

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات.
رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

تتمة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" - مستغانم

تحت اشراف :

د/عبد اللطيف كرزابي

من إعداد الطالبة:

قوبع خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د بلمقدم مصطفىأستاذ التعليم العالي جامعة تلمسان رئيسا.
- د. كرزابي عبد اللطيف أستاذ محاضر جامعة تلمسان مشرفا .
- د.جناس مصطفى..... أستاذ محاضر جامعة تلمسان ممتحنا .
- د العشعاشي وسيلة..... أستاذة محاضرة..... جامعة تلمسان ممتحنة

السنة الجامعية: 2011/2010

الاهداء

اتقدم بهذا العمل المتواضع هدية الى :

* اعز ما املك في الوجود ابي و امي حفظهما الله حبا وتقديرا و عرفانا و
وفاء .

* الى اخوتي الاعزاء .

* الى اخوالي و خالاتي , اعمامي وعماتي .

* الى كل طلبة مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد و حوكمة الشركات".

* الى كل من هو اهل للتقدير و الاحترام والاهداء .

شكر وتقدير و عرفان

الشكر لله عز وجل اولاً و اخيراً , فله الحمد والشكر , الا بفضل الله تتم الصالحات .

وبعد اتوجه بالشكر الجزيل , والتقدير الكبير و العرفان الجميل الى :

- الاستاذ الجدير بالاحترام , الدكتور عبد اللطيف كرزابي الذي تفضل بالاشراف على هذا البحث , فكان نعم الناصح و المرشد , فله علينا دين سنبقى عاجزين على ادائه .
- الى اساتذتي الاعزاء الذين سانال شرف مناقشتهم لبحثي هذا , فلهم الشكر و العرفان على مجمل النصائح و التوجيهات التي ستسير دربي العلمي .
- الى جميع عمال مكتبة العلوم الاقتصادية بجامعة تلمسان
- الى اطارات مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم , خاصة مدير الموارد البشرية السيد الحبيب علي .
- الى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد او قريب على انجاز هذا العمل سواء بجهدده او دعائه , ودام ودمنا معه اوفياء .

الفهرس

الفهرس

7.....	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....
13.....	المطلب الأول: الموارد البشرية
14.....	المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية.....
14.....	المطلب الثالث: أهداف و أهمية الموارد البشرية.....
15.....	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
16.....	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.....
16.....	المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
17.....	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
19.....	المطلب الثالث: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
22.....	المطلب الرابع: أهداف و برامج تنمية الموارد البشرية
22	المبحث الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية.....
22.....	المطلب الأول: تعريف سياسات تنمية الموارد البشرية.....
23.....	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....
24.....	المطلب الثالث: تحليل الوظيفة والاستقطاب.....
29.....	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين و التخطيط للمسار الوظيفي.....
34.....	المطلب الخامس: التدريب و التطوير التنظيمي.....
37.....	المبحث الرابع التنمية الإدارية
37.....	المطلب الأول : مفهوم التنمية الإدارية.....
38.....	المطلب الثاني: عمليات و ممارسات توفير التنمية الإدارية.....
38.....	المطلب الثالث :أسس وأهداف التنمية الإدارية.....
39.....	المطلب الرابع : طرق التنمية الإدارية.....
42.....	خلاصة

الفصل الثاني : الموارد البشرية و تحدي الميزة التنافسية

44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: التنافسية
45	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.....
45	المطلب الثاني: أهمية التنافسية.....
46	المطلب الثالث: البيئة التنافسية.....
47	المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس.....
48	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
49	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
50	المطلب الثاني: ابعاد تحقيق الميزة التنافسية.....
50	المطلب الثالث: انواع الميزة لتنافسيب.....
51	المطلب الرابع:.. مصادر الميزة التنافسي.....
55	المبحث الثالث: المزايا التنافسية للموارد البشرية
55	المطلب الأول: المورد البشري و الميزة التنافسية.....
58	المطلب الثاني: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية.....
59	المطلب الثالث: التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الاستراتيجيات البديلة.....
60	المطلب الرابع: برامج تحسين تنافسية المورد البشري.....
61	المبحث الرابع: تحسين إنتاجية الموارد البشرية
61	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.....
63	المطلب الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية.....
65	المطلب الثالث: مداخل تحسين الإنتاجية
71	المطلب الرابع: آليات تحسين إنتاجية المورد البشري.....
73	خلاصة.....

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية

75	تمهيد.....
76	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية المعاصرة.....
76	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.....
77	المطلب الثاني: تخطيط الاحتياجات التدريبية و تطوير أهداف التدريب والتنمية.....
78	المطلب الثالث: تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية.....
79	المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية.....
81	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.....
81	المطلب الأول: رأس المال البشري.....
83	المطلب الثاني: رأس المال البشري محرك الربح في اقتصاد المعرفة.....
84	المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.....
92	المطلب الرابع: قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار البشري لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.....
94	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري.....
94	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي).....
96	المطلب الثاني: خصائص و مكونات رأس المال الفكري.....
98	المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية.....
100	المطلب الرابع: إشكالية تكوين وإدارة رأس المال الفكري.....
102	المبحث الرابع: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري.....
102	المطلب الأول: إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية.....
105	المطلب الثاني: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى المنظمة.....
106	المطلب الثالث: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات.....
106	المطلب الرابع: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى إدارة الموارد البشرية.....
108	خلاصة.....

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى الظهرية بمستغانم

110	تمهيد.....
112	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
112	المطلب الأول: التعريف بمجموعة متيجي.....
113	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرية.....
117	المطلب الثالث: نشاطات ومنتجات المؤسسة.....
118	المطلب الرابع: تركيبة عمال المؤسسة.....
121	المبحث الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.....
121	المطلب الأول: مكانة المورد البشري في المؤسسة.....
121	المطلب الثاني: سياسة التوظيف في المؤسسة.....
121	المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة.....
125	المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقتها بالتكوين.....
126	المبحث الثالث: سياسة التكوين في المؤسسة.....
126	المطلب الأول: التكوين في المؤسسة.....
127	المطلب الثاني: خطوات عملية التكوين في المؤسسة.....
128	المطلب الثالث: أهداف التكوين في المؤسسة.....
128	المطلب الرابع: البرنامج التكويني في المؤسسة لسنة 2010.....
130	المبحث الرابع: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.....
130	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة.....
133	المطلب الثاني: أهمية المورد البشري في تحقيق جودة المنتج.....
133	المطلب الثالث: أهمية التكوين في تحقيق جودة المنتج.....
134	خلاصة.....
136	خاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الجداول و الإشكال

الملاحق

المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط, وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية .

فالاهتمام بالموارد البشري كأهم مورد لنجاح المنظمة على المدى البعيد وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق, هو في تزايد مستمر عبر الزمن, فبعد أن كنا نتكلم عن إدارة الأفراد وصلنا إلى إدارة الموارد البشرية, ولكن التقدم لا بد أن يستمر لإعطاء الإنسان المكانة التي يستحقها فعلا داخل المنظمة. فالكتابات الحديثة جدا في هذا المجال تتكلم عن إدارة رأس المال البشري وإدارة رأس المال الفكري, وقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية, التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين. والذي تركز على اقتصاد المعرفة, ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري ورأس المال الفكري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة في السوق, وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم . وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما تم استعراضه يبرز التساؤل التالي:

إذا كانت الموارد البشرية هي أئمن عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلالها ؟

الإشكاليات الفرعية:

السؤال يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي ستتم محاولة الإجابة عنها من خلال هذا البحث :

- ما المقصود بعملية تنمية الموارد البشرية ؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية و التنافسية ؟ وما هي مصادرها وأنواعها ؟ هل توجد مزايا تنافسية للموارد البشرية؟ فان وجدت فكيف يتم دعمها ؟
- ظهر مفهوم جديد هو رأس المال البشري ورأس المال الفكري والذي يعتبر كمصدر للميزة التنافسية فما هو تعريف رأس المال البشري ؟ وماهي أهم النظريات التي تكلمت عنه ؟ و هل يمكن قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري ؟ فان أمكن فكيف يتم ذلك ؟

الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة يمكن صياغة مجموعة فرضيات، باعتبارها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة، وتبقى قابلة للاختبار والمناقشة.

-تهدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع مهارات المورد البشري وتنمية أفكاره .

-مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في مواردها وعلى رأسها المورد البشري .

- نعم توجد مزايا تنافسية للموارد البشرية وتتمثل في الأفكار والمهارات ويتم تدعيمها عن طريق التدريب و التكوين والتنمية .

-يمكن قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري ويتم قياسه عن طريق تقييم الأداء .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في عدة جوانب:

من الناحية الأكاديمية: يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

من الناحية التطبيقية: هناك حاجة واضحة وماسة إلى دراسات ميدانية في موضوع تنمية الموارد البشرية , لأن المؤسسات في العصر الحالي أصبحت تشهد العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة ,التي تمثلت مظاهرها في ما يلي :

- تعدد الأسواق الجديدة والمنافسة الشرسة.

- تغيير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم.

- عدم توافق الإجراءات والأساليب المستخدمة مع متطلبات العصر الحديث .

- تطور وسائل الإعلام والتكنولوجيا.

- الديناميكية و المرونة والقدرة على التكيف .

- اليقظة والمرونة في الحصول على الموارد.

أسباب اختيار الموضوع:

أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار البحث في هذا الموضوع تلخص في:

- نتيجة ميول شخصي.

- يعتبر من أحدث مواضيع إدارة الموارد البشرية .

- يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية التي تشهدها المؤسسة, نتيجة للتطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية, ويعتبر أساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

أهداف البحث:

الهدف من الدراسة هو فهم عملية تنمية الموارد البشرية , وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة تنافسية, وخلق الفجوة بين ما

هو محقق وما هو متوقع. أما الهدف الأساسي فيتمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وخاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة. مستغاثم .

مصادر المعلومات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة بهدف تأكيد الفرضيات, وإتمام هذه الدراسة سيتم الاستعانة قدر المستطاع بمجموعة من مصادر المعلومات سواء:

- المكتوبة مثل: كتب، مجلات، مقالات، مداخلات، دراسات سابقة (مذكرات)، باللغات العربية، الفرنسية والإنجليزية.

- الشفهية: تدخلات المؤطر وتوجيهات بعض الأساتذة.

- الانترنت، لحداث وأهمية الموضوع.

- بحث ميداني من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين في مؤسسة الظهرة .

الدراسات السابقة:

- سدي علي "الميزة التنافسية وتنافسية الدول"، أطروحة لنيل شهادة ماجستير من جامعة مستغانم لسنة 2006/2005, الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا، هي أن دراستنا تحاول أن تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية فريدة تفوقها على منافسيها. أما دراسة سدي علي فيحاول من خلالها الإحاطة بموضوع التنافسية والميزة التنافسية من مختلف الجوانب والتطرق لمختلف الآراء فيما يخص ذلك.

- نبق بوبكر الاستثمار في الموارد البشرية "التدريب" رسالة ماجستير في علوم التسيير, جامعة الجزائر 2003, تناولت الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس, ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية.

-حان أحلام" تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ", رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة بسكرة 2004, وتم فيها معالجة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية, وتحليل تسيير مهارات ومساهمات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين .

- نحاسية رتيبة "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2002 /, 2003 تناولت الدراسة الفكر التنظيمي للمؤسسة , المؤسسة والبيئة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة , الميزة التنافسية و اليقظة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . وبالتطبيق على شركة الخطوط الجوية الجزائرية .

صعوبات الدراسة:

- ككل دراسة وبحث علمي، يواجه إتمام هذه الدراسة مجموعة عوائق وصعوبات منها:
- يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره، وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه إلى فصول ومباحث.
- قلة المراجع باللغة العربية، وإن وجدت لا يكون مضمونها مفيدا مثل الكتب باللغة الأجنبية.
- صعوبة البحث الميداني.

منهجية البحث:

على ضوء الإشكال المطروح والفرضيات سابقة الذكر وأهداف الدراسة، سيتم تقسيم البحث إلى قسمين. الدراسة النظرية التي ستمم بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالانتقال من العام إلى الخاص. أما الدراسة الميدانية فستتم بإجراء مقابلة مع مسئولين في مؤسسة الظهره.

خطة البحث:

سيتم إنجاز الدراسة من خلال أربعة فصول.

الفصل الأول: سيكون كمنظرة شاملة حول الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، وكذلك حول تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهم سياساته وعلاقتها بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: سيكون حول التنافسية والميزة التنافسية ومصادرها وعوامل وأبعاد ظهورها والمزايا التنافسية للموارد البشرية ودور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية تحسين إنتاجية المورد البشري لدعم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: سيكون حول الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، وأهم الأبحاث و الدراسات التي تحدثت عنه، ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الرابع: يتمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى الظهره. بمستغانم، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع مسئولين في المؤسسة، ثم سيتم استخلاص النتائج ومناقشة الفرضيات وتقديم التوصيات. وأخيرا سيتم الخروج بخلاصة عامة تجمع بين ما تم التطرق إليه في الدراسة الميدانية والنظرية.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثن موردي الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة .

وان بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف و صقلهم بالمعلومات و تنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم و هذا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة .

و في إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية و سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمة

وهذا الفصل يضم المباحث التالية :

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية .

المبحث الثالث :سياسات تنمية الموارد البشرية .

المبحث الرابع: التنمية الإدارية.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية.**المطلب الأول :الموارد البشرية.**

1-تعريف الموارد البشرية:هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين, ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم ؛سلوكهم وظائفهم¹.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها, لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية ,التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ؛ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ,في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور².

فالموارد البشرية لها أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية, إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

2-خصائص الموارد البشرية :تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى, و ذلك حسب تطور مستوى معارفهم , كفاءاتهم , قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد .

- المعارف : وهي مجموعة معلومات متحصل عليها و التي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء و تنقسم إلى معارف نظرية و تطبيقية .

المعرفة النظرية : هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة .

المعرفة التطبيقية : و هي الخبرة المتحصل عليها و لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل , فهي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب .

- المهارات : المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد, فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه.و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام

¹ د.حمداوي وسيلة "ادارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص24 .

² د.عمر وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي " دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2004 ص11.

بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة و خصائصه و طرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز و كذلك تقييم العامل.

- الكفاءة : تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو تتطور أفكار الشخص مع الوقت.

-المواقف,التصرفات,القيم : يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات , الأحاسيس ,و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه و تصرفه . و القيم تتميز بالذاتية و الموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل .

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها ,عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها³.

كما تعتبر أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

يعرفها : Sikila } هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات لتعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد⁴ . ويتضح من التعارف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة من المؤسسات الحديثة التي تختص العنصر البشري بكفاءة في المنظمات كافة أنواعها.

المطلب الثالث أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

1 _ أهمية إدارة الموارد البشرية : تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة و تحسين مرد ودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات ،وهو الأمر الذي يوضح أن تغيير مسير

³ حمداوي وسيلة "مرجع سبق ذكره" ص28

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية مصر 2001 ص28

الموارد البشرية نظرت وتصرفه اتجاه الموارد البشرية فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى المادية والمالية ،... الخ يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ميكانيكي متغير باستمرار .

2_ أهداف إدارة الموارد البشرية إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بالموارد

البشرية الفعالة وتطوير الأفراد لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم المنظمة ، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف -الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع لتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار .

- الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .

- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف متعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجتها .

- الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية⁵

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

1- الوظائف الإدارية⁶: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط

والتنظيم، الرقابة، التوجيه، التحضير وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وتمثل في التخطيط التنظيم التوجيه و التحفيز ومسؤوليات إستراتيجية .

2- الأنشطة الأخرى: ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي⁷:

- تخطيط الموارد البشرية :ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

- تنمية الموارد البشرية : ومن بين مجالات هذا النشاط التأهيل، التهيئة المبدئية، التطوير الإداري والتنظيمي،

- التعويض والتحفيز : ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :تقييم الوظائف، تحديد الأجور والرواتب ، التحفيز الفردي والجماعي.

- صيانة الموارد البشرية :وتشتمل على بعض المجالات منها المنافع المادية، الخدمات الاجتماعية، الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

⁵ علي محمد رابعة "إدارة الموارد البشرية تخصص نظام لمعلومات " دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1-2003. ص24

⁶ حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص ص 33 34 35

⁷ عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2007 ص20

علاقات العمل : وتشمل بعض المجالات منها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش).

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

لقد اهتمت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدءاً من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها وأولته عناية خاصة وتركيز مميزاً ومكثفاً، وقد توسعت في نظرتها لهذا المفهوم وقالت بأنه يشمل:⁸

1_ عملية توسيع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية، ومطالبهم في أن يحيا حياة أطول عمراً وأكثر صحة أو بالجوانب التعليمية، ومطالبهم في توافر الفرص التعليمية في جميع مراحل التعليم أو الجوانب الاقتصادية، ومطالبهم في توافر مستوى معيشي معقول يحقق احتياجاتهم الطبيعية أو بالجوانب السياسية الاجتماعية، ومطالبهم في توافر فرص الحرية والعدالة السياسية، الاجتماعية، ضمان حقوقهم الإنسانية واحترام ذاتهم وطاقاتهم، ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين مبدعين .

2_ عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولاً إلى نوعيات خاصة، ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية، وذلك لان التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها بل لابد من توافر الإرادة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات، وخاصة لدى القيادات العامة، ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية، ليعبروا عن هذه الإرادة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، إن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية.⁹

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضاً التفكير الجدي في موضوع العمالة وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث

⁸ عبد المعطي عساف التدريب و تنمية الموارد البشرية دار زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 17

⁹ نفس المرجع السابق ص 18

التطور المنشود¹⁰. تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته وقدراته ومهاراته. وكذلك يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالمهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة .

ومنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة. تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تغيير في مستويات المعرفة و المهارات و الاهتمامات و القيم و الاتجاهات و الميول والقدرات و الاستعدادات و الخبرات و المعارف الخاصة ببناء المجتمع¹¹.

و منه يمكن استخلاص تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع المعارف و الانتفاع بها¹²

المطلب الثاني : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية¹³

الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، المتخصصين .

1- الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة، وعليها إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات .

2- الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي :

__ توفير عمل تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراته، ومراجعة وتقييم النتائج .

¹⁰محمد ماهر عليش ادارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات الكويت بدون تاريخ ص 15

¹¹عبد الرحمن العيسوي الكفاءة الإدارية الدار الجامعية مصر 1998 ص 129

¹²عبد القادر محمد عبد القادر عطية اتجاهات حديثة في التنمية الدار الجامعية مصر 2003 ص 49

¹³محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر 2009

– المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي .

– المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له .

– متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء .

– الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد . والتدريب أثناء العمل .

– استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة¹⁴

الفرد: كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ، تغييرات وطموحات المستقبل الوظيفي ،التنمية الذاتية .

3-الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة

الأفراد هي المسئولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون

التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط . والجدول الموالي رقم (1-1) يوضح لنا ذلك.

جدول رقم (1-1) :مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارية الثلاثة

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> – وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية – وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل . – توفير الموارد المالية اللازمة . – تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة .
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> التنظيم والتوجيه ،المشاركة ،التدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية . – المشاركة في اختيار العنصر البشري . – الكشف في الاحتياجات التدريبية . – متابعة الأداء الفعلي . –تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة .

المصدر :د.محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص80 .

¹⁴علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ص 129

المطلب الثالث: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الاتي ¹⁵.

1- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم والخصائص الفردية واحتياجات النظام .

2- أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات .

- **مستوى الإدارة العليا** : وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها :

فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية .

التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه .

تهيئة المناخ المناسب للعمل .

_ **مستوى الوحدة أو القسم** : وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف

الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية ،فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .

_ **مستوى العمليات** :المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية .

3- **إدارة أفراد فعالة** :انجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود

متخصصين على درجة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية .

4- **الربط بين تنمية الفرد والمنشأة** :وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية

الإداري /العمليات ،ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .

5- **رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد** :معنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة

ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنشأة ،حيث أن ثقافة المنشأة ،النظرة المستقبلية ،القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف .

6- **هدف وسياسة لتنمية الفرد** :اي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى

التعبير عن تلك الرؤية الى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة .

¹⁵محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره ص81

7- خطط واستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية¹⁶

- **الإستراتيجية الأولى:** (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب ، الأفلام ،برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد او في اتجاهين .
- **الإستراتيجية الثانية:** (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معنية مثل (نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
- **الإستراتيجية الثالثة:** (بيئية) والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق أو العملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة .

8_ ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الإستراتيجية: بان يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية

للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة /القسم ،الإدارة ،الأفراد.

9_التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم ، النمو ،المساهمة ،ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينمو أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر حيث ييح الأفراد عن أساليب تحسن أدائهم من اجل جودة المنتجات والخدمات والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات .

المطلب الرابع: أهداف و برامج تنمية الموارد البشرية

1-أهداف تنمية الموارد البشرية¹⁷:

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ،وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فان ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات ،وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فان الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

¹⁶ Keennth N.Wexley etGary p.lathman « Developing and Training Human Resource in Organization U.S.A Scott Foresman co ,1985p20 .

¹⁷ - محمد سمير احمد "نفس المرجع السابق"ص84.

الاتجاهات، الاداء، الهوية الذاتية، التكيف .

2- برامج التدريب و التنمية :

هناك الكثير من انواع برامج التدريب و التنمية يمكن إنجاز معظمها فيمايلي¹⁸ :

ـ **برامج التنمية الإدارية:** وتهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا و الإدارة

التنفيذية بالمنظمة , و كذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة, و كذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق و كيفية مواجهة التحديات , وعلى ذلك فان هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء و المفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن .

ـ **برامج الإدارة الإشرافية:**تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية, من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة , وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل التدريب في مكان العمل التميرير على الوظائف المختلفة , الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة الخ . وينحصر الفرق الأساسي بينهما و بين برامج التنمية الإدارية في أن هذه الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة ,في حيث أن البرامج الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات .

ـ **برامج المتدربين الإداريين :**تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج و إلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية .

بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين, و عادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة , و كذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين , كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

ـ **برامج التثقيف العام:**تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية ,أي أنّها برامج مكملّة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل, تهدف برامج التثقيف العام إلى التنمية و كل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور ,التصميم ,الأدب ,أشغال الزخرفة ,التصوير ,التمريض والإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة .

¹⁸زاهد محمد ديري سعادة راغب السكواني ,دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع .عمان .الأردن 2009 ص ص 238 239 240

ـ **برامج التكيف**: وتهدف عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها .

ـ **برامج تنمية المهارات**: تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات، مثل رجال البيع، رجال الخزينة، حفظ السجلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل .

ـ **البرامج التخصصية**: تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة، مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد....

ـ **برامج المهارات السلوكية**: تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، و خصوصا أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية و على جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم، والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية.

المبحث الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف سياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل، بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة¹⁹.

فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لا بد أن ينتج إنتاجا جيدا، وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال ثلاثة أساليب²⁰:

¹⁹ - المتولي سيد متولي "إدارة الافراد (مدخل سلوكي)" القاهرة، مكتبة عين الشمس 1991، ص131 .

²⁰ - محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص87 .

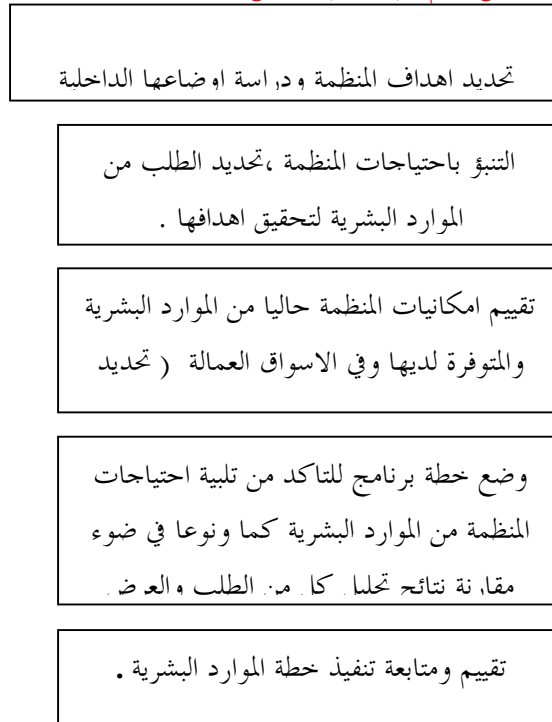
الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها وتشمل: الإدارة بالمشاركة , نظام الاقتراحات والشكاوي , تنفيذ دوائر الجودة .

الأسلوب الثاني: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في :تصميم الوظيفة,الاستقطاب والاختيار الجيد, التدريب,التطوير المستمر للمناخ التنظيمي.وان سياسات تنمية الموارد البشرية أشبه بالحلقات المتداخلة والمترابطة مع بعضها البعض ، وان كل جزء من حلقتها متماسك مع الجزء الذي يسبقه والآخر الذي يليه ، ومن هنا يتبين مدى العلاقة القوية التي يجب أن تربط بينها جميعا لتحقيق لتنمية بشرية عالية وبالتالي جودة عالية للعنصر البشري. واهم هذه السياسات تتمثل فيما يلي²¹: تخطيط الموارد البشرية, تحليل الوظيفة , الاستقطاب ,الاختيار, تنمية المسار الوظيفي , التدريب , التكوين .

المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية:

يعرف التخطيط على انه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال²². وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في انه يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية²³. والشكل الموالي يوضح لنا ذلك .

الشكل رقم (1-1)مراحل تخطيط الموارد البشرية



²¹- محمد سمير احمد ،مرجع سبق ذكره ،ص88 .

²²- عبد الباري ابراهيم ذرة ،زهير نعيم الصباغ "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي" دار وائل للنشر ط1- 2008 ،ص167 .

²³- نفس المرجع السابق ص 168

المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة مرجع سبق ذكره ص168 .

وتساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في ألها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لانجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد²⁴. أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة فهي وسيلة وإدارة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا من واقع معايير ومؤشرات وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهما كاملا للأهداف والسياسات والبرامج الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للاحتياجات المستقبلية من الأفراد على مختلف المستويات والتخصصات إذ أن هذه الاحتياجات تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعلم والتدريب الواجب توفيرها وتنميتها وتحدد مواطن الضعف في تلك الطاقات بغية العمل على معالجتها الأمر الذي يتطلب الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تدخل في علاقات متدخلة مع الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية .

المطلب الثالث : تحليل الوظيفة والاستقطاب

1- تحليل الوظيفة: هو عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف²⁵. وان الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية²⁶:

— ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة...؟

— كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال...؟

— ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من اجل إنجاز تلك الأعمال...؟

— ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات...؟

— ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال...؟

²⁴- عمرو وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص234 .

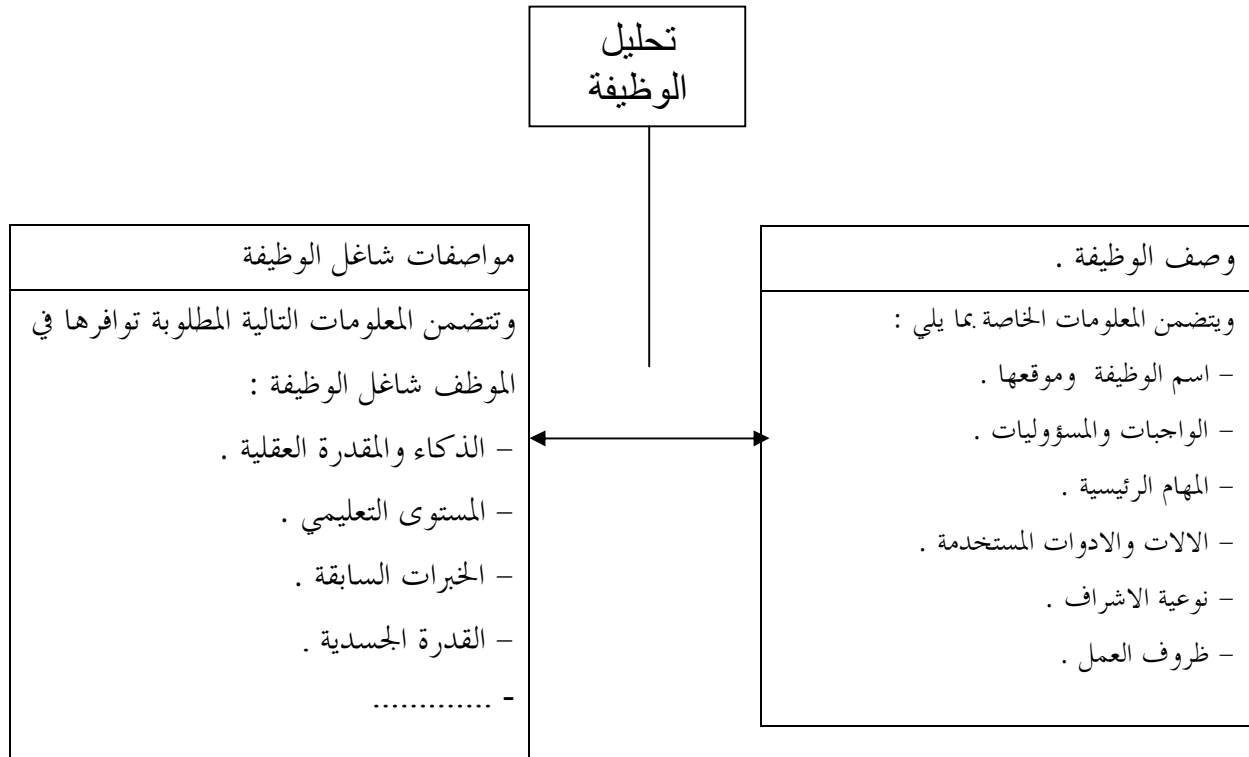
²⁵عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم "ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب الحديث العالمي، الاردن 2006، ص40.

²⁶عبد الباري ذرة وزهير الصباغ "ادارة القوى البشرية، منحنى نظمي" عمان، دار الجدوى للنشر 1986، ص157.

ويتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طارحها أعلاه وهذان الجانبان هما .

وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة: فوصف الوظيفة هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كواجب، المسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة. إما بالنسبة لمواصفات شاغل الوظيفة فتتمثل في تحديد المهارات والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة. والشكل التالي يبين محتويات هذين الجانبين

شكل رقم (1-2) محتويات تحليل الوظيفة



المصدر : عادل حرحوش صالح ومؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص42

أي أن التحليل الوظيفي يتمثل في

- تحليل مهام وادوار التدريب والتنمية في المنشأة وتحديد المهارات والمعرفة والاتجاهات المطلوبة من خلال وصف وتوصيف الوظيفة²⁷.

- مراجعة النظم الإدارية المختلفة وتحديثها وفق الأسس العلمية .

- إتباع وسائل وأساليب الإدارة الحديثة بعد تكييفها مع حاجات وظروف البيئة الإدارية في الدول.

²⁷- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص89

إن تحليل الوظائف يستخدم كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى ضرورة الاستعانة بالتدريب والتنمية ، هذا ويجب تعميم برامج التدريب لكي تمد العاملين بالمهارات والمعرفة التي يفتقر إليها العاملون والمطلوبة أيضا لأداء فعال ورفع الروح المعنوية بشكل مناسب .

هذا ويجب أن يتساوى السلوك الفعلي والمتوقع ويمكن تحقيق ذلك لو اعتمد التدريب على بيانات التوصيف الوظيفي²⁸ .

2_ الاستقطاب: يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل²⁹ .

وهو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة³⁰ . وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيين³¹ :

المرحلة الأولى: مراقبة التغييرات البيئية والتنظيمية والتي تلحق الحاجة لأفراد جدد ، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة .

المرحلة الثانية: تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة .

والشكل التالي يوضح المنشأة واحتياجاتها لجودة عالية للأفراد توجد في بيئة تحتوي على المعروض (المتاح) من الأفراد الذين يسعون لوظائف مناسبة وتحقيق التوافق بين المنشأة وبين المرشحين المحتملين المناسبين معا هو هدف عملية الاستقطاب وان جزء من عملية الاستقطاب هي المعلومات التي ترسل في كلا الاتجاهين بين المنشأة والمرشحين بالطبع ليس جميع المرشحين المحتملين متواجدين خارج المنشأة . وان الحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبة لشغل الوظائف بمنشآت الأعمال أصبح من الصعوبة ومن الأمور الهامة التي تتطلب معها ضرورة الاعتماد على متخصص استقطاب وعلى أدوات مساعدة الاستقطاب لقياس المهارات والدافعية

28- محمد محمد ابراهيم "ادارة الموارد البشرية"الدار الجامعية،الاسكندرية 2009، ص 343 .

30-مدني عبد القادر علافي "ادارة الموارد البشرية -حدة مؤسسة المدنية للصحافة 1993 ص219 نقلا عن عادل حرحوش "ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي"عالم الكتب،عمان،الاردن 2006،ص81 .

31- محمد محمد علي سويلم "نظام التتقاء،الاستقطاب،الموسوعة العملية والعملية للبنوك الاسلامية -ادارة الموارد البشرية-حدة الاتحاد الدولي 1981،ص143-144. نقلا عن عادل حرحوش مرجع سبق ذكره،ص81 .

31- محمد سمير احمد مرجع احمد "مرجع سبق ذكره ص92

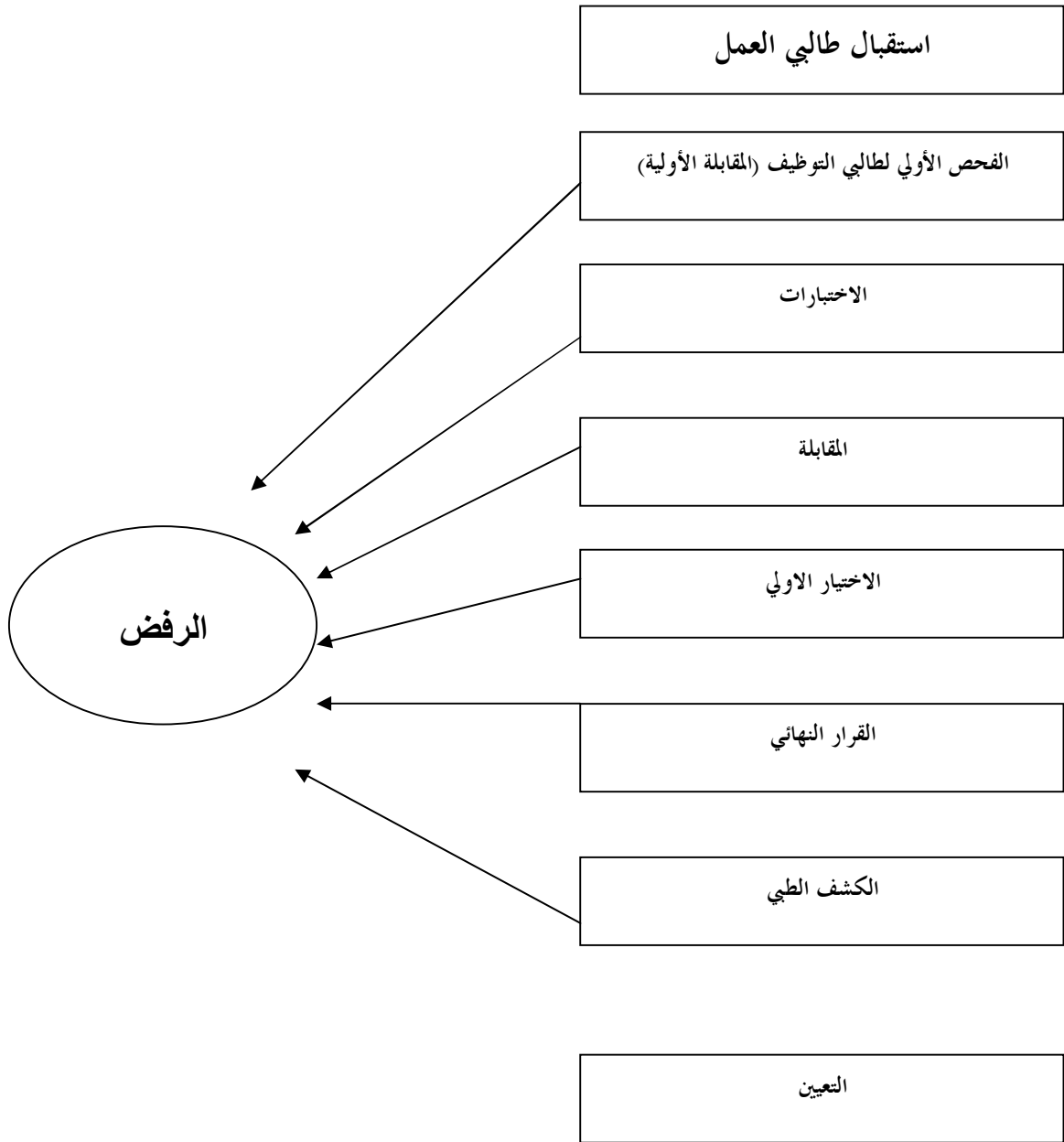
- والخصائص السلوكية ، وذلك حتى يتحقق الهدف من عملية الاستقطاب وهو البحث وإيجاد أفضل العناصر البشرية التي تتصف بخصائص الفرد المنتج الذي تتوافر لديه مهارات وقدرات عالية وسلوكيات منتجة³² .
- **الاختيار والتعيين**: الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفه على انه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة³³ .
- وتتمثل خطوات عملية الاختيار في :
- استقبال طالبي العمل .
- الفحص الأولي للطلبات (التأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط)
- الاختبارات (اختبارات الذكاء والأداء ، اختبارات القدرات والاستعدادات)اختبارات شخصية .
- المقابلة،الاختيار الولي ،القرار النهائي ،الكشف الطبي.
- **التعيين**: وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين ، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية³⁴ :
- إصدار قرار التعيين .
- التهيئة المبدئية (تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والعاملين معه) .
- متابعة تقويم الفرد خلال فترة التجربة .
- تثبيت الموظف وتمكينه .
- والشكل الموالي(1_3) يمثل خطوات عملية الاختيار :

³² - trish collins securing the post personnel for the derivatives industry Mguide lines on working withe recritment agencies ,an international journal ,dderivatines USE,trading regulation ,london Henry Stewart publication Vol1No1,1995,p.82

³³ - عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ،ص85.

³⁴ - نفس المرجع السابق ،ص94 .

الشكل رقم (1-3) خطوات عملية الاختيار



المصدر: عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

وان الاختيار الفعال للقوى العاملة يمثل هدف من الأهداف التي تسعى كافة المنشآت لتحقيقه، لتكوين قوة عمل منتجة راضية وقادرة على العمل وراغبة فيه ولكي يتسنى له تحقيق ذلك فان الأمر يتطلب أن تركز عملية الاختيار على معايير وضوابط موضوعية يمكن من خلالها وضع الفرد الجيد في المكان الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته وخبراته، لان الخطأ في الاختيار يترتب عليه تحمل المنشأة بتكاليف يصعب قياسها على وجه

الدقة³⁵. وهذا يتطلب ضرورة توصيف بناء برنامج الاختبار الفعال على اعتبار انه الفاصل في الحكم على مدى صلاحية أو عدم صلاحية أفراد قوة العمل المحتمل تعيينهم داخل الوظائف الشاغرة مما يتطلب ضرورة التدقيق والعناية بكل خطوة لان أي إهمال على مستوى أي خطوة من خطواتها يعني تسرب أفراد غير مؤهلين لهذه الوظائف. ومن المفاهيم الهامة التي ترتبط بالاختيار ويشكل محدد الاختيار من الداخل مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وهو مفهوم حديث نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية ويعبر عن الجهود التي تبذلها المنشأة كي تأخذ في اعتبارها حاجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل وبما أن طموحات الأفراد متباينة، وإذا لم يوفق الشخص منذ البداية في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته ومهاراته فقد يضطر لإعادة النظر في وضعه الوظيفي في مرحلة متأخرة من العمل³⁶. وهذا يتطلب:

- ضرورة الكشف عن القدرات والاستعدادات والاهتمامات للأفراد في مرحلة مبكرة لحياهم الوظيفية وذلك من خلال العديد من الوسائل الفنية. بمركز التقييم (توفير المعلومات)³⁷

- ترجمة تلك الاستعدادات والقدرات إلى فرص وظيفية. بمعنى تحديد الوظائف أو المسارات المهنية التي تتفق وتلك الاستعدادات والقدرات ومن خلال المعلومات التي يوفرها المركز يمكن تحقيق التوافق بين الفرد والمنشأة³⁸.

وبالتالي فان شغل الوظائف من الداخل يهتم بجودة العنصر البشري، كفاءته، اتجاهاته، دافعيته، مدى تقدمه في إطار مساره الوظيفي.

المطلب الرابع: تقييم اداء العاملين و التخطيط للمسار الوظيفي

1- التخطيط للمسار الوظيفي: هي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة ليحقق أهداف مساره الوظيفي. و الميزة الأساسية لمثل هذه السياسة هي أنها تقدم نموذجاً يتسنى للعاملين بمقتضاه أن يقارنوا بين توقعاتهم كأفراد وبين المسار المخطط لهم ومن ثم أن يوجهوا تنميتهم الذاتية وجهودهم لتحسين أدائهم³⁹.

35- شوقي حسين عبد الله "سياسات الافراد"، القاهرة، دار النهضة العربية 1988، ص17.

36- محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره، ص95.

37- نفس المرجع السابق، ص95.

38- رفاعي محمد رفاعي "استخدام فكرة مراكز التقييم لرفع كفاءة عمليات الاختيار والترقية والتدريب" مجلة العلوم التجارية كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، مارس 1986، ص346-347. نقلا عن محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص95.

39- عبد الرحمن توفيق "استراتيجيات الاستثمار البشري" إصدارات بيمك، القاهرة 1996، ص42.

المسار الوظيفي للإدارة: هي العملية التي من خلالها يمكن للمنشأة أن تختار، تقيم، تعين، تتمنى توفير أفراد مؤهلين (بجودة عالية) لمقابلة احتياجات المستقبل.

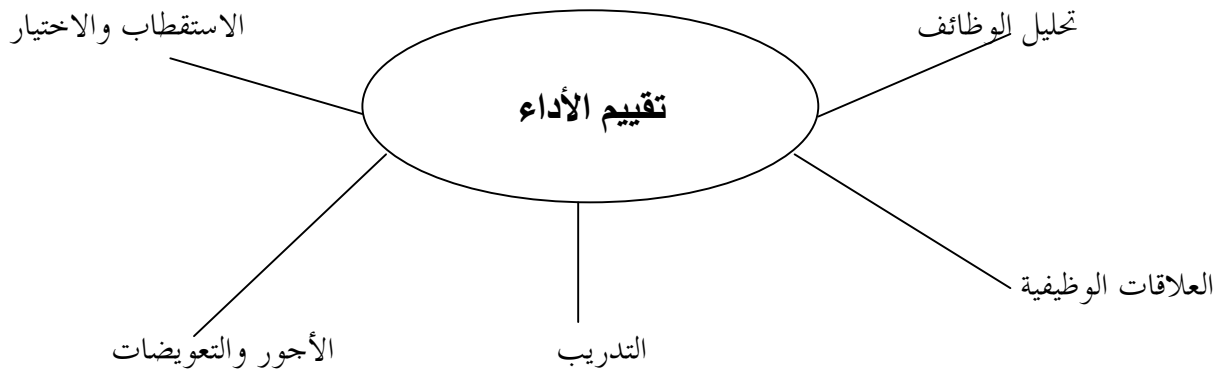
2- تقييم أداء العاملين: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة

وملاحقة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه لها. ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة وفعالية لان ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية⁴⁰.

وان تعقيم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المحاطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل⁴¹. وهو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه، ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه ومهاراته ومعرفته⁴².

وتكمن أهمية تقييم الأداء في طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز و التعويضات والعلاقات الوظيفية⁴³. والشكل الموالي (1-4) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (1-4) أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء.



المصدر: سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص99.

ويلعب تقييم الأداء دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة، كما يتم في نفس الوقت اختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب. معالجة جوانب الضعف والقصور لديهم ويساعد تقييم الأداء أيضا في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في

⁴⁰ - علي محمد رباحة "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1-2003، ص85.

⁴¹ - نفس المرجع السابق، ص86.

⁴² - L.Boyeret N.Equilbey « GRH Nouvelles pratiques » Edition ems management et société ,France2003 ,P151 .

⁴³ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص99.

تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم⁴⁴. ومن خلال تقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدة، فمثلاً إذا كان بعض العاملين لا يعملون طبقاً لما هو متوقع منهم فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي لهم لمعالجة أي قصور في المهارات والمعارف لديهم إما العاملون الذين يعملون وفقاً لما هو متوقع منهم ووفقاً للأهداف المطلوبة منهم، فإنه يمكن وضع برنامج تدريبي لهم يؤهلهم للترقية إلى المناصب والوظائف الأعلى، يضاف إلى ما سبق أن تقييم الأداء يمد المشرف بالبيانات اللازمة لتطوير برامج التدريب التي تلائم احتياجات العاملين⁴⁵. والشكل الموالي يوضح مراحل تقييم أداء المؤسسة

شكل رقم (1-5): مراحل تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت "كيف تقييم اداء الشركات والعاملين" ج2 ندار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص88 .
وهناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء هما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة⁴⁶.

⁴⁴ - نفس المرجع السابق، ص100 .

⁴⁵ - نفس المرجع السابق، ص100 .

⁴⁶ - علي غربي وآخرون "تنمية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007 نص143 .

الطريقة التقليدية: يمثل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، أو مع معدل الانجاز العام. وتتكون من عدة طرق فرعية أهمها .

- **طريقة الترتيب البسيط:** ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ ويتم وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

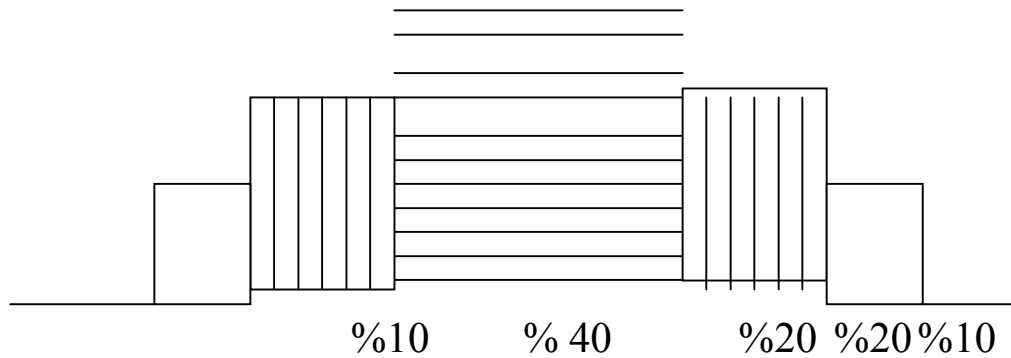
- **طريقة المقارنة الثنائية:** مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم وتكون ثنائية .
ونستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الثنائية .⁴⁷

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

"حيث ن عدد الافراد الخاضعين للتقييم"

- **طريقة التدرج:** يضع المقيم تصنيفاً للأداء مثل أداء ضعيف، أداء مقبول... الخ. وتتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذا التصنيف ويوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول...).

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف والشكل الموالي درجات التوزيع الإجباري الشكل رقم (1_6): طريقة درجات التوزيع الإجباري



المصدر: حسن زويلف "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي" دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ط 1 2001، ص 190 .

- **طريقة التدرج البياني:** تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج ، نوعيته ...) ويقوم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص، وتحدد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني.

⁴⁷ - سهيلة محمد عباس علي حسن علي "ادارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان 1999، ص 249 .

- **طريقة القوائم المراجعة** : تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة ويستخدمها المقيم في اختيار الصفة التي تصف أداء العاملين الذين هم بصدد التقييم وعند انتهائه من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة والتي بدورها تقوم بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة ، أما التقييم النهائي يعود إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين والجدول الموالي يوضح بعض الأوصاف السلوكية .
- الجدول رقم(1-2) : الأوصاف السلوكية .**

العبارات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات المشرف		
ينجز عمله بإتقان		
يتقيد باوقات الدوام الرسمي		

المصدر : د.علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

- طريق الاختيار الإجباري** : بحيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون من زوج من الصفات وهي تصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب ، الإيجابي (يتفنى في عمله, يعمل بجدية...) ، اما السلبية (غالبا ما يتعب , يتأخر عادة عن العمل ,

- **طريقة المواقف الحرجة** : يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم ايجابيا أو السلب في الأداء (المواقف الايجابية والسلبية) .

- **طريقة المقابلة** : كتابة تقارير تفصيلية عن مختلف جوانب الضعف والقوة ،الأداء والمهارات .

الطريقة الحديثة : هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده إنجاز الرجل النموذجي وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين وتقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق ⁴⁸ .

- طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة) .

- مقياس التدرج على أساس السلوكي (يربط بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة.

- مقياس الملاحظات السلوكية.

- طريقة الإدارة بالأهداف: بحيث يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم .

⁴⁸- د.علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

– طريقة مراكز التقييم: قياس الصفات ومهارات معينة

المطلب الخامس: التدريب والتطوير التنظيمي

1- التدريب : لقد تزايدت في الآونة الأخيرة وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة رغبة الإدارة في الكثير من المنشآت بان يوجه المسئولون عن تنمية الموارد البشرية وأيضا المدبرون و مسئولو التدريب أنشطتهم وبرامجهم, وكذا الاعتمادات المالية المخصصة لتدريب وتنمية الموارد البشرية في المنشآت نحو تحقيق نتائج وأهداف محددة, يمكن قياسها لمردود هذه الأنشطة والبرامج بشكل واضح .

يمكن تعريف التدريب على انه عملية منظمة تهدف إلى تنظيم سلوك العاملين في العمل والمنظمة, وتطوير

القدرات والمهارات الفنية للأفراد وإتقان أساليب العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء الخدمة .⁴⁹

ويمكن تقسيم التدريب من حيث موقع التدريب ومن حيث الهدف منه .⁵⁰

فمن حيث الهدف منه يقسم التدريب إلى ما يلي :

– **برامج التدريب التوجيهي أو التمهيدي :** وهي توجه إلى الموظفين الجدد فور دخولهم الخدمة , وتستهدف إلى

تعريف الموظف بالمنظمة وكيفية أدائه للعمل وحقوقه وواجباته .

– **برامج التدريب الإنعاشي والتجديدي :** يهدف إلى مواكبة التطورات في المعرفة والمهارة وأدوات العمل, من

خلال إنعاش وتجديد معارف و مهارات وأفكار واتجاهات العاملين .

– **برامج التدريب التأهيلي :** تهدف هذه البرامج إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية (يسبق

عملية الترقية).

– **برامج التدريب التحويلي (إعادة التدريب) :** يهدف إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لادعاء عمل

يختلف عن عمله الأساسي بقدر كبير أو يسير ،وعادة ما يستخدم لتمكين الأفراد من زيادة قدراتهم للقيام

بأعمال مختلفة .

– **برامج التدريب الأساسي أو التكويني (نظام التلمذة الاصطناعية)** ⁵¹: ويهدف إلى جذب العاملين في سن

صغيرة بعد أن يكونوا قد استكملوا قدرا من التعليم, ويبدأ تعليمهم نظريا وعمليا أثناء العمل لكي يصبحوا

عمالا مهرة .

50- سمير عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة" مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة 2006 ص124 .

51- نفس المرجع السابق ص129 .

52- نفس المرجع السابق ص131 .

أما من حيث موقع التدريب فيمكن تقسيمه إلى نوعين تدريب داخلي وتدريب خارجي .
فالتدريب الداخلي بدوره ينقسم إلى نوعين: تدريب داخلي أثناء العمل ويتم أثناء تأدية الوظيفة حيث يتعلم الشخص الوظيفة ويشمل هذا النوع من التدريب جميع الموظفين في المنظمة. ويقوم بالتدريب في هذا النوع المدبرون وقادة الفرق والمشرفون أو العاملون ذو الخبرات, وله عدة مزايا⁵², أهمها قلة التكلفة وسهولته بالإضافة إلى الواقعية والفورية, فالأعمال الفورية تطور الخبرة في نفس الوقت حيث توضع النظرية موضع تطبيق في الحال ولكن من أهم عيوبها⁵³ وجود بعض المديرين وقادة الفرق الذين يعتبرون غير أكفاء, وغير راغبين وحريصين على نقل أفكارهم ومهاراتهم إلى غيرهم. أما النوع الثاني فهو تدريب داخلي بعيدا عن العمل ويتمثل في وجود مراكز للتدريب أو قاعات تدريبية خاصة بالمنظمة, تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته. ومن مزايا هذا النوع من التدريب زيادة الروابط بين التنظيم والفرد المتدرب, ومن ثم التكامل بين التدريب والعمل واستفادة المتدربين من بعضهم البعض بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة. ولكن من أهم عيوبه احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل إذا حدث بعض المشاكل التي تستدعي حضوره .

أما التدريب الخارجي فيتم بعيدا عن مقر العمل, وهذا التدريب مفيد لتطوير المهارات الإدارية والقيادية والاجتماعية والفنية خاصة إذا جمعت المقررات بين ما هو تطبيقي⁵⁴, ومن أهم مميزاته التكلفة الأقل وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية وحرية المتدرب في التعبير عن أفكاره وآرائه والاستفادة من خبرات العاملين في المنظمات الأخرى.

وترتبط فعالية التدريب في المنشأة ارتباطا وثيقا بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الاختيار المتبعة, فالتدريب يكمل الاختيار, إذا استطاعت المنشأة اختيار أفراد لديهم المهارات والقدرات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب والعكس صحيح⁵⁵.

وبالرغم من أن الدراسة التي يحصل عليها الفرد في ظل نظام التعليم الذي يحصل بمقتضاه على شهادة دراسية معينة تعتبر أساسية في تكوينه واستعداده للعمل, ألا أن الدراسة لا تهدف إلى إعداد الفرد لشغل وظيفة معينة محددة من حيث المعرفة والمهارات الخاصة المطلوبة لها. وعلى ذلك فإن التدريب هو نشاط يبذل عن عمد ترقية

⁵²-نفس المرجع السابق ص131 .

⁵³-نفس المرجع السابق ص132

⁵⁴-نفس المرجع السابق ص132 .

⁵⁵-محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره ص97 .

مهارات الفرد في الوظيفة (رفع جودة العنصر البشري) على خلاف التعليم الذي يعني أساسا التنمية الشخصية وليس ارتباطا بالعمل مباشرة⁵⁶. ويؤدي التدريب إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المهام بدقائق العمل وظروفه إلى خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغييرا يؤثر بشكل ايجابي على ناتج عملهم⁵⁷. وهو إحدى الأدوات الهامة للإدارة التي تستخدم لرفع جودة العنصر البشري، من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات و الاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها⁵⁸.

2-التطوير التنظيمي⁵⁹: عرفه ريتشارد بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

و كانت التعريفات الأصلية للتطوير التنظيمي تركز على تطبيق العلوم السلوكية بمساعدة المنظمات على تعريف أوجه التغيير التنظيمي وتخطيطها وتنفيذها⁶⁰. ويهتم بتنمية الخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية لكي يصبح الفرد مديرا فعالا. ولكي تنجح هذه البرامج لابد من تدعيم الإدارة العليا لها، ويجب تصميم وتنفيذ وتقييم التطوير الإداري، وفقا لأهداف المنظمة، والاحتياجات الفردية للمديرين والتي يراد تطويرها، وأيضا وفقا للتغيرات المتوقعة في الفريق الإداري للمنظمة.

المبحث الرابع: التنمية الإدارية .

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية .

يمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات، القيادات لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة⁶¹.

⁵⁶-شوقي حسين عبد الله "سياسات الافراد، القاهرة" دار النهضة 1988 ص17 نقلا عن محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره ص97 .

⁵⁷- عاطف محمد عبيد "ادارة الافراد والعلاقات الانسانية" القاهرة، دار النهضة العربية 1985ص319 نقلا عن محمد سمير احمد ص 97 .

⁵⁸-نقيسة محمد باشري "العلاقات الانسانية" القاهرة، مكتبة هضبة الشرق 1989 ص14 نقلا عن محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره ص97 .

⁵⁹-زيد منير عبوي "التخطيط والتطوير الاداري" دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008، ص115

⁶⁰- عبد الرحمن توفيق "استراتيجيات الاستثمار البشري" اصدارات يميك، القاهرة 1996، ص 43 .

⁶¹-صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر 2006، ص233 .

وتبني التنمية الإدارية كلا من طبقة المدربين والمنظمات لغرض زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية، وتحسين الأداء وزيادة المزايا التنافسية⁶².

والتنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنشأة بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالقدرات الإدارية التي يمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل⁶³.

والتنمية الإدارية هي عملية تعبير موجه ومنظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية بطرق وأساليب الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل ورفع مستوى أدائها وتطويرها سلوكيا بما يحقق أقصى مشاركة في التنمية⁶⁴.
والتنمية كمتغير يهدف إلى رفع مستوى الأداء⁶⁵.

وهي تلك الأنشطة التي تمكن المدير من امتلاك إحساس أوضح بالغرض من تنميتهم الذاتية، ويتضمن ذلك التشخيص والعملية والتأمل النقدي، ويجب أن تكون الأنشطة المؤداة ملائمة للتنمية المهنية للمدير والعمل داخل بيئة العمل⁶⁶.

المطلب الثاني: عمليات وممارسات توفير التنمية الإدارية

يمكن تصنيف عمليات وممارسات توفير التنمية الإدارية إلى ثلاث مجموعات رئيسية⁶⁷:

التدريب والتعليم الإداري الرسمي التعلم الرسمي والتنمية الشخصية والتنمية المهنية أو الوظيفية .

1_ التدريب والتعليم الإداري الرسمي: وفقا لهرشي وكارتر يحصل المزيد من المديرين على مؤهلات دراسية أعلى من الأعمال والإدارة سواء قبل دخولهم سوق العمل أو فيما بعد من خلال الشهادات المعتمدة أو الدراسة بعض الوقت لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال .

2_ التعلم الرسمي والتنمية الشخصية: التعلم في العمل مقابل الاشتراك في دورة، ومن خلال العمل في المشروعات والتسهيل الجماعي، التدريب الخاص، التعليم الخاص، الاعارات، مجموعات التعليم والتعلم عن طريق العمل بأساليب متزايدة الشعبية والرواج ومفيد جدا للنمو الشخصي .

62- فريد النجار "التنمية الادارية"المدار الجامعية،مصر 2008،ص23 .

63-صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره،ص233 .

64- نجم العزاوي "التدريب الاداري"البازوريللنشر والتوزيع،عمان،الاردن،الطبعة العربية 2006،ص155 .

65- نفس المرجع السابق،ص155 .

66- علا احمد صلاح - مرجع سبق ذكره،ص363 .

67- نفس المرجع السابق،ص367 .

3_ التنمية المهنية (الوظيفية) : في ظل التغيرات الحادثة في الهيكل التنظيمي وتضائل فرص الترقية بسبب ازدياد تفرطح الهياكل الهرمية توجد حاجة إلى تحسين التنمية المهنية ويحصل معظم المديرين على قدر ضئيل جدا أن وجد من التنمية المهنية الرسمية .
إن عملية التنمية الإدارية الجيدة سوف تسخر جميع الفئات الثلاث وتوفر استجابة متكاملة لاحتياجات التنمية الإدارية⁶⁸

المطلب الثالث: أسس وأهداف التنمية الإدارية :

1- أسس التنمية الإدارية:

تقوم التنمية الادراية على مجموعة من الأسس منها ما يلي⁶⁹:

- وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين ، مما يساعد على تحديد المرشحين القادرين على تولي مناصب قيادية وإدارية أعلى .
- التخطيط الاستراتيجي لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والمناصب الإدارية المرتقبة .
- التنبؤ للتغيرات المرتقبة في الهيكل التنظيمي ، مع الأخذ في الاعتبار أسس وقواعد الترقية المعمول بها في المنظمة لتدبير الاحتياجات المستقبلية من القيادات والكفاءات الإدارية .

2_ أهداف التنمية الإدارية :

تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية ،ومن أهمها الأتي⁷⁰:

- تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناجحة عن عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة ، فضلا عن عمليات الإحلال والترقي .
- تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية .
- رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة .

المطلب الرابع: طرق التنمية الادراية

هناك مدخلين لتنمية الكفاءات الإدارية هما⁷¹:

المدخل الأول_ التنمية الإدارية على رأس العمل .

⁶⁸ - نفس المرجع السابق ،ص368 .

⁶⁹ - د.عبد العزيز علي حسين "الادارة المتميزة للموارد البشرية ،تميز بلا حدود "المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر ط1 -2009،ص171 .

⁷⁰ - نفس المرجع السابق ،ص171 .

⁷¹ - نفس المرجع السابق ،ص171 .

المدخل الثاني _ التنمية الإدارية خارج نطاق العمل .

1- **طرق التنمية الإدارية على رأس العمل** : يتم التدريب هنا داخل المنظمة ويسمى التدريب على رأس العمل ، من خلال الممارسة الفعلية وإشراف الرؤساء المباشرين ويستخدم العديد من طرق و الأساليب داخل المنظمة لتحقيق التنمية الإدارية ، ومنها ما يلي ⁷² :

_ **القيام بواجبات المشرف في حالة غيابه** : إن قيام الفرد المطلوب تنمية مهاراته بدور المشرف في حالة غيابه المؤقت يعتبر نوعاً من التدريب على مهام الإشراف والتعود على مواجهة مشاكل العمل والتدريب على تحمل المسؤولية .

_ **الملاحظة عند طريق المشرف** : حيث يتم إسناد عمل دائم ومحدد إلى المرشح على أن يقوم مشرفه بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطاء أدائه ومساعدته على التغلب عليها . وتظهر فعالية هذا النظام إذا كان المشرف متمكناً في عمله وملماً بكل تفاصيله ، ولديه المهارة والقدرة على التدريب والتوجيه .

_ **تعيين المرشح في وظيفة مساعد** : فالفرد الذي يتم إعداده لشغل منصب إداري يمكن تعيينه في وظيفة مساعد المدير الحالي ، بحيث يدرسه على مهام الوظيفة وهذه الطريقة تحقق ميزة الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب ، وتعويد الفرد على المواجهة الفعلية بمشاكل العمل ومسؤولياته . على سبيل المثال : حضور احد معاوين التدريب في المحاضرة مع دكتور أو اسناذ المادة هو خير دليل على هذا الأسلوب .

_ **التناوب الوظيفي** : وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الرؤساء الحاليين أو المرشحين لشغل مناصب إشرافية بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة ، ويهدف ذلك إلى توسيع معارف المدير وإلمامه بكافة أوجه النشاط ، وهذا التنقل مخطط بمعنى بقاء المدير فيه فترة كافية تمكنه من الإلمام بالعمل .

- **التنمية الذاتية** : تعتبر التنمية الذاتية بصفة عامة الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة ، حيث تتبع الرغبة من نفس المدير أو من ذاته ، فيقوم على تنظيم برنامج للقراء والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام ⁷³ .

وتعتبر وسيلة غير رسمية ، أي أنها لا تخضع لأي تنظيم وأي تقنيين من قبل إدارة المنظمة . ويتحمل الشخص نفسه بدافع ذاتي أي ينمي نفسه .

⁷² - نفس المرجع السابق ، ص 172 .

⁷³ - محمد سعيد انور سلطان "ادارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للنشر ، مصر 2003 ، ص 234 .

حيث يعتمد التدريب الذاتي على اكتشاف المتدرب لذاته وتعلمه بنفسه لأبعاد النشاط أو المهام التي يتدرب عليها ، وهذه الطريقة هامة جدا في مجال البحث العلمي ، حيث يكون الفرد مؤهلا ومستعدا للبحث والتجريب وجمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتيجة معينة .

التدريب اعتمادا على التكنولوجيا: أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إحداث ثورة حقيقية في مجال التدريب على المستويين المحلي والعالمي ، الأمر الذي يلقي بالعبء على الأفراد والمنظمات ومراكز التدريب على نقل و تطوير واستخدام التكنولوجيا للتعليم والتدريب عن بعد .
ومن بين الأمثلة على ذلك ⁷⁴:

- استخدام برامج الكمبيوتر الجاهزة (المايكرو سوفت والبوربونيت) لعرض البيانات على شاشات عرض كبيرة وواضحة للفت انتباه المتدربين وإثارة اهتمامهم بمحتوى التدريب .
- استخدام الانترنت للحصول على مادة علمية في شتى الميادين والمجالات .
- استخدام وسائل الاتصال المتعددة التي تعتمد على الحاسب الآلي ، والتي تتضمن استخدام الفيديو والأجهزة السمعية وشاشات العرض الالكترونية ، الليزر ديسك ، المشغل الالكتروني وغيرها .

2 - طرق التنمية الإدارية خارج نطاق العمل :

تنقسم أساليب التدريب خارج العمل له ثلاثة أنواع ⁷⁵:

أساليب العرض: المحاضرة ، التطبيق العلمي /الإيضاحي .

أساليب المشاركة: المناقشات ، دراسة الحالة ، لعب الأدوار ، العصف الذهني ، مجموعات المناقشة ، الدراما الاجتماعية ، الألعاب والقصة الغير كاملة .

الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكيلفات ، المشروعات ، الزيارات الميدانية ، الرحلات .

وهناك طرق أخرى وتتمثل في ⁷⁶: البريد الوارد ، التعليم المبرمج ، التعليم بالممارسة وتدريب الحاسوبية

⁷⁴ - نفس المرجع السابق ،ص173 .

⁷⁵ - نفس المرجع السابق ،ص173 .

⁷⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة "ص162 .

المطلب الرابع : عوامل نجاح إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية

تتمثل فيما يلي :⁷⁷

- 1- الوعي الدائم بما يحدث في المؤسسة وخارجها من تغيير ومدى تأثير ذلك على ما يتطلبه هذا التغيير في أداء الأفراد، وما هو دور التدريب لنجاح ذلك بما يحقق قيمة مضافة واضحة .
- 2- التعرف دائما على أية تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والسلطات والمسؤوليات التي تولدت نتيجة لذلك .
- 3- التعرف دائما على مدى رضا العملاء سواء داخل المؤسسة أو خارجها وماهي توقعاتهم ومدى إشباعها .
- 4- التقييم الدائم لبرامج التدريب والخدمات التدريبية والتعرف على مدى جودتها في مقابلة احتياج العميل .
- 5- مدى جودة طرق ووسائل الاتصال المتوفرة .
- 6- اختبار وتقييم وسائل التدريب في المؤسسة ومدى التحرك في سبيل تحقيقها .
- 7- التعرف دائما على المتغيرات التي تحدث في المؤسسة بما يجعل الدور الاستشاري لإدارة التدريب ذا قيمة اكبر بجانب دورها في التدريب والتنمية .
- 8- التنمية والتدريب المستمر للعاملين بإدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العصر ، وأيضا لتحسين وتطوير دورها في نجاح المؤسسة .

⁷⁷ - عبد الرحمن توفيق ن ملاحع سبق ذكره ،ص 214-215 .

خلاصة:

يعتبر المورد البشري أثمن مورد داخل المؤسسة, فالاهتمام به و تنميته و المحافظة عليه يؤدي إلى الرفع و الزيادة في مهاراته و كفاءته .
وان الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل و الإنتاج و من ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من الكفاءة و التأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية و العولمة .

الفصل الثاني

المورد البشري وتحدي الميزة التنافسية

تمهيد :

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة ,والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا , اقتصاديا ,إداريا ,سياسيا وتكنولوجيا. وتتلشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية. حيث نجد حركة بدون قيود لرأس المال , الثقافات ، وأسواق تقاربت وشركات اندمجت. وتتطلب العولمة مسايرة كل التغييرات العالمية من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي ,التسويقي ,المعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة . أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبوقه وتسعى كل واحدة من هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية ,تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال , الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مستحدثة تتناسب مع هذه التطورات نذكر منها استخدام أسلوب الجودة الشاملة ، الريادة في التكلفة والعمل على تحسين التنافسية لهذه المؤسسات عن طريقة استخدام الاستراتيجيات المناسبة لها .

و في إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: التنافسية .

المبحث الثاني :الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: المزايا التنافسية للموارد البشرية.

المبحث الرابع:تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية.

المبحث الأول : التنافسية.**المطلب الأول : مفهوم التنافسية .**

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها, وأورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة⁷⁸ .

وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار ، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية .

وتعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) . ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا .ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها ، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن ، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي ، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي .

المطلب الثاني: أهمية التنافسية .

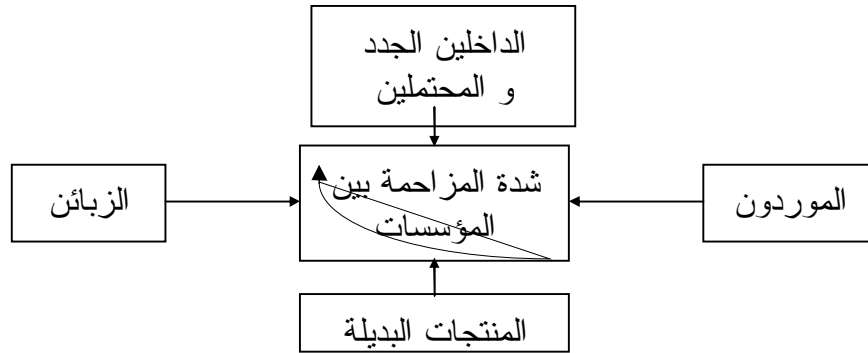
تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من ومن المعلوم انه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول ، وعليه فان الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى انه وكما أشارت تقارير دولية ، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر " ففي العقود الخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي " .

⁷⁸ عطية صلاح سلطان ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، الندوة المنعقدة في مصر 2007 المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال و مؤتمرات 2008

المطلب الثالث: البيئة التنافسية

تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسين في الصناعة⁷⁹. بحيث تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس و التي اقترحها بورتير M.Porter سنة 1982 نموذجاً لتحسين التحليل التنافسي، بتقديم عوامل أخرى إلى جانب المنافسين الحاليين للمؤسسة، فمن الضروري على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الموجودة داخل القطاع⁸⁰. ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل (1-2).

الشكل (1-2) قوى التنافس الخمس.



المصدر 1 M. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

التنافس الحاد: الذي يكون عندما يقدم المنافس سلعة بديلة لسلعة أخرى، مما يخلق حرب أسعار بين المنافسين. فعدم وجود مؤسسة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة من المنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق، زيادة التكاليف الثابتة واللجوء إلى زيادة الطلب لتغطيتها عن طريق تخفيض الأسعار.

تهديد المنافسين الجدد في الصناعة: إذ يجلب الداخلون الجدد قدرات وإمكانات جديدة بهدف الحصول على حصة سوقية أو أكبر قدر من الموارد، كما يحاولون تقوية مركزهم التنافسي في الأسواق بتخفيض الأسعار. إلا أن الداخلين الجدد تواجههم حواجز دخول عديدة كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية، قيود حكومية... الخ. تهديد السلع / الخدمات البديلة (الإحلالية): إذ تحدّ السلع البديلة من عائدات الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تحقق لها أرباحاً.

2 - روبرت أ. ش-ديفيد بي. "الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية" ترجمة لعبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص 138.

(80) Abdulrahman Al- Juboori and Taher M. Monsoor, "strategic management (Concepts, Contexts and Cases)", publishing, AMMAN, first edition, 2005, p : 83.

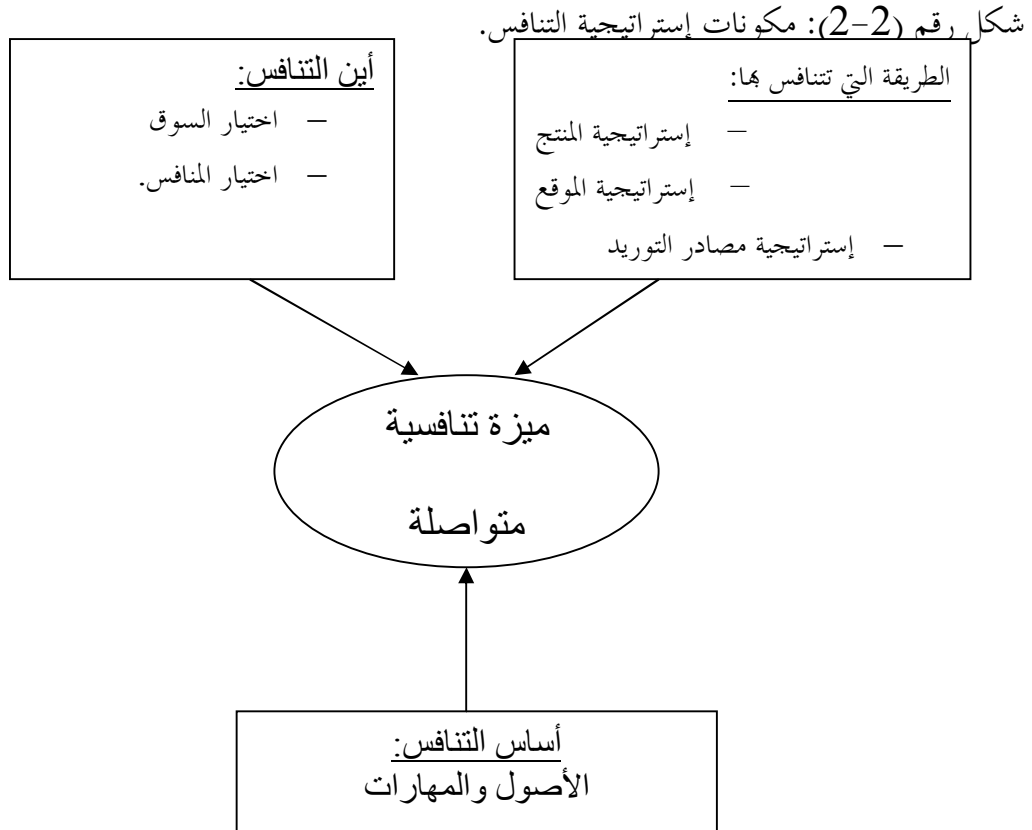
القوة التفاوضية للمشتريين: بحيث يؤثر أي تغيير في المشتريين على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة.

القوة التفاوضية للموردين: من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع / الخدمات التي تم شراؤها منهم، تتمثل قوتهم في: عدم توفر بدلاء بسرعة، عدم توفر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين، سيطرة مؤسسات قليلة على صناعة الموردين... الخ.

القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: رغم أن بورتير M. Porter ذكر خمسة عوامل فقد أضاف فريمان Freeman قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية... الخ وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة لأخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة في جاذبية الصناعة⁸¹.

المطلب الرابع: استراتيجية التنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس⁸².



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 82

⁸¹ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق نفسه، ص : 99.

⁸² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 81

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة⁸³.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁸⁴.

والقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁸⁵. ومنه يمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية كما عرفها مرسى خليل "الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁸⁶. والميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية⁸⁷.

العوامل الخارجية: تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. المطعم الذي ينتج الايسكريم بمطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايسكريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايسكريم. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

والشكل الموالي يوضح ذلك

⁸³ عطية صلاح سلطان مرجع سبق ذكره ص306

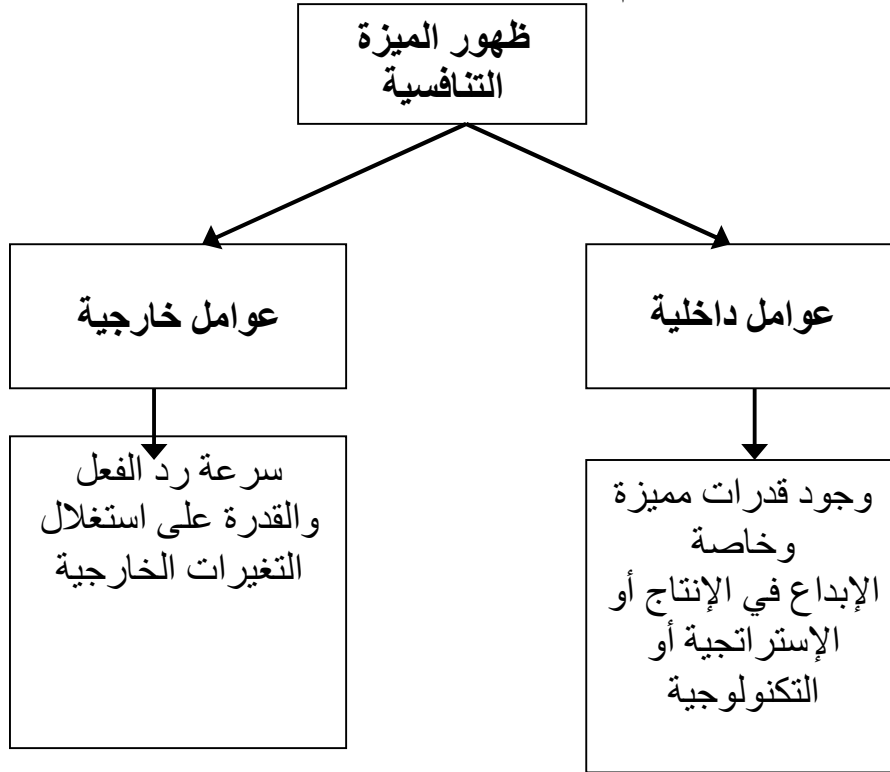
⁸⁴ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

⁸⁵ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره ص104

⁸⁶ نبيل مرسي خليل. مرجع سبق ذكره، ص 37

⁸⁷ عطية صلاح سلطان مرجع سبق ذكره ص306

شكل رقم (2-3) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان مرجع سبق ذكره ص306.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية .

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق

استراتيجياتها التنافسية؛ ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة

المنظمة على تحقيق التميز⁸⁸

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي

يذكرها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية

منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة وقد يكلفها الكثير .

ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحسابات الآتية في فترة

السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامية للحسابات الشخصية مما تسبب في فقدان حوالي 90

⁸⁸. معالي فهمي حيدر "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص8

بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها و هيكلها التنظيمية. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره؛ حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة؛ مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه؛ وخدمت ما بعد البيع.

البعد الثاني: التميز يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو نسخة منها. هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية؛ والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة على المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية .

تميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- 1_ **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن المؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين⁸⁹، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- 2_ **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها⁹⁰، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

⁸⁹ M. Porter, Op-cit, P 85.

⁹⁰ Ibid, P 152.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- إستراتيجية قيادة التكلفة:⁹¹ تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

- إستراتيجية التميز والاختلاف:⁹² يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص:⁹³ تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2- الإطار الوطني:⁹⁴ إنَّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- مدخل الموارد:⁹⁵ يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

⁹¹. نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118

⁹². نفس المرجع السابق، ص 118-120

⁹³. نفس المرجع السابق، ص 121-124.

⁹⁴عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 60

⁹⁵. عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن. **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي:

الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيدها عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين. **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

الكفاءات هي مجموعة من المعارف، معرفة كيفية العمل ومعرفة الذات. وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:

"الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة و النشاط"⁹⁶، وتصنف الكفاءات إلى صنفين

الكفاءات الفردية:⁹⁷ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

الكفاءات الجماعية أو المحورية:⁹⁸ تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو زيادة للمؤسسة. وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون، يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف: تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

⁹⁶ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ط1 2009 ص 112

⁹⁷ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58

⁹⁸ نفس المرجع السابق، ص 59-61.

اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تماون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، وتميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول. بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.⁹⁹ ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.¹⁰⁰

⁹⁹ بييل مرسي حليل، نفس المرجع السابق، ص 37.

¹⁰⁰ Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

المبحث الثالث : المزايا التنافسية للموارد البشرية .**المطلب الأول: المورد البشري و الميزة التنافسية .****1-المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:**

يستدل على أهمية المورد البشري في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها ، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة فان تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد . إن انتقال العالم من عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد ¹⁰¹ . وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها¹⁰² :

- _ اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والداء الجيد لمهام وظائفهم .
- _ إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للتتاج والعمليات .
- _ تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل .
- _ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة كذلك فان الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه ¹⁰³ .
- ولقد أدركت الإدارة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحها ومن نموها . كذلك فان الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم ، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه ¹⁰⁴ .
- ولقد أدركت الإدارة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها . ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين تلك الدراسات التي أجرتها مؤسسة Toners Pavil ؛ الاستشارية عام 1992 على عينة

²⁴ جمال الدين محمد المرسى " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين "الدار الجامعية ، مصر 2006 ، ص 23 .

¹⁰² - نفس المرجع السابق ص 24 .

¹⁰³ - نفس المرجع السابق ، ص 24 .

¹⁰⁴ - نفس المرجع السابق ، ص 24 .

من 2000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع مسؤولين عن الأنشطة¹⁰⁵.

2- أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة ما نستطيع أن نحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فالبرغم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد اخذ بما لا يدع مجالاً للشك أن تنمية القدرات البشرية و تدعيم رأس المال الفكري هو أكثر تلك الوسائل فعالية، وكذلك يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها المورد البشري. ولمعرفة أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية يمكن مقارنتها مع العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة مثل المنتج المتميز أو التكنولوجيا المتقدمة أو السواق المغلقة أو الإنتاج الكبير. ويمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي¹⁰⁶:

- المنتج المتميز: المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزا عن المنتجات المنافسة. وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جدا. وأكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجا جديدا. وستهدف المنظمات من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنها تقتل منتجها قبل أن يقتله منافس آخر.

وأصبحت المنظمات اليوم مطالبة بتدعيم نشاط البحوث والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة وان العنصر البشري هو العنصر القادر على إحداث التطوير والتجديد في السلع والخدمات ومن ثم فإن امتلاك المنظمات للموارد البشرية القادرة التي تتصف بروح التجديد والابتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمنظمات الحديثة.

- تكنولوجيا الإنتاج: تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصرا مهما من عناصر تحقيق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء وسرعة في الانجاز خاصة في زمن تسعى المنظمات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على الغير. غير أن امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته لا يمثل ميزة تنافسية. فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين. وان امتلاك تكنولوجيا متطورة وحدها لا يكفي لتحقيق

¹⁰⁵ جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص25

¹⁰⁶ عادل محمد زايد العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006 ص ص 153 154

ميزة تنافسية فمثلا يمكن شراء احدث معمل لتكرير البترول في العالم .لكن مجرد امتلاك هذه التكنولوجيا دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارتها وصيانتها وتطويرها سوف يجعل فاتورة التكنولوجيا مرتفعة جدا لدرجة أن يصبح معها عدم استخدام التكنولوجيا الأكثر نفعا في المنظمة .وهنا تتضح أهمية ودور المورد البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة.

-الأسواق المغلقة: لم تعد هناك أسواق مغلقة فالعالم كله أصبح قرية صغيرة ومن العجب أن الأسواق أصبحت تنتقل الآن إلى المستهلك وليس العكس .فبفعل التغيرات البيئية التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية وغيرها فكل الأسواق أصبحت مفتوحة وأصبح التنافس حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الاستمرار والبقاء في السوق وهنا يظهر أهمية المورد البشري فهو القادر على تبني فكرة المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق الجديدة.

-الإنتاج الكبير : تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفرات التي تحقق نتيجة الكبير واقتصاديات الحجم والوفرات المترتبة عليها غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ومع تعقد طبيعة الحياة وتنوعت رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مذهل استدعى ذلك أن تتعامل المنظمات مع هذا التعقد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعقد التنظيمي وذلك بتقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك وهنا يمكن النظر لكل مستهلك على انه سوق مستغل. و مثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية كميزة تنافسية وبدلا من ذلك يصبح امتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات و احتياجات المستهلكين.

وبنظرة فاحصة للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنهما تفقد أهميتها النسبية إذا لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر وزيادة على ذلك فان قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظرا لان العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة , والجدول رقم(2-1) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (1-2) : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية	
تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.	بإله
امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.	الله
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.	عيسى

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، ص 45 .

المطلب الثاني: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية .

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات التالية :

- 1- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك : عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة أي يجب ضمان أم العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة وتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا ¹⁰⁷.
- 2- الشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة مثل رأس المال البشري (والمختلف عن رأس المال التمويلي) ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة . ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين ¹⁰⁸.

¹⁰⁷ - د. فريد النجار " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية " الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007 ، ص 241 .

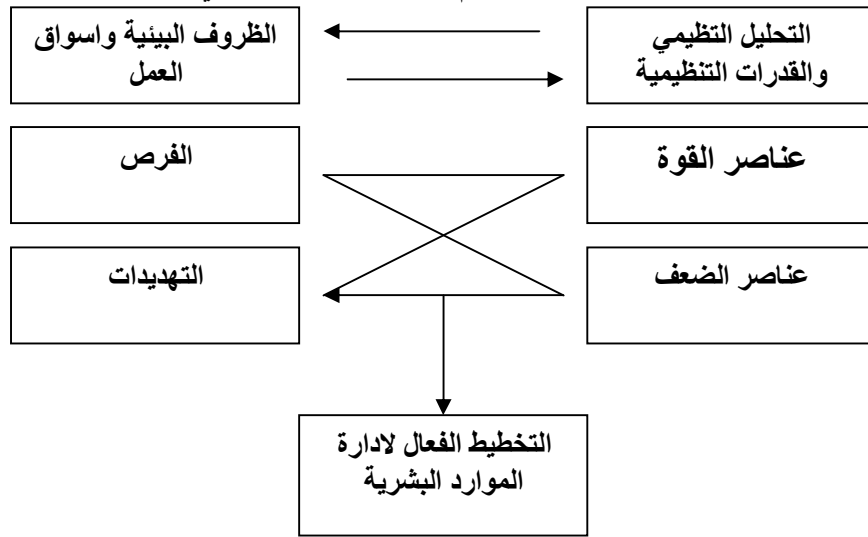
¹⁰⁸ - نفس المرجع السابق ، ص 241 .

المطلب الثالث: التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الاستراتيجيات البديلة .

تحتاج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية¹⁰⁹:

- 1- تحديد فلسفة المنظمة الإستراتيجية والتكتيكات اللازمة ومن ثم تحديد نوع ودور الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك .
- 2- تحديد رؤية المنظمة لمستقبل الموارد البشرية خلال السنوات القادمة .
- 3- اختيار رسالة المنظمة خلال الأجل القصير والمتوسط والطويل والتي تحدد أيضا رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية بها .
- 4- اختيار الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة والقائم على التحليل التنظيمي الداخلي (عناصر القوة وعناصر الضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) .
- 5- ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة والعولمة والتحول التكنولوجية وتغيير الطلب على السلعة وأولويات المستهلك .

شكل رقم (2-5) : التحليل البيئي .



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية نفس المرجع السابق، ص 243 .

ويساعد المسح البيئي في قياس التهديدات المختلفة وفرص الأعمال الحالية والمتوقعة . فمثلا يؤدي التحليل العميق للمنافسين إلى معرفة عناصر المنافسة (منافسة الوقت بالتكلفة، الأسعار، بالجودة، بخدمة ما بعد البيع، بالتميز السلعي، السلامة المهنية، بالصورة الذهنية للمنظمة أو بالشهرة) . كما أن التغير في أسواق العمل من حيث الطلب والعرض والمهجرة الداخلية والعمالة الوافدة يحتاج أيضا إلى تعديل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ويقدم التحليل الداخلي للموارد البشرية التقارير التالية :

- 1- مستويات المهارات الحالية والمطلوبة مستقبلا (مخزون الخبرات السابقة)

¹⁰⁹ - نفس المرجع السابق، ص 243 .

2- مجالات إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية .

3- الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات .

4 - اهم مشكلات العمل حاليا ومستقبلا .

شكل رقم (2-6): التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية.

التحليل التنظيمي

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والفرص الضائعة . OW	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والفرص الخارجية . OS	O الفرص
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديد الخارجي . WT	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والتهديدات الخارجية . ST	T التهديدات

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 244

المطلب الرابع : برامج تحسين تنافسية المورد البشري.

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجهات التالية¹¹⁰:

- إعادة هندسة ظروف العمل .
- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي .
- إعادة تصميم العمل (لتحسين تدفق العمل - تخفيض الحركة غير اللازمة - تحسين التهوية والإضاءة - استخدام الموسيقى والصور المناسبة - توفير ساعات للراحة - توفير المكاتب المناسبة)
- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاج والدواء .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات والانترنت لتحسين إنتاجية الموارد البشرية .
- تحقيق الإثراء الوظيفي والتنوع الوظيفي وتطبيق ترتيبات وتوقيت العمل .

¹¹⁰- نفس المرجع السابق، ص 250 .

المبحث الرابع: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية .

يشير مصطلح الإنتاجية ، بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلان ، وتشمل المدخلان ساعات العمل أو تكلفتها ، وتكليف الآلات ، بينما تشتمل المخرجات على المبيعات ، الدخل ، الحصة السوقية . وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية السلع أو الخدمات المنتجة ، وقيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات ، وغالبا ما يتم التغيير عن الإنتاجية .

المخرجات

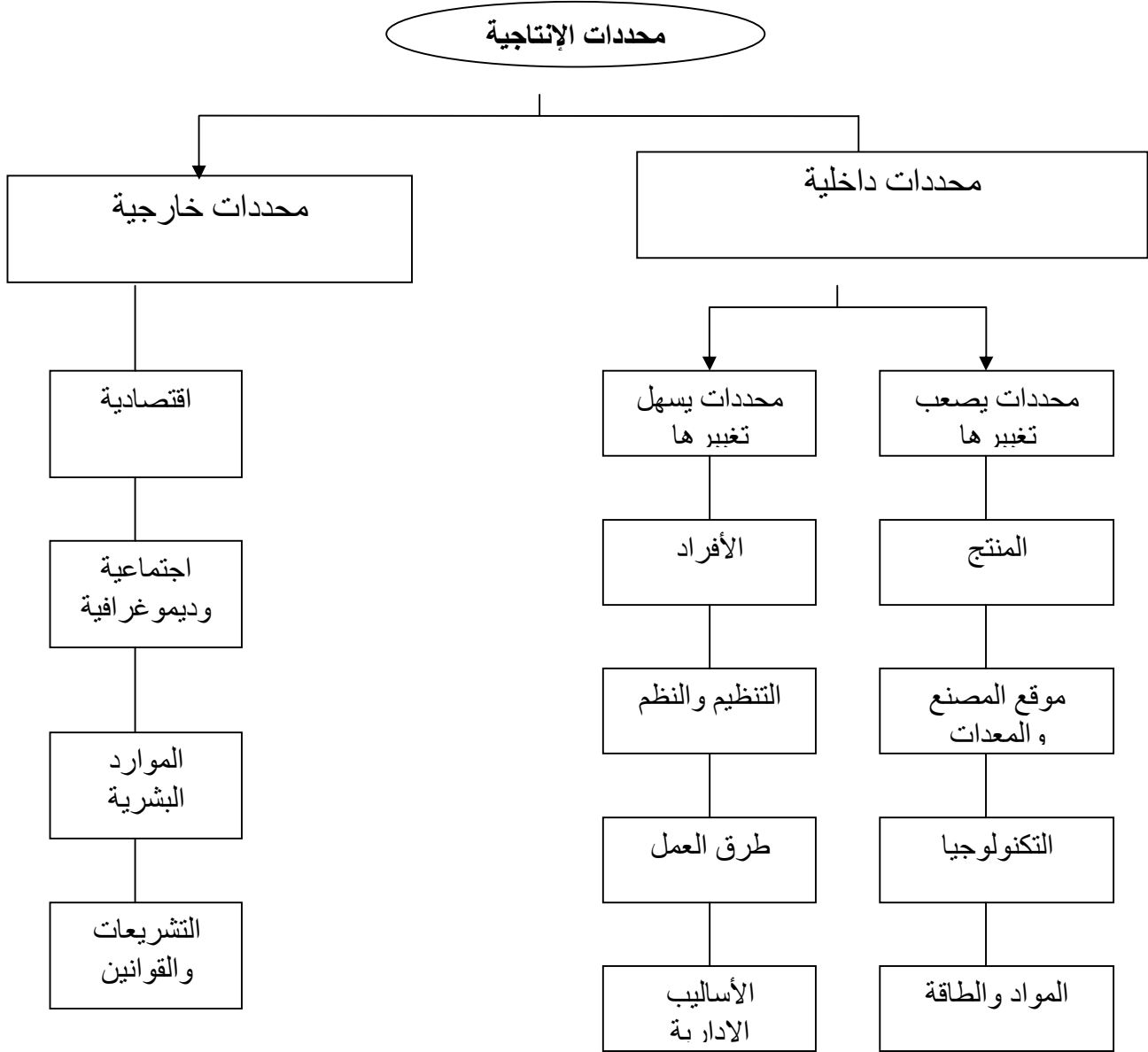
الإنتاجية = _____

المدخلات

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات نفس القدر من الموارد . وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية هي تلك العوامل التي تقع داخل سيطرة المنظمة ، ويوضح الشكل التالي (1) العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الإنتاجية لأي منظمة ¹¹¹ .

¹¹¹ مصطفى محمود ابو بكر "الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "الدار الجامعية 2008 ص33-34

شكل رقم (2-7) : العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الإنتاجية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "ص35

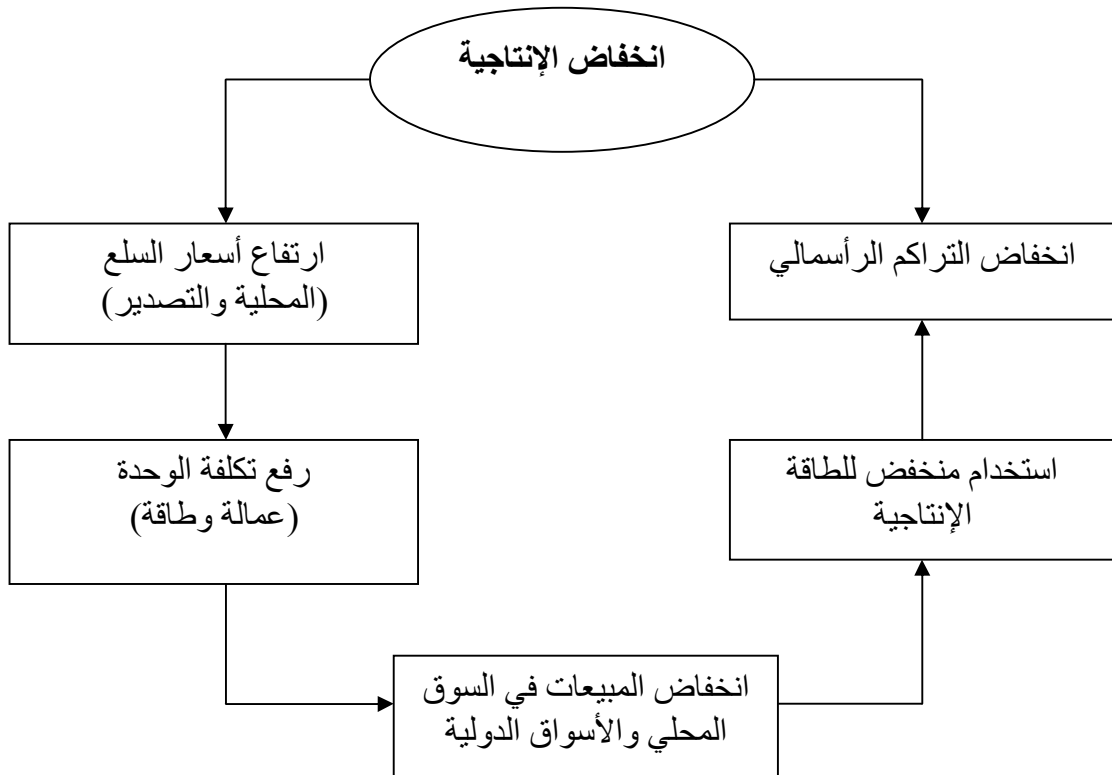
ويلاحظ من الشكل انه تم تقسيم العوامل الداخلية إلى عوامل يصعب تغييرها وتتضمن المنتجات والتكنولوجيا والمعدات والمواد الخام والموقع ، ويسهل تغييرها نسبيا وهي تضم الأفراد والنظم السائدة ، وطرق العمل والأساليب الإدارية ، ويفيد هذا التقسيم في تحديد أولويات التغيير من اجل تحسين الإنتاجية وتحديد العوامل التي يسهل التعامل معها وتلك التي تتطلب دعما أقوى من جانب الإدارة .

المطلب الثاني : أهمية تحسين الإنتاجية .

تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي للتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأية دولة ، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية .

ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى بائعين الأقل تكلفة ، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها ، إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول. ويوضح الشكل رقم (2) علاقة الإنتاجية بعدد من المتغيرات .

الشكل (2-7) :الدورة الرئيسية لانخفاض الإنتاجية.

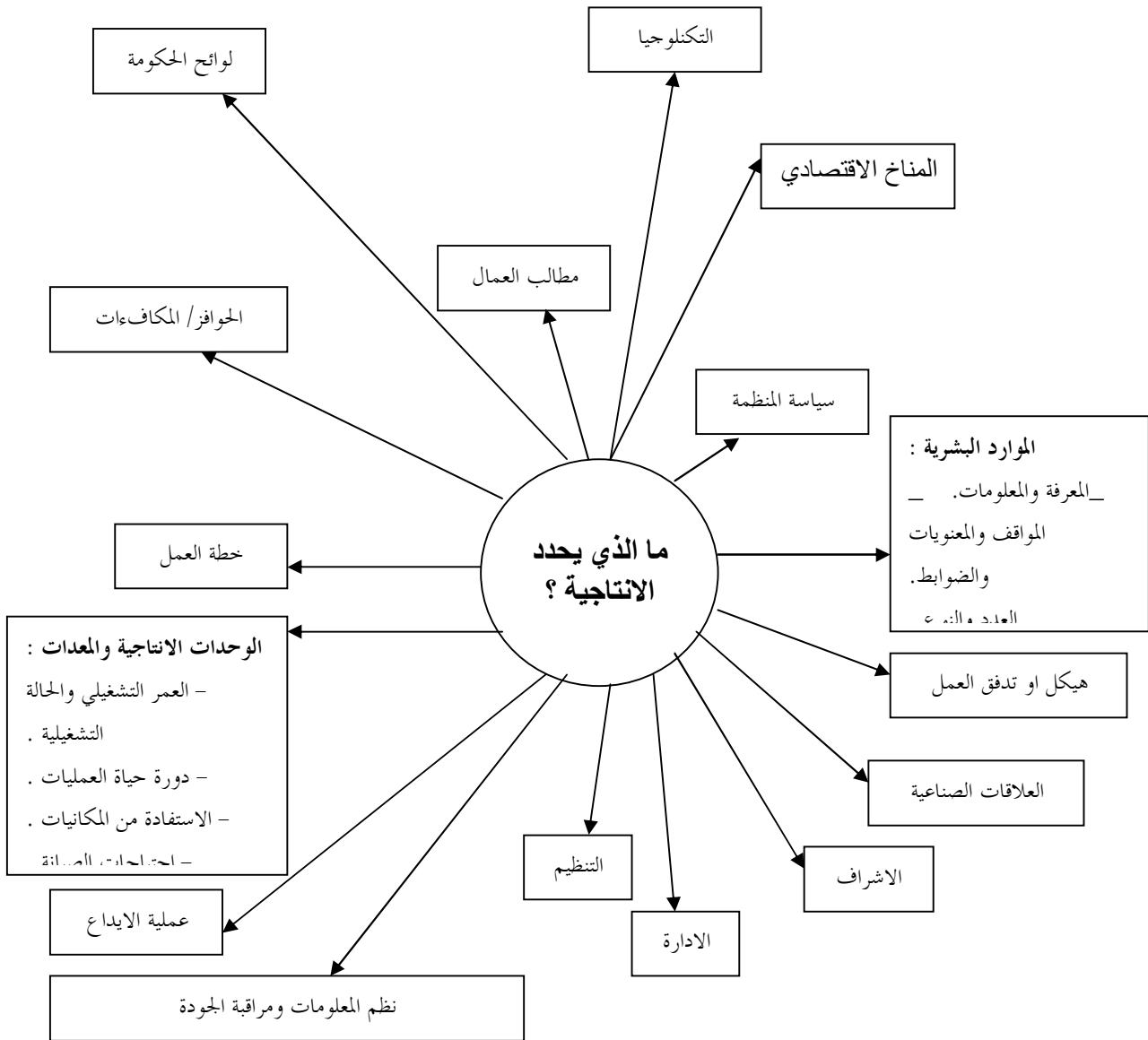


. المصدر:مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 36

ويلاحظ من الشكل أن انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى ارتفاع أسعار السلع للسوق المحلي أو للتصدير وارتفاع تكلفة الوحدة مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية مما يعني انخفاض مستوى البطالة المستعملة ويساهم ذلك في انخفاض التراكبات الرأسمالية المتاحة للمنظمات ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مزيد من الانخفاض في مستوى الإنتاجية . وتحسين الإنتاجية يكون من خلال الإعداد والتدريب

وتحقيق التوافق بين مهارات الإنسان ومتطلبات العمل.¹¹² يوضح الشكل التالي العوامل التي تؤثر على الإنتاجية لأي منظمة، ومنه يتضح أن أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية بها، لأنه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متقدمة واستزاد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتب عالية، وافتقرت إلى الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية ولديها الحماس والدافعية للعمل، فلن تحقق الإنتاجية أو الجودة التي تنشدها.

الشكل رقم (2-8): العوامل التي تؤثر في الإنتاجية



المصدر: بسيوني البرادعي "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 2005، ص 16.

¹¹² - السيد عليوة "تنمية مهارات مديري الإدارات" القاهرة، ايتراك 2001، ص 74.

وبالرغم من أن الموارد البشرية لا تظهر في الميزانيات العمومية للمنظمات، إلا أن لها نفس الأهمية إن لم تكن أكثر، مثلها مثل الأصول الثابتة والمتداولة كالنقد والمواد والمعدات. ولتحقيق أهداف المنظمة من زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة فلا بد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك بوجود إدارة واعية تقوم بإدارة وتوظيف هذه الموارد ووضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين¹¹³.

- 1_ زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة .
- 2_ توفير بديل للعينة عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة .
- 3_ صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة .
- 4_ المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهمتين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور

الطلب الثالث : مداخل تحسين الإنتاجية .

تسعى المنظمات إلى تحسين مستوى الإنتاجية من خلال إتباع عدد من الطرق سواء على مستوى من التنظيم ككل أو على مستوى الفرد ومن أهم المداخل التنظيمية الإنتاجية تقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، أما على مستوى الفرد فيمكن تحسين الإنتاجية من التأثير في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل¹¹⁴.

1 - المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية : ومن أهمها تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

__ تقليل حجم القوى العاملة: واجهت العديد من المنظمات المعاصرة انخفاضا في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدرتها التنافسية مما أدى بتلك المنظمات إلى تخفيض عدد العاملين بها لارتفاع تكلفة الموارد البشرية، و في البداية قامت المنظمات بعدم إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين تقاعدوا أو تركوا العمل بها مما أدى إلى تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة ومع استمرار الضغوط على المديرين لتخفيض حجم الميزانية وإعطائهم الصلاحيات لذلك، فقد وجد هؤلاء المديرين إن أسهل طريقة لتخفيض حجم الميزانية هي تقليل حجم قوة العمل ولجئوا إلى وسيلة أخرى لتقليل حجم العاملين وهي مضاعفة عبء العمل لنصف عدد العاملين والتخلص من النصف الآخر بالاستغناء عنهما الأمر الذي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وأيضا بالنسبة للمشرفين مما دعا المنظمات إلى إعداد برامج خاصة للعاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم ومن الأمثلة على ذلك شركة "هيتاشي" التي تعد من أكبر شركات الصناعة الكهربائية في اليابان والتي كانت في مقدمة الشركات التي قامت بإجراء تخفيض في حجم العمالة لديها نتيجة

¹¹³ -بسيوي البرادعي "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 2005، ص15-17 .

¹¹⁴ -مصطفى محمود ابو بكر "مرجع سبق ذكره" ص37

للازمة التي تعرضت لها عام 1974 حيث قامت بتوقيع تعيين عمال جدد والاستغناء مؤقتا عن 10.000 يوم عمل لمدة سنة و تغيير الوظائف ونقل 7500 عامل وفي نفس الوقت بدأت في اتخاذ إجراء غير تقليدي وهو نقل بعض العمالة الفائضة والتي زادت عن 10.000 عامل قام مسئولون الموارد البشرية في تلك الشركة بمسح سوق العمل والبحث عن إعلانات الصحف والاتصال بعملائهم ، مما أدى إلى تعيين العاملين في شركات أخرى وقد وقعت المنظمة اتفاقية مع النقابة فيما يتعلق بأجور هؤلاء العاملين حيث غطت المنظمة فروق الأجور الناشئة عن التعيين خارجها¹¹⁵.

— **إعادة الهندسة:** يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة الجودة ، الخدمة و السرعة .

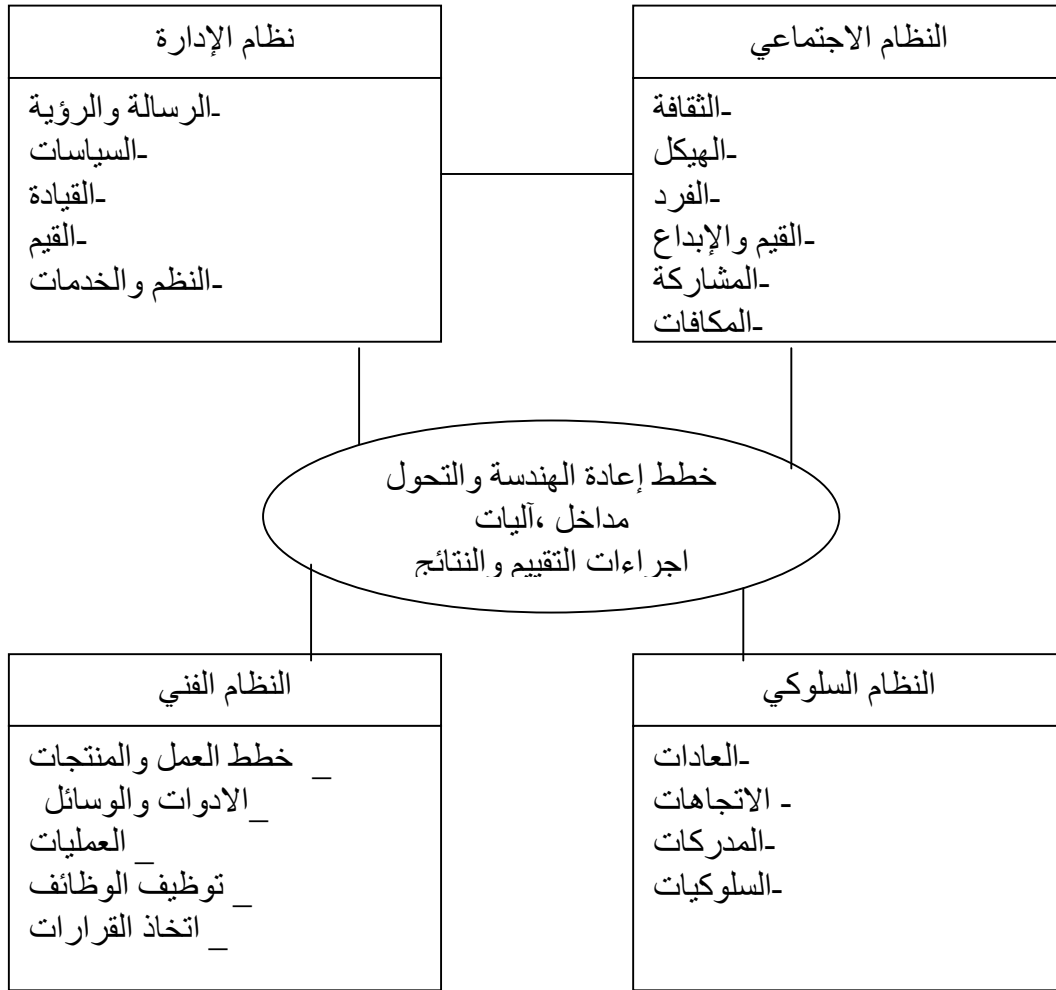
أهداف إعادة الهندسة :

- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارين.
 - تعظيم القيمة وذلك للعاملين ، والعملاء والمساهمين وغيرهم .
 - تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة .
 - تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.
 - حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة .
- وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فان المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات وتحديد طرق التطوير وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات الموجودة وأسبابها ، وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيرا على العمليات ثم يتم متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التحسين .
- ويوضح الشكل رقم (2-9) نموذجا للنظم المختلفة المشاركة في إعادة الهندسة ويتضمن هذا النموذج أربعة نظم أساسية لإعادة الهندسة وهي نظام الإدارة الذي يزود بالرؤية والاستراتيجيات ، والنظام الاجتماعي الذي يعمل على تدعيم الثقافة لتطبيق الأفكار الجديدة ، والنظام الفني الذي يوفر أدوات تحقيق التميز للسلع والخدمات والنظام السلوكي الذي يغطي الجانب الإنساني لعملية إعادة الهندسة .
- ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة من خلال 6 Rs حيث يبدأ هذا المدخل بادراك المشكلة وتحديد الطلبات الداخلية والخارجية سواء للمنظمة او للعملاء وإعادة التفكير في الممارسات الحالية وإعادة تصميم العمليات وإعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيات وأدوات جديدة ، وأخيرا إعادة تقييم العملية بأكملها ويتضح ذلك في الشكل (10-2).

¹¹⁵ -مصطفى محمود ابو بكر "مرجع سابق ذكره" ص38-39

ومن نتائج عملية إعادة الهندسة تجميع الوظائف شديدة التخصص نحو وظائف أخرى وجعلها أكثر ثراءً، كما قد يؤدي ذلك إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية والسماح للعاملين بالمزيد من السلطة لاتخاذ القرارات .

الشكل (9-2) : نموذج لإعادة الهندسة (التحول التنظيمي).



المصدر : مصطفى محمود ابو بكر "مرجع سبق ذكره" ص41 .

الشكل (10-2): مراحل إعادة الهندسة.



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر "مرجع سبق ذكره" ص 43 .

- دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة:

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات، نظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية

في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية ومن المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التداخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

- دور ادارة الموارد البشرية في تصميم البرامج لتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة :

يجب إن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة، وقد يتم ذلك من خلال تكوين فريق يتضمن ممثلين من كل إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات، ويعد ذلك الإجراء ضروريا للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة، وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين في المستوى الإداري الأوسط لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة، ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية، وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم ان يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة مع نظم الحفز او التعويض.

- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتقييم البرامج :

عند تطبيق البرامج الجديدة تقع مسؤولية تدريب العاملين والمديرين على المسؤولين بإدارة الموارد البشرية كما يقع على عاتقهم أيضا مسؤولية إقناع أعضاء المنظمة بأهمية البرامج الجديدة وان يكونوا مستعدين للتعامل مع أي مقاومة محتملة للتغيير، ولتقييم البرامج يجب أن يتوفر لدى خبراء الموارد البشرية معايير للقياس وان يتمكنوا من متابعة النتائج بهدف تحديد فعالية تطبيق البرامج الجديدة وتكلفتها .

2 _ مداخل على مستوى الفرد:

تتأثر إنتاجية الأفراد بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين أساسيين هما القدرات والاتجاهات، وتشير القدرة ببساطة إلى ما إذا كان باستطاعة الفرد أداء وظيفة معينة أم لا وتتأثر قدرة الفرد على أداء عمله بمسوى تعليمه وبرامج التدريب التي تلقاها والمهارات التي يملكها والأدوات التي يستخدمها وبيئة عمله، بينما تشير الاتجاهات إلى رغبة الفرد التي ترتبط بمدى رضا الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج المكافآت والتدريب والتعليم والترقيات وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها من البرامج التي تساهم في تحسين إنتاجية الأفراد، زيادة مستوى اندماج العاملين بالمنظمات .

-اندماج العاملين: يمكن تعريف اندماج العاملين بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر اكبر من المسؤولية والمساءلة عند إعداد وعرض السلع والخدمات.

ويشير ذلك المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تتراوح من مجرد مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل من خلال الجماعات الصغيرة إلى تشكيل فرق العمل المستقلة والتي تضم عاملين لديهم إمكانية الرقابة والسيطرة الكاملة على وظائفهم وبيئة عملهم .

ويقوم مفهوم اندماج العاملين على مبدئين أساسيين هما :

المبدأ الأول: ويستند إلى أن الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار ويعني ذلك المبدأ أن المشاركة الفعلية من جانب الأفراد في تحسين سياسات وأساليب العمل الجديدة تزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات والأساليب على نحو سليم كما أن الأفراد الذين شاركوا في جهود التحسين سيعملون على التأكد من التزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتلك التحسينات .

المبدأ الثاني: يقوم على فكرة أن أفضل الناس معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمنظمة هم أولئك الذين يؤدونها بالفعل، أن مشاركة الأفراد غير متاحة للمديرين أو المستشارين .

مزايا اندماج العاملين:

- تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات نظرا لمشاركتهم في اتخاذها .
- ارتفاع مستوى التزام العاملين بتطبيق القرارات المتخذة .
- تزويد العاملين بفهم أفضل لأهداف المنظمة وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف .
- تحسين إمكانية التعامل مع صراعات العمل .
- تحسين نوعية القرارات المتخذة .

وهناك عدة وسائل لزيادة مستوى انخراط العاملين من أهمها تحسين الاتصالات مع العاملين، وإنشاء صناديق الاقتراحات وتمليك المنظمات، وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين .

تمكين العاملين: يقصد بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرارات أي أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات إن الفشل هو تجربة للتعلم .

ويقوم المديرون في المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين ببحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات من حيث نتج عنهما زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين .

ويسمح التمكين في ظل التصور بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية

الكلية¹¹⁶.

التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهرية في النظر إلى الأمور .
تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف ،وقد يتطلب الأمر أيضا إعادة
تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية ،ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو
التمكين¹¹⁷ .

ويسمح التمكين في ظل التصور بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص
والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية¹¹⁸ .

التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهرية في النظر إلى الأمور .
تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف ،وقد يتطلب الأمر أيضا إعادة
تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية ،ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو
التمكين¹¹⁹ .

المطلب الرابع : آليات تحسين إنتاجية المورد البشري .

1- الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف
والاهتمام بتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والأجور ومختلف أنواع الحوافز الأخرى سواء كانت مادية أو
معنوية حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة والاهتمام بالتدريب الإداري والفني بما
يناسب مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية والاهتمام بالأمن الصناعي ويؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة
الإنتاجية .

2- الاهتمام بالإنسان وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و بالاتصال والعمل على توافق التنظيم غير الرسمي
لصالح العمل .

¹¹⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" المكتبة العصرية للنشر 2007 ،ص 88 .

¹¹⁷ - نفس المرجع السابق ،ص 88 .

¹¹⁸ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" المكتبة العصرية للنشر 2007 ،ص 88 .

¹¹⁹ - نفس المرجع السابق ،ص 88 .

3- الاهتمام بالتخطيط لوضع الخطط المناسبة للعمل وبمشاركة العاملين عند وضع الأهداف والاهتمام والتعيين والتوجيه والرقابة والتنسيق لأي عمل من الأعمال والعمل على التوفيق بين الإمكانيات البشرية والمادية والعوامل البيئية بهدف زيادة كمية الإنتاج وتحسين النوعية¹²⁰.

-الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل سواء طبيعية مثل درجات الحرارة والرطوبة وشدة الإضاءة والغازات والضوضاء والألوان والنظافة والخدمات الصحية ويؤدي الاهتمام بالظروف السابقة إلى زيادة الإنتاجية نتيجة الإقلال من أعطال العامل والإقلال من الأمراض المهنية والحوادث .

41-شاه علي القباني "ورقة عمل مقدمة في مؤتمر العربي الاول -ادارة الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة والحديثة والمعقد في شرم الشيخ" جمهورية مصر العربية خلال فترة 46
2007/5/4+3/29 .مجلة المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية بحوث واوراق عمل المنظمة العربية لتنمية الادارية ،اعمال المؤتمرات ،القاهرة 2008،ص73 .

خلاصة:

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال و المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي .

في ظل التغيرات البيئية و ظهور المفاهيم الاقتصادية الجديدة التي تعتمد على المعرفة و أن الاهتمام بالمورد البشري يؤدي إلى زيادة قيمة الناتج النهائي . و أصبح واضحاً انه كما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار فان الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني .

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وهذا الفصل يضم المباحث التالية :

- المبحث الأول : التنمية المعاصرة للموارد البشرية ومراحلها .
- المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري .
- المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال الفكري .
- المبحث الرابع : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري .

المبحث الأول : التنمية المعاصرة للموارد البشرية**المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية**

يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي¹²¹

1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون أجزاء متكاملة ، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية اكبر هي إستراتيجية المنظمة ، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيهل ، وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة ، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار ، لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها ، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية ، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية يمكن القول إذا بان التدريب والتنمية كإستراتيجية ، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها .

2- التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة: التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين :

التدريب : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .

التنمية :عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات وتغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة .إن التدريب والتنمية يعتمدان على التعلم المستمر الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وفي الأخير يمكن القول

¹²¹عمر وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي" عمان ، دار وائل 2005 ،ص437-438

بان التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وإحداث مطابقة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر¹²².

3-التدريب والتنمية – استثمار بشري: إن الإنفاق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن البقاء والنمو. وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والايزو لعام 2000 بندا للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازنتها الاستثمارية سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها لان مسالة التعلم المستمر من وجهة نظرهما الذي يسعى التدريب والتنمية إلى تحقيقه ركنا سياسيا فيها¹²³.

المطلب الثاني: تخطيط الاحتياجات التدريبية و تطوير أهداف التدريب و التنمية.

1 – تخطيط الاحتياجات التدريبية: إن هذه المرحلة كثيرا ما يطلق عليها مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب¹²⁴. وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين لقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل . وتحويل دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية و مسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى¹²⁵. إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة بغرض تحديد المجالات التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل¹²⁶. ويبنى تقدير الاحتياجات التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية تحليل التنظيم تحليل الفرد تحليل الوظائف¹²⁷. فالتحليل التنظيمي يهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المنشأة. وتحليل العمليات يعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب أما تحليل الأفراد وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد¹²⁸. وهناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات نذكر منها¹²⁹:

¹²² نفس المرجع السابق، ص 438.

¹²³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 444.

¹²⁴ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة المكتبة العصرية للنشر مصر 2007 ص 148

¹²⁵ نفس المرجع السابق ص 147

6 - حلمي حسين الحكيم "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" مجلة الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستثمارات الادارية، مصر، الامارات 2006، ص

141.

¹²⁷ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي مرجع سبق ذكره ص 148

¹²⁸ السيد عليوة تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين لترك للطباعة والنشر والتوزيع مصر ط 1 2001. 56. 57.

- معدلات الأداء و تقارير الكفاءة و فيها معدلات الموارد البشرية (معدلات الغياب تقارير الكفاءة معدلا إصابات العمل). ومعدل الزيادة في الإنتاج (الجودة ,معدلات الإنتاج).
- معدلات التكاليف (معدلات التكاليف, التكاليف الثابتة) معدلات التسويق و المبيعات
- التحليل المتكامل للتنظيم تحليل الأهداف الفرد الأنشطة و الأعمال الجوانب السلوكية
- الاستقصاءات و الآراء و الاقتراحات آراء الرؤساء آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم
- 2-تطوير أهداف التدريب و التنمية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية و النوعية و الترتيب الزمني لها و على ضوء ماتم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى. إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين. تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية و التي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي¹³⁰ وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي¹³¹:
- زيادة معارف الأفراد و معلوماتهم .
- تنمية مهارات الأفراد .
- تعديل و تطوير الاتجاهات.

المطلب الثالث: تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية .

- 1-تصميم البرامج التدريبية: بعد عملية التعرف على احتياجات التدريبية وتحديد أولوياتها تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تعبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري إلى تحقيقها¹³². و في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا¹³³. وحتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين و تقييم مدى تقبلهم للتعليم.
- وان ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي اختيار الأساليب التدريبية للمدرسين و تحديد مدة البرنامج و مكانه و جدول تنفيذه¹³⁴.
- 2-تنفيذ النشاط التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرامج و إخراجها إلى حيز الوجود . و الواقع إن هذه المرحلة مرحلة مهمة و خطيرة, ففيها تتبين حسن و سلامة التخطيط, و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية, وهي مرحلة التقييم¹³⁵. ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدرسين, الظروف المادية وغير المادية و المحيطة بالبرنامج التدريبي .

¹²⁹عبد الحميد الغربي مرجع سبق ذكره ص 149

¹³⁰ فريد فهمي زيارة وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر دار البازوري للنشر عمان الاردن الطبعة العربية 2009 ص 228

¹³¹عبد الحميد الغربي مرجع سبق ذكره ص 156 157

¹³²جمال وهبة الناصر "العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة" مجلة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، اوراق ووقائع ندوة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،اعمال مؤتمرات ط2-2007 ،القاهرة ،ص313 .

¹³³فريد فهمي زيارة مرجع سبق ذكره 228

¹³⁴فريد فهمي زيارة مرجع سبق ذكره ص226

المطلب الرابع: تقييم النشاط التدريبي

يعد تقييم برنامج التدريب والمدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي¹³⁶. وهو عملية ملزمة للوقوف على مدى فعاليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه¹³⁷, وتقاس به كفاية المدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك تقاس به كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. وقد يكون تقييم النشاط التدريبي في أثناء تنفيذ البرنامج, فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى أن تتابع سلوك المدربين في أثناء العمل, ومحاوله قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المدربين لخبرات تدريبية معينة¹³⁸

وتمه نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم, وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كير كباتريك, وفي هذا النموذج يعرض كير كباتريك المستويات الأربعة التي يشملها التقييم¹³⁹, والشكل رقم (3-1) الموالي يوضح ذلك.

ويقصد برود الفعل إن يجب التقييم عن سؤال مفاده مدى رضا المدربين عن البرنامج واستفادتهم منه إما التعلم فيقصد به الإجابة عن سؤال ثان مفاده ما هي الفائدة التي تحققت من وراء البرنامج التدريبي أي ماذا تعلم المدربون من خلاله إما السلوك ففيه يحاول التقييم أن يجيب عن السؤال التالي هل حدثت تغيرات ايجابية في سلوك المدربين بعد التدريب وتعبير النتائج عن مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بوجه عام¹⁴⁰ ويمكن تقييم المدربين وكيفية النجاح في تنفيذ البرنامج التدريبي بعدة أساليب نذكر منها: الاستقصاء¹⁴¹ (استمارة أو استبيان), الملاحظة المباشرة¹⁴².

¹³⁵عبد الباري ذرة واخرون ادارة القوى البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة 2008 ص 243

¹³⁶نفس المرجع السابق

¹³⁷عبد الفتاح الغربي مرجع سبق ذكره ص 164

¹³⁸فريد فهمي زيارة مرجع سبق ذكره ص 228

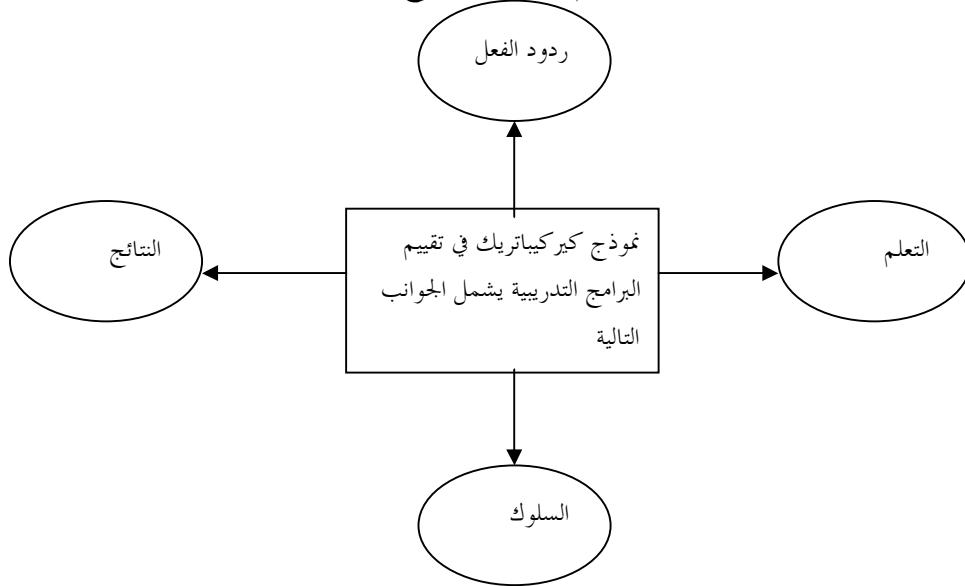
¹³⁹عبد الباري واخرون مرجع سبق ذكره ص 244

¹⁴⁰نفس المرجع السابق ص ص 244 245

¹⁴¹نفس المرجع السابق ص 245

¹⁴²نفس المرجع السابق ص 247

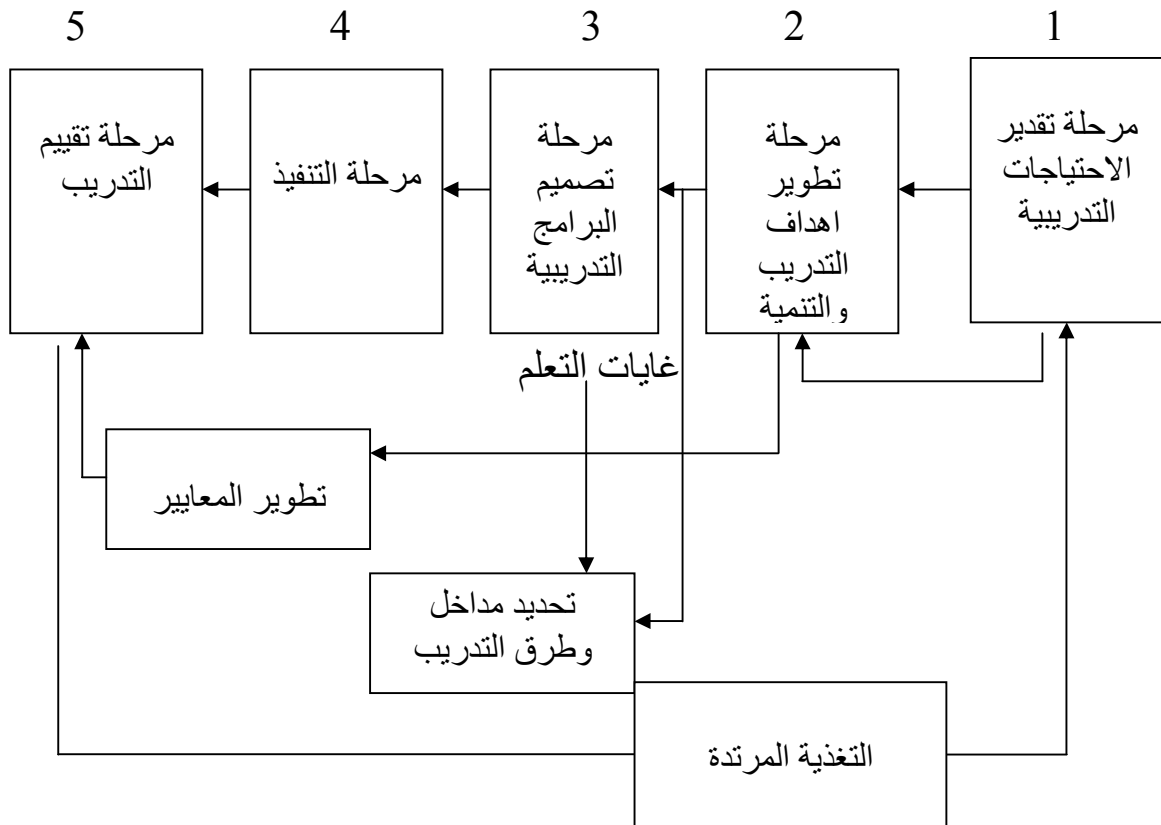
شكل رقم (3-1) نموذج كيركباتريك



المصدر عبد البارى إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي دار وائل للنشر 2008 ص 331

و يمكن توضيح المراحل الخمسة لعملية التدريب والتنمية في الشكل رقم (3-2)

الخطوات المنهجية لاعداد برامج التدريب والتنمية



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة " المكتبة العصرية 2007 ، ص 146 .

المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الأول : رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من طرف تيودور وشولت ، ثم ضبط من طرف جاري بيكر يهدف إلى تفسيراً لنتائج الاقتصادية لتراكم المعارف والكفاءات من طرف فرد أو منظمة¹⁴³ . يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة من المعارف والمؤهلات والكفاءات والمميزات الخاصة والفردية التي تسهل خلق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية¹⁴⁴ . ورغم الاهتمام البالغ بتأثير العنصر البشري على إحراز النتائج ، إلا أنه لم يقابله اهتمام مماثل بكيفية قياس هذا التأثير ، وذلك لصعوبة قابلية ذلك العنصر للتقييم ، التطويع ، الإدارة بالمقارنة بباقي العناصر لذلك كان يتم تقييم قوة العمل بكمية الإنتاج دون الاهتمام بكيفية الأداء أو مدى إشباع العمل لاحتياجات الأفراد كبشر .

وقد ظهرت مؤخرًا الكثير من الدراسات والأبحاث الجادة حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري ، وبناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من القياسات الكمية التي بدأ تطبيقها منذ التسعينات وزاد من أهمية تلك القياسات النقص الواضح في المهارات والمواهب في سوق العمل على مستوى العالم ، مما دفع الكثير من المنظمات إلى عدم الاهتمام فقط بتحليل البيانات الخاصة بالتكفل ، ولكن إلى بذل جهد لتطوير العنصر البشري لتعويض الانخفاض في إعداد العمالة الماهرة على كل المستويات ، وللحفاظ على ميزة تنافسية في أسواق القرن الواحد والعشرين ، ولإيجاد أساليب لزيادة فعالية رأس المال البشري من خلال توافر بيانات صحيحة يعتمد عليها في كيفية الاستثمار في طاقات البشر الإنتاجية ، واعتبر هذا هو الممر الوحيد والعملي لحل مشكلة نقص الكفاءات والمهارات البشرية و زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمات .

ويمكن تصنيف رأس المال البشري إلى أربعة أقسام والشكل الموالي يوضح ذلك .

المربع الأول : يمثل الفئة المتميزة وتمثل العالمين من صنف النجوم والعقول المتميزة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من طرف المنظمة .

الفئة الثانية : وهي المتواجدة في المربع الثاني والتي تمثل العاملين المتعلمين الجدد الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة .

الفئة الثالثة : المتواجدة في المربع الثالث تشمل العاملين الطبيعيين في أدائهم وسلوكهم . بحيث لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم بل يمكن أن تنقلهم إلى المربع الأول إذا أرادت ذلك .

¹⁴³ - siteweb de l'encyclopédie libre wikipedia([http //fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain](http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain)) -

¹⁴⁴ - Alain Chamak ,Celine fromage « le capital humain commont le développer et l'emluer luaison edition 2006 , p17 .

الفئة الرابعة : فهي متواجدة في الربع الرابع وتمثل مجموعة العاملين صعي المراس, والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها.

إضافة إلى كفاءاتهم العالية والخاسرات المتوقعة من جراء أداءهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين .¹⁴⁵

الشكل رقم (3-3) :فئات راش المال البشري في المنظمات .

<p>1- النجوم والعقول 75 % Stars & Brans</p> <p>وهو فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمهارات والمعارف (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن معركتهم الدائمة وفعلهم لوصول إلى الأداء المتميز للغاية .</p>	<p>2- المتعلمون الجدد 2.5 % New learners</p> <p>- وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها .</p>
<p>3- العاملون الطبيعيون 20 % Natural Employees</p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم ،بل يفترض أن يسعى المدراء لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية.</p>	<p>4- العاملون صعي المراس 2.5 %Difficult employees</p> <p>وهم فئة العاملين صعي المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل Toubls Markes في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري .</p>

المصدر : احمد علي صالح ،سعد علي العززي"ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،الطبعة العربية 2009 ،ص 233 .

ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الأتي¹⁴⁶ : التعليم والتدريب ,إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة,التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم,تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية,رفع معنويات العاملين ,التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من ورائهم ويعمق من ولائهم والتزامهم.

¹⁴⁵ - مرجع سابق ، ص 232 .

¹⁴⁶ عبد الستار العلي واخرون المدخل الى ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن ط 1 2006 ص343

المطلب الثاني رأس المال البشري محرك الربح في اقتصاد المعرفة :

تبنت الإدارة جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباح في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي. ولأول مرة في التاريخ يصبح لدى الجنس البشري قدرة هائلة على توليد أكبر قدر من المعلومات يستحيل على فرد واحد استيعابها، وأصبح أكبر تحد يواجه المنظمات اليوم هو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة وما ينتج عنه من تغيرات جذرية في كل أوجه التنظيم الإداري من تشغيل وتسويق وهيكلية واستثمار في رأس المال البشري وضرورة توافر معلومات كافية و صحيحة ودقيقة عن العنصر البشري حتى يمكن زيادة فاعليته في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية في السوق .

ورغم ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات من بيانات وفيرة عن العنصر البشري في المنظمات، إلا أنه لا يتم استخدامها بطريقة سليمة في قياس العائد من الاستثمار في البشر. ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة الماسة إلى وجود نظام قياس كمي ونوعي للمعرفة والتنبؤ بمنحنيات التكلفة وإنتاجية قوة العمل وكيفية التفاعل البشري داخل المنظمة، حتى تستطيع الإدارة أن تقوم بما يلي¹⁴⁷:

- 1_ معرفة الذي يدور داخل المنظمة .
 - 2_ توصيل توقعات الأداء المطلوبة للعاملين .
 - 3_ تحديد فجوات الأداء والتخلص منها .
 - 4_ توفير معلومات لمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات الموضوعية .
 - 5_ التعرف على الأداء المتميز الذي يستحق المكافأة .
 - 6_ تدعيم القرارات الخاصة بتسكين الموارد والخطط والجداول الزمنية.
- ويمكن إبراز الوجه الاقتصادي للعنصر البشري من خلال العناصر التالية :
- _ يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية معاً، فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات، خبرات ودوافع داخلية، وقد اقتصر قياس إسهامات البشر ولفترات طويلة على استخدام المقاييس المالية والقواعد المحاسبية اعتقاداً بأنها تعطي نتائج دقيقة. ومع تسليمنا بدقة الأرقام المالية إلا أنها مجرد أرقام تؤكد حقائق حدثت في الماضي وليس لها علاقة بالمستقبل .
- كما أن القواعد المحاسبية تتجاهل رأس المال البشري وتغفل من كل حساباتها كقيمة مضافة وتنظر إليه فقط كعنصر تكلفة. واليوم ولشدة الحاجة للتركيز على المستقبل ظهرت بعض المبادئ المحاسبية الجديدة التي تهتم

¹⁴⁷ - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون "عائد الاستثمار في رأس المال البشري" القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 2004، ص 174 .

بالقيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري، وأيضاً مفهوم **Balanced Scorecard** يعتبر خطوة إيجابية في الاتجاه الصحيح لقياس فاعلية وقوة رأس المال البشري في التأثير على الناتج الاقتصادي لكافة مجالات الأعمال.

المطلب الثالث : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

1- نظرية رأس المال البشري لشولتز¹⁴⁸:

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وان فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلتق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية . إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد ، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجحة من هجرة العمالة والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب .

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثورة البشرية ، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة . لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية .

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه . فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي ، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي. وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي :

– إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية ، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي **Residual Factor** ثم صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري)¹⁴⁹.

- يمكن تفسير الخلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد .
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي .

¹⁴⁸ - راوية حسن "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" -الدار الجامعية -الاسكندرية 2004/2003، ص 65-69 .

¹⁴⁹ -حقييل جاسم عبد الله ابو رغيف ، طارق ابو الحسن العكيلي "تخطيط الموارد البشرية" الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1998، ص157

وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس مال جديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية. ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية وتوافر المياه والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية. وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال. ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة. وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. وقد بنا شولتز مفاهيمه هذه بناء على فرض أساسي مؤده وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية. ويشير شولتز إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذا الفرض موضع اختبار، إلا أن هناك كثيرا من المؤشرات التي تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني (المخرجات) بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المخرجات). ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية. وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري خاصة في مجال التدريب. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

الإيرادات الضائعة للفرد التي يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها. وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة و أيضا البحث عن فرص عمل أفضل.

ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس. ومن جهة نظر شولتز فاه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:

أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعلم وتجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم. وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم هما:

تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان. وفي رأي شولتز إن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته. وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها. ويرى شولتز بان الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وان مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم. ويعني هذا انه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره. وفي تحليل شولتز للتكلفة والإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين:

- إمكانية النظر إلى الدراسة ومذاكرة الطالب على أنها عمل، وان هذا العمل من بين الأشياء الأخرى يمكنه أن يساعده على تنمية موارده البشرية.
 - افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية فإنه يمكن أن يكون مشاركا في القوى العاملة، يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية والتي يحصل بناء عليها على اجر. وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.
- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، حيث أن الموارد لديها قليلة مع تعارض الأولويات المختلفة لهذه الموارد واللازمة للاصلاح الاقتصادي.
- ويمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عدد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، وأيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية

2- الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري¹⁵⁰:

- إسهامات بيكر يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال

¹⁵⁰ - راوية حسين "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سابق، مرجع، ص 70-78.

البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من التعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة. لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه :

إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية .

إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للاهلاك في الإنتاجية المستقبلية .

إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق ¹⁵¹ .

وهنا يمكن أن نطرح السؤال التالي :معايير الاستثمار هل هي مطبقة في التدريب ؟ في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه الاستثمار :¹⁵²

__ هي دورة إنتاجية جيدة، من خلال انه إنفاق حالي من اجل عائد متوقع مستقبلا .

في نظرية "رأس المال البشري" نسجل في هذه النظرة، بان التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد وللمنظمة كذلك إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب +فقد الدخل الذي كان يكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الرواتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب +فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية). __ يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثل ما هي مقيمة في السوق .

في هذه النظرة،التدريب يساهم كاستثمار غير مادي تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق .. الخ)، وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كالاستثمارات المادية.

وتشبيهه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات :

__ التدريب ليس وسيلة إنتاج مثل ما ستكون الآلة أو المعدات .

__ التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لان المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لان التدريب لصيق بالفرد المتدرب ¹⁵³ .

__ التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد .

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، العمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و

31- Christine, AFRIAT, «l'Investissement dans l'intelligence» paris , presse Universitaires de france 1992,p33 .

¹⁵²- Michel , VERNIERES »Formation Emploi « paris ,Edition Cujas 1993 ,p23 .

الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري ، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة ، فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات. وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري ، ومن الأمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد ، الاختلافات في الأجور ودرجة الخطر ، والسيولة والمعرفة . ويقدم تحليل وتوزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ، ولكن في عمر متقدم نسبيا لان العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءا من الإيرادات . وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير لان التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت . وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية ، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة . وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات ، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد .

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار ، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه .

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما : التدريب المتخصص و التدريب العام .

كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين . أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية .

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها . ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس

المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها . فالطبيب المتدرب في المستشفى معين يمكنه

استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر . وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب

في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته . فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا

عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب . ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد

الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة . ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين ، ولجذب

الأفراد المهرة للعمل بها ، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائدة في سوق

العمل . ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام . فإدراك المنظمة

لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى ، قد يدفعها إلى تحميل الفرد

بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب ، لان

المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب ، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها .

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته إذا ما عمل بأي منظمة أخرى ، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله ، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص . أيضا فان تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما امثلا . ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها .

وتزداد قيمة الفرد المدرب تدريجيا متخصصا بالنسبة للمنظمة ، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا . ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل تقديمه له أي منظمة أخرى . ويرجع هذا إلى نوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى . إما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فانه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب .

تشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أية مؤسسة متخصصة ، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدم و غموم ومغادرة الموظفين المتخصصين¹⁵⁴ . وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص . ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص ، فان ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام وبالتالي يكون لدى المنظمة استعدادا لدفع اجر أعلى لفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبير بتركه العمل . كذلك فمن الناحية الأخرى فان الفرد المتدرب تدريجيا متخصصا يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمتها إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي .

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) ، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب ، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة) . ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا ، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا " بالعائد على النجاح" .

¹⁵⁴ ميلان كوبر ، إدارة مؤسسات التنمية الادارية ، ترجمة محمد قاسم القريوتي المنظمة العربية ، عمان 1985 ص65

- أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة ، وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا ، ولكنه يرتبط بمستوى الجور فيها . وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب ، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح .

يتضح من تحليل بيكر السابق ، قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري . فبينما احدث شولتز انقلابا في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري ، نجد بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية . كما ادخل بيكر في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التدريب وتكلفته والإيرادات المتحققة منه . فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة الإيرادات المتحققة منه . و حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب وخاصة التدريب المتخصص .

ومن ناحية أخرى فقد حاول إيجاد علاقة بين عمر الفرد من ناحية والإيرادات المتحققة . وأشار بيكر إلى أن الفرد غير المتدرب يحصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن عمره ، أما الفرد الحاصل على التدريب وان كان يحصل على إيرادات اقل أثناء التدريب ، لتحمله جزءا من تكلفة التدريب إلا انه يحقق إيرادات اكبر في عمر لاحق . ويرجع هذا لان إيراداته المستقبلية تتكون من أجره مضافا إليها العائد على التدريب بعد تحسين مهاراته وزيادة إنتاجيته . وهذا يظهر بيكر أهمية التدريب وتأثيره على إيرادات الفرد وأيضا أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار ، لان معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة اكبر في فترة شباب الفرد .

__ إسهامات مينسر : استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات . ويفترض النموذج إن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار ، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة ، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد . فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار اكبر من التدريب . ويساعد التركيز على علاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى الاختلافات بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب ، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب ، أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري .

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري . تمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب ، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في

التدريب ، وأخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة . أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم بالخبرة . وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بان كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد ، وعلى هذا فهو يمثل نوعا من أنواع التدريب . كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بان الفرد يقبل عملا ما يقدم له أجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل . وبناء على هذا فان التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان .

وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبيق على تحليل تكلفة التدريب . فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما : التكلفة المباشرة ، التكلفة غير المباشرة . تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب ، وأجور المتدربين . أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة وتمثل في تكلفة الفرص الضائعة . ومن الأمثلة في هذا النوع من التكاليف الإيرادات الضائعة والتي تمثل أكثر من نصف التكلفة الكلية للتعليم كما أن نسبة الإيرادات الضائعة للمتدرب قد تفوق مثلتها في مجال التعليم . وقد أشار مينسر إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب ، أما بالنسبة لقياس التكلفة فينطوي على عدد من المشاكل منها :

نقص البيانات الخاصة بالتكلفة .

صعوبة حساب الخسارة في الناتج والناجحة عن ضياع وقت العامل القديم في تدريب عمل جديد . اعتبار بعض البنود -مثل المواد المستهلكة أثناء التدريب - تكلفة استهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتدريب .

صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة للمقارنة .

ونتيجة لهذه الصعوبات اقترح مينسر استخدام قائمة دخل الفرد بجانب قائمة تكاليف المنظمة . لكن يشوب هذه الطريقة بعض جوانب القصور منها :

اختلاف تكلفة التدريب باختلاف العمر ، حيث تقل بتقدم العمر لذا يجب اخذ العمر في الاعتبار . احتمال وجود بعض الانحرافات في البيانات لعدم اخذ احتمال الوفاة في الحسبان وعدم حصول الفرد على العائد مما يظهر تكلفة التدريب اكبر من قيمتها الحقيقية . إضافة الدخل الخاص للفرد إلى الدخل المتحقق له من العمل مما يساعد على توسيع الاختلافات في الإيرادات في عمر متقدم ، حيث توجد علاقة موجبة بين الدخل الخاص والعمر .

عدم صحة الافتراض بان الاختلاف بين إيرادات المجموعة التجريبية والضابطة يرجع إلى الاختلاف في التدريب وحده ، حيث توجد عوامل أخرى تؤثر على مستوى وشكل الإيرادات وفقا لعمر الفرد . أما قياس معدل العائد على التدريب فتمثل صعوبته في وجود بعض العوامل غير المادية المؤثرة عليه وصعوبة تقدير قيمة هذه العوامل ماديا مما يؤثر على حسابات القيمة الحقيقية لمعدل العائد . وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها :

كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل ، (تنمية رأس المال البشري تتأثر ايجابيا بالتعليم ، بمستوى الموظفين ، ومستوى رضاهم الوظيفي¹⁵⁵). كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب . كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة .

المطلب الرابع : قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار البشري لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في تنمية الموارد البشرية :¹⁵⁶

- 1- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها :
 - _ عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية ، بالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها .
 - _ عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك ، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه ، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري .
 - _ يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي .
 - _ اختلاف منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الأصل المادي .
- والاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها ، مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق والإشكالية هي خاصة في إيجاد وتقييم متطلبات ذلك .¹⁵⁷
- 2- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل :

35-Nick ,BONTIS” Intellectual Capital ROI :a causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents “JOURNAL OF INTELLCTUAL CAPITAL ,vol 3,N3 ,2002 ,p243 .

¹⁵⁶-راوية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية "مرجع سابق ،ص 82 - 87 .

¹⁵⁷ - Bernard, GAZIER « les Stratégies des Ressources Humaines » Paris ,Edition la Découverte 1993,p58 .

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة وهائية للتكلفة .
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة .
- صعوبة تحديد اثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة .
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعدد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج . فعند حساب معدل العائد على التدريب ، لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب . لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا ، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة اقل مما هي عليه في الواقع .
- 3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار : فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري . لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش وتستمر حياته . وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار .
- 4- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري : ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات ، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط ، لا يمكن اعتباره غير رشيد .
- وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري ، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة ، والوصول إلى قرارات وسياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية . ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها ، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع اخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار ، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها .
- وكمحاولة للتغلب على بعض قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية ، يقترح مستويان للحلول . يتعلق أولهما بالجانب الأتجاهي ومفاهيمي للمنظمات ناحية مواردها البشرية . أما ثانيهما فيتعلق بالجوانب المنهجية والتطبيقية ، بالنسبة للجانب الأتجاهي ومفاهيمي فهو يتضمن : ضرورة تغيير نظرة المنظمات واتجاهاتها ناحية مواردها البشرية . ويتم هذا من خلال إدراك المنظمات للموارد البشرية كأصول يمكن تقييمها والاستثمار فيها لزيادة تنافسيتها واكتسابها ميزة تنافسية من خلال هذه الموارد البشرية . وأيضا أن تدرك المنظمات الاختلافات الفردية لمواردها البشرية ، ومن ثم تسعى إلى تنمية أساليب وسياسات إستراتيجية مختلفة تناسب مع هذه الاختلافات . أما المستوى الثاني للحلول المقترحة فتتعلق بالنواحي التطبيقية والمنهجية .

فإدراك المنظمة لأهمية الموارد البشرية كأصول مثلها مثل الأصول الأخرى في المنظمة ، و لاختلافات الفردية لهذه الموارد سيؤدي بها إلى السعي للتكيف مع هذه المفاهيم والاتجاهات الحديثة . ومن أولى الإجراءات التطبيقية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها لإحداث هذا التكيف هو محاولة تعديل النظم المحاسبية التقليدية لتعكس هذه المفاهيم . وإقناع المحاسبين على مستوى المنظمة بقبول فكرة أن الموارد البشرية أصول وليس نفقات يجب الحد منها . أيضا لا بد من إيجاد طرق محاسبية جديدة للاستهلاك غير الطرق التقليدية تعكس الطبيعة والخصائص المميزة للموارد البشرية ، وتعكس معدل الخطر العالي للاستثمارات البشرية . وفي هذا المجال أيضا فإنه يمكن للمنظمة تقليل درجة الخطر في الاستثمارات البشرية والناجحة من ترك الأفراد للعمل بعد تحمل تكلفة الاستثمار فيهم ، من خلال عقود عمل طويلة الأجل نسبيا .

المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال الفكري

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي)

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي , وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح, بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات . ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات , والتي يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة . ويرى الباحث سيदार أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور , ولها القدرة على إعادة التركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة¹⁵⁸ . ويمكن استخلاص تعريف لرأس المال الفكري انه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ، عناصرها (معرفة ، مهارة ، خبرة ، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعها . بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا¹⁵⁹ .

وان تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عن عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها ، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فان المنظمة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلان تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات إنسانية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس غير ملموس¹⁶⁰ .

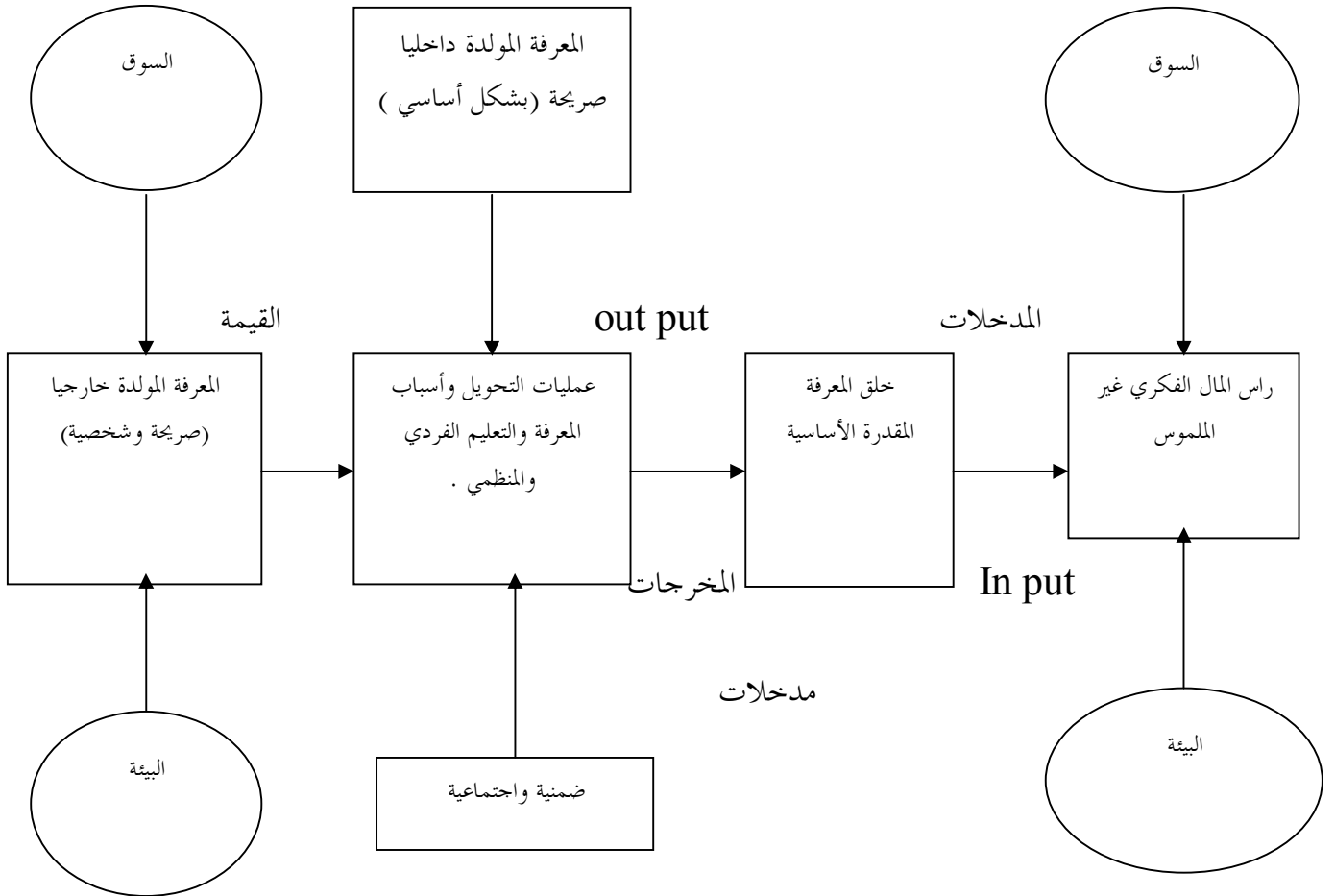
ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي

¹⁵⁸ - د. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي "قراءات في الفكر الإداري المعاصر" البازوري للنشر عمان الاردن 2008 ص 210 و 211 .

39 - احمد علي صالح ، سعد علي العزي مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

40 - محمد عواد الزيادات "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة" دار الصفاء للنشر - عمان 2008 ط 1 ص 280 .

شكل رقم (3-4) رأس المال المعرفي (الفكري) وفق المنظور النظامي .



المصدر: طاهر محسن منصور, مرجع سبق ذكره ص212 .

وان رأس المال الفكري قد يستخدم بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس , و هذه التسميات فانه يعبر عما يقابل رأس المال المادي وبنفس الطريقة فان الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في الشركة¹⁶¹ .

والجدول التالي يوضح لنا الفرق بين الرأس المال المعرفي ورأس المال المادي :

41-نجم عبود نجم "ادارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات" دار الوراق للنشر -عمان-الاردن ط2 2008 ص289 .

جدول رقم (3-1) الفرق بين رأس المال المادي والفكري .

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي - ملموس ومنظور	-أثري - غير ملموس وغير متطور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفراد .
النموذج الممثل	الآلة	الفرد .
العوائد	متناقصة	متزايدة .
نمط الثورة	في الموارد	في الانتباه والتركيز .
الأفراد	العمال البدويون	عمال ومهني ومعرفي .
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال .
	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره ص289

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة, ودعامة أساسية لبقائها, ازدهارها وتطورها. فان الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة, متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير, كما أن الأمر لا يتوقف عن هذا الحد, بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد, وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي أساليب ورغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة. كذلك فان المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها¹⁶².

المطلب الثاني خصائص و مكونات رأس المال الفكري :

1- خصائص رأس المال الفكري: يمكن حصر خصائص رأس المال الفكري فيما يلي:¹⁶³

- رأس مال غير ملموس .
- من الصعوبة قياسه بدقة .
- سريع الزوال والفقدان .
- يتزايد بالاستعمال .
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت .
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله .

42 د.محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص280-281.

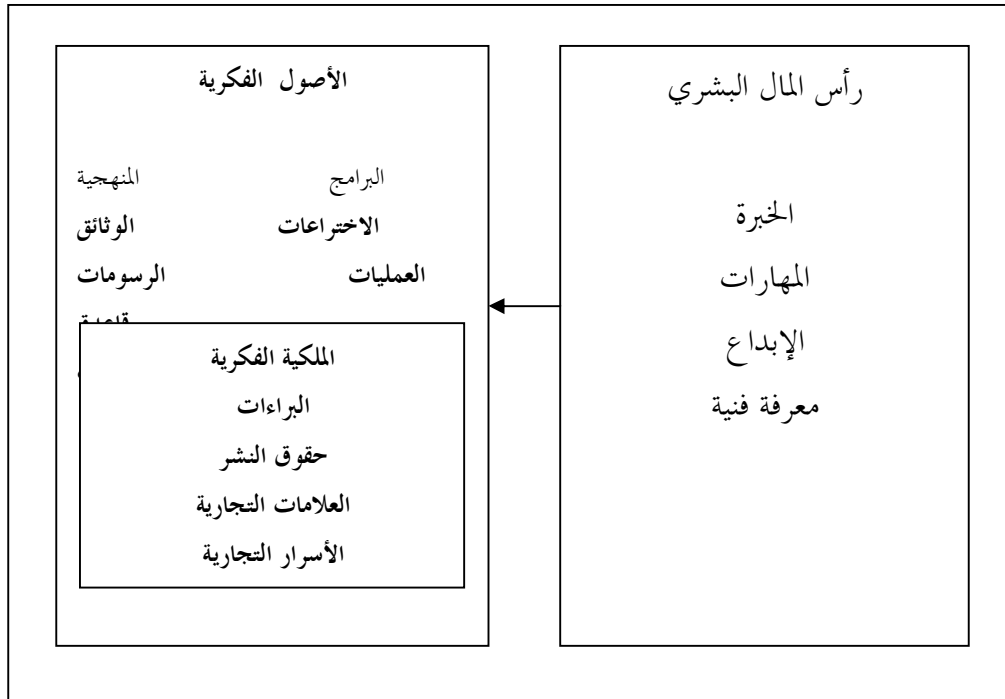
43- نفس المرجع السابق ص281 .

__ له تأثير كبير على المنظمة .

- 2- مكونات رأس المال الفكري:** يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي¹⁶⁴
- الأصول البشرية:** وهي المعرفة، المهارات، الإبداع والخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل.
 - الأصول الفكرية:** وهي المعلومات، المذكرات المكتوبة، الإرشادات والمنشورات. تتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي .
 - الملكية الفكرية:** وهي براءات الاختراعات وحقوق الطبع والعلامات التجارية والملكية الفكرية، هي ما يمكن حمايته قانونيا. وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية يمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المنظمات تنمية محفظة الملكيات الفكرية لها وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق بكيفية إدارتها واستغلالها .
 - **الأصول الهيكلية:** وهي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع .
 - رأس المال علاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي الكثير من الأحيان تقيد المنظمة من اختيارها وقدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول، والذي يمكن أن يشارك ويعاد تشغيلها في المشروعات الجديدة. ويوضح الشكل الموالي رأس المال الفكري ومكوناته.

44- راوية حسين "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ص365-366 .

الشكل رقم (3-5) رأس المال الفكري ومكوناته .



المصدر: راوية حسين "مدخل لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ص 367 .

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية .

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطئة، الجودة العالية، سرعة التسليم والمرونة، الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة. وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر¹⁶⁵ .

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع،¹⁶⁶ لغرض تحسين وتطوير منتجات

45-محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص282 .

منفردة في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة¹⁶⁶. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال¹⁶⁷.

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنتج وتقلد من الآخرين أو أن تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة. فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين¹⁶⁸.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى إن المورد كي يصبح استراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها¹⁶⁹

— أن يكون المورد ثميناً .

— أن يتسم بالندرة .

— لا يمكن تقليده بسهولة .

— لا يمكن إحلاله بديل محله .

وعند النظر إلى هذه الخصائص ومحاولة مطابقتها على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري يمكن القول أن "قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات"¹⁷⁰. وتكون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة، لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى¹⁷¹. وبالنسبة لخاصية صعوبة التقليد فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهي مختلفة عن سائر المنظمات الأخرى¹⁷². أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو أمر مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع، وحالة التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه ويمكن إحلاله محل المعرفة السابقة¹⁷³.

46- طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي مرجع سبق ذكره ص214 .

47- نفس المرجع السابق ص214 .

48- محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص282 .

49- نفس المرجع السابق ص283 .

50- طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي مرجع سبق ذكره ص215 .

¹⁷⁰ نفس المرجع السابق

¹⁷¹ - نفس المرجع السابق ص215 .

¹⁷² - نفس المرجع السابق ص215 .

¹⁷³ - محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص283 .

المطلب الرابع: إشكالية تكوين وإدارة رأس المال الفكري.

إن هذه الإشكالية في حقيقة الأمر هي متجسدة في عدد كبير من المنظمات في دولنا، سواء كانت هذه المنظمات في القطاع العام، الخاص أو المختلط. ففي إطار تكوين رأس المال المعرفي تقف مجموعة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية ويرتبط البعض الآخر بإبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية، ولغرض التركيز على المعوقات ذات الأهمية منها دون محاولة الدخول في معالجة تفاصيل كثيرة فإن بناء رأس المال الفكري يتطلب مالي :

- 1- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة¹⁷⁴.
- 2- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية¹⁷⁵.
- 3- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي سبق وان أشير إليها وان يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها¹⁷⁶.
- 4- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية ولوصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتتبعثر الموارد¹⁷⁷.
- 5- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بان العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق المحلية فقط¹⁷⁸.
- 6- التركيز على حس إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري¹⁷⁹.
- 7- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الرادارية القريبة منها موردا وحيدا في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى¹⁸⁰.

¹⁷⁴ - نفس المرجع السابق، ص 284.

¹⁷⁵ - طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

¹⁷⁶ - نفس المرجع السابق، ص 216.

¹⁷⁷ - محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 284.

¹⁷⁸ - نفس المرجع السابق، ص 284.

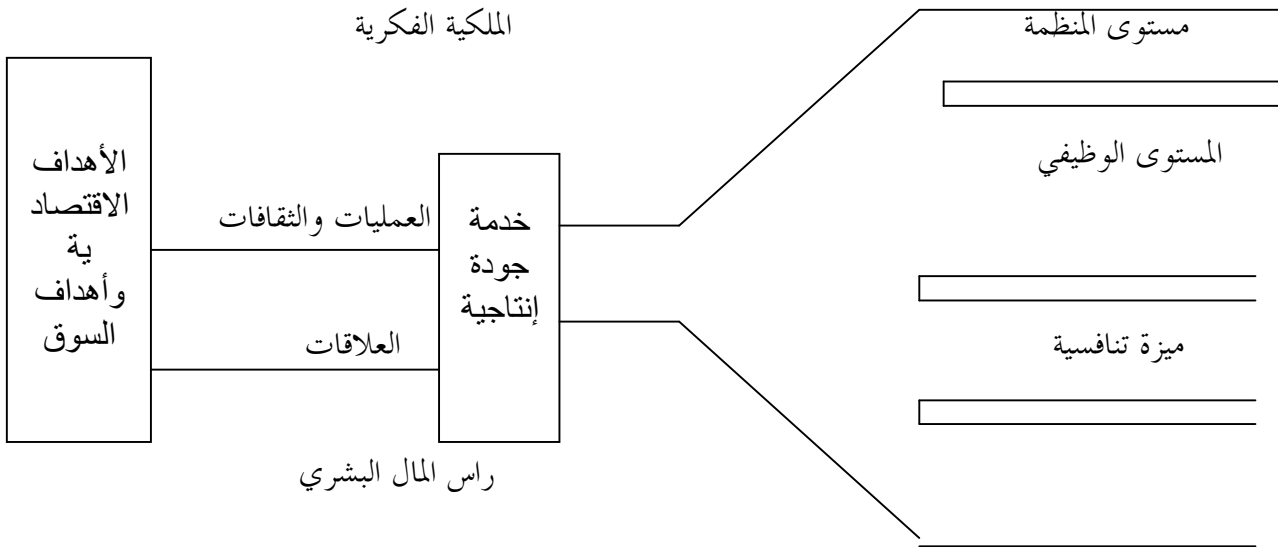
¹⁷⁹ - طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

¹⁸⁰ - نفس المرجع السابق، ص 216.

8- بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة ،حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة .إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة ¹⁸¹.

__ بناء الطاقة الفكرية للمنظمة لكي نبي الطاقة الفكرية و نعظم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن نضع في اعتبارنا كل أوجه رأس المال الفكري في آن واحد ,وان نوجهها تجاه تطوير الجودة والإنتاجية وتقديم الخدمة مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية كما يلي ¹⁸²

،الشكل رقم(3-6) بناء الطاقة الفكرية



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون ص179.

وهذا الرسم يظهر أربعة مميزات لبناء الطاقة الفكرية وهي: الملكية الفكرية , العمليات والثقافة ,العلاقات , رأس المال البشري .وان استطعنا أن نحول هذه الممرات إلى ممر واحد متكامل يصب في أسلوب التفكير الإداري فسوف تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية واكتساب ميزة تنافسية في السوق .

¹⁸¹ محمد عواد الزيادات ،مرجع سبق ذكره ،ص285 .

¹⁸² اتحاد الخبراء والاستشاريون .INIEG- مرجع سبق ذكره ،ص178 .

المبحث الرابع: قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية.

بالرغم من قبول مفاهيم وأفكار نظرية الاستثمار البشري من الناحية النظرية ، إلا أنها لاقت كثيرا من الجدل والنقاش من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية على الموارد البشرية في مجال العمل . فبينما أيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول بالرغم من عدم امتلاك المنظمة لهذه الأصول ، عارض البعض الآخر هذه الفكرة لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة . فمن وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالعاملين في قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجر والنفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل ، يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها . بينما يتطلب وجهة النظر الحديثة وفقا لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية .

وقد أدى ظهور بعض التغييرات في بيئة العمل الخارجية إلى إضعاف الاتجاه المعارض لفكرة اعتبار الموارد البشرية أصولا يمكن الاستثمار فيها . فزيادة نمو قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي ، تحول الاهتمام من التركيز على معايير التكلفة ومحاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على العائد على رأس المال .

تتمت المنظمات الآن بالتعرف على مجالات التي تحقق أكبر عائد على رأس المال ، تخصيص الموارد اللازمة لهذه المجالات . وبزيادة الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات ، زاد التركيز على العائد للاستثمار باعتباره احد أهداف التخطيط الاستراتيجي . وبالتالي فقد زاد اهتمام الإدارة بمعاملة كل منتج ، وكل سوق ، وكل عمل في المنظمة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءا من محفظة تضم تشكيلة ومزيج متنوع من الأصول ، تحدد أوزانها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تخطيط وتخصيص الموارد . ومن هنا زاد إدراك المنظمات وتفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد وقياس أنشطتها قياسا كميًا . ويرى البعض أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية يمكن قياسها مثل قياس سياسات التعويضات ، الأجر ، التعيين ، التدريب ، ومعدل دوران العمل . ومن ثم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف زيادة وارتفاع تكلفة الأفراد ، وتكلفة الطاقة والمواد الخام ، وأيضا تكلفة التشغيل . ويعد التدريب من أكثر المجالات احتمالا لضياح الموارد المالية للمنظمة ، خاصة إذا عمل الفرد في مجال عمل لا يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من خلال التدريب . كما تعتبر السيطرة على تكلفة دوران العمل من أولى المسؤوليات الواقعة على عاتق إدارة الأفراد لزيادة فعالية الاستثمار في الموارد البشرية .

وهناك عدد من الجوانب المتعلقة بالاستثمار في مجال التدريب يمكن قياسها ومن أمثلتها: ¹⁸³

1- تقييم فعالية البرامج وسياسات التدريبية: من خلال تطبيق تحليل المنفعة والتكلفة كمعيار للحكم على مدى جدوى ومنفعة الاستثمار في تحقيق الأهداف المطلوبة . ويتضمن استخدام هذا التحليل تحديدا وقياسا

¹⁸³ - راوية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " مرجع سابق ، ص 79 - 82 .

- للتكاليف والمنافع المتوقعة من الاستثمار في التدريب . فقياس فعالية التكلفة تمثل أهمية كبيرة في تحديد العائد الاقتصادي للبدائل المختلفة لاستراتيجيات التدريب . ولهذا يجب تقييم برامج التدريب في ضوء الأموال المنفقة والوقت المستثمر في التدريب ، وهل تحققت الأهداف المخططة من هذه البرامج أم لا .¹⁸⁴
- 2- قياس تكلفة التدريب : قد اختلفت بنود وعناصر هذه التكلفة وفقا لمعايير تقسيمها ، فإلى جانب التكلفة المباشرة وغير المباشرة ، يمكن تقسيم تكلفة التدريب إلى :
- _ تكلفة ثابتة أو متغيرة .
 - _ تكلفة إعداد برامج التدريب ومستلزماتها وتكلفة العملية التدريبية ذاتها .
- وبالنسبة إلى تقسيم التكلفة إلى ثابتة ومتغيرة ، فان التكلفة الثابتة تتمثل في تلك العناصر التي لا تتغير بتغير عدد المدربين أو وقت التدريب أو البرامج المستخدمة . وأمثلة هذه التكلفة ، تكلفة المعدات والآلات المستخدمة . أما التكلفة المتغيرة فهي التكلفة التي تتغير وفقا للتغيير في عدد المدربين ووقت البرنامج . ومن أمثلة هذا النوع ، الخسائر المقدرة في مقدار الإنتاج نتيجة الانشغال بالتدريب .
- أما بالنسبة لتقسيم تكلفة التدريب إلى تكلفة تسبق العملية التدريبية وتكلفة العملية التدريبية نفسها فهي تتضمن عددا من البنود وهي :
- _ تكلفة إعداد وتخطيط البرامج التدريبية مثل الوقت المستغرق في تحليل العمل ، ووقت تصميم البرامج .
 - _ تكلفة إعداد وإنتاج المادة التدريبية .
 - _ تكلفة المعدات المستخدمة للتدريب العملي مثل : الآلات والمعدات المستخدمة لأغراض التدريب فقط .
 - تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء كانت وقت المتدرب أو المدرب .
 - _ الخسارة في الإنتاج والناجحة من استهلاك الآلات والموارد المستخدمة في التدريب .
- 3- **قياس تكلفة معدل دوران العمل :** وهو جانب آخر من الجوانب المتعلقة بالاستثمار البشري والمؤثرة على تكلفة الاستثمار في التدريب . وقد قسمت تكلفة معدل دوران العمل إلى عدد من العناصر وهي :
- _ **تكلفة الانفصال عن العمل :** ومن أمثلتها تكلفة المقابلة الشخصية للفرد تارك العمل ، وتقدير مستحقاته المالية .
 - _ **تكلفة الاحلال :** وتتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد محل الفرد تارك العمل بما تتضمن من تكلفة الإعلان عن الوظيفة ، والتكلفة الادارية اللازمة للتعيين وتكلفة الاختبارات .
 - _ **تكلفة التدريب :** وهي تكلفة تدريب الفرد الجديد والمتضمنة للتكلفة المباشرة مثل : تكلفة البرامج والمواد الخام ، والتكلفة غير المباشرة مثل : التكلفة المترتبة على انخفاض إنتاجية العامل الجديد أثناء فترة التدريب وتكلفة التشغيل والصيانة والعوادم المترتبة على عدم كفاءة العامل الجديد في استخدام المواد والمعدات .

¹⁸⁴ - محمد اسماعيل بلال "ادارة الموارد البشرية " الازرطة ، دار الجامعة الجديدة 2004 ، ص 150 .

وبهذا يمكن استخلاص إمكانية قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بل يمكن أيضا تقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها الاقتصادية للمنظمة . ولكن بالرغم من الأهمية المتزايدة لقياس هذه الموارد وتقييمها وفقا للمعايير الكمية والاقتصادية وبالرغم من المبالغ والمخصصات المستثمرة في برامج التنمية والتدريب ، فإنه لم تبدل سوى جهود قليلة للتعرف على النواتج الاجتماعية والاقتصادية لهذه الاستثمارات .

وقد يرجع عدم التوسع في قياس تكلفة ومنفعة الاستثمار في الموارد البشرية إلى بعض الأسباب ومنها :

— عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية وطرق القياس اللازمة .

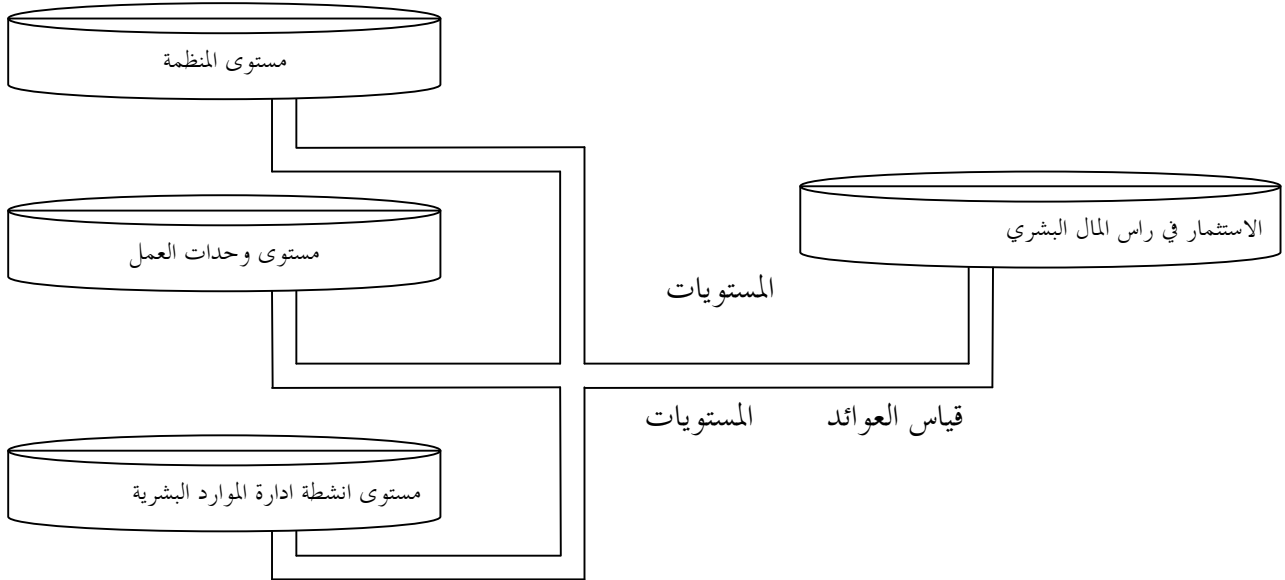
— عدم الاقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كميا .

— عدم رغبة بعض المديرين في قياس ما يقومون به من أنشطة .

الرغبة في تطبيق رسائل القياس مع عدم توافر القدرات والخبرات اللازمة لذلك .

و لقياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري, فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم(3-7) :مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري .



المصدر : بوزيان عثمان , اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع , رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير, جامعة تلمسان 2009-2010 ص133

1- القياس على مستوى المنظمة بحيث نقلقي الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري و أهداف و استراتيجيات المنظمة ككل .

2- القياس على مستوى وحدات العمل لتحديد مستوى الجودة و الإنتاجية و نوع و درجة التغيير المطلوبة في تلك الوحدات .

3- القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرتها على الاحتفاظ به وتطويره .

المطلب الثاني: قياس عوائد الاستثمار على مستوى المنظمة

إن كل موارد المنظمة توجه إلى خدمة غاية و هدف المنظمة , ومن ضمن هذه الموارد رأس المال البشري . إن المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو العائد الفرد , إلا أن هذا المقياس قاصر في إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج و لا يظهر المسببات . وهو ما تطلب وجود مقاييس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة , ومن أهم هذه المقاييس ما يلي

1-عامل العائد على رأس المال البشري , و هو تعديل للمقياس التقليدي العائد الفرد , في ظل نظام التعيين "طول الوقت " بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت " , تغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى مرادف " العمل طول الوقت FTE " Full Time Equivalent " , وبالتالي توقف حساب العاملين بالعد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت , لتصبح المعادلة : العائد / FTE .

2-القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري HEVA Human Economic Value Added , وقد استخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية , ويظهر قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة .

صافي ربح العمليات (بعد الضرائب) - تكلفة رأس المال البشري

$$\frac{\text{صافي ربح العمليات (بعد الضرائب) - تكلفة رأس المال البشري}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون والعمالة العارضة)}} = \text{HEVA}$$

3-عامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF)

وتتكون هذه التكلفة ن تكلفة الأجور , و المزايا المالية للعاملين و العمالة العارضة , تكلفة الغياب , تكلفة دوران العمل .

4-القيمة المضافة لرأس المال البشري

العائد - المصاريف - الاجور و المزايا

$$\frac{\text{العائد - المصاريف - الاجور و المزايا}}{\text{FTEs}} = \text{HCVA}$$

المطلب الثالث: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات

العملية هي سلسلة من الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة , وتتكون المنظمة من العمليات التي تؤدي داخل وحدات العمل , والتي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة , ولهذا يجب أن يتم تقييمها باستخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة , والتحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة , وإحداث التغيير المناسب , مما يؤثر على التطوير في الخدمة , الجودة و الإنتاجية , وبالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في رأس المال البشري و الشكل الموالي يوضح كيفية قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات.

جدول رقم (3-2) مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في الراس المال البشري على مستوى العمليات

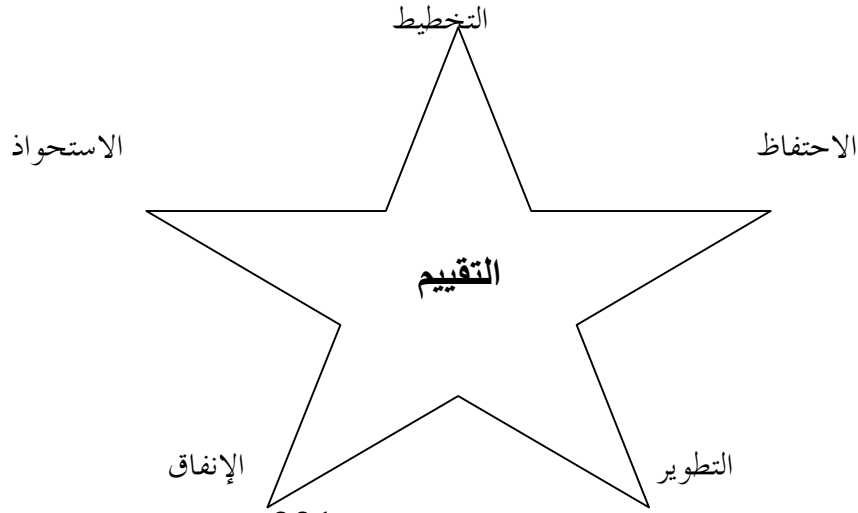
معايير الحكم على القيمة المضافة اسس التقييم	الخدمة	الجودة	الإنتاجية
التكلفة		تكلفة ضمان الجودة	تكلفة الوحدة
الوقت	الوقت العادي للاستجابة الوقت العادي للإصلاح		وقت الوصول للسوق
الكمية	عدد الخدمات		عدد الطلبات
الأخطاء		معدل الفاقد أعطال البرمجة	
رد الفعل	رضا العميل		

المصدر اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ،مرجع سابق ،ص260

المطلب الرابع: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية

يبدأ قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية , وتمثل في الاستقدام , التنمية , التعويض و المحافظة . وفيما يلي رسم يوضح المهام الست الرئيسية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري وهي صورة طبق الأصل للمهام التي تدار داخل أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (3-8) : المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سابق، ص 221 .

وتستخدم المصفوفة السابقة في قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى إدارة الموارد البشرية و الشكل الموالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (3-3) : مثال المصفوفة اداء رأس المال البشري

الاكتساب	الإنفاق	التطوير	الاحتفاظ
التكلفة	تكلفة إجراء الفرد تكلفة برنامج مساعدة الجدد	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة دوران العمل
الوقت	وقت التشغيل الوظيفة	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	تأثير دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة
الكمية	عدد المعنيين الجدد	عدد المتدربين	نسبة دوران العمل الاختياري
الأخطاء	نسبة أخطاء المعنيين الجدد	نسبة الخطأ في العمليات	مستوى الاستعداد والرغبة
رد الفعل	رضا المديرين	رضا العاملين	أسباب دوران العمل

المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ، مرجع سابق ، ص 229 .

خلاصة :

في ظل العولمة و شدة المنافسة أصبح النشاط الاقتصادي يتطلب قوة عاملة تكتسب معرفة علمية وتقنية عالية . لذلك يمثل التطور الصناعي و الاقتصادي نتيجة لتطوير الأفكار العلمية و التقنية , وهذا ما يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الفكري .

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطئة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها, والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية, وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة, وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر وهي العقول المتميزة في المنظمة وهو رأس المال الفكري أو بما يسمى بخزان المعرفة . كما يمكن للمنظمة قياس عائد الاستثمار في الراس المال البشري ويتم ذلك على مستوى المنظمة , العمليات و ادارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية للمطاحن الكبرى الظهرة مستغانم

تمهيد :

كما لاحظنا في الفصول النظرية يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و مهما لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة, وانه بجد ذاته يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها.

ولذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها لرفع مهاراتها وكفاءتها من اجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق .

ومن خلال هذا الفصل الذي هو دراسة ميدانية، سنحاول معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية , ألا و هي مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بالغرب الجزائري بولاية مستغانم .

و السؤال الذي يمكن طرحه كيف يمكن لمؤسسة الظهرة تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية ؟
علما أن جل اهتمام الشركات الخاصة هو التعريف بنفسها للحصول على وفاء الزبون بعد عرض سلعتها , و إتباع أساليب تسويقية مغرية و السعي إلى تحقيق الربحية , وبصفة عامة السعي وراء اكتساب ميزة تنافسية دائمة تحاول بها تصدر المرتبة الأولى بين الشركات المنافسة .

بناء على ما سبق قسمنا مضمون هذا الفصل إلى:

- منهجية الدراسة الميدانية .
- التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى " الظهرة "
- سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- سياسة التكوين في المؤسسة.
- المورد البشري ودوره في تحقيق ميزة للمؤسسة .

منهجية الدراسة الميدانية :

سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي, إذ حاولنا أن نعكس فيه قدر المستطاع ما جاء في الجانب النظري وهذا من خلال ما يلي :

- يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى " الظهرة " بمستغانم وتعريف لمجموعة متيحي, مع ذكر منتجاتها, نشاطاتها, منافسيها , زبائنها وهيكلها التنظيمي .
- المبحث الثاني يتعلق بسياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة كالتوظيف وتقييم الأداء .
- المبحث الثالث فيتضمن سياسة التكوين في المؤسسة أهدافه , مراحلها و البرامج التكوينية لسنة 2010 .
- المبحث الرابع يتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة ودور الموارد البشرية والتكوين في تحقيق هذه الميزة .

أسباب اختيار الموضوع :

- أهمية قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر , و التغيرات التي يعيشها هذا القطاع في الجزائر
- تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" من أهم المؤسسات التي ظهرت مؤخرا واحتكرت السوق المحلي بمنتجاتها .

أدوات الدراسة:

- المجلات و الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة .
- المقابلات و الزيارات الميدانية .
- المصادر الأخرى كمواقع الانترنت.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة .

المطلب الأول: التعريف بمجموعة متيجي .

مجموعة متيجي متخصصة اليوم في مجال الصناعات الغذائية, وتضم أربع شركات هي¹⁸⁵ :

-المطاحن الكبرى للظهرة GMD :

مطحنة جد متطورة , متخصصة في إنتاج مختلف أنواع الدقيق , السميد والكسكسي من قمح منتقى بعناية فائقة .

-مطاحن السيق :

مطاحن للدقيق (الفرينة) و السميد ,تتميز بقدراتها التخزينية العالية.

-الوكالة المغاربية :

شركة لاستيراد المنتوجات الزراعية .

-معمل نشاء مغنية :

مؤسسة تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية, لاسيما النشاء. بالإضافة إلى:

- شركة النقل MTM:

هي المتواجدة بالمطاحن الكبرى بمستغانم .

أسس السيد متيجي حسين المجموعة الصناعية التي تحمل اسم متيجي , إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعة الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية , وقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتوجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة و تتبع دقيق للأسواق العالمية .

ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب , و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001 تسمى المطاحن الكبرى للظهرة , هذا الجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد والكسكسي و شبيس من احدث طراز , يتمتع بقدره تحويل هائلة كما أن منتوجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين أهم و أكبر المجمعات الصناعية في البلاد . ومع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة متيجي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض – سيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة وهما:

مصنع النشاء بمغنية ومطاحن السيق,و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة .

¹⁸⁵ وثائق خاصة بالمؤسسة

يعد مصنع النشاء بمغنية المختص في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر. كما تمثل مطاحن السيق والتي تحتوي على مطحنة ومصنع للسميد ومجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين هائلة مكسبا هاما لمجموعة متيجي، التي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب ومشتقاتها في اقرب الآجال .

بعد الاستثمارات الضخمة في مجال المعدات الإنتاجية و في توظيف الخبرات الكفئة , مجموعة متيجي تطور الآن منتجاتها بالجمع بين المهارة العالية و التكنولوجيا الحديثة.

أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل عمل دعوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية .

المطلب الثاني : تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة .

المطاحن الكبرى للظهرة كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر .

المطاحن الكبرى الظهرة تأسست من طرف المدير العام « متيجي» و بدأت في أشغالها في فبراير 2002 برأس مال قدره 1000.000.000 د.ح.و في 13 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المؤسسة . وهي شركة ذات أسهم يبلغ حاليا رأسمالها الاجتماعي ب3.959.660.000د.ج.

تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم، توظف أكثر من 200 عامل، مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية والمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح ، بإنتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد . وهي تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتوجات مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا .

1-التسمية: الإطار القانوني : المطاحن الكبرى للظهرة هي مؤسسة منفردة بمهام محددة (E.U.R.L)

2-المنطقة الجغرافية : تقع غرب ولاية مستغانم، على الطريق المحوري لصلامندر ، وهي تبعد عن وسط

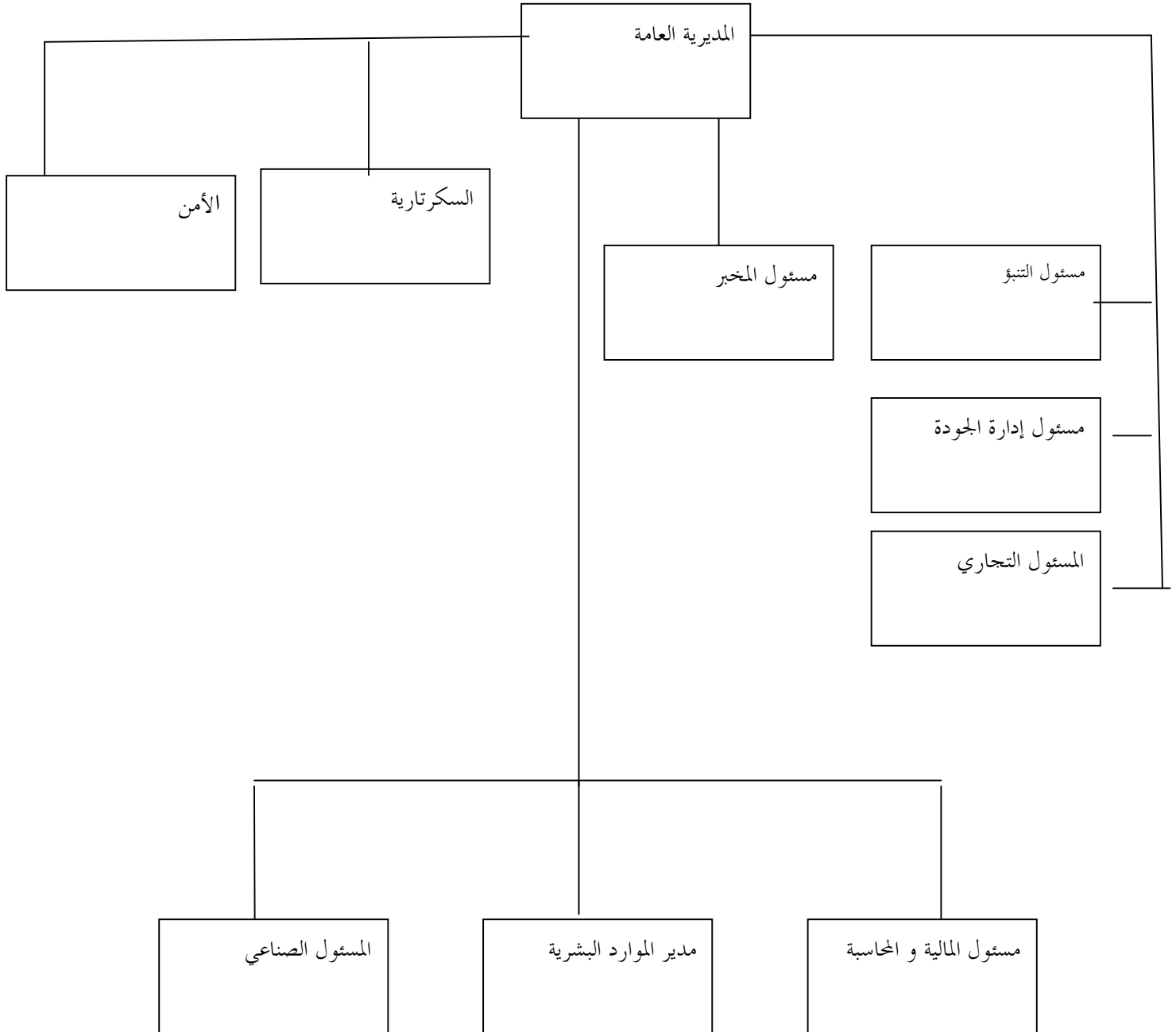
المدينة ب 5 كلم .

3-وحدات المؤسسة : مطاحن الكبرى للظهرة تشغل مساحة مقدرة 3000م² مجزأة بين جناح إداري الذي

يشمل المسؤولين على الإنتاج، وبنية أخرى للإنتاج موزعة إلى قطاعات من وظائف مختلفة بدون حواجز فيما بينها .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

. الشكل رقم 1-4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الظهرة



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة (ملحق رقم 01)

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة, التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة متخصصة .

1-المديرية العامة : دورها هو : تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة ، و وضع الوسائل المادية قيد التوظيف ، الاستماع إلى رأي الزبائن ، تشجيع تنمية شركة تجارية ، تأمين المنافسة التجارية في السوق ، وضع هيكل تسيير النوعية ، تطوير مؤهلات العمال باستمرار ، أي تقوم بالتخطيط , التنظيم , التوجيه و الرقابة .

2-رئيس المخبر :

المخبري : و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية .
المعتمد : و درره هو مراقبة المادة الأولية .

3- مسؤول الجودة و تسيير النوعية :

– المهمات العامة : تسيير النوعية.
– المهمة الخاصة : استشارة ، مساعدة و مراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال –

4-إدارة التنبؤ و تضم :

– إدارة شراء المواد الأولية : دورها شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية.
– الجناح التخطيطي: دورها يتمثل في تسيير مجمل الأجنحة وعلاقتها مع التسويق.
– رئيس مصلحة النقل : دوره التكاليف بنقل المواد المصنعة والأولية لمختلف قطاعات المجمع .
– رئيس مصلحة التوريد: و تسيير المخازن و المشتريات: دوره شراء المادة الأولية اللازمة للمؤسسة لمواصفات مثالية.

5-الامن: و يضم

–إدارة الأمن والنظافة: مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها.
– رئيس خدمة الأمن و الصيانة : دوره مراقبة عمل العمال الذي يصل عددهم إلى 25 شخص .

6-إدارة الموارد البشرية :

– رئيس مصلحة تسيير العمال : دروه يتبع وضعية العمال في المجال المهني و اجتماعي
– وضع آليات تشريعية و قانونية المطبقة للعمال .
– تتبع و مسك يومي لحركة العمال
– ضبط ملفات العامل و الموظفين
– تطبيق القرارات في مجال استخدام تكوين و تقدير مسابقات.
– تقديم معلومات إحصائية متعلقة باستخدام التكوين لتقدير مؤهلات العمال.

7- المسئول الصناعي :

- جناح الإنتاج : يتمثل دوره في :
- طرق تحويل القمح الصلب و القمح اللين .
- المواد الأولية ، أكياس ، بطاقات ، و خيوط .
- تقديم و برمجة ، الصيانة الشهرية للآلات بالشراكة مع مصلحة الطوارئ .
- التسيير اليومي للمهام .
- الربط بين المسئولين المخبري و تسيير المطحنة .
- مراقبة تسيير الإنتاج

8- السكرتاريا :

- دورها استقبال المكالمات و تنظيم الملفات و المواعيد .

9- المسئول التجاري :

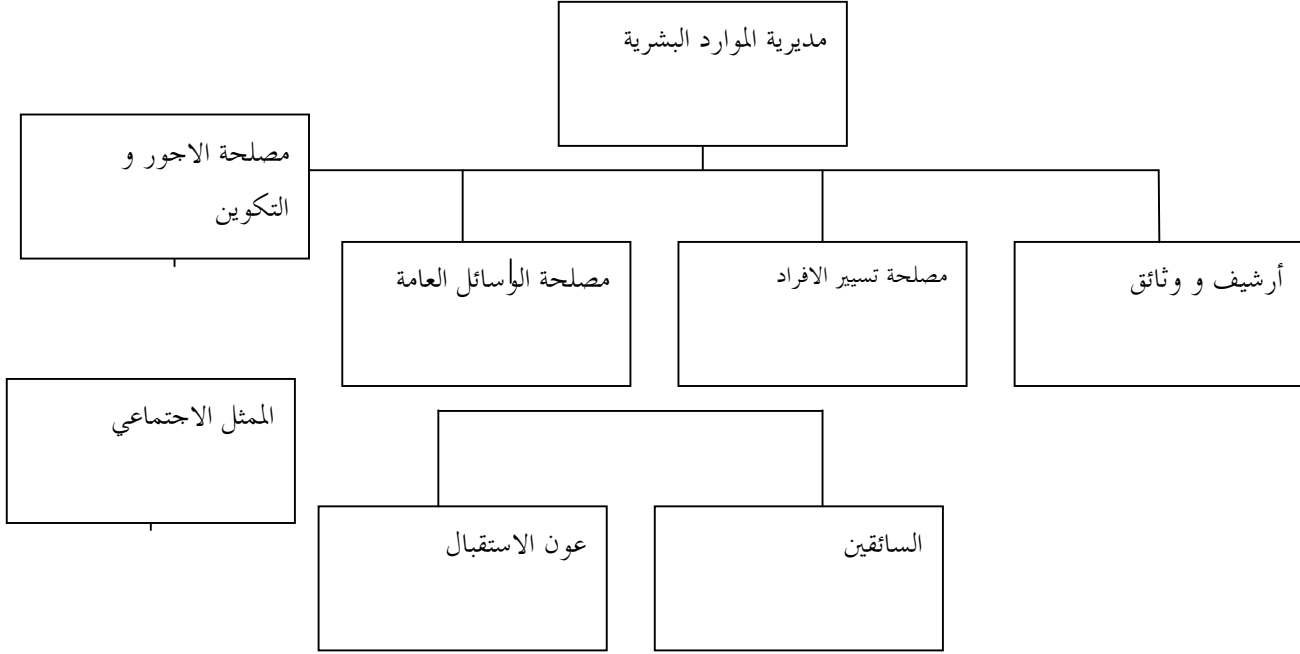
- يهتم بتأسيس و تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

10-مسئول المالية و المحاسبة:

- يهتم بتطبيق السياسة العامة للمؤسسة في المجال المالي و المحاسبي , و يهتم بتمويل هياكل البنية الأخرى بالوسائل الضرورية لضمان السير الحسن لها .

الهيكلة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية .

شكل رقم 4-2 الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : نشاطات ومنتجات المطاحن الكبرى :

1-نشاطات المطاحن الكبرى :

- إنتاج الفرينة (الدقيق) .
- إنتاج السميد .
- إنتاج الكسكس و شيبس .
- التجارة .

2-منتجات المطاحن الكبرى للظهرة :

تنتج المؤسسة منتجات متنوعة وهي تحمل اسم " السفينة " safina و هذه المنتجات تتمثل فيما يلي :

- الفرينة :

الدقيق الممتاز ، الدقيق العادي للعجين ، الدقيق للعجين المطور، الدقيق سيكله سوداء ، الدقيق صافيتات ، دقيق فينوازغي ، دقيق البسكويت ،

- السميد :

السميد الرفيع الغليظ , السميد الرفيع المتوسط , السميد الرفيع الدقيق , السميد العادي SSSF السميد العادي الصنف الأول.

- الكسكسي :

الكسكسي الرفيع الخشن , الكسكسي الرفيع المتوسط , الكسكسي الرفيع الدقيق .

-أصناف الزبائن للمطاحن الكبرى للظهرة :

-بائع الجملة

- الصناعيين

-المرييين

-المخازن .

4- المنافسين نذكر منها :

-مطاحن مستغانم .

-مطاحن سيدي بن ذهبية بمستغانم .

-مطاحن عزوز بسيدي بلعباس .

- مطاحن غليزان.

- سيم .

أما المنافس القوي فهو منافس ظهر حديثا وهي عمر بن عمر في الشرق الجزائري .

المطلب الرابع تركيبة العمال في المؤسسة:

1-عدد العمال:

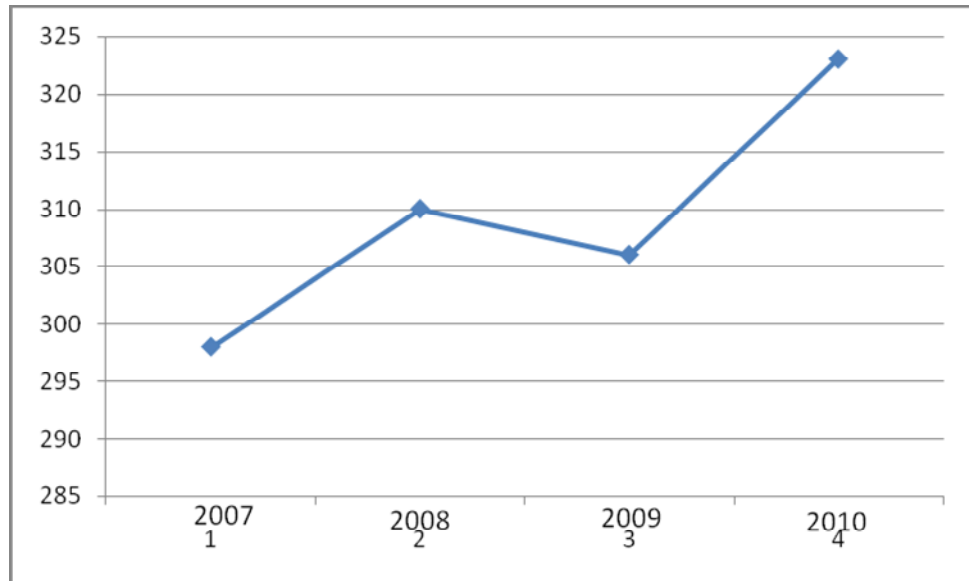
إن عدد العمال قد شهد ارتفاعا ملحوظا حيث ارتفع من 85 عامل في 2002 إلى 150 في 2004 في انتظار أن يصل في نهاية 2010 إلى 400 عامل و الجدول الموالي يوضح تطور عدد العمال من 2007 الى 2010

جدول رقم 4-1: تطور عدد العمال.

السنوات	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	298	310	306	323

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4-3) : تطور عدد العمال .



المصدر: بيانات الجدول السابق (4-1).

نلاحظ أن هناك تطور في عدد العمال , حيث كان 298 سنة 2007 وارتفع إلى 310 سنة 2008 بينما انخفض إلى 306 سنة 2009 وارتفع إلى 323 سنة 2010 .

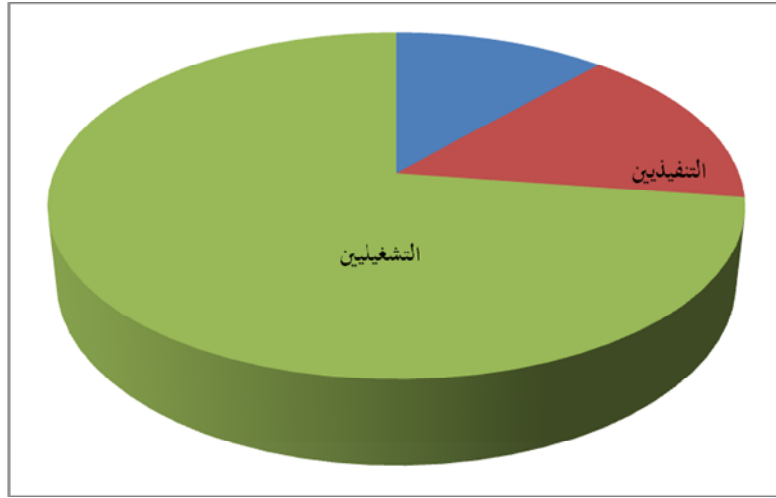
2- تقسيم العمال حسب التخصص المهني لسنة 2010.

جدول رقم 4-2: تقسيم العمال حسب التخصص المهني.

النسبة المئوية	العدد	التخصص المهني
11.76	38	إطارات
15.48	50	منفذين
72.76	235	تشغيليين
100	323	المجموع

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة .

الشكل رقم (4-4): تقسيم العمال حسب التخصص المهني .



المصدر: بيانات الجدول السابق (4-2).

من خلال الشكل يتضح لنا أن اغلب العمال في مؤسسة الظهرة هم تشغيليين , حيث يمثلون نسبة 72.75 بالمئة .

المبحث الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .**المطلب الاول :مكانة المورد البشري في المؤسسة .**

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير إدارة الموارد البشرية, و الأسئلة التي طارحناها عليه والموضحة في الملحق رقم (2), تبين لنا من خلال أجوبته أن المؤسسة تعتبر المورد البشري موردا هاما في المؤسسة , و يحظى باهتمام كبير بما فيهم الكفاءات و أصحاب الأفكار والعقول المتميزة , وكذلك العمال العاديين الذين يجوبون ويتقنون عملهم حيث تقوم بتكوينهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا .

المطلب الثاني :سياسة التوظيف في المؤسسة .

قبل عملية التوظيف تقوم المؤسسة بتنبؤاتها من الموارد البشرية ,حيث تقوم المؤسسة في نهاية شهر ديسمبر بوضع توقعاتها, بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.

بعد تحديد الاحتياجات تقوم المؤسسة بتحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة وذلك بإنشاء عرض للعمل.

تقوم المؤسسة بتوظيف عمالها من طريق الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية مستغانم, بحيث تقوم بإرسال عرض العمل وكل الشروط المتعلقة بالوظيفة, من مستوى دراسي أو شهادات و السن.....الخ وعن الوثائق المطلوبة في الملف كشهادة الميلاد, صور و شهادة طبية السيرة الذاتيةالخ و تقوم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب بالإعلان عن هذا العرض .

وبعد استقبال المؤسسة لطلبات العمل تقوم بالتصفية الأولية , و ذلك بإلغاء جميع الملفات التي يوجد فيها نقص في الوثائق المطلوبة .

وبعدئها تمر إلى مرحلة المقابلة وفي بعض الأحيان الاختبارات إن تطلب ذلك, أي حسب نوع الوظيفة و بعد ذلك يتم اختيار الناجحين وتعيينهم .

تقوم المؤسسة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية , و هذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع إلى ستة أشهر . وبعد الفترة التجريبية إما يتم التعيين النهائي و إما الطرد .

المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة .**1-خطوات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة .**

إن مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسة , وذلك كل سنة (أي مرة واحدة في السنة) .

وهي تتبع عدة خطوات كما هي موضحة في الملحق رقم (3). وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي :

-تحضير استمارة التقييم استمارة خاصة بالإطارات (ملحق رقم4), وأخرى خاصة بالتنفيذيين والتشغيليين

(ملحق رقم 5), حيث تتضمن كل استمارة مجموعة من المعايير يقيم الفرد على أساسها .

- تقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال استمارات التقييم إلى مختلف أقسام المؤسسة .

-يقوم رؤساء الأقسام بتقييم عمالهم, بحيث يقيم كل عامل من طرف رئيسه المباشر, بحيث أن كل معيار من معايير تقييم الأداء له نقطة معينة .

- بعد ملا الاستثمارات يقوم رؤساء الأقسام, بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية, وتسجيل ملاحظاته وذلك حسب النقطة المتحصل عليها كل عامل وهذه الملاحظات تتمثل في :

إعادة توجيه .

تكوين .

أداء حسن .

تشجيع

ترقية

تحفيز

- إرسال استمارات التقييم إلى الإدارة العليا , ليتم المصادقة عليها أيضا من قبل المدير العام .

-إعداد ملخص للنتائج النهائية لعملية التقييم (الملحق رقم6), والذي يساعد على تشجيع الكفاءات وتعيين نقاط الضعف لليد العاملة .

2-طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة :

تتبع المؤسسة بصفة عامة طريقة واحدة من اجل تقييم أداء أفرادها, ألا وهي طريقة التنقيط ويختلف تطبيقها عند الإطارات و العمال الآخرين, وذلك في معايير التقييم .

يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة, حيث في نهاية شهر ديسمبر يتم إرسال استمارة التنقيط إلى جميع مصالح المؤسسة لترد في نهاية السنة .

-تقييم الاداء بالنسبة المنفذين:

يتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير (ملحق رقم5), وهذه المعايير موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 4-3 : معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين و التشغيليين.

التنقيط	المعايير
12 /	التحكم المهني (تنفيذ المهام)
11/.....	المواظبة والانضباط
11/.....	المر دودية ونوعية العمل
10/.....	المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة
09/.....	المحافظة على آلات العمل ومراعاة مبادئ النظافة والأمن.
07/.....	التعامل مع المشاكل
60/.....	مجموع النقاط

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة (ملحق رقم 5).

يتم تقييم الفرد من فئة المنفذين أو التشغيليين بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها حسب كل معيار، ليتم جمع نقطته العمة التي تعكس مستوى أدائه .

بعد التقييم يتم إرسال الاستمارة إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها ,من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته حول أداء الفرد معتمدا في ذلك على ما يلي :

جدول رقم 4-5: تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين و التشغيليين.

النقطة العامة	الملاحظة	نوع الأداء
من 0 إلى 19	إعادة توجيه	أداء غير مرض
من 20 إلى 24	تكوين	
من 25 إلى 29	تحسين	
من 30 إلى 44	أداء حسن	أداء مرض
من 45 إلى 49	تشجيع	
من 50 إلى 54	تحفيز	
من 55 إلى 60	ترقية	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

-طريقة التقييم بالنسبة للإطارات .

يتم تقييم الاطارات بنفس طريقة تقييم المنفذين والتشغيليين ولكن الاختلاف يكمن في معايير التقييم (ملحق رقم 4) التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم 4- 6: معايير تقييم فئة الإطارات.

النقط	المعايير
18/.....	التعامل مع المشاكل
14/.....	المعارف التقنية
12/.....	تنظيم العمل ونوعيته
08/.....	الحوار وعلاقته مع المحيط
80/.....	مجموع النقاط

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

يتم تقييم فئة الإطارات بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها , و ذلك حسب كل معيار ليتم الحصول على نقطته العامة التي تعكس مستوى أدائه , وبعد التقييم يتم إرسال استمارة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته معتمدا على ما يلي:

جدول رقم 4-7: تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات.

نوع الأداء	الملاحظة	النقطة العامة
أداء غير مرض	إعادة توجيه	من 1 إلى 19
	تكوين	من 20 إلى 29
	تحسين	من 30 إلى 39
أداء مرض	أداء حسن	من 40 إلى 64
	تشجيع	من 65 إلى 69
	تحفيز	من 70 إلى 74
	ترقية	من 75 إلى 80

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقتها بالتكوين .

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تهدف إلى :

تقييم المددود السنوي لكل فرد

تشجيع وتحفيز وحصر الكفاءات

تحديد نقاط الضعف لكل فرد في المؤسسة

وتكمن أهمية تقييم الأداء في استعمال نتائجها في الوظائف الأخرى للمؤسسة , حيث أن عملية تقييم الأداء لها علاقة وطيدة مع جميع الوظائف كالتوظيف, تحديد الأجور والترقية الخ أما علاقة تقييم الأداء بالتكوين , فبتقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة .

المبحث الثالث: سياسة التكوين في المؤسسة .

المطلب الأول: التكوين في المؤسسة .

إن عملية التكوين في المؤسسة مهمة جدا حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد البرامج التكوينية, فيوجد نوعان من التكوين في المؤسسة تكوين داخلي و تكوين خارجي , فالمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة عل التكوين الخارجي فهي تتعامل مع مؤسسات خاصة بالتكوين نذكر منها :

SGS :à alger

INSIM : à oran Instutut internationale de management .

IGPE : Instutut gestion de perfectionnement en entreprise (M . amine) .à Oran .

EGIC : l'ecole de gestion d'information et de commerce . à Oran .

JUREX CONCEIL: à ORAN .

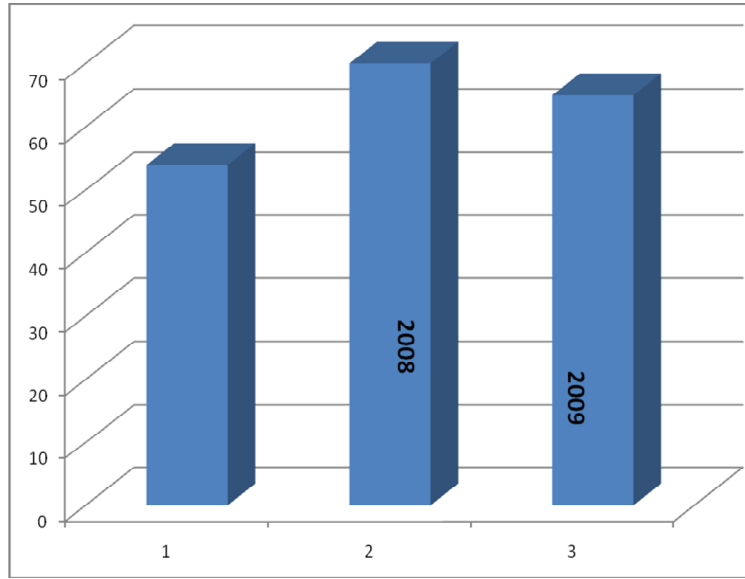
أما التكوين الداخلي فتلجأ المؤسسة إليه في بعض الحالات, ك شراء آلات جديدة مثلا حيث تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا ,وهذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين ومكونين من اجل تعليم العمال على استعمال الآلات. والتكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال حتى الأمن وهو إجباري و ليس اختياري و فيما يلي جدول يعرض تطور العمال المتكويين من 2007 إلى 2009.

جدول رقم 4-8: تطور عدد العمال المتكويين في المؤسسة.

السنوات	2007	2008	2009
عدد العمال المتكويين	65	70	54

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

الشكل رقم 4-3 : تطور عدد العمال المتكونين .



المصدر : بيانات الجدول السابق (4-8).

نلاحظ أن هناك تزايد في عدد العمال المتكونين, حيث كان 65 عامل سنة 2007 وأصبح 70 سنة 2008 ويعود ذلك إلى شراء آلات متطورة وإدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة, ونلاحظ انخفاض في سنة 2009 حيث وصل عدد المتكونين إلى 54 متكونا.

المطلب الثاني: خطوات عملية التكوين في المؤسسة.

- 1- يقوم كل قسم في المؤسسة بتحديد احتياجاته التكوينية .
- 2- بعد تحديد الاحتياجات يقوم بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية .
- 3- يقوم مدير الموارد البشرية بدراستها و اختيار البرامج التكوينية المهمة ثم يقوم بإرسالها إلى الإدارة العليا لدراستها و المصادقة عليها .
- 4- تحديد البرامج التكوينية للمؤسسة و إرسالها إلى المؤسسات التكوينية .
- 5- تقوم كل مؤسسة تكوينية بإرسال دليل التكوين لديها حيث يتضمن ما يلي : مدة التكوين , تكاليف التكوين و السيرة الذاتية للمكونالخ
- 6- تقوم المؤسسة بدراسة الملفات و اختيار المؤسسات التكوينية.
- 7- تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين يتضمن التكوين نوعه و هدفه و المكان و الزمان.
- 8- تقوم المؤسسة بار سال المتكونين .

9- بعد انتهاء مرحلة التكوين وعودة المتكويين إلى العمل, تقوم المؤسسة بتقييم العمال .

ومنه يمكن تلخيص عملية التكوين في المؤسسة إلى المراحل التالية :

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية .

مرحلة تخطيط البرنامج التكويني

مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني التكوين.

مرحلة تقييم البرنامج التكويني .

المطلب الثالث: أهداف التكوين في المؤسسة.

يهدف التكوين في المؤسسة إلى :

تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية.

تعويض النقص في مجال معين .

إعادة الرسكلة .

تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

المطلب الرابع: البرنامج التكويني في المؤسسة لسنة 2010.

لقد قامت المؤسسة بإنجاز برنامج تكويني لسنة 2010 وهو برنامج متنوع و مختلف في الاختصاصات,

الجدول الموالي يوضح هذا البرنامج التكويني.

جدول رقم 4-9: البرنامج التكويني للمؤسسة .

التاريخ	الهدف منه	النوع	التكوين
	تمكين العمال من إتقان المحاسبة المالية	خارجي	التحليل المالي إدارة العملية النقدية وثائق الائتمان ,إعادة تقييم الاستثمارات
	تجميع كل طرق مراقبة الصيانة	خارجي	مراقبة الصيانة
	تنمية قدرات مراجعي الحسابات و الجودة الداخلية تحسين جودة المنتجات	خارجي	مراجعة الجودة و الأمن الغذائي
	تحسين الوقاية و الإسعافات الأولية و مكافحة الحريق	خارجي	أعوان الأمن

المصدر :وثائق خاصة بالمؤسسة.

المبحث الرابع: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .**المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة .**

تكتسب المؤسسة ميزة تميزها على المؤسسات الأخرى التي جعلتها تواجه منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال. وهذه الميزة تتمثل في جودة المنتج, سواء ا كان المنتج, سميد, فرينة, كسكسى او رقائق .

تعود جودة المنتج إلى كل الجهود المبذولة من طرف المؤسسة فهي تقوم بشراء القمح اللين والصلب ذو النوعية العالية بحيث أنها لا تكتفي بالقمح الذي تشتريه من الجزائر , حيث تقوم بالاستيراد من الخارج . وكذلك تقوم بشراء بعض المحسنات وإضافتها إلى القمح لتتحصل على منتوجات ذات جودة عالية و هذه المواد تشتريها من الخارج وهي غالية الثمن ونذكر منها :

Molt
Soga
Panado
Opti +
Myci
Ascor bek la side
Gliter
Carbo

وكذلك مراعاة جميع الشروط من نوعية القمح إلى المنتج النهائي¹⁸⁶ حيث يقوم المخبر بتحليل المنتج إن توفرت فيه جميع الشروط الواجب توفرها , وبعد التحصل على النتائج يتم ارسالها إلى مخبر دولي و المتواجد في فرنسا للتأكد من النتائج , وهو المكتب الدولي للدراسات التحليلية BIPEA

منتجات السفينة نابعة من أساليب صناعية تماشى مع المقاييس الدولية العالمية , تقدم للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته, وهي تتصف بجودة عالية وذلك بفضل العناية المتواصلة اثناء المراحل التصنيعية وهي تماشى مع مقاييس ISO9001/2008 والمقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O 1996¹⁸⁶

فبفضل السياسة الجدة متطورة في المؤسسة تقوم بتقديم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الامن الغذائي و المظهر البيولوجي و المميزات الغذائية..... الخ . وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال في اختيار القمح الى تعبئة الدقيق و السميد التي عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية .

¹⁸⁶ www.groupe-metidji.com.

مراحل التصنيع :

إن مراحل التصنيع دائمة المتابعة , وحسب قواعد جدية بالفعل .
 فبعد استقبال الشاحنات المعبأة بالحبوب يتم التأكد من جودة القمح , وطلبك حسب المقاييس المعمول بها داخل المطاحن الكبرى للظهرة , ثم يتم تخزينها داخل أهراء حسب خاصيتها و نوعيتها , بعد هذا يتم تنظيفها قبل طحنها (تنقيتها , ترطيبها ثم جعلها في خلايا للراحة .
 في هذه المرحلة الأخيرة يتم سحق ودق القمح بواسطة عمليات آلية محصنة ومراقبة للضمان جودة عالية , نظرا لتنوع المنتج .
 المنتجات النهائية توضع في الختام في أهراء أين يبقى بعض الوقت بالخصوص الدقيق , ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة الأنواع و الأحجام , ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن .
 وتأخذ دقيق الخبز للخبازين كمثال :

دقيق الخبز للخبازين:

إذا كانت جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة من القمح الصافي المنقى فان دقيق الخبز للخبازين يستوحي اسمه من أهليته لإعطاء خبز جيد في ظروف عادية للعمل .
 إن الدقيق الذي تنتجه مطاحن الظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل تصنيعه . وهو يتماشى مع مقاييس علمية كما ذكرنا سابقا , وهذا الدقيق هو طبيعي خالي من كل مادة كيميائية زائدة . و الجدول الموالي يوضح خصائصه .

جدول رقم 4-10: دقيق الخبز

الحالة	الخصائص
مقدرة حسب ICC137/1 الذي قيمته الدنيا 9% بالنسبة للمادة الجافة .	غلوتين جاف
مقدرة حسب ICC137/1 الذي قيمته الدنيا 80% بالنسبة للمادة الجافة .	غلوتين ذليل
مقدرة حسب AFNOR NF VO3-720 القيمة القصوى 0.6% بالنسبة للمادة الجافة	نسبة الرماد
مقدرة حسب المقاييس الجزائرية للملازمة 5% كحد اقصى	نسبة الملازمة
مقدرة حسب ISO712 قيمته القصوى 15.5% بالنسبة للمادة الجافة	نسبة الماء
مقدرة حسب INFRATEC1241 الذي قيمته القصوى 10% بالنسبة للمادة الجافة %	بروتينات شاملة

مقدرة حسب ISO7305 قيمتها القصوى 0.05 غ H 2 so4 في 100 غ من المادة الجافة .	الحمضية الدسمة
مقدر حسب ISO3093 محصور بين 180 و 280 ثانية .	وقت السقوط
مقدر حسب ISO 5530-4 و = 180 على الأقل ج= 18 على الاقل ب/ ل = 0.95 الى 0.65 .	مقياس التجويف
مقدر حسب ISO 7954 س = 2 على الاكثر ن = 5 على الاكثر م = 10 (مربع)	العفن

المصدر: www.groupe-metidji.com

المطلب الثاني: أهمية المورد البشري في تحقيق جودة المنتج .

يلعب المورد البشري دورا مهما في تحقيق جودة في المنتج, وذلك في جميع مستويات المؤسسة على مستوى الإدارة, على مستوى الإنتاج أو المخير..... الخ فهو الذي يقوم بالتخطيط و الإنتاج و التحليل و مراقبة الجودة و شراء القمح ذو الجودة العالية..... الخ, ومنه فبدون المورد البشري لا تستطيع المؤسسة تحقيق جودة في منتجاتها, وخاصة الموارد البشرية ذات المهارات العالية ولتحصل المؤسسة على هذه الموارد تقوم بالاستثمار فيها عن طريق التكوين والتدريب لتنمي مهاراتها .

المطلب الثالث: أهمية التكوين في تحقيق جودة المنتج .

لتحقق المؤسسة جودة عالية في المنتج تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية , فان لم تكن متوفرة في المؤسسة فتقوم بتقييم أداء الأفراد المعنيين بذلك واستنتاج النقص الموجود فيهم, ثم القيام بإعداد برامج تكوينية من اجل معالجة ذلك النقص ورفع مهاراته ليصبح جاهزا لأداء عمله بإتقان وكفاءة عالية , وهنا تكمن أهمية التكوين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري عل الدراسة الميدانية , مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات , حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمجموعة متيجي و بعدها المطاحن الكبرى التي اكتسحت السوق المحلية مؤخرا .بمنتجات ذات جودة عالية , ثم تطرقنا إلى واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (التوظيف , تقييم الأداء , التكوين) .

و كنتيجة للدراسة التي أجريناها , ومن خلال كل المقبلات التي أجريناها توصلنا إلى أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري في تحقيقها للميزة التنافسية و لبقائها في السوق .

إلا أن المؤسسة تعاني من مشكلة هروب الكفاءات , أي أن الشركة لا تستطيع المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية . فهي تعتبر نقطة ضعف أمام المنافسين , ومنه فعلى المؤسسة وضع خطط و استراتيجيات محكمة للمحافظة على كفاءاتها .

الخاتمة العامة

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة واصلها من الأصول التي تمتلكها المنظمة, فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد, فهي التي تقوم بالتسيير الإنتاج, الابتكار والإبداع, لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات, وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

بعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكننا تأكيد صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا هذه: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع كفاءة ومهارة ومعارف الموارد البشرية لكي تكون قادرة على التكيف والتأقلم مع البيئة التنافسية الشديدة.

إن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في جميع موارد المنظمة بما فيها الجودة في الإنتاج وإرضاء الزبون بتحقيق رغباته.

يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية مزايا تنافسية وتتمثل إما في المهارات المعارف أو الأفكار. قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري يمكن أن يكون من خلال التقييم والعمليات المحاسبية.

نتائج الدراسة:

يمكن لأي مؤسسة بناء ميزة تنافسية والتحسين من مركزها التنافسي في الأسواق باليات عديدة منها: تخفيض التكاليف.

جودة المنتج.

الإنتاجية.

الابتكار والإبداع.

لتحقيق ميزة تنافسية للمورد البشري يجب توفر ما يلي:

ضرورة تحقيق قيمة المستهلك.

القدرة على الإبداع والابتكار القدرة على التميز.

لتحقيق نجاح في عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

التعميم على جميع الموارد البشرية

توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات للتكوين والتدريب في المنظمة.

تقييم المتدربين والمتكويين بعد خضوعهم للتكوين والتدريب.

نتائج الدراسة الميدانية :

وكنتيجة للدراسة التي أجريناها, ومن خلال كل المقبلات التي أجريناها توصلنا إلى:
أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري في تحقيقها للميزة التنافسية و لبقائها في السوق .
تعتبر المؤسسة عملية تقييم الأداء عملية جد مهمة ,وتعتمد على نتائجها في الوظائف الأخرى.
تتم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية , حيث تتعامل مع مراكز تكوينية محلية ودولية .
المؤسسة تعاني من مشكلة هروب الكفاءات, أي أن الشركة لا تستطيع المحافظة على مواردها
البشرية ذات الكفاءة العالية . فهي تعتبر نقطة ضعف أمام المنافسين .

التوصيات

يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها .
تخصيص ميزانية مالية للتكوين والتدريب .
تشجيع الإبداع و الابتكار.
يجب على مؤسسة المطاحن الكبرى زيادة الاهتمام بمواردها البشرية و وضع خطط و استراتيجيات محكمة
للمحافظة على كفاءتها , للتقليل من هروبا .

بعض المقترحات لبحوث و دراسات

تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
رأس المال الفكري والميزة التنافسية
رأس المال الاجتماعي
رأس المال الزبوني و تحقيق الميزة التنافسية
وأخيرا يمكن القول أن جميع موارد المؤسسة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لكن المورد البشري له أهمية كبيرة
فهو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية فالمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها إن لم
يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر ومنه فالمورد البشري هو ميزة تنافسية
دائمة يصعب تقليدها.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- متولي سيد متولي "إدارة الأفراد (مدخل سلوكي)" ، مكتبة عين الشمس القاهرة .1991.
- 2- عبد الرحمن توفيق "استراتيجيات الاستثمار البشري" إصدارات يميك ، القاهرة .1996.
- 3- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 4- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ، طارق ابو المحسن العكيلى "تخطيط الموارد البشرية" الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث. 1998.
- 5- سهيلة محمد عباس علي حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر ،عمان. 1999 .
- 6- السيد عليوة " تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين " ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى مصر، 2001.
- 7- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001
- 8- السيد عليوة "تنمية مهارات مديري الإدارات" القاهرة ،ايتراك. 2001.
- 9- حسن زويلف "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي" ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الأولى. 2001.
- 10- معالي فهمي حيدر "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2002.
- 11- علي محمد ربابعة "ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية" ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الأولى. 2003 .
- 12- محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للنشر ، مصر 2003.
- 13- راوية حسين "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية ،الإسكندرية 2004/2003 .
- 14- حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قامة, 2004 .
- 15- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية ،بعد استراتيجي" دار وائل للنشر ,لطبعة الأولى, 2004 .
- 16- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون "عائد الاستثمار في رأس المال البشري" القاهرة ،ايتراك للنشر والتوزيع ،. 2004.
- 17- محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية" الازريطة ،دار الجامعة الجديدة, 2004.
- 18 - بسيوني البرادعي "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" القاهرة ،ايتراك للنشر والتوزيع, 2005.
- 19- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم "ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث ،جدار للكتاب الحديث العالمي،الاردن, 2006 .
- 20- سمير عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية . المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة" مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ،جامعة القاهرة, 2006 .

- 21- صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006
- 22- نجم العزاوي "التدريب الإداري" اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006.
- 23- جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين "الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 24- عبد الستار العلي وآخرون " المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2006.
- 25- علي غربي وآخرون "تنمية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- 26- فريد النجار " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " الدار الجامعية، الاسكندرية. 2007.
- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" المكتبة العصرية للنشر 2007.
- 28- فريد النجار "التنمية الإدارية" الدار الجامعية، مصر. 2007.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة " المكتبة العصرية للنشر، مصر 2007.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية 2008.
- 31- د. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي "قراءات في الفكر الإداري المعاصر" اليازوري للنشر عمان الأردن، 2008.
- 32- محمد عواد الزيادات "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار الصفاء للنشر، عمان، 2008.
- 33- نجم عبود نجم "إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات" دار الوراق للنشر، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2008.
- 34- عبد الباري ذرة وآخرون " إدارة القوى البشرية" الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة 2008.
- 35- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي" دار وائل للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 36- روبرت أ. ش-ديفيد. لي. "الإدارة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية" ترجمة لعبد الحكم الخزامكي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. 2008.
- 37- عادل محمد زايد "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2008.

- 38- عبد المعطي عساف "التدريب وتنمية الموارد البشرية" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008.
- 39- زيد منير عبوي "التخطيط والتطوير الإداري" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008 .
- 40- محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر، 2009.
- 41- زاهد محمد ديري سعادة راغب السكواني دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع . عمان .الاردن 2009 .
- 42- محمد محمد ابراهيم "ادارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ،الاسكندرية . 2009.
- 43- عبد العزيز علي حسين "الادارة المتميزة للموارد البشرية ،تميز بلا حدود "المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر الطبعة الأولى-2009
- 44- احمد علي صالح ،سعد علي العتري"ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال " اليازوردي للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،الطبعة العربية 2009
- 45- ثابتي الحبيب ،بن عبو الجليلي "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ،الطبعة الأولى، 2009 .
- 46- محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" وكالة المطبوعات، الكويت .

الكتب باللغة الأجنبية :

- 1- m porter, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982
- 2- Keen N. Wexley et Gary p. lathman « Developing and Training Human Resource in Organization U.S.A Scott Foresman co ,1985 .
- 3- Christine, AFRIAT, «l'Investissement dans l'intelligence »paris , presse Universitaires de france 1992
- 4- Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993
- 5- Jean-louis, LEVESQUE-julio, Fernandez et monque, chaput , «Formation –Trvail, Travail formation « Tom 1, montréal-québec ,édition Eska 1993.
- 6- Bernard, GAZIER « les Stratégies des Ressources Humaines « Paris ,Edition la Découverte 1993,
- 7- Michel , VERNIERES »Formation Emploi « paris ,Edition Cujas 1999
- 9- L. Boyeret N. Equilbey « GRH Nouvelles pratiques « Edition ems management et société ,France 2003
- 10- Alain Chamak ,Celine fromage « le capital humain comment le développer et l'emplier luaison edition 2006

المجلات باللغة العربية

- 1- مجلة أعمال ومؤتمرات, الندوة المنعقدة في مصر 2007, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر, 2008 .
- 2- حلمي حسين الحكيم "التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية " مجلة الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستثمارات الإدارية, مصر 2006
- 3- مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب , أوراق ووقائع ندوة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , أعمال ومؤتمرات ط2, 2007, القاهرة ,
- 4-مجلة المرجح في التدريب وإدارة الموارد البشرية , بحوث وأوراق عمل , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , أعمال ومؤتمرات , القاهرة 2008.

: المجلات باللغة الأجنبية

- 1- Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.
- 2-Nick ,BONTIS” Intellectual Capital ROI :a causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents “JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL ,vol 3,N3 ,2002

رسائل التخرج

- 1- عمار بوشناف " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها , تنميتها وتطويرها " رسالة ماجستير , جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير – جامعة الجزائر –2000 .
- 2- بوزيان عثمان " اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع " رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير , جامعة تلمسان 2009-2010.

مواقع الانترنت

- siteweb de l'encyclopédie libre wikipedia(http://fr.wikipedia.org/wiki/capital_humain)
- site web de l'Expansion management Riview (<http://www.l'expansion.com/art/134.0126343.1.html>).
- www.groupe-metidji.com

الملحق رقم 2

استبيان : الأسئلة المطروحة أثناء الدراسة الميدانية

الأسئلة الخاصة بالتعريف بالمؤسسة

- 1- ما هي فروع مجموعة متيجي؟ وما هي نشاطات كل فرع؟
- 2- متى تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى؟
- 3- ما هي طبيعة المؤسسة؟
- 4- ما هي وظائف كل قسم من أقسام المؤسسة؟
- 5- فيما تتمثل نشاطات المؤسسة؟
- 6- من هم منافسي المؤسسة؟
- 7- من هم زبائن المؤسسة؟
- 8- كم يبلغ عدد العال في المؤسسة حاليا؟

الأسئلة الخاصة بسياسة تنمية الموارد البشرية

- 1- هل تقوم المؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية؟
- 2- كيف تقوم المؤسسة بتوظيف العمال؟
- 3- هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء؟
- 4- ما هي الطريقة المتبعة؟
- 5- هل تقيم جميع أفراد المؤسسة بنفس الطريقة؟
- 6- ما هي معايير تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة بالنسبة للإطارات و الموارد البشرية الأخرى؟
- 7- فيما تكمن أهمية تقييم الأداء في المؤسسة؟

الأسئلة الخاصة بسياسة التكوين في المؤسسة .

- 1- هل تقوم المؤسسة بتكوين عمالها ؟
- 2- ما هو نوع التكوين في المؤسسة ؟
- 3- ما هي المراكز التكوينية التي تتعامل معها المؤسسة ؟
- 4- كيف تقوم المؤسسة باختيار المركز الذي تتعامل معه ؟
- 5- كيف تقوم المؤسسة باختيار الأفراد للتكوين؟
- 6- ما هي مراحل التكوين في المؤسسة ؟
- 7- ما هو هدف التكوين في المؤسسة ؟
- 8- هل تقوم المؤسسة بتقييم الأفراد بعد عملية التكوين ؟
- 9- ما هي البرامج التكوينية لسنة 2010 ؟

الأسئلة الخاصة بالموارد البشري والميزة التنافسية

- 1- هل توجد للمؤسسة ميزة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى؟
- 2- ما هي هذه الميزة ؟
- 3- كيف استطاعت المؤسسة كسب هذه الميزة ؟
- 4- هل الأفراد لديهم دور في تحقيق هذه الميزة ؟
- 5- من هم ؟
- 6- هل التكوين لديه دور في تحقيق هذه الميزة ؟

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان
18	الجدول رقم (1-1) :مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارية الثلاثة.
33	الجدول رقم(1-2) :الأوصاف السلوكية.
58	الجدول رقم(1-2) : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
96	الجدول رقم (1-3) : الفرق بين رأس المال المادي والفكري
106	الجدول رقم (2-3) : قياس عائد الاستثمار على الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات
107	الجدول رقم (3-3) :مثال المصفوفة أداء رأس المال البشري
118	الجدول رقم(1-4) : تطور عدد العمال
119	الجدول رقم(2-4) : تقسيم العمال حسب التخصص المهني
123	الجدول رقم(3-4) : معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين و التشغيليين
124	الجدول رقم(4-4) : تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين و التشغيليين
125	الجدول رقم(4-5) : معايير تقييم فئة الإطارات
126	الجدول رقم(4-6) : تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات
129	الجدول رقم(4-7) : تطور عدد العمال المكونين في المؤسسة
132	الجدول رقم(4-8) : البرنامج التكويني لسنة 2010

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان
23	الشكل رقم (1-1) :مراحل تخطيط الموارد البشرية.
25	شكل رقم(1-2) : محتويات تحليل الوظيفة.
28	الشكل رقم(1-3) : خطوات عملية الاختيار.
30	الشكل رقم (1-4) : أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء .
31	الشكل رقم (1-5) :مراحل تقييم الأداء.
32	الشكل رقم (1-6) :طريقة درجات التوزيع الإجباري.
46	الشكل (1-2) قوى التنافس الخمس.
47	الشكل رقم (2-2): مكونات إستراتيجية التنافس
49	الشكل رقم(2-3) عوامل ظهور الميزة التنافسية
59	الشكل رقم 2-4) التحليل البيئي
60	الشكل رقم (2-5):التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية
62	الشكل رقم (2-6) العوامل التي تتحكم في تحديد مستوى الإنتاجية
63	الشكل (2-7) :الدورة الرئيسية لانخفاض الإنتاجية
64	الشكل رقم 2-8 : العوامل التي تؤثر في الإنتاجية
67	الشكل (2-9) نموذج لإعادة الهندسة التحول التنظيمي
68	الشكل (2-10) مراحل إعادة الهندسة
80	الشكل رقم (3-1) نموذج كباتريك
80	الشكل رقم (3-2) : الخطوات المنهجية لإعداد برنامج التدريب و التنمية
82	الشكل رقم (3-3) مميزات راش المال البشري في المنظمات
95	الشكل رقم (3-4) : رأس المال المعرفي (الفكري) وفق المنظور النظامي .
98	الشكل رقم(3-5) : رأس المال الفكري ومكوناته
101	الشكل رقم(3-6) : بناء الطاقة الفكرية .
104	شكل رقم (3-7) : مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري .

107	الشكل رقم(3-8) :المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
114	الشكل رقم (1-4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الظهرة .
117	الشكل رقم(2-4) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
119	الشكل رقم(3-4) : تطور عدد العمال.
120	الشكل رقم(4-4) :تقسيم العمال حسب التخصص المهني .
127	الشكل رقم (4-5) :تطور عدد العمال المكونين في المؤسسة.