحصائية، أو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى اقل من (0.05) يعزى لهذه المتغيرات

6.4 قراءة عامة لكافة محاور الدراسة

لقد تم احتساب درجة كل محور من محاور الدراسة على حدة، واحتساب الدرجة الكلية تم تصحيح محاور الإدارة الدقيقة، بغرض الاحتساب، وقد جاءت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات، والدرجة الكلية كما في الجدول (16.4).

تدل معطيات الجدول (16.4) على ان الدرجة الكلية متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة جاءت بمتوسط حسابي(2.03) وانحراف معياري (0.29) وهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة. أما أعلى مجالات الدراسة فجاءت مرتبة تنازلياً كما يأتي:

- التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين بمتوسط حسابي (2.18) بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- التركيز على تركيب العمل بمتوسط حسابي (2.08)، بدرجة كبيرة ومن المرتبة الخامسة

جدول 16.4: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
0.43	2.18	التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين
0.40	2.08	التركيز على تركيب العمل
0.46	2.03	التركيز على تجميل صورة الذات
0.44	1.89	إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.45	1.80	تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.41	1.79	رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.39	1.77	علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.41	1.75	دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.38	1.73	تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.38	1.62	تعيوضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة
0.29	2.03	الدرجة الكلية
0.55	2.25	مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية

أما أدنى مجال الدراسة فكان مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة بمتوسط حسابي (1.62)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة بمتوسط حسابي (1.73) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.
- الدرجة الكلية لمؤشرات الإدارة الدقيقة تبين أنها كانت بمتوسط حسابي (1.919) وانحراف معياري (383)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة،
- محاور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة فقد حصلت على متوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (377). وهو بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- حصلت بالمقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من أجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية فقد حصلت على متوسط (2.25) وهو بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الرابعة

7.4 تلخيص نتائج الدراسة

فيما يأتي تلخيص لاهم نتائج الدراسة.

1.7.4. النتائج المتعلقة بخصائص عينة المبحوثين:

توزعت عينة المبحوثين وفق خصائص العينة كما يأتي:

- بلغ الذكور (99) بنسبة (51.6%)، والاناث (93) بنسبة (48.4%).
- بلغ عدد اصحاب الفئة العمرية (20-30 سنة)، (98) من العينة (51.0 %)، في حين أن (43) من أفراد العينة ما نسبته (22.4 %) تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) فبلغ عددهم (35) أي ما نسبته (18.2%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من (50 سنة) ما عدده (16).
- بلغ عدد المبحوثين في المهنة التمريضية (85) بنسبة (44.3%)، وفي المهنة الطبية (37) بنسبة (19.3%). وفي المهنة الفنية (20) بنسبة (10.4%)، أما في المهنة الخدماتية فبلغوا (19) بنسبة (9.9%) من إجمالي أفراد الدراسة.
- بلغ عدد حاملي شهادة الثانوية عامة او اقل (13) بنسبة (6.8%) و شهادة دبلوم متوسط (23) بنسبة (12.0%)، و شهادة البكالوريوس عددهم (121) بنسبة (63.0%)، و حاملي الدبلوم العالي (10) بنسبة (5.2%)، و درجة الماجستير (25) بنسبة (13.0%). بينما درجة الماجستير (9) فقط، حيث ان النسبة الاكبر من حملة البكالوريوس لصالح مهنة التمريض، يليها المهنة الطبية، مع انعدام حملة الدبلوم العالي في عينة المبحوثين
- جاء من يملكون (1-5 سنة خبرة) (92 فردا) بنسبة (47.9%) ومن يملكون (6-10 سنة خبرة) (21 فردا) بنسبة (10.9%)، و من يملكون (11-15 سنة خبرة) (27 فردا) وذلك بنسبة (14.1%) بينما من يملكون (16-20 سنة خبرة) فعددهم (18 فردا) بنسبة (9.4%)،، ومن يملكون (أكثر من 20 سنة خبرة) (34 فردا) بنسبة (17.7%).

2.7.4. واقع الادارة الدقيقة في مستشفى المقاصد:

تلخصت نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع الادارة الدقيقة كما يأتي:

- ممارسة الادارة الدقيقة في مستشفى المقاصد من وجهة نظر المبحوثين (متوسط حسابي 1.91)، جاءت بدرجة ضعيفة من المستوى (1)، وهي ممارسات للادارة الدقيقة من المرتبة السابعة.
- حصل التركيز على تجميل صورة الذات على متوسط حسابي (1.96)، بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة.
- حصل التركيز على تركيب العمل، على متوسط حسابي، (1.91)، بدرجة صغيرة، ومن المرتبة السابعة.
- حصل التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين، متوسط حسابي (1.81)، بدرجة صغيرة، ومن المرتبة السابعة.

1.2.7.4. ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات:

اهم المجالات التي يمارس فيها التركيز على تجميل صورة الذات، مرتبة تنازليا كما يأتي:

- يعتبر الحذر جزء أساسي من ثقافته المهنية " بمتوسط حسابي (2.31) "، بدرجة كبيرة، و من المرتبة الرابعة
- المدير يعتقد بتميزه عن الآخرين بمتوسط حسابي (2.19)، بدرجة كبيرة، و من المرتبة الخامسة
- يشعر بتوتر عندما يتخذ احد مرؤوسيه قرارا دون العودة إليه، بمتوسط حسابي (2.18) بدرجة كبيرة، و من المرتبة الخامسة.

أما أدنى المتوسطات فكانت تصاعديا كما يأتي:

- المسؤول يشعر بأنه " دائم الإحساس بالتهديد من الآخرين بمتوسط (1.71) بمعنى درجة ضعيفة، و من المرتبة الثامنة
- دائم الخوف من الفشل " بمتوسط حسابي (1.72) بمعنى درجة ضعيفة (من المرتبة الثامنة.
- المسؤول يعتقد بأنه لا يمكن إلا لشخص من نفس المستوى أن يقدره بمتوسط حسابي (1.85)، وهي ممارسات بدرجة ضعيفة، من المرتبة السابعة

2.2.7.4. ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل:

واما اهم المجالات التي يمارس فيها التركيز على تجميل صورة الذات تنازليا كما ياتي:

- يعتبر انه يمتلك كافة المهارات المطلوبة في العمل "بمتوسط (2.32)" وهي فقرة بدرجة كبيرة، من المرتبة الرابعة
- المسؤول " يحث مرؤوسيه على دوام الرجوع إليه لمناقشة تفاصيل عملهم " بمتوسط حسابي (2.13) " وهي فقرة بدرجة كبيرة، من المرتبة الخامسة
- يعمل بجد لتلافي معرفة الإدارة بأية أخطاء يرتكبها بمتوسط الحسابي (1.94)" وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما أدنى المتوسطات فكانت تصاعديا كما ياتي:

- لا يمتلك نظرة مستقبلية. "بمتوسط حسابي (1.66) بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- يميل الى اصطياد اخطاء مرؤوسيه" المتوسط الحسابي (1.70)، بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- لا يمثل حافزا للمبادرة الذاتية في العمل بمتوسط حسابي (1.80) بمعنى ممارسات بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

3.2.7.4. ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين:

واما اهم المجالات التي تمارس فيها الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل، فهي تنازليا كما ياتي:

- يقوم بالاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم بمتوسط حسابي (1.98)، بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يقيس كل التفاصيل الصغيرة المتعلقة بنتائج العمل بدقة بمتوسط حسابي (1.95) بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

- يبقى على اتصال دائم بالعمل في اوقات الدوام غير الرسمية للاطلاع على كل التفاصيل بمتوسط حسابي (1.80) بمعنى ممارسة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

اما ادنى المتوسطات فكانت تصاعديا كما ياتي:

- يجعل مرؤوسيه يشعرون بان كفاءاتهم اقل من المطلوب بمتوسط حسابي (1.69) بمعنى ممارسة بدرجة بدرجة ضعيفة (2)، ومن المرتبة الثامنة
- "يجعل العاملين معه يشعرون انهم لا يستطيعون العمل بحرية المتوسط الحسابي (1.74) بمعنى ممارسة بدرجة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

3.7.4. النتائج المتعلقة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة من وجهة نظر المبحوثين، في مستشفى المقاصد الإسلامية

اهم متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فهي مرتبة تنازليا كالآتي:

- حصل محور إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.44)، وهو بدرجة ضعيفة من المرتبة السابعة
- حصل محور تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.45)، وهو بدرجة ضعيفة من المستوى من المرتبة السابعة
- حصل محور رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة فقد على متوسط حسابي (1.79) وانحراف معياري (0.41) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

اما ادنى المتوسطا لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة فقد جاءت مرتبة تصاعديا كالتالي:

- حصل محور تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على أدنى المتوسطات الحسابية فبلغت بمتوسط حسابي (1.62) وانحراف معياري (0.38)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

- وجاء بعد ذلك محور تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.38) بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- حصل محور دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة على متوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.41)، بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

1.3.7.4. تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

اعلى المتوسطات لتكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، مرتبة تنازليا كما ياتي:

- انتقاء أفضل المتقدمين من بين طالبي الوظائف للعمل بمتوسط حسابي (1.98) " وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل في المؤسسة "، بمتوسط حسابي (1.95) وهي فقرات بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة
- المقارنة بين سمات الأشخاص المتقدمين للوظائف، ومتطلبات الوظائف بمتوسط حسابي (1.93) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لتكوين الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة مرتبة تصاعديا كما ياتي:

- حصلت الفقرة التي نصت على ان " جميع العاملين على دراية بتفاصيل خطة الإدارة الإستراتيجية." على متوسط حسابي (1.57) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- حصلت الفقرة التي تشير الى ان هناك " تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في ظل التخطيط المستمر على المتوسط الحسابي (1.73) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- حصلت الفقرة التي تنص على وجود تحديث دوري للوصف الوظيفي تماشيا مع تطور الوظائف على متوسط حسابي (1.74)، ومن المرتبة الثامنة

2.3.7.4. تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

جاءت اعلى المتوسطات لتدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، تنازليا كما ياتي:

- يتم تدريب الموظفين الجدد حتى تصبح مهاراتهم ملائمة لاحتياجات الوظيفة على المتوسط الحسابي (2.10) ووهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات الحالية للعمل (2.07) " وهي فقرات بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- يكون التدريب إلزاميا للجميع في المؤسسة " على المتوسط الحسابي (1.92) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لتدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فجاءت مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- المؤسسة تمنح للموظفين وقتا مدفوع الأجر لتيسير فرص استكمال الدراسات العليا على المتوسط الحسابي (1.48) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتقديم مشروعاتهم الريادية على المتوسط الحسابي (1.51) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتجربة أفكارهم الخلاقة المتوسط الحسابي (1.54) على درجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة

3.3.7.4. تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

- اعلى المتوسطات لتعويضات الموارد البشرية في ظل الادارة الدقيقة، مرتبة تنازليا، كالاتي:
- يكون معدل الرواتب في المؤسسة منافس لمعدل الرواتب في المؤسسات المنافسة على المتوسط الحسابي (2.03) وهي فقرة بدرجة كبيرة، من المرتبة الخامسة
 - تتم مراجعة هيكل التعويضات المالية بما يتناسب مع تطور مهام الوظائف المختلفة في المنظمة متوسط الحسابي (1.74)، وهي فقرة بدرجة ضعيفة، من المرتبة الثامنة
 - المكافآت تكون متدرجة بحيث ترتفع مع ارتفاع مستوى الأداء المهني على متوسط حسابي (1.68)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

أما ادنى المتوسطات لتعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- تقاضي الرواتب في وقت ثابت من كل شهر حصلت على المتوسط الحسابي (1.33)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة
- برامج تحفيزية للعاملين مثل التأمين على الحياة. المتوسط الحسابي (1.38)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة

4.3.7.4. رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

اهم المجالات لرعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فهي تنازليا، كما ياتي:

- إلزام لكافة الموظفين بمعايير السلامة المهنية " على المتوسط الحسابي (2.03) للفقرة وهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- توفير للمعدات اللازمة لحماية العاملين في مكان العمل (1.98)"، وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- هناك اعتماد على مبدأ الوقاية خير من العلاج في رعاية سلامة العاملين على المتوسط الحسابي. (1.95)، وهي فقرة بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لرعاية الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما ياتي:

- هناك تأكيد على توفير أنشطة ترفيهية للعاملين للتخفيف من الضغط النفسي للعمل على المتوسط الحسابي (1.38) " وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة العاشرة
- هناك خطط للطوارئ يتم تحديثها أولا بأول على المتوسط الحسابي (1.60) " وهي فقرة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

5.3.7.4. وظيفة علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

اعلى المتوسطات لعلاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، جاءت تنازليا كما ياتي:

- يوجد التزام بتطبيق قوانين العمل السارية في منطقة عمل المؤسسة على المتوسط الحسابي (1.96)، وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يشعر العاملون أن الإدارة تعاملهم على أساس من الاحترام "، المتوسط الحسابي (1.95) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- يشارك كل فرد في المؤسسة في المسؤولية من موقعه الوظيفي. بمتوسط حسابي (1.94)، وهي بدرجة ضعيفة ومن المرتبة السابعة

أما أدنى لوظيفة علاقات الموارد البشرية المتوسطات في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- يتم تقديم الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين بالتساوي. " حصلت على المتوسط الحسابي (1.57) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- لوائح المؤسسة تسري على جميع الموظفين بعدالة مهما كانت وظائفهم. حصلت على المتوسط الحسابي (1.60) وهي فقرة بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.
- يتم الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة حصلت على المتوسط الحسابي (1.63) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة

6.3.7.4. دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

- أهم مجالات دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة تنازليا كالاتي:
- المؤسسة تثق بقدرة موظفيها على حسن التصرف في نطاق أعمالهم " حصلت على المتوسط الحسابي (2.01) وهي درجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
 - العمل الجماعي هو العمل المرغوب به من كافة العاملين في المؤسسة "، حصلت على المتوسط الحسابي (1.98) وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
 - الإدارة تنتظر للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة حصلت على متوسط حسابي (1.96)، وهي درجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما أدنى المتوسطات لدمج الموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- يوجد قياس دوري للحالة المعنوية للعاملين، حصلت على متوسط حسابي (1.44)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- تتم مكافأة فرق العمل جماعيا حصلت على المتوسط الحسابي (1.48) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة
- تتخذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة العاملين حصلت على المتوسط الحسابي (1.58)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة التاسعة

7.3.7.4. إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة:

اعلى المتوسطات لإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، جاءت تنازليا كما يأتي:

- جميع الأعمال موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن " كانت بمتوسط حسابي (2.10) وهي بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- هناك تأكيد على أن جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة. كانت بمتوسط حسابي (2.08) وهي بدرجة كبيرة ومن المرتبة الخامسة
- الأعمال تنفذ عن طريق فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها، حصلت على متوسط حسابي (1.94)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

أما ادنى المتوسطات لادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة، فقد جاءت مرتبة تصاعديا، كما يأتي:

- هناك إطلاق للطاقات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. كانت بمتوسط حسابي (1.71) بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز حصلت على المتوسط الحسابي (1.83). وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة
- الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز حصلت على المتوسط الحسابي (1.83) وهي بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة

4.7.4. مقترحات المبحوثين لمواجهة الادارة الدقيقة نحو تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:

جاءت اعلى المقترحات مرتبا تنازليا كما يأتي:

- بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة بمتوسط حسابي (2.41) وهي فقرة بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة.
- الاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراته بمتوسط حسابي (2.40) وهي فقرة بدرجة كبيرة من المرتبة الثالثة
- تحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف بمتوسط حسابي (2.38) وهي درجة موافقة كبيرة من المرتبة الرابعة
- إقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من أجل تحديث المعرفة العلمية بمتوسط حسابي (2.38) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة
- اعتماد مبدأ أن تدريب العاملين هو استثمار طويل الأجل بمتوسط حسابي (2.33) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة
- بناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناء على مجموعة من الاختبارات المتكاملة بمتوسط حسابي (2.32) وهي درجة كبيرة من المرتبة الرابعة

اما ادنى المقترحات فقد جاءت مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- نشر تقارير مالية دورية أمام الراغبين في الاطلاع من العاملين فكانت بمتوسط حسابي (2.10) وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- " العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل بمتوسط حسابي (2.13). وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- تقييم المدراء دوريا للمدراء من وجهة نظر المرؤوسين بمتوسط حسابي (2.14) وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.
- نشر تقارير إدارية دورية متاحة أمام الراغبين في الاطلاع عليها من العاملين بمتوسط حسابي (2.15) وهي فقرات بدرجة كبيرة من المرتبة الخامسة.

5.7.4. تأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين:

جاءت نتائج اثر خصائص عينة الدراسة على اجابات المبحوثين مرتبة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة الادارة الدقيقة
- يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر، حيث أن مستوى الدلالة اقل من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول " مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من اجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية " عند مستوى الدلالة $\geq \alpha$ (0.05) تعزى للمتغيرات قبلت
- كلا من (العمر، الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة) ليس لها علاقة إحصائية، أو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى اقل من (0.05) يعزى لهذه المتغيرات

6.7.4. ملخص نتائج الدرجة الكلية لكافة محاور الدراسة :

فيما ياتي ملخص نتائج كافة محاور الدراسة ، وقد جاءت أعلى مجالات الدراسة مرتبة تنازليا كما يأتي:

- التركيز على تركيب العمل بمتوسط حسابي (2.08)، بدرجة كبيرة ومن المرتبة الخامسة
- التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين بمتوسط حسابي (2.18) بدرجة كبيرة، والمرتبة الخامسة

أما أدنى مجال الدراسة فكان مرتبة تصاعديا كما يأتي:

- تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، بمتوسط حسابي (1.62)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة
- تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة، بمتوسط حسابي (1.73) وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة الثامنة.

7.7.4. ملخص الدرجة الكلية لكافة مجالات الدراسة الاساسية:

جاءت الدرجة الكلية لكافة مجالات الدراسة الرئيسية، كما يأتي:

- الدرجة الكلية لمؤشرات الإدارة الدقيقة تبين أنها كانت بمتوسط حسابي (1.919) وانحراف معياري (383)، وهو بدرجة ضعيفة، ومن المرتبة السابعة،
- محاور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية ظل ممارسة الادارة الدقيقة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (377). وهو بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الخامسة
- حصلت بالمقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من اجل بناء القدرة التنافسية للموارد البشرية فقد حصلت على متوسط (2.25) وهو بدرجة كبيرة، ومن المرتبة الرابعة

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

يحتوي هذا الفصل على اهم الاستنتاجات كما دلت عليها نتائج الدراسة، وابرز المقترحات والتوصيات في ضوء تلك النتائج، والاستنتاجات.

1.5 استنتاجات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان ، وعبر المنهج الوصفي، حيث تمت عملية تحليل البيانات إحصائيا عبر برامج الرزم الإحصائية، ومناقشة النتائج ومقارنتها بما جاءت به الأدبيات وما توصلت إليه الدراسات السابقة، تستنتج الدراسة انه رغم ان الادارة الدقيقة كلية تمارس بدرجة ضعيفة الا انها اثرت بشكل كبيرة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية ، فحصلت هذه المتطلبات عبر الوظائف المختلفة لادارة الموارد البشرية على درجات ضعيفة ، ومن مدلولات باقي نتائج الدراسة ، يستنتج الاتي :

- الحاجة الى تمليك الموارد البشرية القدرات التنافسية من الشهادات العليا ، والتدريب والتعليم المستمر المستمر .
- الوظائف الادارية في المؤسسة لا زالت تحتاج الى تطوير وبناء قدرات وفق المداخل الادارية الحديثة
- عدم التوجه الكافي للدراسات العليا كوسيلة لتاهيل و بناء القدرات التنافسية في الوظائف المختلفة
- الحاجة الى بناء قدرات واعداد القسم الاكبر من العينة لحدائهم ، وذلك وفق برامج موجهة

- هناك حاجة لادارة انطباع المرؤوسين عن رؤسائهم ، وذلك بالنظر الى المرؤوسين ومعاملتهم على انهم المورد الحيوي ، وانهم شركاء في المسؤوليات والنتائج
- الحاجة الى اعادة تقييم مهارات الاداريين ، وفق نظام تقييم شامل وحديث لتحديد مدى كفاءاتهم وقدراتهم
- الاشخاص الذين يقبلون ان يكونوا تحت السيطرة والتحكم الفائق هم اصحاب الفرصة الاكبر في البقاء ونيل الامتيازات
- وظيفة تكوين الموارد البشرية بحاجة الى اعادة هيكلة من اجل استقطاب الموارد ذات الكفاءة وانتقاء افضل المتقدمين للعمل في المؤسسة
- الحاجة لادارة تعويضات وحوافز الموارد البشرية وفق نظام يضمن توفير الرواتب بشكل منتظم ، ويوفر مزايا اضافية اساسية كالتأمين على الحياة
- الموظفون الجدد والقدامى بحاجة للتدريب والتطوير والتنمية، من خلال اعتبار التدريب الزاميا ومن حق الجميع في المؤسسة، وذلك من خلال وحدة تدريب متكاملة لتدريب وتأهيل وتنمية الجميع
- ضعف الاهتمام بالابداع والابتكار واطلاق الطاقات لدى العاملين
- عدم تقدير ممارسي الادارة الدقيقة لمواردهم البشرية
- الحاجة الى رعاية الموارد البشرية، وتحديث خطط الطوارئ اولا باول، وتوفير الانشطة المتنوعة للتخفيف من ضغوط العمل، والتاكيد على الالتزام بمعايير السلامة المهنية
- الاهتمام بالحالة المعنوية ضعيف، مما يضعف اندماج العاملين بالمنظمة واهدافها

2.5 مقترحات الدراسة

هذه الدراسة تقدم عددا من المقترحات، بناء على ما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات، وهذه المقترحات تم تصنيفها كما يأتي:

1.2.5. مقترحات للتعامل مع الادارة الدقيقة :

للتعامل مع الادارة الدقيقة يقترح الاتي:

- التاكيد على التعامل مع المورد البشري على انه احد الاصول الحيوية للمؤسسة، واعتباره شريكا في الادارة والمسؤولية والنتائج

- تطوير نظام اختيار اعضاء الهيئة الادارية ،دون الاعتماد على الخبرة الفنية فقط ، واعطاء الاعتبار للمهارات الادارية والقيادية والتدريب الكافي ضمن خطة المسارات الوظيفية وعملية الاحلال
- تدريب المدراء على المداخل الادارية الحديثة وبناء قدراتهم على الطرق الحديثة للتعامل مع مرؤوسيههم
- توفير مرونة كافية للأفراد ضمن حدود الوظائف بعد تدريبهم وتمكينهم ، وتقويمهم
- ادارة الصراعات التنظيمية بشفافية وعدالة بما يعزز روح التنافسية وتلافي الخصام
- تحقيق مستوى عالي من التعاون المتبادل بين الادارة والمرؤوسين على اساس الشراكة والتقدير وتوحيد الهدف
- التركيز الشديد على دور واهمية التعليم والتدريب والتنمية المستمرة في التحسين المستمر للاداء
- تطبيق نظام الإدارة بالتناوب لمجموعة الأقسام المتشابهة
- التركيز على الجانب الإنساني في إدارة المورد البشري جنبا الى جنباً مع الجوانب المادية، باعتباره زبونا داخليا على عاتقه مسؤولية الجودة، وتحقيق رضا الزبون الخارجي

2.2.5 مقترحات متعلقة بتعزيز بالقدرة التنافسية للموارد البشرية:

من خلال الإطلاع على نتائج متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، يقدم الباحث المقترحات، على المستويات التالية:

1.2.2.5 على مستوى المؤسسة :

على مستوى مستشفى المقاصد يقترح الآتي :

- اجراء تحليل استراتيجي متكامل للموقع التنافسي لمستشفى المقاصد
- رصد التغييرات في البيئة المحيطة (الاسرائيلية والفلسطينية ،والاقليمية) وتحليل الفرص والمخاطر
- تحليل امكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية
- توفير الموارد اللازمة (بشرية ،تقنية ، مالية ، فكرية) للتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية

2.2.2.5. على مستوى ادارة الموارد البشرية:

يقترح الاتي لتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية على مستوى ادارة الموارد البشرية :

- توفير متخصصين محترفين للعمل في مجال الموارد البشرية
- وضع خطة لبناء قدرات الموارد البشرية كل وظيفة بحسب احتياجاتها ووصفها الوظيفي المطور والحديث
- تأسيس وإنشاء إدارة متخصصة للموارد البشرية، تعمل وفق إستراتيجية متكاملة مع إستراتيجية المؤسسة، ، ويقتضي ذلك الاتي :

- بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة
- الاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراتها
- تحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف
- إقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من اجل تحديث المعرفة
- بناء قسم للتعليم والتطوير وتنمية العاملين لكافة الموارد البشرية في المؤسسة
- بناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناءا على اختبارات متكاملة
- إعداد معايير أداء عالية المستوى
- إقامة شراكة مع نقابة العاملين للمساهمة في تحمل المسؤولية عن تنمية العاملين
- اعتماد الشفافية سياسة دائمة في كل العمليات الإدارية أمام الموظفين
- الإعداد المسبق لتطوير المرشحين لتولي المناصب الإدارية
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بمشاركة المرؤوسين

- ادخال الحوسبة الالية ونظم المعلومات لتلافي الفجوة بين التطور التكنولوجي السريع واحتياجات العمل
- وضع نظام حديث ومطور يقدم معلومات وافية ومتجددة وشاملة عن الموارد البشرية وقدراتها التنافسية

3.2.2.5. على مستوى الاعمال والوظائف:

على مستوى الوظائف في المستشفى، يقترح الاتي لتعزيز بناء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية :

- ترجمة روح وفلسفة الثقافة التنظيمية التي تركز على الريادة والتميز
- تحديد الواجبات المطلوبة من الاعمال والوظائف بدقة وفق الوصف الوظيفي ،مع مراعاة تطور الوظائف والاعمال
- توفير عنصر التحدي والاثارة والتنوع في المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون
- التركيز على ضرورة التنوع في المهام والمهارات ، وامكانية استخدام عدة مهارات في الوظيفة الواحدة بشكل يخدم اهداف العمل
- توفير التغذية العكسية المتبادلة بين صناع القرار والعاملين

3.2.5. المقترحات البحثية:

من خلال اطلاع الباحث على الإدارة الدقيقة، وتجربته البحثية في الإجابة على السؤال حول مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية ، استجبت أمامه عدد من القضايا يقترح، بحثها، وهي:

- اتجاهات المدراء نحو الإدارة الدقيقة وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الشخصية و الديمغرافية
- دوافع ممارسات الإدارة الدقيقة من وجهة نظر ممارسيها
- مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على وظائف الموارد البشرية، كل وظيفة على حدة
- مدى انعكاس الإدارة الدقيقة على مكونات رأس المال الفكري
- مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على اداء المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة
- مدى انعكاس ممارسات الإدارة الدقيقة على الوظائف المالية في المنظمة
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الإدارة الدقيقة عند إدارة الموارد البشرية

المراجع

القران الكريم، سورة الملك، آية رقم 51.

- أبو بكر م. (2009): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- اتكنسون. ف(1995): التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية، القاهرة، مصر
- احمد م.(2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ارفون، هـ(1989م): فلسفة العمل، الطبعة الثانية، ترجمة، العلمي. ع، منشورات دار عويدات، بيروت.
- بن صوشة. ر(2008): تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر. الجزائر
- تونسيندب، وآخرون (1998): كيف تحقق الجودة، الطبعة الأولى، ترجمة: بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن
- الجريد، ع(2002 م): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- جرينبرغ، ج، و بارون، ر(2004) :إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي، ر، و بسيوني. ح، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية،
- حسن. ر(2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية،
- الحسن. إ،(2009): مناهج الدراسة الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية
- الحسيني. ص (2009): القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/ العراق،

- الخشالي، ش. (2007): إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لاتحاد أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين
- خليل، ن. (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية.
- رفاعي، ر، المتعال. م (1996): الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية.
- السلمي، ع (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،
- السلمي، ع (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- الشاوي، ح (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي و دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا و جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- شحادة، ن (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- شفيق، م (1999): السلوك الإنساني ومهارات التعامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى
- شماسنة، إ (2008): ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بالإحتراق الوظيفي لدى أعضاء الفريق الصحي في مستشفى المقاصد بالقدس الشريف (مشروع بحث غير منشور)، برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين
- صلحاوي، س (2008): الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة رسالة ماجستير (غير منشورة)، دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ببسكرة، جامعة الحاج بلخضر، باتنة، الجزائر
- عبد الباقي، ص (2001): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- عبد الجليل، ر، وسالم، أ (2000): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، النسر الذهبي للطباعة، دار السلام
- عبد الحميد، ز (2004): دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة علمية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية" جامعة ورقلة، الجزائر

- عبد العزيز.س (1995): جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- عبيدات. س (2007): القيادة، أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردب، الأردن الطبعة الأولى،
- العرب.ع(2008): الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات،دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة، كلية الاقتصاد والتجارة،جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
- عريفج، ع وآخرون (2000): مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة ص.249، دار زهران، عمان ، الأردن
- عقيلي، ع (1996): إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عقيلي،.ع (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عقيلي، ع (2009): إدارة الموارد الإستراتيجية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية
- علام، م (2009): كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك:إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نشر بواسطة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ودار ثقافة للنشر والتوزيع، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- القاسم، ف(1429هـ): محددات الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين في مجال القطاعين العام والخاص: دراسة لدى: قسم التسويق في كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
- القريوتي، م(2000):، السلوك التنظيمي، السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- قنام، ز(2010) : طرق الدراسة والكتابة العلمية،(غير منشور) المعهد العالي للتنمية المستدامة، بناء المؤسسات والتنمية البشرية، جامعة القدس، فلسطين
- قنديلجي، ع. والسامرائي. إ (2009 م): الدراسة العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،2009
- ماثيوز، ميجنسون، سرتيز (2008):تنمية الموارد البشرية، سلسلة MBA Master class، ترجمة:علا احمد صلاح، الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية 2007،جمهورية مصر العربية.

- ماهر، أ (2000): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- ماهر، أ (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- مستشفى المقاصد (2009): مستشفى جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية، القدس، فلسطين. (<http://www.almakassed.org/atemplate.aspx?id=201,1/7/2010>)
- مصطفى، أ (2004): إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. منشورات احمد سيد مصطفى القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المفرجي، ع، وصالح، أ (2003): رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- موريس، س (2002): إدارة المنتج، ترجمة شركة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة
- نجم، ن (2005): إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- النداوي، ع، (2009م): عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- نوفل، ع (2009): مستشفى المقاصد في القدس: خدمات نوعية رغم العجز المالي، تقرير لإنسان أون لاين. نت - 10-05-2009-القدس المحتلة. (http://www.insanonline.net/news_details.php?id=7866,5/2/2010)
- الهيجان. ع (1994): منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، العدد 3، المجلد 34، ص 440، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
- الهيجان. ع (2006) (1427\): "رأس المال الفكري: إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة" نسخة إلكترونية
- يحضيه، س (2003): إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (ورقة علمية)، مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد " جامعة ورقلة، الجزائر
- يحضيه، س (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر

- Anderson.K.and Kerr. C. (2002): Customer Relationship Management, McGraw-Hill, New York, NY
- Armstrong.M.(2003): a hand book of human resources management practices, 9th edition , kogan page publishers
- CBS Interactive Inc. (2009): BNET business dictionary, definition of micromanagement , BNET Business Dictionary, CBS Interactive Inc USA. (<http://dictionary.bnet.com/definition/Micromanagement.html?tag=coll;rbDictionary, 9/2009>)
- Bouchard. J. (2007): Foundations Micromanagement myths. (<http:// www.corrections.com/news/article/16016, 10/3/2010>)
- Bouchar.j. (2007): Micromanagement-a review from the other side. (<http:// www.corrections.com/news/article/16016, 14/3/2009>)
- Bezroukov.N. (2009). Fighting Paranoid and incompetent micromanagers(PIMM)and control Freaks. soft panorama,UN Sustainable (SDNP Development Networking Program) (www.softpanorama.org/social/toxic_managers/micromanagers/fighting_micromanagers.shtml, 16/3/2010)
- Branham.L. (2005): the 7 hidden reason employees leave ,AMACAM , American Management Association. USA review by: Brown ,Lydia, 2005 , Business Book Review , Vol. 22, No. 3 •USA. (http://www.keepingthepeople.com/pdfs/7HiddenReasons_BBR_Full_Review.pdf, 1/4/2009)
- Callon. J. (1996): Competitive Advantage: Through Information Technology, McGraw-Hill, New York 6.
- Carrillo. R. (2004): Breaking the cycle of mistrust, Carrillo and associates, long beach, Canada. (<http://www.carrilloconsultants.com/mistrust.pdf, 1/11/2009>)
- Chamber.H E. (2004): My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide, Berrett-Koehler Publishers, Inc, Francisco, USA
- Creative Research Systems (2004): Sample Size Calculator. Petaluma, USA. (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm, 12/5/2010>)
- Cummings.T. and Marcus.S.(1994): Human Resources: Key to Competitive Advantage CAHRS Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies(CAHRS) Cornell University, USA. (<http://www.google.com/search?hl=en&q=Human+Resources%3A+Key+to+Competitive+Advantage&btnG=Search&aq=f&oq=&aqi, 7/7/2009>)

- Dattner. B.(2008): The Narcissistic Boss, Why are there so many narcissistic bosses? Published on Psychology Today (<http://www.psychologytoday.com>) Sussex Publishers, LLCK.
(<http://www.psychologytoday.com/blog/minds-work/200805/reflections-narcissistic-bosses>, 5/3/2009)
- Daghfous. A. (2003): How To Make Knowledge Management A Firm's Core Capability. Journal of Knowledge Management Practice.
(<http://www.tlinc.com/articl54.htm>, 5/4/2009)
- Deaux.D. (1976): sex and the attribution process. in J.H. Harvey , W.J. Ickes and R.F.Kidd(Eds.). New directions in attribution research. vol.1. new York: Halstead press division , Wiley. pp 335-352
- Delaney.w.a.(1981): Micro management: How to solve the problems of growing companies, published by Publisher: AMACOM
- Drucker.P.(1998): The coming of the new organization, Harvard business review, Boston , Harvard school press, USA.
- Duval.E.,Ed., Klamme.R.,Ed.,Wolpers.M., Ed. (2007): Creating new learning experiences on a global scale, Second European Conference on Technology Enhanced Learning Springer. Part of Springer Science Business Media , USA
- The Economist Newspaper (2006): The battle for brainpower, published on 5th October 2006, The Economist Newspaper Limited , THE Economist, new York,USA.
(http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=7961894, 2/10/2009)
- Microsoft Corporation (2009): definition of micro management, encarta.msn.com, World English Dictionary , North American Edition. Microsoft Corporation, Developed for Microsoft by: Bloomsbury Publishing Plc.
(http://encarta.msn.com/dictionary/_micromanagement.html, 6/9/2009)
- Fast Company (2007): War for Talent II: Seven Ways to Win ,Fast company ,USA New Yourk.
(http://www.fastcompany.com/magazine/42/pp_war.html, 8/10/2009)
- Fine. C H. (1998): Clock speed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage, Slwan School of management (M.I.T), Perseus Books, New York, USA
- Glaser. J. (2006): The DNA of Leadership: Leverage Your Instincts To: Communicate Platinum Press, Inc. USA
- Gottlieb. H. (2001). why boards micromanage and how to get them to stop. Retrieved on march 15, 2009, from community driven institute:
http://help4nonprofits.com/PDF_Files/ARTICLE-Why_Boards_micro_manage.pdf
- Hamel.G. and Prahalad.C.K.(1994):Competing for the Future, Harvard Business school Press

- Holland ,T. and Ritvo.R.(2008): non profit organisation, principles and practice , foundation of social work knowledge , Colombia university press
- Hurly,R. James. R. (2005). making the transition from micromanager to leader. research report, fordham university, newyork,USA.
- Imes.S. and Clance.p. (1978): The imposter phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention , Georgia state university , university Plaza , Atlanta , Georgia , published in psychotherapy theory research and practice , volume 15 fall , 1978
- Jackson.S. E., Hitt. M. A. Denis. A & editors (.2003): Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management, 1st edition ,John Wiley & Sons, Inc United States of America
- Klein.J.I.(2000): Corporate failure by design, why organizations are built to fail, Greenwood publishing Group. Marston Book Services Ltd. Abingdon , UK
- Kulkarni.GK.(2006): Burnout,Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine Vol: 10 Issue: 1.PP 3-4
- Kutik.B.(2008):who first called it "talent management" human resources technology online, ,LRP Publications Florida USAK.
(<http://www.hrexecutive.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486>, 12/3/2010)
- Laurence .J. P. and Hull. R.(1996): The Peter Principle , Buccaneer Books, Inc. , Cutchogue, New York 11935 , USA
- Lemme.S. (2007). what is micromanagement ? and what can we do to avoidit. Global knowledge training LLC, USA.
(http://images.globalknowledge.com/wwwimages/whitepaperpdf/WP_Micromanage_Lemmex.pdf, 15/12/2008)
- Lawler.E.(2008):Talent: Making People Your Competitive Advantage, , 1ST Edition John Wiley & Sons, Inc, San Francisco, USA
- McConnell. C. (2006). Micromanagement is mis-management. National Federation of Independent Buiness.USA.
(http://www.nfib.com/object/IO_31411.html, 16/2/2009)
- Meldrum.J. , Barcelona.R. and Hurd.A. ,(2008): Leisure Services Management , Human Kinetics Publishing ,USA
- McNamara.C. (2008.): Founder's Syndrome: How Corporations Suffer , and Can Recover, Free Management Library, Authenticity Consulting, LLC, Minneapolis, Minnesota , USA.
(<http://managementhelp.org/misc/founders.htm>, 17/3/2009)
- Petrillo, J. (1997): Business & Health, The real cost of micromanagement , retrieved on Mar. 2008.from :
http://findarticles.com/p/articles/mi_m0903/is_n9_v15/ai_2043506

- penton media(2004):Occupational hazards:breaking the cycle of mistrust to build a positive. penton media. inc.California. USA
(http://www.occupationalhazards.com/Issue/Article/37126/Breaking_the_Cycle_of_Mistrust_to_Build_a_Positive_Safety_Culture.aspx, 10/4/2009)
- Pfeffer.J. (1994): Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce. Harvard Business School Press. Boston. MA
- Pfeffer. J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through effective management of people". Academy of Management Executive. Vol. 9 No.1. pp.55-72
- Porter.M. (1998): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor. Free Press. Simon and Schuster Inc. New York.USA
- Porter. M.E. (1985): Competitive Advantage. Harvard University Free Press. New York. USA
- Ritala.J. and Falkowski. G (2007):Narcissism in the Workplace (Managing the Business of IT) (Paperback) Red Swan Publishing USA
- Stahal..M. J. and Grigsby.D. W.(1997): Strategic Management. Blackwell Publishing Ltd Company. England and Wales. UK
- Ulrich.D. and Brocker.W. (2005): The HR value proposition. Harvard Business School Press. Boston. USA. pp. 158-159
- Stankosky . M. .editor (2005):Creating the discipline of knowledge management .the latest in university research . Elsevier Inc. USA
- Saenz.C. (2005): School Governance: A Study of the Effect of Micromanagement on Decision-Making Processes of School Superintendents A doctoral study . Capella University . USA
- Schachal. R. (2003):recapturing the trust:50years of declining trust . iuniverse publication . Bloomington. USA.
- Ulrich. D. (1998): New mandate for human resources. Harvard Business Review. January-February.
- Vaiman.V. and Vance. C.(2008): Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage. Edward Elgar Publishing.UK
- Walker.G. (2004): Modern competitive strategy. 1ST Edition. McGraw- Hill companies. New York .USA
- Watkin.D.(1998): application framwork for talent management that acts as a central feedback center for all organisational functions . softscope publishing.USA
(<http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf>, 18/10/2009)
- Parker.P.(2009):: Specialty Definition: Micro-Management. Webster online dictionary.org INSEAD.
(<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/micromanagement>, 19/10/2009)

- Wehrich. H. , Koontz.H. (2006): Essentials Of Management, 7th Edition , Published by Tata McGraw-Hill , The McGraw-Hill Companies. India.
- Winsor. R.D. and Boje.D.M.(1993): The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda, Journal of organizational change management , vol.6, issue:4
- Wright. R. (2000): strategies for avoiding the micromanahement trap. Journal of management descion (5), page 362-364

أورد عقيلي (2009) أن الإدارة العلمية تتلخص في عدد من المبادئ كما يلي:

- التركيز الفائق على التخصص الضيق: وذلك بتفتيت العمل إلى جزئيات متناهية في الصغر يختص كل عامل بأداءها فقط، ويؤديها بشكل دائم ومستمر مستغلا كل ساعات عمله.
- دراسة الحركة والزمن: اعتمدت على الآلية المفرطة في الأداء و للتخلص من حركات لا لزوم لها قامت بتحديد الحركات التي يتوجب على العمال القيام بها وفرضتها عليهم.
- مستلزمات العمل: سعى تايلور الى توفير كافة المستلزمات في مكان العمل من اجل الحد من انتقال العمال من مكان لآخر، وتوفير الوقت والجهد.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ: إبعاد العامل عن اتخاذ أي قرار تخطيطي او تنفيذي وإسناد كل ذلك الى الإدارة.
- الفصل بين الأعمال المباشرة وغير المباشرة: فصل بين العمال البسيطة التي لا تحتاج إلى مهارة وبين الأعمال المعقدة التي تحتاج إلى عمال مهرة، ملغيا دور الإثارة والتحدي أمام العامل.
- ربط الأجر بالإنتاج: جعل تايلور اجر العامل يتناسب طرديا مع إنتاجه في مسعى لتحقيق التقيد الأمثل بالمعايير.
- زيادة عدد الوظائف: اعتبر أن تبسيط العمل إلى ابعده حد سيؤدي إلى الحاجة إلى عمال غير مهرة بأجور منخفضة لان زيادة التخصص يرفع الإنتاجية وسرعة الأداء.

وعند النظر الى مبادئ الإدارة العلمية نجد أنها نتجت عدد من الدوافع أهمها الرغبة في الانجاز والإنتاج، او الخوف من الفشل، والهدر وضياع الوقت والمال، لذلك فقد أدت الى حرمان العامل من إبراز مدخلاته الشخصية الإبداعية، كراس مال بشري، وحامل أول لرأس المال الفكري، وهذا بالضبط ما تقعله الإدارة الدقيقة. كما وتعتبر الإدارة الدقيقة دافعا هاما لاستخدام مبادئ الإدارة العلمية، وبذلك يمكن ان نعتبر ان الإدارة العلمية هي بداية التأصيل العلمي لهذه الممارسات وتعبيرا واضحا عن الإدارة الدقيقة، وعند احتساب الثمن المدفوع بممارسة الإدارة الدقيقة يمكن تفسير حركات الاحتجاج التي مورست ضد تطبيق الإدارة العلمية

ملحق 2.2 : نظرية Y، لدوغلاس ماكغريغور:

تعتبر نظرية (Y) بديلا لنظرية (X) التي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته. وبنظرتها التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج و تناست دوافع العاملين الفكرية والمعنوية إلى الدوافع المادية نحو العمل (عريفج، 2000)

إن هذه النظرية (Y) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني (القيوتي، 2000) ومنها:

- أن العمل ظاهرة طبيعية، وأن الأفراد سوف يسعون لحمل المسؤولية وان العنصر البشري تحت ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فإذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة فإنهم سيقومون بالتوجيه و الرقابة من تلقاء أنفسهم (عبيدات، 2007).
- لدى الإنسان طاقات كامنة مستغلة جزئيا وعلى الإدارة التوجيه و تقرير كيفية استخدام هذه الطاقة الكامنة.

إضافة للحوافز المادية في دفع العامل للإنتاج، فهناك حوافز أخرى اجتماعية و نفسية و معنوية تدفع للعمل و الإنتاج

ملحق 1.3: استمارة الاستبيان كما تم توزيعها على المبحوثين:

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد للتنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي الموظفة/ أخي الموظف: تحية طيبة وبعد،،،،،
يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية دراسة حالة: مستشفى المقاصد الإسلامية

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس، المعهد العالي للتنمية المستدامة / بناء المؤسسات وتنمية الموارد بشرية. لذا أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملاً تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

"شاكراً لكم حسن تعاونكم"

إياد شماسنة

القسم الأول: المعلومات الشخصية والديموغرافية: الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة:

A1	العمر	<input type="checkbox"/>	(1) 20-30 سنة (4) أكثر من 50 سنة	(2) 31-40 سنة (3) 41-50 سنة
A2	الجنس	<input type="checkbox"/>	(1) ذكر (2) أنثى	
A3	نوع الوظيفة	<input type="checkbox"/>	(1) طبية (2) تمريضية (3) إدارية (4) فنية (5) خدماتية	
A4	التحصيل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1) ثانوية عامة او اقل (4) دبلوم عالي (5) ماجستير فأعلى	(2) دبلوم متوسط (3) بكالوريوس
A5	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	(1) 1-5 سنة (4) 16-20 سنة	(2) 6-10 سنة (5) أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: مؤشرات الإدارة الدقيقة: الرجاء وضع إشارة X مقابل كل عبارة أدناه في القوائم بالشكل الذي توافق عليه فيما يخص الإداريين في المؤسسة:

درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	أولاً: التركيز على تجميل صورة الذات: الصورة التي تكونها عن مسؤولك انه:
			B1 دائم التفاخر بنفسه
			B2 يعتبر النقد الموجه إليه هجوما شخصيا
			B3 يشعر بتوتر عندما يتخذ احد رؤوسيه قرارا دون العودة اليه
			B4 يصف القسم الذي يديره بأنه قسمه الخاص
			B5 يقدم نفسه على انه يرى الامور من زاوية لا يراها رؤوسيه
			B6 دائم الخوف من الفشل
			B7 دائم الاحساس بالتهديد من الآخرين
			B8 يعتبر الحذر جزء اساسي من ثقافته المهنية
			B9 يعتقد بتميزه عن الآخرين
			B10 يعتقد بأنه لا يمكن إلا لشخص من نفس المستوى أن يقدره
			B11 يحاول الاستفادة من إيجابيات الآخرين لتحقيق اهدافه الخاصة
			B12 يصرح بأنه يمتلك الحلول المثالية
			B13 يشعر بالعظمة الناتجة عن مواهب متميزة
ثانياً: التركيز على تركيب العمل: تعتقد أن مسؤولك المباشر			
			B14 يميل الى اصطياذ اخطاء رؤوسيه
			B15 يقوم بملاحظة للنتائج في العمل بانتقائية بحسب الاشخاص الذين يتعامل معهم
			B16 دائم التدخل في كل التفاصيل الصغيرة

			B17	يمضي وقتا طويلا في شرح المهام لافراد فريقه
			B18	يعتبر انه يمتلك كافة المهارات المطلوبة في العمل
			B19	يخشى من أي تغيير
			B20	يحث مرؤوسيه على دوام الرجوع اليه لمناقشة تفاصيل عملهم
			B21	لا يمتلك نظرة مستقبلية
			B22	يركز على العمل الشاق بغض النظر عن النتائج
			B23	يعمل بجد لتلافي معرفة الإدارة بأية أخطاء يرتكبها
			B24	نادرا ما يقوم بمكافاة مرؤوسيه
			B25	لا يمثل حافزا للمبادرة الذاتية في العمل
ثالثا: التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين:				
			B27	يقوم بالاحتفاظ بالأشخاص الذين يقبلون أن يكونوا تحت التحكم
			B28	يخرج الحوار بينه وبين فريق عمله عن الاهداف التي بدا من اجلها
			B29	يجعل مرؤوسيه يشعرون بان كفاءاتهم اقل من المطلوب
			B30	يتردد كثيرا في منح التفويض لمرؤوسيه
			B31	يبقى على اتصال دائم بالعمل في اوقات الدوام غير الرسمية للاطلاع على كل التفاصيل
			B32	يقيس كل التفاصيل الصغيرة المتعلقة بنتائج العمل بدقة
			B33	يجعل العاملين معه يشعرون انهم لا يستطيعون العمل بحرية

القسم الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية:

درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	أولا- تكوين الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون هناك:	
			C1	للموارد البشرية في المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة
			C2	جميع العاملين على دراية بتفاصيل خطة الإدارة الإستراتيجية
			C3	هيكل تنظيمي واضح للموارد البشرية في المؤسسة
			C4	تحديث دوري للوصف الوظيفي تماشيا مع تطور الوظائف
			C5	تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في ظل التخطيط المستمر
			C6	تطوير معايير فحص المتقدمين للعمل لاختيار أكثر المتقدمين توافقا مع احتياجات المؤسسة
			C7	تحديد مواصفات من سوف يشغل الوظيفة بناء على الوصف

			الوظيفي	
			استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل في المؤسسة	C8
			المقارنة بين سمات الأشخاص المتقدمين للوظائف، ومتطلبات الوظائف	C9
			انتقاء أفضل المتقدمين من بين طالبي الوظائف للعمل	C10
<p>ثانياً: تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في أن</p>				
			يكون التدريب إلزامياً للجميع في المؤسسة	D1
			يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات الحالية للعمل	D2
			يكون تدريب الموارد البشرية بحسب الاحتياجات المستقبلية المتوقعة	D3
			يتم تدريب الموظفين الجدد حتى تصبح مهاراتهم ملائمة لاحتياجات الوظيفة	D6
			يكون هناك تخصيص ميزانية من نفقات المؤسسة للتدريب وتنمية المهارات	D7
			يؤخذ بنتائج تقييم عمليات التدريب من أجل تحسين التدريب مستقبلاً	D9
			يكون هناك ربط مستمر بين نتائج التقييم وتخطيط التدريب	D10
			يستفاد من التكنولوجيا في عملية تدريب الموارد البشرية	D11
			يتم التواصل المستمر مع الجامعات لكي يتسنى الحصول على المعارف الجديدة في حقول التخصص	D12
			تتاح الفرص للمشاركة في النشاطات العلمية المختلفة	D13
			تحمل المنظمة عن موظفيها رسوم العضوية في التجمعات المهنية	D14
			تحمل المنظمة عن موظفيها تكاليف الاشتراك في الفعاليات العلمية	D15
			يحكم تطور المهارات عملية الترقية داخل السلم الوظيفي بشكل أساسي	D16
			تحمل المؤسسة نفقات الدراسات العليا عن موظفيها	D17
			تمنح المؤسسة للموظفين وقتاً مدفوع الأجر لتيسير فرص استكمال الدراسات العليا	D18
			يتم استثمار الطاقات الفكرية الإبداعية للأفراد	D19
			يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتجربة أفكارهم الخلاقة	D20
			يتم توفير الفرص للمتميزين من الموظفين لتقديم مشروعاتهم الريادية	D 21
			يكون هناك تنوع كبير في أساليب التدريب الموجهة للعاملين	D22

			تكون هناك برامج تدريب موجهة للإدارة باستمرار	D23
<p>ثالثا - تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:</p>				
			تتم مراجعة هيكل التعويضات المالية بما يتناسب مع تطور مهام الوظائف المختلفة في المنظمة	E1
			يتم تحديد التعويضات في ضوء عملية تحليل صعوبة الوظائف	E2
			تتم مكافأة العاملين من خلال نتائج تقييم أدائهم	E3
			يكون هناك عدالة في دفع تعويضات الموارد البشرية	E4
			يكون معدل الرواتب في المؤسسة منافس لمعدل الرواتب في المؤسسات المنافسة	E5
			تكون المكافآت متدرجة بحيث ترتفع مع ارتفاع مستوى الأداء المهني	E6
			هناك نظام حديث لتقييم أداء الموظفين	E7
			هناك برامج تحفيزية للعاملين مثل التامين على الحياة	E8
			تقاضي الرواتب في وقت ثابت من كل شهر	E9
<p>رابعا - رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون:</p>				
			هناك تنظيم حملات توعية مستمرة حول العادات المؤثرة سلبا على صحة الموظفين	F1
			لدى المؤسسة برنامج يحرص على تناول العاملين طعاما صحيا تحت رقابتها	F2
			هناك تصميم لبرامج متكاملة لحماية العاملين من أخطار المهنة المحيطة	F3
			هناك إلزام لكافة الموظفين بمعايير السلامة المهنية	F4
			هناك توفير للمعدات اللازمة لحماية العاملين في مكان العمل	F5
			هناك برنامج للتأكد من فعالية معدات ألامان دوريا	F6
			هناك تحديث خطط حماية العاملين من الحوادث باستمرار	F7
			هناك اعتماد على مبدأ الوقاية خير من العلاج في رعاية سلامة العاملين	F8
			هناك إجراء فحوصات طبية وقائية حسب مراحل العمر المختلفة	F9
			هناك تأكيد على توفير أنشطة ترفيهية للعاملين للتخفيف من الضغط النفسي للعمل	F10
			هناك خطط للطوارئ يتم تحديثها أولا بأول	F11

خامسا- علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة			
المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:			
G1			يشارك كل فرد في المؤسسة في المسؤولية من موقعه الوظيفي.
G2			يتم فتح قنوات الاتصال مع الموظفين للاستماع إلى شكاويهم
G3			يتم الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة
G4			يتم العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل
G5			تكون الاجتماعات دورية بين العاملين والرؤساء
G6			تكون الثقة متبادلة بين العاملين وإدارتهم
G7			تسري لوائح المؤسسة على جميع الموظفين بعدالة مهما كانت وظائفهم
G8			تقدم الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين بالتساوي
G9			يتم التنسيق مسبقا بين إدارة المؤسسة وبين النقابات قبل اتخاذ قرارات تمس بالعاملين
G10			تعتبر نقابة العاملين شريكا أساسيا في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
G11			يوجد التزام بتطبيق قوانين العمل السارية في منطقة عمل المؤسسة
G12			يتم نشر البيانات التي تهتم الموظفين بكل شفافية
G13			يشعر العاملون أن الإدارة تعاملهم على أساس من الاحترام
سادسا: دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الادارة الدقيقة:			
اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان:			
H1			تنظر الإدارة للمورد البشري على انه شريك أساسي في المؤسسة
H2			تتم مراعاة احتياجات الأفراد عند تنفيذ مسح احتياجات المنظمة
H3			تتخذ القرارات الإستراتيجية بمشاركة العاملين
H4			تثق المؤسسة بقدرة موظفيها على حسن التصرف في نطاق أعمالهم
H5			يشعر الأفراد بالمتعة عند تأديتهم لأعمالهم
H6			العمل الجماعي هو العمل المرغوب به من كافة العاملين في المؤسسة
H7			تتم مكافأة فرق العمل جماعيا
H8			يسعى الموظفون لبذل أقصى جهد لخدمة أهداف المنظمة
H9			يوجد في المنظمة نظام للمقترحات
H10			توجد مشاركة للعاملين في حل المشكلات

			يوجد قياس دوري للحالة المعنوية للعاملين	H11
<p>إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة: اعتقد ان ممارسات الإدارة الدقيقة المذكورة أعلاه قد ساهمت في ان يكون</p>				
			هناك ترسيخ العمل التعاوني المنسق	I1
			هناك إطلاق للطاقت الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة	I2
			هناك إدخال للتحسينات على جميع الأعمال باستمرار	I3
			هناك تأكيد على أن جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة	I4
			جميع الأعمال موجهة نحو تحقيق رضا الزبائن	I5
			الأعمال تنفذ عن طريق فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها	I6
			هناك توفير لحو عمل ديمقراطي داخل فرق العمل	I7
			التدريب المستمر جزءا من الأعمال من اجل تحقيق التقدم المستمر	I8
			التجديد جزء أساسي من مكونات جميع أعمال المنظمة	I9
			الابتكار مطلوب دائما من اجل المحافظة على التميز	I 10

الجزء الثالث: ا لرجاء وضع إشارة □ □ مقابل كل عبارة أدناه في القوائم الشكل الذي ينطبق عليك

درجة ضعيفة	درجة متوسطة	□ درجة كبيرة	مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة من اجل تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية	
			بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية	J1
			بناء خطة إستراتيجية لكامل المؤسسة تشتق منها خطة الموارد البشرية	J2
			اعتماد الشفافية سياسة دائمة في كل العمليات الإدارية أمام الموظفين	J3
			العمل بمبدأ الشراكة مع العاملين في وضع الخطط	J4
			الإعداد المسبق لتطوير المرشحين لتولي المناصب الإدارية	J5
			تحديث الوصف الوظيفي للمهن المختلفة بناء على التطور في هذه الوظائف	J6
			بناء نظام استقطاب يعمل على جذب أفضل الكفاءات للمؤسسة	J7
			إعداد معايير قائمة على التميز لاختيار المدراء المرشحين لمناصب معينة	J8
			مشاركة المرؤوسين في اختيار المدراء وفق معايير اختيار	J9

			محددة مسبقاً	
			بناء نظام للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بناء على مجموعة من الاختبارات المتكاملة	J10
			إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في حل المشكلات	J11
			تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بمشاركة المرؤوسين	J12
			الاستفادة من الكفاءات العلمية في المؤسسة باستثمار قدراتها	J13
			تطبيق نظام الإدارة بالتناوب لمجموعة الأقسام المتشابهة	J14
			العمل بمبدأ لا أسرار أمام شريك العمل	J15
			نشر تقارير إدارية دورية متاحة أمام الراغبين في الاطلاع عليها من العاملين	J16
			نشر تقارير مالية دورية أمام الراغبين في الاطلاع من العاملين	J17
			إقامة شراكة مع نقابة العاملين للمساهمة في تحمل المسؤولية عن تنمية العاملين	J18
			اعتماد مبدأ أن تدريب العاملين هو استثمار طويل الأجل	J19
			تقييم المدراء دورياً للمدراء من وجهة نظر المرؤوسين	J 20
			إقامة شراكة مع المراكز العلمية (منظمات أهلية، جامعات) من أجل تحديث المعرفة العلمية	J21

شاكرا لكم حسن تعاونكم

إياد شماسنة

ملحق 2.3: قائمة بأسماء المحكمين

الصفحة	الاسم	الرقم
عميد كلية الصحة العامة/ جامعة القدس	ا.د. أسماء الإمام	1
مدرس إدارة الأعمال - جامعة بيت لحم	د. اسامة شهوان	2
مدرس إدارة الأعمال - جامعة القدس و بوليتكنيك فلسطين	د.علي صالح	3

ملحق 3.3: خصائص العينة الديمغرافية:

المتغيرات	العدد	النسبة
<u>العمر</u>		
20-30 سنة	98	51.0
31-40 سنة	43	22.4
41-50 سنة	35	18.2
أكثر من 50 سنة	16	8.3
<u>الجنس</u>		
ذكر	99	51.6
أنثى	93	48.4
<u>نوع الوظيفة</u>		
طبية	37	19.3
تمريضية	85	44.3
إدارية	31	16.1
فنية	20	10.4
خدماتية	19	9.9
<u>التحصيل العلمي</u>		
ثانوية عامة او اقل	13	6.8
دبلوم متوسط	23	12.0
بكالوريوس	121	63.0
دبلوم عالي	10	5.2
ماجستير فأعلى	25	13.0
<u>سنوات الخبرة</u>		
1-5 سنة	92	47.9
6-10 سنة	21	10.9
11-15 سنة	27	14.1
16-20 سنة	18	9.4
أكثر من 20 سنة	34	17.7

فهرس ملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
155	مبادئ الادارة العلمية	1.2
156	نظرية Y، لدو غلاس ماكغريغور.....	2.2
157	استمارة الاستبيان كما تم توزيعها على المبحوثين.....	1.3
157	قائمة بأسماء المحكمين.....	2.3
166	خصائص العينة الديمغرافية.....	3.3

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19مبادئ الإدارة العلمية.....	1.2
21مستويات نشوء الإدارة الدقيقة في المنظمات.....	2.2
29الدوافع النفسية لممارسة الإدارة الدقيقة.....	3.2
33الدوافع والاسباب المؤدية الى ممارسة الإدارة الدقيقة.....	4.2
36العناصر المكونة للثمن المدفوع بالإدارة الدقيقة.....	5.2
36مقارنة بين القائد وممارس الإدارة الدقيقة.....	6.2
37فروق أخرى بين القائد وممارس الإدارة الدقيقة.....	7.2
45شروط الميزة التنافسية.....	8.2
46الاستراتيجيات التنافسية العامة.....	9.2
59وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	10.2
63المراحل المختلفة لإدارة المعرفة.....	11.2
65الاعمدة الاربعة لادارة المعرفة.....	12.2
67مبادئ الجودة الشاملة.....	13.2
76مستويات دمج العاملين في المنظمات.....	14.2
77العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والمداخل المختلفة لبناء القدرة التنافسية.....	15.2
85خطوات اجراء الدراسة.....	1.3
93توزيع خصائص العينة حسب العمر.....	2.3
93توزيع خصائص العينة حسب نوع الوظيفة.....	3.3
94توزيع خصائص العينة حسب التحصيل العلمي.....	4.3
95العلاقة بين نوع الوظيفة، والتحصيل العلمي.....	5.3
96توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة.....	6.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الوضع العام في مستشفى المقاصد.....	1.1 أ-
15	الفرق بين الإدارة الدقيقة والمركزية الإدارية.....	1.2
24	السلوك المثالي، وأسبابه الجذرية.....	2.2
63	تصنيف المعرفة التنظيمية.....	3.2
72	خصائص رأس المال الفكري.....	4.2
88	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة الارتباط كامل الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة على حدة... نتائج اختبار كرمباخ ألفا.....	1.3 2.3
89	توزيع افراد العينة ونسبهم داخل المجتمع الاصلي، وتمثيلهم في العينة الممثلة.....	3.3
92	تقسيم مقياس ليكرت الى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإدارة الدقيقة ومتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة.....	1.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الإدارة الدقيقة لدى المسؤولين في مستشفى المقاصد الإسلامية مرتبة حسب الأهمية... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات.....	2.4 3.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل.....	4.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على العلاقات مع الآخرين.....	5.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بممارسة الإدارة الدقيقة في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة مرتبة حسب الأهمية.....	6.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات وظيفية تكوين الموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية	7.4

110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة تدريب الموارد البشرية، في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	8.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الدالة على وظيفة تعويضات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	9.4
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة رعاية الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	10.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة علاقات الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	11.4
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظيفة دمج الموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	12.4
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الدالة على وظيفة إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مرتبة حسب الأهمية.....	13.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات اتجاهات المبحوثين نحو مقترحات لمواجهة الإدارة الدقيقة لتعزيز متطلبات القدرة التنافسية للموارد البشرية.....	14.4
125	اثر خصائص عينة المبحوثين على استجاباتهم فيما يتعلق (بممارسة الإدارة الدقيقة، متطلبات القدرة التنافسية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة، مقترحات مواجهة الإدارة الدقيقة، الدرجة الكلية).....	15.4
127	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة...	16.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	اقرار
ب	شكر و عرفان
ج	تعريفات ومصطلحات
و	مختصرات
ز	الملخص
ط	الملخص بالانجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	1.3.1 الدوافع العلمية
4	2.3.1 الدوافع المهنية
4	3.3.1 الدوافع الشخصية
5	4.1 أهمية الدراسة
5	1.4.1 الأهمية العلمية
5	2.4.1 الأهمية المهنية
6	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 أسئلة الدراسة
7	7.1 فرضيات الدراسة
8	8.1 حدود الدراسة
9	9.1 وصف مكان الدراسة (مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس

(الشريف)	
9	الوضع الداخلي في مستشفى المقاصد.....	1.9.1
10	التحديات والمعوقات التي يواجهها مستشفى جمعية المقاصد الإسلامية.....	2.9.1
11	هيكلية الدراسة.....	10.1
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
12	الاطار المفاهيمي للإدارة الدقيقة.....	1.2
12	المقدمة.....	1.1.2
13	تعريف الإدارة الدقيقة.....	2.1.2
15	الإدارة الدقيقة مقارنة بالإدارة المركزية، والإدارة التفصيلية.....	3.1.2
17	السياق التاريخي للإدارة الدقيقة وعلاقتها بالنظرة إلى العمل والعمال.....	4.1.2
18	مؤشرات الإدارة الدقيقة.....	5.1.2
18	الإدارة الدقيقة والنظريات والمدارس الإدارية.....	6.1.2
19	حركة الإدارة العلمية.....	1.6.1.2
19	مبادئ الإدارة العلمية.....	1.1.6.1.2
20	نظرية ماكغريغور (نظرية y,x).....	2.6.1.2
20	نظرية X: و تنص هذا النظرية على ان:.....	1.2.6.1.2
20	آلية نشوء الإدارة الدقيقة في المنظمات.....	7.1.2
21	دوافع وأسباب ممارسة الإدارة الدقيقة:.....	8.1.2
22	الدوافع التنظيمية لممارسة الإدارة الدقيقة.....	1.8.1.2
23	الدوافع النفسية لممارسة الإدارة الدقيقة.....	2.8.1.2
29	دوافع ثقافية واجتماعية.....	3.8.1.2
29	دوافع متعلقة بالمنظمة.....	4.8.1.2
30	دوافع تكتيكية.....	5.8.1.2
30	جنس ممارس الإدارة:.....	6.8.1.2
31	الضرورة البيئية للإدارة الدقيقة:.....	7.8.1.2
32	اتجاهات المنظمات نحو الإدارة الدقيقة.....	9.1.2

32الثلث المدفوع بالإدارة الدقيقة	10.1.2
35صناعة التحول والتخلص من الإدارة الدقيقة	11.1.2
37خلاصة:	12.1.2
38متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية:	2.2
38مقدمة	1.2.2
38أهمية الميزة التنافسية	2.2.2
39تعريف الميزة التنافسية:	3.2.2
40أسباب احتدام التنافس بين منظمات الأعمال:	4.2.2
41وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن ملاحظة العوامل التالية	5.2.2
41أنواع الميزة التنافسية	6.2.2
42أبعاد الميزة التنافسية	7.2.2
43شروط الميزة التنافسية	8.2.2
45الاستراتيجيات التنافسية العامة	9.2.2
47دورة حياة الميزة التنافسية	10.2.2
47مصادر الميزة التنافسية	11.2.2
48معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	12.2.2
49القدرة التنافسية للموارد البشرية	13.2.2
50أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمة:	14.2.2
51أفضلية الميزة التنافسية للموارد البشرية	15.2.2
51الارتباط بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية للموارد البشرية...	16.2.2
52الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية	17.2.2
52في ضوء التحليل البيئي ونتائجه توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها المستقبلي	1.17.2.2
53وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	2.17.2.2
53أولاً- تكوين الموارد البشرية	1. 2.17.2.2
55تعويضات الموارد البشرية	2. 2.17.2.2
57تدريب وتنمية الموارد البشرية:	3. 2.17.2.2
58رعاية الموارد البشرية:	4. 2.17.2.2
58علاقات الموارد البشرية:	5. 2.17.2.2

59	إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.....	18.2.2
60	أهمية إدارة المعرفة:	1.18.2.2
61	دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة.....	2.18.2.2
61	تصنيف المعرفة التنظيمية.....	3.18.2.2.
62	المراحل المختلفة لإدارة المعرفة:	4.18.2.2
64	الأعمدة الأساسية لإدارة المعرفة.....	5.18.2.2
66	العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للموارد البشرية.....	6.18.2.2
66	إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.....	19.2.2
66	أهداف إدارة الجودة الشاملة.....	1.19.2.2
67	مبادئ الجودة الشاملة TQM:	2.19.2.2
70	العلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية للموارد البشرية.....	3.19.2.2
71	إدارة وتطوير رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية..	20.2.2
72	أهمية رأس المال الفكري	1.20.2.2
73	إدارة المواهب كأحد مكونات رأس المال الفكري.....	2.20.2.2
74	أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....	3.20.2.2
74	العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرة التنافسية للموارد البشرية..	4.20.2.2
74	دمج العاملين مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.....	21.2.2
76	العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، والمداخل المختلفة لبناء القدرة التنافسية.....	22.2.2
76	الدراسات السابقة:	3.2
82	موقع الدراسة بين الدراسات السابقة:	4.2
84	الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة.....	
84	مقدمة:	1.3
84	منهج وادوات الدراسة	2.3
86	أدوات الدراسة.....	3..3
86	محاور وأجزاء الاستبانة	1.3. 3

87 مقياس اداة الدراسة:	4.3
87 صدق اداة الدراسة	5.3
88 ثبات الاداة.....	6.3
89 إجراءات تطبيق الاداة	7.3
90 أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
90 حدود ومحددات الدراسة.....	9.3
91 مجتمع وعينة الدراسة.....	10.3
92 معيقات الدراسة.....	11.3
92 خصائص عينة المبحوثين	12.3
97 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....	
97 مقدمة.....	1.4
97 واقع الادارة الدقيقة في مستشفى المقاصد الاسلامية	2.4
99 ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات	1.2.4
101 ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل	2.2.4
103 ممارسة الادارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العلاقات لدى الاخرين.....	3.2.4
105 متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة..	3.4
107 تكوين الموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة	1.3.4
109 تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسات الادارة الدقيقة ..	2.3.4
111 تعويضات الموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة ..	3.3.4
113 رعاية الموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة	4.3.4
115 علاقات الموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة	5.3.4
117 دمج الموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة.....	6.3.4
119 ادارة الجودة الشاملة للموارد البشرية ظل ممارسات الادارة الدقيقة	7.3.4
121 مقترحات المبحوثين لمواجهة الادارة الدقيقة نحو تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية	4.4
124 اثر خصائص عينة الدراسة على اجابات المبحوثين	5.4
125 في مجال ممارسة الادارة الدقيقة	1.5.4

126	في مجال متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة	2.5.4
127	في مجال مقترحات مواجهة الإدارة الدقيقة من أجل تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية	3.5.4
127	في مجال الدرجة الكلية للدراسة	4.5.4
127	قراءة عامة لكافة محاور الدراسة	6.4
129	تلخيص نتائج الدراسة	7.4
129	النتائج المتعلقة بخصائص العينة.....	1.7.4
129	واقع ممارسة الإدارة الدقيقة.....	2.7.4
130	ممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على تجميل صورة الذات	1.2.7.4
131	ممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العمل	2.2.7.4
131	ممارسة الإدارة الدقيقة في مجال التركيز على تركيب العلاقات مع الآخرين.....	3.2.7.4
132	النتائج المتعلقة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية في ظل ممارسة الإدارة الدقيقة من وجهة نظر المبحوثين	3.7.4
133	تكوين الموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة.....	1.3.7.4
133	تدريب الموارد البشرية في ظل ممارسات الإدارة الدقيقة ..	2.3.7.4
134	تعويضات الموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة ...	3.3.7.4
135	رعاية الموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة	4.3.7.4
135	علاقات الموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة	5.3.7.4
136	دمج الموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة.....	6.3.7.4
137	إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية ظل ممارسات الإدارة الدقيقة	7.3.7.4
138	مقترحات المبحوثين لمواجهة الإدارة الدقيقة نحو تعزيز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية.....	4.7.4
139	ملخص نتائج اثر خصائص عينة الدراسة على اجابات المبحوثين فيما يتعلق بالدرجة الكلية للدراسة	5.7.4
140	ملخص نتائج الدرجة الكلية لكافة محاور الدراسة	6.7.4
140	ملخص الدرجة الكلية لكافة الدراسة	7.7.4
141	الفصل الخامس: خلاصة الاستنتاجات والمقترحات.....	

141 استنتاجات الدراسة:	1.5
142 مقترحات الدراسة.....	2.5
142 مقترحات للتعامل مع الادارة الدقيقة	1.2.5
143 مقترحات متعلقة بتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية:	2.2.5
145 المقترحات البحثية.....	3.2.5
146 المراجع	
166 فهرس الملاحق	
167 فهرس الأشكال	
168 فهرس الجداول	
170 فهرس المحتويات	