



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات
في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات
- دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT) -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د / بن بريكة عبد الوهاب

عبد الصمد سميرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيس اللجنة	د. حجازي إسماعيل
بسكرة	مقرر اللجنة	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	عضو مناقش	د. طاهري فاطمة الزهراء
المسيلة	عضو مناقش	أ.د برحومة عبد الحميد
المسيلة	عضو مناقش	د. شريط صلاح الدين
باتنة	عضو مناقش	د. يحياوي نعيمة

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

الله أكبر

الإهداء

إلى والديّ حبا وامتنانا...

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل من تصفّح هذا العمل...

أهدي جهدي المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين.

أتوجه بداية... بشكري وخالص تقديري للأستاذ الدكتور موسى عبد الناصر لما منحني من وقت وجهد وتوجيهات في الإشراف على هذا العمل، كان لها الأثر الكبير في إثراء العمل وإخراجه بهذه الصورة...

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمة، وجزيل الشكر على قبوله مواصلة الإشراف على هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على فضلهم بتقييم العمل وأتشرف بأرائهم والاستفادة منهم.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال وإطارات شركة الإسمنت عين التوتة

– باتنة

شكراً خالصاً لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد...

الفهارس

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	المخلص
	الفهارس
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري وتطوره التاريخي
03	أولاً: ماهية رأس المال البشري
06	ثانياً: نشأة مفهوم رأس المال البشري ومؤشرات تطوره
08	ثالثاً: أهمية رأس المال البشري ومكوناته
12	المبحث الثاني: رسمة الأفراد كوجه للاستثمار المعرفي
12	أولاً: رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة
15	ثانياً: موقع رأس المال البشري من خريطة رأس المال الفكري
19	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري
20	أولاً: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
23	ثانياً: نظرية رأس المال البشري
28	المبحث الرابع: قياس رأس المال البشري
29	أولاً: الإطار المفاهيمي لقياس رأس المال البشري
30	ثانياً: ضرورة القياس، تحدياته وأهم متطلباته
33	ثالثاً: طرق قياس رأس المال البشري
43	المبحث الخامس: تنمية وتطوير رأس المال البشري
43	أولاً: عوائق تنمية وتطوير رأس المال البشري
44	ثانياً: مداخل تنمية وتطوير رأس المال البشري
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية
51	تمهيد
52	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية
52	أولاً: الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها
57	ثانياً: الكفاءات البشرية
64	ثالثاً: أنواع الكفاءات

71	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات
73	أولاً: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)
76	ثانياً: تسيير الكفاءات وأهم مراحلها
80	المبحث الثالث: تطوير الكفاءات
80	أولاً: الإطار المفاهيمي لتطوير الكفاءات
89	ثانياً: أهم أساليب تطوير الكفاءات
106	ثالثاً: خطوات مقترحة لبناء نموذج فعال لتطوير الكفاءات
108	خلاصة الفصل
109	الفصل الثالث: تمييز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات
110	تمهيد
111	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء
111	أولاً: ماهية الأداء وأهم مجالاته
115	ثانياً: الأداء وتحديات القياس
120	المبحث الثاني: الأداء المتميز
120	أولاً: ماهية الأداء المتميز
125	ثانياً: أهم نماذج التميز
130	ثالثاً: ثقافة تمييز الأداء، وأهم مجالاته
137	المبحث الثالث: استثمار رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز
138	أولاً: إدارة الموارد البشرية وتميز الأداء
139	ثانياً: الاستثمار البشري ومجالات التميز
144	المبحث الرابع: تطوير الكفاءات كأساس للتمييز
145	أولاً: تطوير الكفاءات المحورية
151	ثانياً: تطوير الكفاءات وقيمة العمل
153	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة (Scimat)
154	تمهيد
156	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم أدوارها
156	أولاً: مدخل تحليلي لقطاع الإسمنت بالجزائر
160	ثانياً: مدخل عام للتعريف بشركة الإسمنت، إنتاجها وأهم أدوارها
169	ثالثاً: الموارد البشرية وإدارتها بالشركة
174	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
174	أولاً: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف

175	ثانيا: أدوات جمع البيانات
178	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
179	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
179	أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة
202	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة
210	المبحث الرابع: نتائج الدراسة والتوصيات
211	أولا: استنتاجات الدراسة
212	ثانيا: التوصيات
214	خلاصة الفصل
216	الخاتمة
220	قائمة المراجع
233	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهم مكونات رأس المال البشري	01
14	النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة	02
16	ميزانية رأس المال الفكري	03
17	العنصر البشري في ظل مفاهيم رأس المال الفكري	04
19	الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري بالتركيز على العنصر البشري	05
59	أهم مقاربات ومفاهيم الكفاءات	06
66	المدائل المتعلقة بأبعاد الكفاءة الفردية	07
68	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	08
76	أهم أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	09
87	المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات	10
88	الفرق بين التدريب، التعليم والتطوير	11
111	الأطر المفاهيمية المختلفة للأداء	12
134	ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء	13
144	استثمار رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز	14
150	العوامل المساهمة في تحسين أداء الجماعة والتميز	15
157	التطور التاريخي لصناعة الاسمنت في الجزائر (1962 - 1983)	16
159	الشركات المكونة لمجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري	17
167	تطور إنتاج الشركة خلال الفترة 2004 - 2014	18
168	الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة	19
168	تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2004-2013	20
169	الحصة الإنتاجية النسبية لسنة 2014	21
170	توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب الفئات	22
170	توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب السن	23
173	بطاقة التقييم لمنح المرودية	24

173	بطاقة تقييم الكفاءات البشرية	25
178	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	26
180	البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة	27
182	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد أهمية واستثمار رأس المال البشري	28
183	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد قياس رأس المال البشري	29
186	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد تسيير الكفاءات	30
188	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد إدارة المعرفة	31
190	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التدريب	32
192	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التعليم	33
193	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التحفيز	34
195	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد تطوير فرق العمل	35
197	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد إدارة التميز	36
199	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التميز من خلال الاستثمار البشري	37
201	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التميز من خلال تطوير الكفاءات	38
202	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	39
203	معامل الارتباط بين استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات	40
204	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور استثمار رأس المال البشري في	41

	الأداء المتميز	
204	تحليل العلاقة التآثيرية لاستثمار رأس المال البشري في الأداء المتميز	42
205	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج أهمية رأس المال البشري وقياسه في الأداء المتميز	43
206	تحليل العلاقة التآثيرية لأهمية رأس المال البشري وقياسه في الأداء المتميز	44
206	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور تطوير الكفاءات في الأداء المتميز	45
207	تحليل العلاقة التآثيرية لتطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز	46
208	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج طرق تطوير الكفاءات في الأداء المتميز	47
208	تحليل العلاقة التآثيرية لمجالات تطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز	48
209	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في الأداء المتميز	49
210	تحليل العلاقة التآثيرية لدور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في الأداء المتميز	50

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	المخطط الافتراضي للدراسة	01
06	مخطط فئات الأفراد	02
34	نموذج التكلفة الفعلية لـ Flamholtz	03
64	أبعاد الكفاءة	04
67	تمثيل الكفاءة الفردية	05
70	السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم الكفاءات الجماعية في التسيير	06
71	هرم إدارة الكفاءات	07
116	مؤشرات الأداء القديمة	08
117	مؤشرات الأداء الحديثة	09
118	بطاقة التقييم المتوازن (BSC)	10
123	الأسباب الداعمة للتميز	11
127	النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM	12
128	معايير النموذج الأمريكي للتميز	13
131	نموذج تغيير الثقافة التنظيمية إلى تميز الأداء	14
138	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	15
147	نموذج الأداء الفردي المتميز	16
148	السريان السببي للكفاءة وتميز الأداء	17
164	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت – عين التوتة	18
165	مراحل إنتاج الاسمنت بالشركة	19

مقدمة

مقدمة:

إن ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على التطوير والتحسين المستمر، وأصبحت المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة سريعة التغيير، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومتفردة في أدائها.

وبغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم أعمال محوره رأس المال غير الملموس وركيزته المعرفة وإدارتها، ومنهجه المتكامل والشامل هو التميز في الأداء. ومهما اختلف أسلوب البحث عن التميز من منظمة لأخرى، إلا أنه بات من المتفق عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على رأس المال البشري على اعتباره أكثر موجودات المنظمة أهمية، ومصدر كل الموجودات الأخرى ملموسة كانت أو غير ملموسة.

ولإحراز التميز في الأداء والحفاظ عليه، يقع على عاتق المنظمات اتباع مداخل وأساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد رأسمالها البشري وكفاءاتها على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة. وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تتبناها المنظمات لاستثمار رأسمالها البشري وتفعيل التطوير المستمر لكفاءاتها قصد الوصول إلى نتائج غير مسبوقة في تقديم منتجات جديدة وامتلاك معارف متميزة تحقق الابتكار والإبداع وتزيد قدرات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، وبما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء في الأسواق العالمية المعاصرة.

وفي الوقت الذي باتت فيه أهمية رأس المال البشري واستثماره كأساس للبقاء والتميز أمرا متفقاً عليه، فإن التحدي الذي تفرضه الساحة العلمية، الاقتصادية والإدارية هو كيفية الوصول إلى مقاييس مقبولة ومتفق عليها لقياس هذا الرأسمال والتعامل مع أبعاده غير الملموسة لمعرفة مساهمته الفعلية، فضلا عن البحث على مداخل حديثة لتنميته وتطويره حسبما تمليه الظروف.

ويعتبر تطوير الكفاءات من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط رأس المال البشري بالمنظمات، من خلال دفع السلوكيات والمعارف والخبرات نحو التطور والتعلم المستمر. على اعتبار مكونات الكفاءة البشرية ممثلة في المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، السلوك (Savoir-être)، الصفات، الدوافع والمفهوم الذاتي؛ تشكل ركائز تحقيق التميز في أداء المنظمات من خلال الإبداع والابتكار والتحكم في التكنولوجيا، علاوة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير. وهذا ما يستدعي

العمل المستمر على تحسين وتفعيل عملية تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية، من خلال التدريب، التعليم، التحفيز، التمكين، تطوير فرق العمل وتنمية العقول عالية التميز.

إشكالية الدراسة:

تفرض متغيرات العصر الحالية على كافة أشكال المنظمات امتلاك رأس مال بشري وكفاءات ذات معارف ومهارات وقدرات متميزة، وعلى مستوى عالي من الإبداع والاستجابة لمتطلبات التغيير. وبالشكل الذي يضمن للمنظمات البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التميز في الأداء، إذ لم يعد هذا الأخير خيارا مطروحا أمام المنظمات، بل حتمية تفرضها عليها البيئة متسارعة التغيير. وحتى يساهم رأس المال البشري والكفاءات والعقول عالية التميز بالمنظمات في إحراز مستويات متفردة وغير مسبقة من الأداء، لابد من العمل على استثمارها وتمييزها وتحريك الطاقات البشرية نحو الوصول لى الإبداع والابتكار الخلاق واستيعاب التكنولوجيات المتطورة والاستعداد لمواجهة مختلف التغيرات.

على هذا الأساس وانطلاقا مما سبق ذكره، يمكن أن نبرز إشكالية الدراسة من خلال طرح

التساؤلات التالية:

- **التساؤل الرئيسي:** ما هو دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمنظمات؟

- التساؤلات الفرعية:

1- ما هي أهم مجالات التميز في الأداء التي يمكن إحرازها بالتركيز على الاستثمار في رأس

المال البشري؟ وكيف يساهم تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات؟

2- ما هو واقع ومجالات إدارة التميز بالشركة محل الدراسة؟

3- ما هي الأهمية التي يحظى بها استثمار رأس المال البشري بالشركة؟ وما هي أهم المداخل

المستخدمة في قياسه؟

4- ما هي طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وامتلاك عوامل التميز بالشركة

محل الدراسة؟

5- ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية بالشركة؟ وما مدى مساهمة مختلف مداخل تطوير

الكفاءات الفردية والجماعية في إحراز مستويات التميز؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، تمت صياغة

الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لاستثمار رأس المال البشري دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الفرضية الثانية: إن الأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وقياسه تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز؟

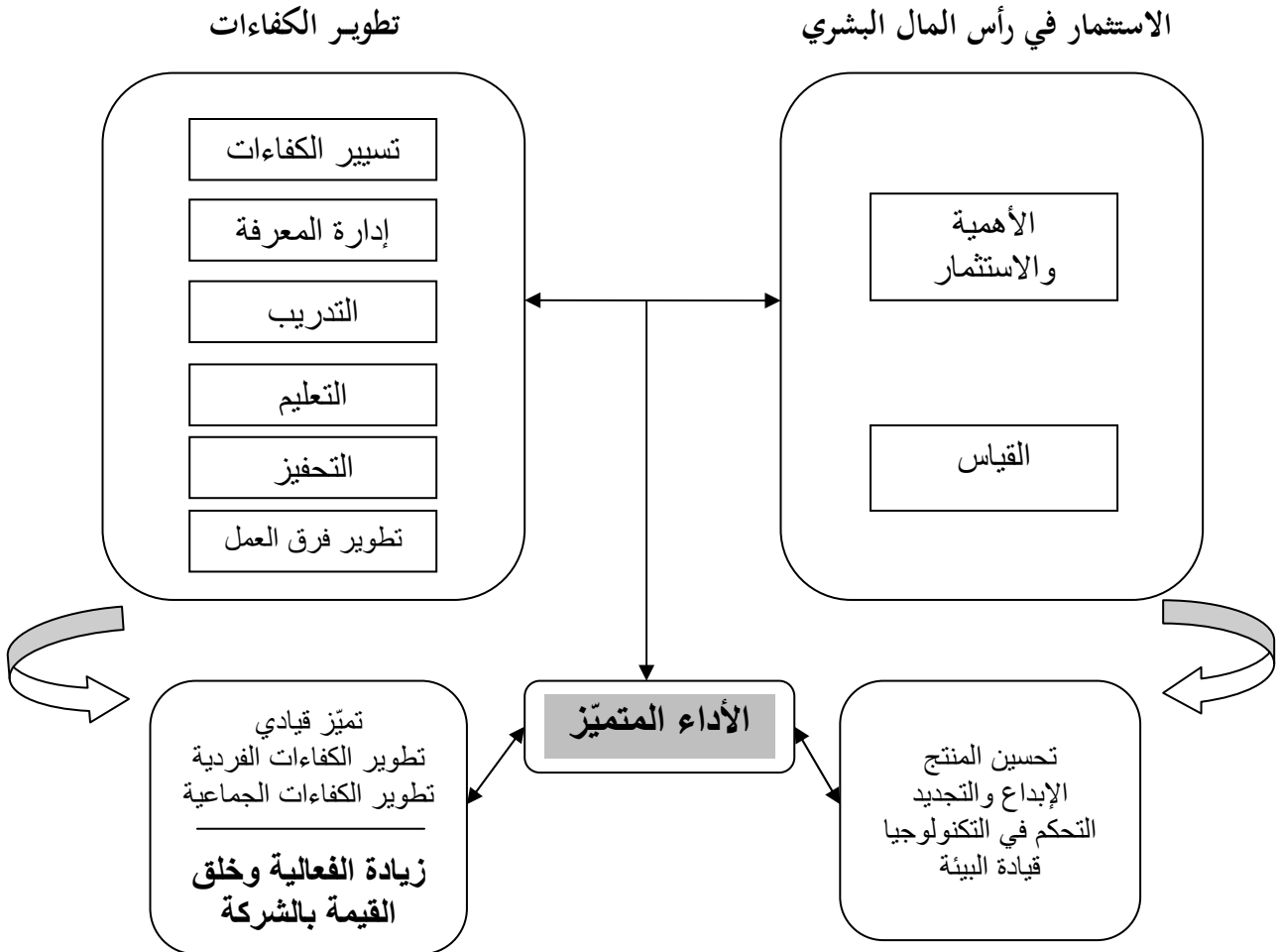
الفرضية الثالثة: لتطوير الكفاءات البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الفرضية الرابعة: تساهم مختلف مداخل تسيير وتطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، في إحراز مستويات التميز في الأداء بالشركة.

نموذج الدراسة:

استنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها شكلنا نموذجا يوضح أهداف الدراسة وأبعادها، كما يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. يبين الشكل أدناه النموذج المفترض للدراسة:

شكل رقم (1): المخطط الافتراضي للدراسة



يتضح من الشكل أنه يشمل المتغيرات الثلاثة للدراسة، مترجمة في الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات كمتغيرات مستقلة، والأداء المتميز على اعتباره المتغير التابع. إذ يتكون المتغير المستقل الأول ممثلاً في استثمار رأس المال البشري من بعدين هما الأهمية والاستثمار، بالإضافة إلى القياس. في حين يتكون المتغير المستقل الثاني وهو تطوير الكفاءات البشرية من مختلف مداخل التطوير. ويفترض النموذج وجود دور وتأثير مباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ممثلة في مختلف مجالات التميز في الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً، وهو دراسة دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات على اعتبارها أهم موجودات المنظمات المعاصرة؛ في تحقيق مستويات الأداء المتميزة. حيث تركز الدراسة على ضرورة امتلاك المنظمات على اختلاف أشكالها لمقومات التميز وعلى رأسها الموجودات غير الملموسة مترجمة أساساً في رأس المال البشري.

وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في تركيزها على حتمية معرفة المنظمات للعائد من استثمار رأسمالها البشري، لتحديد بدقة مساهمة العنصر البشري في إضافة القيمة وتحديد بشكل صحيح أفضل المداخل لاستثماره وتطوير كفاءاته قصد الوصول إلى مستويات التميز والتفرد. وتظهر أهمية الدراسة أيضاً من خلال تركيزها على كل من استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات كأحد أهم سبل التميز أملاً في تحديد الحدود الفاصلة بين المفهومين.

كما أن الدراسة تلقي الضوء على أحد أهم المواضيع التي برزت في الأدبيات الإدارية المعاصرة وهو التميز في الأداء، ومحاولة توضيح الفرق بين منهج التميز في الأداء ومنهج الجودة الشاملة. علاوة على أنها تتناول بشكل مفصل الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري مبينة أن رأس المال البشري يعتبر أحد أهم مكونات رأس المال الفكري بالمنظمات، ومصدر باقي موجوداتها غير الملموسة.

وتظهر أهمية الدراسة في إبرازها لفكرة أن رأس المال البشري للمنظمة يشمل كل مواردها البشرية على اعتبارها استثماراً لا يبد من حساب العائد عليه، وأنه لا يشمل الفئات المتميزة فقط؛ رغم أن مداخل التطوير تكون أكثر جدوى مع الفئات المتميزة من رأس المال البشري.

أهداف الدراسة:

فضلاً عن أن الدراسة تقدم للمهتمين بالمعلومات النظرية والعملية حول متغيرات بالغة الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة ممثلة في استثمار رأس المال البشري، تطوير الكفاءات، التميز في الأداء... وغيرها. فهي تهدف أيضاً إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال. وتبسيط الضوء على أهميته باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات.
- تأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحضى بالمصداقية والقبول، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الأداء.
- تبسيط الضوء على مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات، سواء أكانت هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية.
- توضيح مفهوم الكفاءة وأبعادها وتمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة، وكشف طبيعة العلاقة بين عملية تطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، وبين تحقيق مختلف أبعاد التميز في الأداء وزيادة الفعالية ورفع القيمة.
- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وكفاءاتها، كيفية التسيير والاستثمار ومداخل قياس العائد.
- الوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالشركة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه. كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باننة، من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة، ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الدراسات السابقة:

نتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها. وقد أشارت نتائج البحث للأدبيات السابقة (على حد علم الباحثة) إلى عدم وجود دراسات أو بحوث سابقة باللغة العربية أو الأجنبية؛ تبحث بشكل مباشر في دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات. إلا أنه أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت علاقة متغيرين من الدراسة، أو بعض متغيراتها وأبعادها الجزئية في بيئات مختلفة. وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

1- دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان:

The Balanced Scorecard Measures That drive Performance:

خلصت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المحاسبية التقليدية لوحدها غير كافية في بيئة المنافسة، خاصة في مجال قياس الابتكارات والمهارات والكفاءات المطلوبة في بيئة الأعمال الحديثة. ومن المفضل أن تعتمد المنظمات على مقاييس الأداء التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية (مقاييس مختلطة). وأن القياس الأكثر ديناميكية يتطلب نماذج متنوعة مالية كانت أو غير مالية.

ومن خلال بحث دام لمدة سنة ب 12 من المنظمات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية بخصوص تحديد متطلبات قياس الأداء، توصل كل من Robert Kaplan and David Norton إلى نظام متكامل يستخدم عدة أبعاد من المقاييس المالية وغير المالية. وبالنسبة للمقاييس غير المالية ركز الباحثان على رأس المال البشري كأساس للأداء من خلال مقاييس رضا العاملين، المحافظة على العاملين من خلال مؤشرات دقيقة حول طبيعة العاملين، إنتاجيتهم ومساهماتهم الإيجابية والمرتبطة بقدراتهم المهنية والأدائية والسلوكية والإبداعية والتطويرية. أي أن الباحثان ركزا في أحد أبعاد الأداء على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات كفاءاتهم والتي تنعكس نتائجها بالضرورة على الأداء الكلي للمنظمة.

2- دراسة (Flamholtz, 1999) بعنوان:

Human Resources Accounting: Advances in concepts, Methods and Applications.

قام الباحث بإجراء العديد من الدراسات في مجال قياس رأس المال البشري، وكان من أهم المفكرين الذين أضافوا مساهمات هامة في مجال القياس. من أهم دراساته:

- دراسة اقترح فيها نموذج تكلفة الاستبدال (الإحلال) لقياس رأس المال البشري، وطبق هذا النموذج في أحد البنوك العالمية الكبرى ثم في العديد من الشركات. وكان النموذج حسب نتائج الدراسة ناجحا في زيادة اهتمام الإدارة بتكلفة دوران العمل، وأنه يمكن تطبيقه في المؤسسات المالية وغير المالية.
- كما قام بدراسة صمم فيها نموذج لقياس قيمة الفرد منطلقا من افتراض أساسي هو أن الفرد لديه قابلية للتحرك خلال الوظائف التنظيمية، وأن قيمته تتحدد على ضوء العمليات التي يقوم بها داخل التنظيم. وأخذ بعين الاعتبار عددا من المتغيرات للوصول إلى القيمة المشروطة للفرد منها: حالات الخدمة التي يمكن أن يشغلها الفرد، قيمة الخدمات التي تحصل عليها المنظمة من الفرد في كل حالة خدمة واحتمال حصولها على هذه الخدمات من خلال احتمال بقاء الفرد منتسبا للتنظيم.
- وقام Flamholtz بدراسة أخرى حاول من خلالها معرفة تأثير قيمة رأس المال البشري على صنع القرار الداخلي ووضع صانع القرار. بحيث توصلت الدراسة إلى أن وجود معلومات عن قيمة رأس

المال البشري يصنع اختلافات هامة في صنع قرار الإدارة، وأن قياس قيمة رأس المال البشري يمكن أن يقدم حجم معين من المعلومات لصانعي القرار.

3- دراسة (Barbhu and Robson, 2000) بعنوان:

Achieving service Excellence: Measuring the impact of leadership management.

أجريت الدراسة على عشرين شركة بريطانية، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية القيادة والممارسة القيادية والتميز في الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات القيادة لها دور كبير على أداء المنظمة وتميزه. ويظهر هذا الأثر من خلال معنويات العاملين، جودة الخدمة، تصور الزبون أو من خلال قياس الأداء.

وكل المتغيرات السابقة تساهم في تميّز المنظمات ودفعها نحو التفوق على منافسيها.

4- دراسة (العنزي ونعمة، 2001) بعنوان:

أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة تأثير رأس المال الفكري في أداء المنظمات، وتم إجراء الدراسة في ستة شركات تمثل القطاع الصناعي المختلط. وكانت أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير لرأس المال الفكري في أداء المنظمات.

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير وواضح لكل مكونات رأس المال الفكري ومتغيراته الفرعية ممثلة في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني في أداء المنظمات.

5- دراسة (Mc Clelland, 2002) بعنوان:

Individual and Team-based Idea generation within Innovation Management: Organizational and research agendas.

هدفت هذه الدراسة إلى نقد ومراجعة دور الموارد البشرية والكفاءات الجماعية في إنشاء الأفكار كجزء من التميز التنظيمي وعملية الابتكار. وأشارت الدراسة أن هناك أهدافا عامة للمنظمات تبين الحاجة المستمرة للإبداع والابتكار.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة عناصر للابتكار لدى الأفراد، تتمثل في الخبرة العلمية ومهارات التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى الدافعية. وأن المنظمات ذات مستويات الأداء العالي والمتفرد هي وحدها التي تملك أفكارا مبتكرة أكثر من المنظمات الأخرى المنافسة.

وركزت الدراسة على اعتبار الإبداع والابتكار جزءا من التميّز، كما اعتبرت أن تطوير الكفاءات

البشرية من خلال التحفيز يعتبر عاملا هاما وحاسما في تمييز الأفراد وبالتالي تميّز المنظمة.

وكل المتغيرات السابقة تساهم في تميّز المنظمات ودفعها نحو التفوق على منافسيها.

6- دراسة (S. Firer and L. Stanbani, 2003) بعنوان:

Testing The Relationship between Intellectual Capital and Company's Performance.

تعد هذه الدراسة من أول الدراسات التي حاولت الكشف عما إذا كانت مكونات رأس المال الفكري، وفي مقدمتها رأس المال البشري؛ تشكل جوهر وأساس قيمة المنظمة والمورد الأهم للأعمال الذي يمكن أن يشرح الأداء والوصول إلى مستويات متميزة منه. وذلك من خلال اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكل، الزباني) وأداء الشركة. وذلك باستخدام عينة مؤلفة من 65 منظمة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية (الصناعات الكيماوية، الاتصالات، النشاطات إلكترونية، الكهربائية، المالية والتأمين، الخدمات الصحية والاجتماعية). وقد عبر الباحثان عن الأداء من خلال: الإنتاجية، الربحية والقيمة السوقية، ورأس المال الفكري من خلال القيمة المضافة لمكوناته. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري ومختلف مكوناته على أداء وربحية الشركات.

7- دراسة (يحضيه سمالي، 2004) بعنوان:

أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. حيث درس الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية يعتبران مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

8- دراسة (عبد الرحمان بسام يوسف، 2005) بعنوان:

أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الموصل.

افترضت الدراسة وجود علاقة معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، فضلاً عن تأثير كل منهما في الأداء المتميز، واعتمدت الدراسة على استمارة للاستبيان وزعت على 168 مبحوث. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري.

- وجود علاقة تأثير معنوية لرأس المال الفكري على الأداء المتميز :

- يؤثر رأس المال البشري معنويا في الأداء المتميز.

- يؤثر رأس المال الهيكلي معنويا في الأداء المتميز.

- يؤثر رأس المال الزبائني معنويا في الأداء المتميز.

- وجود علاقة تأثير معنوية لتقنية المعلومات على الأداء المتميز. كما قدمت الدراسة نموذجا مقترحا لتقييم أداء الأساتذة من ذوي الأداء المتميز.

9- دراسة (محمد سعود سليمان جرادات، 2008) بعنوان:

أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يلعبه كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في الأداء، وركزت الدراسة بشكل كبير على علاقة رأس المال البشري بالمعرفة ورأس المال المعرفي، بالإضافة إلى مسألة قياس رأس المال البشري وأهم مشاكل القياس وتحدياته، وعرضت الدراسة أهم مقاييس رأس المال البشري. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- لرأس المال البشري أثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة

- لرأس المال الاجتماعي أثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة.

10- دراسة (هاشم فوزي، 2008) بعنوان:

التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات.

عملت الدراسة على تحليل طبيعة العلاقة بين كل من رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات، واختبار أيهما أكثر تأثيرا في عملية التقييم. واعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة، وتجسدت إشكالية الدراسة في دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات في المنظمة المبحوثة.

بالإضافة إلى محاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات في عملية التقييم. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات يرتبطان أساسا بفكرة التعليم والتدريب.

11- دراسة (M. Le boulaire et D. Retour, 2008) بعنوان:

Gestion des compétences, Stratégie et Performance de L'entreprise :Quel est le rôle de la fonction RH.

تمت الدراسة على مستوى تسعة من المؤسسات العالمية وذات الأداء العالي، من بينها : Renault, Pol system@tic, Schneider Electric, ST-Micro Electronics. وهدفت الدراسة إلى معرفة

العلاقة بين تسيير الكفاءات، الاستراتيجية والأداء من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية بالشركات، بالإضافة إلى الاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى مديري الموارد البشرية، نوابهم، أو مديري ورؤساء أقسام موارد بشرية على مواقع الانترنت. وكان الهدف من ورائها معرفة واقع إدارة الكفاءات فردية وجماعية وتأثيرها في الأداء واستراتيجية الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات، تسيير الكفاءات، الاستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء.

12- دراسة (S. Gates, P. Langevin, 2010) بعنوان:

Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance.

أجريت الدراسة على عدة مؤسسات بشمال أمريكا، أوروبا، وبعض مناطق العالم. شملت مؤسسات كبرى في القطاع الصناعي، المالي، الخدمات المالية وقطاعات أخرى، وتم الاعتماد على كل من المقابلة والاستبيان لتحقيق أغراض الدراسة، بحيث وزعت الاستمارات شخصيا و باستخدام الانترنت. وحاولت الدراسة معرفة تطبيقات المؤسسات في ظل استخدام مؤشرات رأس المال البشري (ICH) وعلاقتها بالإستراتيجية والأداء، وتمثلت أهم مؤشرات رأس المال البشري التي تناولتها الدراسة في: مؤشرات الكفاءة (وتتعلق خصوصا بتكاليف وإنتاجية نشاطات الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، التحفيز)، مؤشرات الفعالية (وتعكس فعالية برامج الموارد البشرية الموجهة لتطوير الكفاءات، مواقف الأفراد)، وفي الأخير المؤشرات الأكثر أهمية والتي تعكس مؤشرات الأثر الذي يقيس أثر ممارسات وبرامج رأس المال البشري على أداء المنظمة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- يرتبط الأداء ويتأثر إيجابيا بوضع مؤشرات لرأس المال البشري (ICH).

- إن قياس رأس المال البشري يسهل عملية اتخاذ القرار.

- كما تساعد طرق قياس رأس المال البشري بشكل فعال في قياس الأداء وإدارته بأحسن شكل.

مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

يتضح من العرض التحليلي للدراسات السابقة ما يلي:

- تميّزت الدراسات السابقة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وتعدد مداخل معالجة المتغيرات، بما ساهم بشكل كبير في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية. والاستفادة منها في تحديد المعايير المختلفة التي يمكن اعتمادها كأسس لتحقيق الأداء المتميز، وكذلك الإلمام بالطرق والنماذج المقترحة لقياس رأس المال البشري.
- تناولت بعض الدراسات الأداء المتميز كمتغير تابع بالتركيز على أبعاد تختلف عن دراستنا الحالية مثل: مؤشر الكفاءة والفعالية ومؤشر إستراتيجية الموارد البشرية.

- جاءت الدراسة الحالية كحلقة مكملة للعديد من الدراسات التي حاولت تحديد العلاقة بين إحراز الأداء المتميز و بعض عناصر الموارد غير الملموسة، إلا أن دراستنا تعتبر أكثر شمولاً كونها ركزت على كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بمختلف أبعادها، والتي تؤثر بدرجة كبيرة في تميز أداء المنظمات.
- مختلف الدراسات والأبحاث ركزت على الربط بين متغيرين من الدراسة أو التركيز على متغير واحد، خاصة فيما يتعلق باستثمار رأس المال البشري كان تركيز أغلبية الدراسات التي حاولت ربطه بالأداء على جانب القياس فقط.
- على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع ، إلا أننا لم نقف على دراسات عربية أو أجنبية تناولت الأداء المتميز من خلال كل من استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.
- تتبنى الدراسة الحالية عملية الربط بين عدة متغيرات، وهي الاستثمار في رأس المال البشري، تطوير الكفاءات والأداء المتميز وهذا ما يعد توجهها مغايراً عن الدراسات السابقة.
- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في مقاييس الاستثمار البشري وطرق التطوير، إلا أن توجهها كان بشكل مختلف في عملية الربط بين المتغيرات نظرياً وتطبيقياً.

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول. حيث يتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال نشأة مفهوم رأس المال البشري والتطور التاريخي له، أهمية رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، نظرية رأس المال البشري، ثم التطرق إلى عملية القياس وأهم طرقه، بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم مداخل تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمنظمات.

أما الفصل الثاني فخصص لدراسة وتحليل تطوير الكفاءات البشرية على اعتبارها أهم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال توضيح مفهوم وأبعاد الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها، ثم التطرق إلى عملية تسيير الكفاءات بالمنظمة وأهم مراحلها، لنصل إلى مفهوم عملية تطوير الكفاءات البشرية وأهم أساليب تطوير هذه الأخيرة بالمنظمات.

في حين خصص الفصل الثالث لتمييز الأداء من خلال كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات. من خلال إعطاء نظرة عامة عن الأداء ومجالاته وأهم تحديات القياس، الأداء المتميز ومختلف مجالاته وأهم نماذج التميز، ثم توضيح دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز، وأخيراً تطوير الكفاءات البشرية كأساس لتحقيق التميز في الأداء.

أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص لدراسة حالة شركة الإسمنت –عين التوتة، من خلال العمل على إسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا قصد معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، ودور كل منها في تحقيق الأداء المتميز. وذلك من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها، لنخلص في النهاية إلى استنتاجات الدراسة ونحاول تكليل الموضوع ببعض التوصيات.

الفصل الأول
الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المنظمة. وإن نجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحالية أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات وإستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم وخبرات المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة. ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات اسم رأس المال الفكري، والذي يعد رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي له كونه يعد محرك الإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة.

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمنظمة، ولم يعد يقتصر استخدام مصطلح رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج المادية فقط، فتأييدا للضرورة الحتمية للتحويل من استخدام العنصر البشري كمورد بالمعنى الذي يشير إلى إمكانية تطويعه والتحكم فيه من قبل المنظمة إلى اعتماد الفلسفة الجديدة القائمة على معرفة وإدراك الإمكانيات المحتملة والمستقبلية للأفراد مع العمل على تنميتها؛ ظهرت على الساحة العلمية والفكرية الجهود المعتمدة للعديد من المفكرين والاقتصاديين والمنظرين، والتي على الرغم من بعض التفاوت والاختلافات كانت مجملها ترى ضرورة اعتبار العنصر البشري رأس مال ينبغي الاستثمار فيه وبذلك أطلق عليه مصطلح رأس المال البشري.

ويترجم هذا الأخير في مجمل المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، ويرى Drucker أن رأس المال الحقيقي لأية منظمة إنما يتمثل في رأسمالها البشري ممثلا في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين المتواصل. ولقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات، والتي أساسها أن الأفراد بالمنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى فكرة أن الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة العالية يمثلون رأسمال لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. وإن الإنفاق عليهم سواء في مجال التدريب أو التعليم إنما هو استثمار وليس مجرد تكلفة صعبة التحميل. وبالرغم من أن استخدام كلمة استثمار يجب أن يتبعه بالضرورة استخدام الأرقام في حساب التكلفة والعائد، إلا أن حقيقة قياس رأس المال البشري غير ذلك فأساليب قياس العائد من استثمار رأس المال البشري لم تصل بعد إلى حد اليقين المطلق وذلك لصعوبة قابلية العنصر البشري للتقييم والقياس، وذلك على الرغم من ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات التي حاولت قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري وتطوره التاريخي

إن العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات العالية يحتل قمة هرم الاستثمارات الفكرية لأية منظمة، كون مختلف الموجودات الفكرية الناجمة عن الإبداع والابتكار من عمليات وتصاميم وبرمجيات وبراءات اختراع وعلامات تجارية وغيرها؛ ما هي إلا نتاج لرأس المال البشري بالمنظمة. ولقد تدرج الاهتمام بالعنصر البشري بمراحل عديدة إلى أن أصبح التعامل معه كرأس مال، وقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات وأخذ يزداد الاهتمام به اليوم باعتباره أثمن الموجودات بالنسبة للمنظمات والاقتصاديات، وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي مستقبلاً.

أولاً: ماهية رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري أحد أهم المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، ويتميز هذا الأخير بخاصية مهمة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضفي عليه درجة من عدم التأكد خاصة فيما يتعلق باستثماره واستغلاله كأهم عنصر في رأس المال الفكري للمنظمة والذي نال قدراً كبيراً من الاهتمام. ويشير Bontis إلى أن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها¹، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة ومتزايدة لكونه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي ويمكن تنميته بعدة طرق. ويضيف أنه يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى الأقسام الثلاثة التالية:²

- 1- الكفاءات (المواهب، المهارات والقدرات).
- 2- السلوك (التحفيز، النوعية الإدارية للمسيرين).
- 3- السرعة الفكرية (القدرة على التجديد، الابتكار، المبادرة والمشاركة).

وينسب Ashton رأس المال البشري في المنظمة إلى "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة"³.

¹ بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، إدارة واقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص40.

² F. Bastid, Le capital humain : Étude exploratoire auprès de spécialistes de la GRH, Clos Griot, France, 2001, P04.

³ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03، 2009، ص02.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

ويرى Allègre أن "رأس المال البشري للمنظمة يتكون من مجموع عمالها، كفاءاتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس. ويضيف بأن مجموع رأس المال البشري ونظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها (L'intelligence collective)"¹.

كما قد عرف Edvinsson رأس المال البشري بأنه "مجموع مهارات، خبرات ومعرفة العاملين بالمنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها"².

وحسب Grantham فإن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة. ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصا في تفاعلها مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الأعمال"³.

ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 أن "رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي. ويضيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن رأس المال البشري هو كل ما يزيد في إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال التعلم والخبرة"⁴.

وحسب تقرير OCDE لسنة 2008 "يشير رأس المال البشري إلى المعارف، الكفاءات والمهارة التي تصاحب العمال حتى يغادروا أماكن عملهم، ونستطيع أن نذكر مثلا: القدرة على الابتكار، الإبداع، المهارة، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، مرونة العمال، التدريب والتكوين المنظم والتعلم... إلخ"⁵.

كما يرى Dembinski et Schoenenberger أن "رأس المال البشري هو العنصر الأول الذي من خلاله تستطيع المنظمة أن تكون أولا ثم تجدد رأسمالها الفكري"⁶. وهو "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها"⁷.

ويشير Lothgren أن رأس المال البشري يتكون من:⁸

¹ C.B. allègre, A.E. Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008, P8-9.

² L. Edvinsson, M. Malone, Intellectual capital, Harper Colins, New York, 1997, P34-35.

³ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009، ص149.

⁴ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، ص90.

⁵ Actifs intellectuels et création de valeur, Rapport de synthèse OCDE, 2008.

⁶ P.H. Dembinski, A.M. Schoenenberger, Les entreprises "HIGH TECH" en Suisse, ECO'DIAGNOSTIC, Genève, 1998, P16.

⁷ المقدره البشرية كمفهوم أوسع من رأس المال البشري، شبكة الأردن للتنمية البشرية www.JORDANDEV.net.org

⁸ لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص149-150.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها الفرد فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي ضرورية للتعاون بين الأفراد.

وقد ميز *Becker بين الرأسمال البشري العام والمتمثل في الشهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من منظمة لأخرى كونه لا يحمل أي خصوصية عكس الرأسمال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء الفرد بالمنظمة التي يعمل بها¹.

نستطيع مما سبق من مفاهيم أن نقول أن رأس المال البشري يعد الشكل الأرقى والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي ومصدر مكوناته الأخرى. ويتمثل في مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المختلفة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهايا للعمل مستقبلا أو حتى المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو العطل والغيابات، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة والتي يقع على عاتقها تنفيذ أهداف المنظمة. وإن رأس المال البشري هو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجدد، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

وعند التمعن في كل المفاهيم ووجهات النظر السابقة نستطيع أن نقول:

- 1- إن رأس المال البشري هو جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء.
- 2- يجب أن ينطبق على رأس المال البشري الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة المنصوص عليها بالمنظمة.
- 3- هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن مالكه.
- 4- يتكون رأس المال البشري من أجزاء موروثه وأخرى مكتسبة مقابل تكاليف ومجهودات.
- 5- اكتساب هذا الشكل من رأس المال يتطلب تكاليف مباشرة والتي تتعلق بتكاليف الوسائل اللازمة لتحقيق الاستثمار في العنصر البشري. ذلك أن رأس المال البشري هو نتيجة إعداد استثماري منظم ومقصود من قبل المنظمة ويتم عادة من خلال إدارة الموارد البشرية.
- 6- بغض النظر عن البعد الكمي لرأس المال البشري والمتمثل في اليد العاملة المتوفرة، فإن له أيضا بعد نوعي ممثل في مجموعة الخصائص والمميزات الذاتية للفرد (المقصود هنا رأس المال البشري الفردي)².

* الحاصل على جائزة نوبل 1992.

¹ P. Caluic, A. Zylberberg, Micro Économie du marché du travail, éd la découverte, Paris, 2003, P37.

² J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, Revue de la littérature des évidences empiriques, Université de PARIS, Dauphine, P6-7.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

7- يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى مجموعة فئات حسب مستويات أداء العاملين، وهذا ما يتوافق بشكل كبير مع تصنيف (Fleenor et Callahan) لفئات الأفراد والمبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2): مخطط فئات الأفراد

<p>Stars</p> <p>النجوم</p> <p>*أفراد ذوي أداء عال جدا -قدرات وخبرات واسعة -تحرك سريع نحو قمة الهرم التنظيمي *تهتم المنظمة بتطويرهم والمحافظة عليهم</p>	<p>New comers</p> <p>الأفراد تحت التجربة</p> <p>*الأفراد حديثو التعيين *الأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف</p>
<p>Dead wood</p> <p>الخشب الميتة</p> <p>*أفراد ينضب أداؤهم ويصبحون غير منتجين</p>	<p>Solid employees</p> <p>العاملين الذين يعتمد عليهم</p> <p>*الغالبية العظمى من العمال (أداء اعتيادي، مقبول)</p>

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين والفعالين باعتبارهم أهم الأصول البشرية التي تمتلكها، والتي تملك بدورها من خلالها المعرفة المعبر عنها في صور مختلفة من اختراعات وبراءات وبرامج وغيرها، كما أن قيمة الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تولدها هذه الفئة تفوق قيمة الثروات المادية للمنظمة.

ثانيا: نشأة مفهوم رأس المال البشري ومؤشرات تطوره

أصبح مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الشائعة في حقول الإدارة والاقتصاد وتعود بدايات استخدام هذا المفهوم إلى مطلع ستينات القرن ال20، وهذا من خلال دراسات روبرت سولو، تيودور شولتز*، جاري بيكر، دينيسون... وغيرهم. وبالرغم من أن مصطلح رأس المال البشري لم يتبلور إلا بظهور هذه الدراسات والأبحاث، أين وجهت الأنظار بشكل غير مسبوق إلى فكرة أن الأفراد يمثلون رأس مال لا يقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمعات ككل، إلا أن

* Theodore William Schultz: اقتصادي أمريكي تحصل على ميدالية Walker كرئيس للتجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1972، وعلى جائزة نوبل سنة 1979.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات سابقة اهتمت بالعنصر البشري وكان ذلك منذ القرن ال17 وقد استهدفت:

- التركيز على فكرة نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري، وكان هذا على يد الاقتصادي ويليام بيتي (William Petty) سنة 1661، وكان هذا من أولى المحاولات في هذا المجال¹.

- الإشارة إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذل من جهد ووقت وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في الأداء، وهذا من قبل آدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776، كما عرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال أحدها رأس المال البشري. واتفق معه مالتوس صاحب نظرية السكان، والذي ركز على أهم جوانب استثمار رأس المال البشري وهو التعليم. كما أكد كارل ماركس على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهمية التدريب في ترقية مهارات العمل، واعتبر ماركس الإنسان أئمن رأسمال².

- التأكيد على الاستثمار في البشر بقول الاقتصادي مارشال (Alfred Marshall) سنة 1890 بأن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، ذلك أن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال وهي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني (أي أنه لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة).

- إدخال رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام، والذي كان من الأسس الفعلية لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي فيشر (Irving Fisher) سنة 1906³.

- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والناجمة عن عجز الفرد، وهذا على يد (Guyot 1914, Boag 1916).

- تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري، وهذا من قبل (Senior 1939, Walras 1972)⁴.

- التوسع في نظرية رأس المال البشري والبدائية الحقيقية لانتشار المفهوم، من خلال اعتبار رأس المال البشري فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه. وكان ذلك أساسا على يد تيودور شولتز ومينسر بداية الستينات، وغيرهم من الباحثين والاقتصاديين الذين أسسوا أيضا لظهور النظرية مثل روبرت سولو سنة 1957، دينيسون سنة

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص84.

² نافز أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جانفي 2010.

³ سعد على العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص158.

⁴ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص113.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

1962 وهاربيسون سنة 1973، جاري بيكر سنة 1975 وغيرهم. وكانت الفترة مما بين 1960-1980 المرحلة التي تبلور فيها هذا الحقل وتطورت فيها الدراسات والأبحاث التطبيقية التي شددت الانتباه إلى العنصر البشري وضرورة دراسته بوصفه رأس مال مكمل لرأس المال المادي ولا يقل أهمية عنه، وأن الإنفاق على هذا الرأس مال ممثلا في الأفراد ذوي الخبرة والمهارة من خلال التدريب والتعليم والتطوير يعتبر استثمار له مردود وليس مجرد نفقة غامضة. كما وجهت الأنظار إلى تطوير الكفاءات بشكل غير مسبق من قبل كل من Conner, Barney سنة 1991¹.

ثالثا: أهمية رأس المال البشري ومكوناته

1- أهمية رأس المال البشري

لا يخلو أي تنظيم مهما كان نوعه من رأس المال البشري وإن كان هناك اختلاف في أهمية هذا الرأس مال من تنظيم إلى آخر حسب نوعيته، وتبرز أهمية رأس المال البشري أساسا في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والأداء المتميز والدعامة التنافسية للمنظمة. كما أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة والتميز معا، كما أن الأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الكفاءات والأفراد الموهوبين. وعليه فإن تكوين رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر. وترجم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل أساسا فيما يلي:²

- أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المنظمة ومنتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- كما أن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمروه ويديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- وإن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعاده.

¹ M. Fourmy, Ressources humaines :Stratégie et création de valeur, Maxima édition, Paris, 2012, P32.

² أنظر: - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص82.

- عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص12-13.

- M.A. Debra, innovation et management des connaissances, édition d'organisation, Paris, 2001, P23.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت... وغيرها.
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها.
- أن اللاملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاملموسات الأخرى لأنها غالباً تمثل مصدرها.
- وإن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً للمعرفة أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءة).
- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا. ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

من خلال هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال وأنواع المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات ومسؤوليات كبيرة تجاه رأسمالها البشري. من أهم هذه المسؤوليات ما يلي:¹

- استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية، وإيجاد بيئة التعلم المناسبة لها.
- إثراء رأسمالها البشري من خلال التطوير والتحفيز والتدريب والتعليم من جهة، وتقاسم ونشر المعرفة من جهة أخرى.
- المحافظة على أفضل العاملين (النجوم).
- تطوير واستعمال مقاييس دقيقة لقياس وتقويم رأسمالها البشري، وتحديد المخاطر المحتملة و محاولة الحد منها.
- زيادة برامج التمكين الإداري وأساليب الإدارة القائمة على الثقة للحدّ من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري، والتي تؤثر على قيمته.

2- مكونات رأس المال البشري:

قبل التطرق إلى مكونات رأس المال البشري لا بد من الإشارة إلى أنه بالرغم من أن رأس المال البشري بالمنظمة يتمثل في جميع الأفراد العاملين لديها، إلا أن الكثير من المفكرين والباحثين يحدّدونه في الأفراد المبدعين والعاملين بالمعرفة، ولتحديد مكونات رأس المال البشري فإنه غالباً ما يتم حصرها في المكونات المتعلقة بالفرد المبدع. وبالاستناد إلى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن غالباً في أشياء غير

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص145-146.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

ملموسة فإنه من الصعب تحديد عناصره أو مكوناته بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات. الجدول الموالي يبين أهمها:

جدول رقم (1): أهم مكونات رأس المال البشري

أهم العناصر	الباحث
- متوسط سنوات الخدمة - مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة - تكلفة التوظيف، القيمة المضافة/العامل، ساعات التدريب/العامل - الإلمام بتكنولوجيا المعلومات - رضا العملاء - دوران العمال - نجاح برامج اقتراحات العاملين، الابتكار - العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين.	T. Stewart(1997)
- المهارات والخبرات - معارف العاملين.	Edvinson et Malone(1997)
- المعارف والخبرات الفردية والجماعية - القدرات (خاصة قدرات حل المشاكل).	K.E. Sveiby(1997)
- القدرات المعرفية، قدرات إنشاء القيمة - القدرات الوظيفية والسلوكية.	Goran Roos(2003)
- الخبرات، القدرات على حل المشاكل - الإبداع والمهارات الريادية والإدارية.	B. Morr et al (2004)
- المهارات، التطوير والتدريب.	Van Der Meer(2005)
- الدراية الفنية (معرفة كيف) - التعليم، التأهيل المهني - المعرفة والقدرات في العمل - التقييمات المهنية، تقييمات القياس النفسي - القدرة على الابتكار، القدرة على التغيير.	H. Olivie(2007)
- التعليم والتدريب - الاستعداد للمشاريع.	Hachler et al(2008)
- مستوى التعليم - النجاح الوظيفي، والحياسة التنظيمية.	Thomas et Feldman(2010)

المصدر: إعداد الباحثة، اعتماداً على المصادر المذكورة.

إن النموذج التقليدي لرأس المال البشري سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، يركز بصفة عامة على مجموعة من العناصر أهمها:¹

- الخبرة في سوق العمل.

¹ R. Barro, Human capital and growth, The American economic review, 2001, P12.

• التعليم.

• المتغيرات الديمغرافية.

• الخلفية الاجتماعية الاقتصادية.

• القدرة الإدراكية والمعرفية.

ويتناول هذا النموذج أساسا أثر هذه العناصر في أداء المنظمة وفي الأداء الاقتصادي. أما النموذج الحديث لرأس المال البشري فإنه لا يتناول العناصر السابقة فقط، بل يضيف إليها عناصر أخرى من أهمها ما يلي:

• إدارة ضغوط العمل

• تداخل المهارات والخبرات بين الأفراد

• درجة التكيف

• القدرات والإمكانات الاجتماعية

• العناصر العاطفية (النفسية).

يركز النموذجين على ثلاث مكونات أساسية لرأس المال البشري تتمثل في التعليم، العمر والصفات الفردية. فبالنسبة للتعليم فإن الأفراد الذين يعملون على تطوير أنفسهم من خلال التركيز على محور التعليم يكونون أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل، ويحصلون على عوائد أكثر من غيرهم. ويعد التعليم عنصرا مهما من عناصر رأس المال البشري، فحسب Becker هناك علاقة قوية بين التحصيل العلمي والتقدم المهني، وإن هذا التقدم لا يتوقف على المستوى التعليمي فقط بل أيضا على جودة هذا التعليم¹. أما فيما يتعلق بالعمر فإن له أيضا دور كبير وأهمية بارزة كمكون لرأس المال البشري، ذلك أن الجاذبية التسويقية لفئة الأعمار الشابة أعلى من فئة الأعمار الأكبر، وإن وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي العمر الكبير بالمنظمة هو مؤشر سلبي يضعف قيمة رأس المال البشري بها. وهناك تبريرات كثيرة تترجم أهمية الفئات الشابة في تركيب رأس المال البشري منها:

• أن العائد على الاستثمار في برامج التدريب يكون أقل كلما كانت أعمار المتدربين أكبر.

• كلما زاد عمر العامل أصبحت درجته العلمية غير مواكبة للمستجدات (مضى على تعليمه فترة طويلة)، ويكون ذلك سلبيا على جاذبيته في سوق العمل.

• عند توظيف كبار السن فإن هؤلاء الأفراد يتقاعدون بصورة أسرع، وهذا لا يتيح للمنظمة الاستفادة منهم كرأس مال بشري لمدة كافية.

• إن العاملين كبار السن يؤثرون سلبا على المنظمة لأنهم غالبا ما يكونون غير قادرين على الاستمرار في القيام بأعباء العمل لمدة طويلة (خاصة بعد أن تنفق عليهم أموال طائلة في عمليات التدريب والتكوين).

¹ Ibid, P13-17.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- لدى هؤلاء العاملين رغبة أقل وقدرة أدنى في تعلم المهارات الجديدة.
 - كما أنهم يقاومون التغيير بصورة قوية.
 - كما أن وجود نسب عالية من ذوي الأعمار الكبيرة بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى استيلائهم على أغلب المناصب العليا وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى إضعافها، بسبب انخفاض دافعيتهم للعمل وعدم تقبلهم للأفكار الجديدة والتطويرية، فضلا عن توليدهم للإحباط واليأس لدى الفئات الشابة من العاملين.
- أما الصفات الفردية فإنها تتعلق غالبا بالصفات التي يجب أن يمتلكها الفرد باعتبارها ضرورية لطبيعة العمل، كالدافعية في العمل، مستوى الانفتاح الذهني وتقبل النقد، تقبل وتقييم الأفكار الجديدة، تحفيز الآخرين على العمل، التأقلم مع الآخرين وتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام... وغيرها من الصفات¹.
- وإن رأس المال البشري يظل خاصية فردية وتتراكم الخواص الفردية لمجموع الأفراد لتكوين رأس المال البشري الكلي للمنظمة.

المبحث الثاني: رسملة الأفراد كوجه للاستثمار المعرفي

إن المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات، والتي تحاول أن تميز أداءها من خلال التميز بالكفاءات والمهارات العالية خاصة في جذب وتطوير وتدريب الأفراد القادرين على العمل في ظل الاقتصاد المعرفي، وعليه فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه وسيواجه المنظمات هو إيجاد رأس المال الفكري وبنائه واستثماره، وذلك من خلال التركيز على العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة والقدرات العالية. وعليه أصبح مصدر القوة والقيمة والثروة في الاقتصاديات المتقدمة يعتمد أساسا على رأس المال الفكري وجوهره المعرفة وأصبح هذا الرأسمال يلعب دورا متكاملا مع إدارة المعرفة، ويتجسد هذا الدور من خلال تحقيق التطوير التنظيمي والأداء المتميز المرتكز على الاستثمار الفعال في رأس المال البشري.

أولاً: رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

1- علاقة رأس المال البشري بالمعرفة وإدارتها:

إن حساسية كلمة المعرفة واتساعها وتنوع استخداماتها جعل من الصعب حتى الآن الاتفاق على معنى واحد ومحدد لها، وهذا ما أدى إلى صعوبة وضع إدارة المعرفة كذلك في مفهوم واحد ومحدد.

¹ G. Becker, Human capital: A theoretical and empirical analysis, Economic research, New York, 2007
www.arabhr/searc.free.grindex-25.htm, 2010.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

ويمكن أن نقول بأن المعرفة بصفة عامة "تتمثل في مجال من المعتقدات المبررة والناجمة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجالات محددة، وتتكون من حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم وأحكام وتوقعات وكذلك منهجيات، والتي يملكها الأفراد العاملون بالمنظمة"¹. ويمكن النظر إلى المعرفة من الناحية الاقتصادية كقيمة مضافة بعد استثمارها، أي إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عملية تمارس بالمنظمة، أما من الناحية الإدارية فيمكن النظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة. وبذلك فالعلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة تكمن أساسا في كون المعرفة تعكس قدرة الأفراد داخل المنظمة ومن ثم إنجاز العمل بطريقة فاعلة وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق التميز والتفوق لها، هذا بغض النظر عن حقيقة أن رأس المال البشري في حد ذاته عبارة عن تجمع للمعارف بالدرجة الأولى بالإضافة إلى المهارات والخبرات لدى الأفراد العاملين.

وإن هذه المعرفة تقع مسؤولية إدارتها غالبا على عاتق رأس المال البشري ممثلا في الكفاءات والأفراد المتميزين ذوي الخبرات والقدرات العالية، كما أن من أهم متطلبات ومقومات وأدوات إدارة المعرفة توفير العنصر البشري اللازم لتحقيق أهدافها، حيث يرى Survary أنه لضمان النجاح في المنظمة لا يكفي وجود نظام المعرفة الكفاء ما لم يتم استخدامه بتوفر رأس مال بشري يضمن نجاح هذا الاستخدام². نستطيع أن نقول بأنه إذا كان رأس المال البشري يرتبط بشكل كبير بمفهوم المعرفة، فإنه يرتبط بشكل أكبر بإدارة المعرفة، والتي تتمثل أساسا في مجموع العمليات والأدوات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة؛ ويترجم هذا الارتباط أساسا في كون إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة للأفراد بالمنظمة والذين يعتبرون بمثابة مخازن أو مستودعات للمعرفة. وعليه فإن العلاقة بين رأس المال البشري وكل من المعرفة وإدارتها عبارة عن علاقة وثيقة وضرورية كما أنها تبادلية في نفس الوقت، ذلك أن إدارة المعرفة تعمل على تعظيم قيمة الأفراد وبناء العقول عالية التميز بالإضافة إلى تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لديهم. بالمقابل فإن الاستفادة من مختلف المعارف بالمنظمة وإدارتها يقع على عاتق رأس المال البشري الكفاء والمتميز.

2- رأس المال البشري واقتصاد المعرفة:

إن النماذج والنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المنظمات، وإن تبلور الاقتصاد المعرفي وتزايد دور منظمات الأعمال الإلكترونية يحتاج إلى إعادة النظر في النماذج السابقة لرأس المال البشري، فلا بد من النظر إليه بشكل يناسب الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وذلك من خلال التركيز على الكفاءات والإمكانيات المطلوبة من رأس المال البشري بصفة عامة والعنصر المتميز منه بصفة أخص، بصورة تضمن تحقيق نجاح منظمة

¹ ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2008، ص46.

² Le capital humain, <http://www.Maths.tcd.ie/local/junk/econrev/ser/html>. 2013

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة. ونستطيع أن نترجم ما سبق من خلال النموذج الجديد لرأس المال البشري الذي يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية له نتيجة للتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي. الجدول الموالي يوضح هذا النموذج:

جدول رقم (2): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

عناصر رأس المال البشري	الاقتصاد القديم	الاقتصاد المعرفي
عناصر الارتباط مع المنظمة	*البقاء في المناصب لمدة طويلة، والاعتماد على نظام المسار الوظيفي. *العمال يتوقعون تشغيلًا طويل الأجل. *التركيز على الاعتيادية على العمل	*عقود قصيرة الأجل. *توقعات محدودة لتجديد هذه العقود. *الاختيار في ضوء عنصر التكيف بصورة أساسية.
عناصر الدافعية والتحفيز	*التركيز على الأمن الوظيفي. *الرواتب والحوافز التقليدية. *التعاقد الضمني(النفسي) على التشغيل بصورة دائمة.	*التركيز على التحفيز الفكري أكثر من الأمن الوظيفي. *التركيز على الولاء الفكري كحافز على أداء العمل. *الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة.
عناصر المكافآت والتعويضات	*هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات. *التركيز على الترقية العمودية والداخلية.	*هياكل مكافآت وتعويضات أكثر إثارة وتقلبا. *يمكن تجاوز عملية التقدم الوظيفي وفق التسلسل العمودي، إذا توفرت الكفاءات المناسبة.
عناصر التنمية والتطوير	*التركيز على عمليات تدريبية محددة تتم غالبا بالمنظمة. *التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل التطوير. *التركيز على بناء وتحقيق مهارات محددة.	*التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم. *تحقيق الذات من خلال التطوير المهني بالاعتماد على مصادر أخرى إضافة إلى المنظمة.
عناصر ممارسة العمل	*الوظائف والعمليات العادية التقليدية، وتمارس بصورة مستمرة.	*مشاريع متزايدة ومختلفة.
العناصر الثقافية والتنظيمية	*رقابة أكثر على الأفراد. *التوجه التنظيمي العام. *حالة التأكد تجعل العاملين يرتبطون بمشغل واحد.	*خلق الاستقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد. *الاعتماد بشكل كبير على الفرد وعلى فرق العمل. *حالة الغموض تجعل العاملين يرتبطون بأكثر من مشغل.

Source: J. McGregor, D. Tweed, R. Pech, Human capital in the new Economy, Journal of Intellectual capital, Vol 5, N° 1, 2004, P185.

ثانياً: موقع رأس المال البشري من خريطة رأس المال الفكري

1- ماهية رأس المال الفكري:

كون رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد فلا زال الغموض والجدل والنقاش يميزه خاصة أنه يتعلق بشيء أثري وغير ملموس، ويعد Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري في بداية التسعينات حيث قال "الآن قد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات الشركات". وقد ذهب الكثير إلى أن مصطلح الأصول غير الملموسة، أصول المعرفة، رأس المال المعرفي، رأس المال الفكري تعبر عن ذات الأمر.

وقد عرفه Stewart بأنه "المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لمصلحة المنظمة"¹.

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) "رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري". وفي ظل الانترنت فإن رأس المال الفكري يتحول إلى رأس المال الرقمي (Digital Capital) الذي يستخدم القدرة الشبكية في إنشاء الثروة بطرق عديدة"².

ويرى Ulrich أن "رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تنتجها التكنولوجيا"³.

ولقد تطور استخدام مفهوم رأس المال الفكري ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، ويتمثل "رأس المال الفكري في امتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات، وهذه النخبة لديها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام بطرق متميزة"⁴. وقد ذهب الكثير من الباحثين إلى أن رأس

¹ T.A. Stewart, Intellectual capital: The new wealth of organization, Doubleday, Currency, New York, 1997, P201.

² Y. Malharta, Mesuring Knowledge assets of nations, P3, www.brint.org (OCDE, Mesuring and reporting Intellectual Capital, Paris, 1999).

³ عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، أفريل 2001، ص7.

⁴ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص279.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

المال الفكري مصدره رأس المال البشري للمنظمة ممثلاً بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، والتي تمكنهم من تعظيم نقاط قوة المنظمة¹.

وعليه فإن رأس المال الفكري بالمنظمات مترجماً في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني؛ يمثل الأصول غير الملموسة والتي تضم أساساً العلاقات التجارية المميزة لمنتجاتها والتي يدرکہا العملاء، السمعة الجيدة، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي تم تطويرها، براءات الاختراع، قواعد ونظم المعلومات وغيرها من منتجات العقل الإنساني وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح. وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال المعرفي للمنظمة. وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة معبراً عنها بقيم مالية، تطور أيضاً مفهوم ميزانية رأس المال الفكري والتي قدمها Mayo على النحو التالي:

جدول رقم (3): ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر - الخبرة المتجددة - استمرارية فرق العمل المتعاونة - المعرفة المشتركة والقابلية للتداول - التنظيم المرن - تشكيلة متكاملة من التخصصات - أخطاء وتجارب كانت مصدراً للتعلم	- التكوين غير المخطط والمتقطع - الخبرات المتقادمة - عدم الاستقرار وتفكك الفرق - انحباس المعرفة داخل الفرد - الهيكل التنظيمي الجامد - خبرات منعزلة ومتباعدة - ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ

Source: A. Mayo, The learning of organization and management, Presentation of the IPD annual conference, October, 1998, P227.

على نحو ما هو مبين فإن أغلب أصول وخصوم هذه الميزانية ترتكز أساساً في رأس المال البشري، وإن تنمية هذه الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم يحقق تنمية رأس المال الفكري للمنظمة وتحقيق الأداء المتميز بالتركيز على العنصر البشري وما يملكه.

2- علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري:

إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدراتهم وكفاءاتهم والتي تساهم في تحقيق الأداء المتميز وخلق القيمة بالمنظمة. وحسب نظرية رأس المال الفكري فإن هذا التباين بين الأفراد يستدعي أساليب مختلفة ومناسبة لإدارتهم وتنمية قدراتهم واستثمارهم بأحسن شكل. وبالتالي فإن التسيير

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص128.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الإستراتيجي لرأس المال الفكري يتطلب أساسا إدراك طبيعة الاختلافات في رأس المال البشري للمنظمة، فمنه ما يحتاج إلى استثمار متواصل في حين أنه من الضروري وقف الاستثمار في فئات أخرى منه.

وعليه فإن رأس المال البشري بأبعاده المختلفة يمثل نقطة الارتكاز والمحور الأساسي في دراسة وإدارة رأس المال الفكري، حتى أن بعض الدراسات أكدت أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري بدليل أن رأس المال الفكري يتكون إما نتيجة للتعليم الرسمي أو لمعلومات مستقاة من التدريب أو الخبرة المهنية وهو ما يترجم رأس المال البشري للمنظمة. ولكن على الرغم من ذلك فإن أغلب الدراسات الحديثة عاملت رأس المال البشري على أنه أحد مكونات رأس المال الفكري، بل والمكون الرئيسي له. وحسب رأينا فإن العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والبشري هي علاقة تكاملية خاصة وأن رأس المال البشري يمثل المكون الرئيسي لرأس المال الفكري والمصدر الرئيسي له ولمكوناته الأخرى. وإن العلاقة الأهم بينهما هي أن رأس المال البشري هو الوسيلة المباشرة لتطوير رأس المال الفكري ككل بمختلف أبعاده.

2-1- رأس المال البشري في ظل مفاهيم رأس المال الفكري:

لمعرفة الوزن الذي يتمتع به رأس المال البشري كأهم مكون للأصول غير الملموسة بالمنظمة، نعرض فيما يلي أهم مفاهيم رأس المال الفكري عبر مختلف المراحل الزمنية بدءا من ظهور المفهوم محاولين إظهار التركيز الكبير لمختلف هذه التعاريف على العنصر البشري. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): العنصر البشري في ظل مفاهيم رأس المال الفكري

الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
Stayer	1990	القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات، التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.
Edvinsson	1991	الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في ميزانية المنظمة، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلية: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات و قنوات السوق وعلاقات الزبائن.
Stewart	1997	المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس.
Guthrie et Petty	2000	القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي، ويشمل ملكية نظم البرمجيات، شبكات التوزيع وسلسلة التجهيز. ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية.
Malhorta	2003	قوة عقلية، مصادرها-المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة- تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.
Awed et	2004	مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.		Ghaziri
مجموعة رؤوس الأموال –البشرية، الزبائية، الهيكلية- التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.	2005	Chen et al
مجموع كل من رأس المال البشري ممثلا في كفاءات العاملين والخبرات المتراكمة لديهم، والذي يدل على المعرفة الضمنية في عقول العاملين. بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات.	2008	Chao-Chi et al

المصدر: سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص167-169. يتصرف

إن مختلف مفاهيم رأس المال الفكري ترتكز أساسا على المعرفة والإبداع البشري، الخبرات والمهارات، الكفاءات الفردية والعامة للعاملين، أفكار وقيم العاملين وغيرها من العناصر غير الملموسة لديهم، والتي تستغل قصد خلق القيمة بالمنظمة والمكونة في مجموعها لرأس المال البشري بالمنظمة.

إن رأس المال الفكري يرتكز أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرات والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة. بذلك فإن هذا الرأس مال يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين بالمنظمة والتي يمكن وضعها موضع التطبيق، وهذا يؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الفرد.

2-2- رأس المال البشري كوجه للاستثمار الفكري:

من متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة الاستثمار في رأس المال الفكري ممثلا في الثروة الفكرية الكامنة في رأس المال البشري مترجما أساسا في الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الأداء المتميز والدعامة التنافسية. وإن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة وأوجه إنفاق لفترة زمنية طويلة. فإذا كانت بعض المهارات المعرفية يمكن استقطابها مباشرة من سوق العمل، فإن المنظمة تحتاج أيضا أن تكون هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية وجماعية تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين رأس المال غير الملموس. وإن مختلف أوجه الاستثمار السابقة تتمحور بشكل كبير حول العنصر الإنساني ممثلا في رأس المال البشري بمختلف أبعاده، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

جدول رقم (5): الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري بالتركيز على العنصر البشري

العنصر	مفهومه	أوجه الاستثمار فيه
استقطاب رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة.	-تكاليف البحث عن الخبرات -تكاليف جذب المهارات -تكاليف تصميم نظم معلومات تسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
صناعة رأس المال الفكري	تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق الانسجام والتعاون بينهم.	-تكاليف تعزيز قدرات العاملين -تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في العمل لتقليل التعارض بين العاملين -تكاليف التعلم المشترك ونشره بين الأفراد.
تنشيط رأس المال الفكري	مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لزيادة الإبداع والابتكار عند العاملين باستمرار (العصف الذهني، التمكين، الجماعات الحماسية... الخ).	-التكاليف التي تتطلبها مختلف الطرق التي تستخدمها المنظمة لتنمية وتطوير العاملين بها، خاصة ذوي المهارات والكفاءات.
المحافظة على رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالطاقات المعرفية اللامعة والنجوم.	-تكاليف التدريب والتطوير المستمرين -تكاليف التحفيز المادي والمعنوي، وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص132.

حتى تشكل المعلومات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين رأس مال معرفي للمنظمة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المقاييس، والتي تساعد في التعرف على العاملين الذين يمثلون فعلا أصول للمنظمة ويمكن أن يساهموا في إنشاء رأسمالها الفكري، والعاملين الذين يشكلون عبئا يجب التخلص أو التخفيف منه. من أهم هذه المقاييس:¹

- أن تكون الأصول البشرية متميزة: أي أنه لا توجد منظمات أخرى (خاصة المنافسة) تملك نفس المهارات أو المعارف أو الكفاءات أو غيرها من عناصر رأس المال البشري.
- أن تكون هذه الأصول إستراتيجية: أي أن هذه المعارف والمهارات لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنا للحصول عليها.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

إن المنظمة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم والذين يمنحونها التميز عن الآخرين، وإن مفاهيم رأس المال البشري تؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المنظمة. وبالتالي لا بد من تسييرهم ومكافأتهم بطرق مختلفة بما يعمل على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة. وإن الفرد باعتباره رأس مال يجب الاهتمام به ببنائه وتنميته

¹ توماس ستوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1997، ص3.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

واستثماره والحفاظ عليه، حيث أن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل تشكل إضافة حقيقية إلى نتائج المنظمة.

أولاً: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يتم من أجل الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد نفسه (التكوين الأساسي، الخبرات، التكوين خارج الوظيفة) أو تقوم به المنظمة من خلال التكوين المستمر. وإن الكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة تستعمل في أية منظمة أو خاصة تؤدي إلى تأهيل خاص، أما العائد فيكون غالباً في شكل أجر للفرد وزيادة في إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها.

ويعرف Becker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، ويتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي، التعليم المدرسي، الأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى"¹.

ويمثل استثمار رأس المال البشري حسب Schultz "كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل"².

كما يعرف بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"³.

ويرى M.Todaro بأنه "الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه، وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم"⁴.

ويعرف الاستثمار البشري أيضاً بأنه "مجموع المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها

¹ G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, Journal of Political Economy,1962,P49.
<http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain--68304.kjsp>, 05.11.2013.

² هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص194.

³ عبد الحميد عبد الواحد، استثمار في أمة، مجلة المعرفة، العدد 21، الرياض، 2000، ص12.

⁴ <http://www.hrdiscussion.com/hr2598.html/06.2012hr>

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الفرد عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"¹.

كما يعني استثمار رأس المال البشري "تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى"². ويضيف Shindler بأن هذا الاستثمار هو ما يحدث الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات³.

بناء على وجهات النظر السابقة نستطيع أن نقول بأن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يشمل على العناصر التالية:

- يتم الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة، أهمها التدريب والتعليم وتطوير الكفاءات والصحة.
- الإنفاق الاستثماري المتعلق برأس المال البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، وباللغة الاقتصادية يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري.
- يتحدد هذا الإنفاق وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي حاليا ومستقبلا، وتحقيق الأداء المتميز وتعزيز الوضع التنافسي ورفع الإنتاجية معا.
- يتطلب هذا النوع من الاستثمار وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي بسبب اختلاف خصائص رأس المال البشري عن المادي.
- إن الاستثمار في رأس المال البشري يقوم به إما الفرد ذاته (تكوين أساسي، خبرات، تكوين خارج المهنة)، أو تقوم به المنظمة.
- يترتب عن الإنفاق الاستثماري في العنصر البشري آثار متعددة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع ككل.

2- أهمية ومحددات استثمار رأس المال البشري:

2-1- أهمية استثمار رأس المال البشري:

لقد أكد A. Marshall على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري مشيرا إلى أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، وينبغي على المنظمة أن تخطط لهذا الاستثمار

¹ المصري منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003، ص04.

² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص289.

³ M. Shindler, Human capital and labor market policy, University of Pennsylvania, 2008, http://www.ssc.upenn.edu/ms_shind01.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

وتديره بشكل سليم. وتكمن أهمية هذا الاستثمار أساسا في كونه يعزز الميزة التنافسية للمنظمات حيث يرى Pfeffer¹ أن الاستثمار الفعال لرأس المال البشري يمكن من بناء أنظمة الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة، والعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالعنصر البشري ذو الذكاء العالي.

وتظهر أهمية هذا الاستثمار كذلك في زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تعليم الأفراد وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على الأداء الأمثل، ففي دراسة قام بها ميلر سنة 1958 أثبت أن كل سنة تعليمية زائدة للفرد تضيف عائدا قدره أربعمئة ألف دولار². كما تبرز هذه الأهمية أيضا في زيادة فرص العمل بالنسبة للأفراد المتعلمين وذوي الكفاءات العالية أكثر من الأفراد الآخرين، كما أن هذه الفرص تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

كما يؤدي هذا الاستثمار بالنسبة للأفراد أيضا إلى زيادة حركية عنصر العمل، حيث أن الفرد الكفاء والأكثر تعليما ومهارة يشعر دائما بالرغبة في ترك العمل الحالي والحصول على آخر أكثر تميزا. بالإضافة إلى أن الاستثمار البشري من خلال زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات وكفاءات الأفراد بالمنظمة والتركيز على عملية التدريب والتطوير من شأنه أن يخلق التفاهم المشترك بين العاملين ويقلل نطاق الرقابة ويزيد مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين. هذا كله فضلا عن الثروة التي يمكن توليدها من خلال الإبداع والأفكار الجديدة الناجمة عن الاستثمار البشري، إذ تشير الكثير من الدراسات أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة للأعمال تشتق من المعرفة الناتجة عن الاستثمار البشري.

2-2- محددات استثمار رأس المال البشري:

ترتبط عملية الاستثمار في رأس المال البشري بالعديد من المحددات، أهمها ما يلي:³

-التخطيط: ويتم من خلاله وضع الأسس اللازمة لبناء العنصر البشري وتحديد احتياجاته من مهارة ومعرفة علمية وثقافية ومهنية وغيرها، بالإضافة إلى تحديد الطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

-التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير الشروط والظروف التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية رأس المال البشري ورفع قدراته ومهاراته ومعارفه العلمية والعملية بما يحقق أهداف المنظمة، والمجتمع ككل.

¹ D. Pfeffer, W.R. Thompson, Intellectual Capital in your company, Education learning technologies groups,1998, P03.

² هشام مصطفى الجمل، مرجع سابق، ص199.

³ ورقة عمل، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، rdchamber@rdcci.org.sa

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

-**التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل الملائمة لرأس المال البشري الذي تمت تنميته وتأهيله من خلال برامج التدريب والتعليم، بما يمكّن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في الحصول على عوائد أكبر مما أنفق عليه.

ثانياً: نظرية رأس المال البشري

إن ظهور هذه النظرية اعتبر بمثابة قفزة نوعية في مجال الاقتصاد والإدارة، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم والتدريب والتطوير والصحة على أنها قرارات استثمارية لها عوائد معتبرة سواء بالنسبة للفرد أو للتنظيم ككل. وقد بدأت تظهر معالم نظرية رأس المال البشري منذ فترة طويلة* وطورت بعدها من قبل عدد كبير من المفكرين، والذين ركزوا أغلبهم بداية على دراسة الاستثمار في رأس المال البشري على المستوى الكلي وعلاقته بالتنمية، ثم على دراسة أثر هذا الاستثمار على المستوى الجزئي. إلا أن أهم أسس ودعائم هذه النظرية ظهرت على يد كل من تيودور شولتز، جاري بيكر وكذلك جاكوب مينسر منذ الستينات من القرن الماضي.

1- مضمون النظرية:

1-1- أبحاث شولتز (Theodor Schultz 1961) :

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد والإدارة؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. وقد اعتمد مفهومه هذا على ثلاثة فرضيات أساسية هي:

أ- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري. (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي Residual Factor ثم صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري)¹.

ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ج- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي².

وكان شولتز يرى بأن القدرة الإنتاجية للعنصر البشري أكبر من كل الأشكال الأخرى للثروة مأخوذة معاً، وأن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:³

* منذ ظهور أفكار رأس المال البشري على يد Alfred Marshall، Adam Smith، William Petty وغيرهم.

¹ عقيل جاسم عبد الله أبو رغيغ، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 157.

² رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.

³ J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, Revue de littérature des évidences empiriques, Paris, 1996, P07.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي والعالى.

- التدريب أثناء العمل.

- برامج تدريب الكبار.

- التسهيلات الصحية والخدمات.

- انتقال الأفراد من أجل تغيير فرص العمل.

كما ركز شولتز بشكل كبير على التعليم والمعرفة كأساس لاستثمار رأس المال البشري طالما أنه ينتج خدمة لها قيمة اقتصادية، وإن هذا الاستثمار يعد جزءاً من الفرد ذاته لا يمكن بيعه أو اعتباره حقاً مملوكاً للمنظمة. وهذا بناءً على فرضيته الأساسية التي مضمونها وجود زيادة في الدخل نتيجة للاستثمار البشري، ذلك أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل لا يمكن تفسيره إذا ما تمت مقارنته بالموارد المادية المستخدمة في تحقيقه.

وبتركيزه على التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي¹:

1- الإيرادات الضائعة للفرد، التي كان يمكن أن يحصلها لو لم يلتحق بالتعليم.

2- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

يمكن القول أنه حسب هذه النظرية تستند العلاقة بين التعليم والدخل على مجموعة من الفرضيات، التي مؤداها أن التعليم يزود الفرد بالخبرات والمهارات والكفاءات العلمية التي تزيد من قدراته وسلوكياته في تحسين كم ونوع المنتج. ويمكن من خلالها تفسير العديد من الظواهر كالاختلاف في مستوى الأجور، هجرة العمالة، الزيادة في الإيرادات... وغيرها. وبالرغم من تركيز هذه النظرية في مجال استثمار رأس المال البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى لاستثمار رأس المال البشري.

2-1- أبحاث بيكر (Gary.S. Becker 1964) :

في دراسته للاستثمار في رأس المال البشري ركز بيكر على التدريب كأحد أهم جوانب هذا الاستثمار فعالية بالإضافة إلى التعليم، وإن إسهاماته ركزت بشكل كبير على كيفية استخدام المفاهيم النظرية التي قدمها شولتز لتكون أداة للتحليل في ظل استثمار رأس المال البشري.

وقد افترض وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، كالعمر المتوقع للفرد، التكاليف، درجة الخطر وفروق الدخل العمالية. وفي تحليله للجانب الاقتصادي للتدريب فرق بين نوعين من التدريب هما:

- التدريب العام الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي قدمت له التدريب أو أية منظمة أخرى.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص67.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- التدريب المتخصص، الذي يتلقاه العامل بالمنظمة بخصوص عمل تنفرد به المنظمة ويساهم في إنتاجيتها دون سواها، وهو يحقق لها عائداً أكبر نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب¹. وترتبط تكلفة معدل دوران العمل بشكل كبير بتكلفة التدريب المتخصص، ذلك أن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار خسارة المنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. وحسب بيكر يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى نوعين، رأس المال البشري العام ممثلاً في الشهادات المتحصل عليها وكذلك الخبرة في سوق العمل وهذا النوع يكون قابلاً للتحويل من منظمة لأخرى لأنه لا يحمل أية خصوصية، أما النوع الثاني فهو رأس المال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال فترة بقاء العامل بالمنظمة وغالباً ما يكون مصدره التدريب المتخصص.

ويرى بيكر أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج، ويستطيع الفرد الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية وغيرها، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر. أي أن هذا الرأس مال يعتبر بمثابة وسيلة إنتاج تتمخض عنها مخرجات إضافية عند زيادة الاستثمار فيها. وأن تحديد وقياس الصفات والخصائص المختلفة التي تساهم في تكوين رأس المال البشري يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية لطبيعة العمل. ومن أهم هذه الصفات والخصائص ما يلي:²

- مستوى الانفتاح الذهني.
- الدافعية نحو العمل.
- تحفيز الآخرين على العمل.
- تقبل وتقييم الأفكار الجديدة.

3-1- أبحاث مينسر (Jacob Mincer 1974) :

ركز مينسر في مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري على بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، والذي يفترض أن الاختيار الرشيد للوظيفة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة في الوقت الذي قام فيه بالاختيار. وحسب مينسر فإن الاختلافات بين الوظائف تمثل انعكاساً لطول الفترة التدريبية واختلافات توزيع الدخل بين الوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسن الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد. ويرتبط حسبه التفاوت في الدخل والنتائج عن التدريب أو تقدم عمر الفرد؛ ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

¹ P. Caluic, A. Zylberberg, Op.Cit, P37.

² G. Becker, Op.Cit, P49.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

كما حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال استثمار رأس المال البشري، تتمثل في:¹

- أ- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
 - ب- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
 - ج- تحديد المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد في تفسير خصائص سلوك القوى العاملة.
- وقد حاول مينسر توسيع مفهوم التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي وأيضا التعلم بالخبرة، كما قسم تكلفة التدريب إلى نوعين هما: التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة التي تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة. وأشار إلى صعوبة قياس التكلفة والعائد على التدريب بسبب:
- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة.
 - صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج الناتجة عن ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد.
 - اعتبار بعض البنود تكلفة استهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتدريب، كالمواد المستهلكة أثناء التدريب مثلا.
 - صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب.
- وقد توصل مينسر إلى عدة استنتاجات أهمها:²
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب وزاد أجره.
 - كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص؛ زادت احتمالات بقاء الفرد بالمنظمة واستقرار العمالة.
- إن دراسات مينسر، شولتز وبيكر التي أساسها أن الاستثمار في التدريب والتعليم يزيد في المردود الفردي والتنظيمي قد أكدها الكثير من الباحثين بعدهم، الذين أكدوا أن التعليم والتدريب الجيد يمكن أن يزيد من التقدم خاصة التكنولوجي فضلا عن المخرجات الإيجابية³.

3- حدود نظرية رأس المال البشري:

قبل التطرق لحدود النظرية وأهم الانتقادات الموجهة لها، لا بد من الإشارة بداية إلى بعض النقاط المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية استثمار رأس المال البشري.

1-2- اعتبارات الاستثمار البشري:

¹ معين أمين السيد، دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص243.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص77-78.

³ A. Safa, N. Hilmi, Mondialisation et croissance équilibrée : Une nouvelle stratégie du développement, Le cas de la TURQUI, Colloque international de management de la connaissance et l'efficacité économique, Batna, 25-26 Novembre 2008, P03.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

هناك الكثير من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام باستثمار رأس المال البشري، أهمها ما يلي:¹

2-1-1-1- قيم الإدارة: تنعكس القيم الأساسية لإدارة المنظمة على الكثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. وهذا ما يجب أخذه بالحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية لاستثمار رأس المال البشري.

2-1-2- المخاطر والعائد على الاستثمار: بالرغم من وجود العديد من المنافع العامة المترتبة عن الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أنه ينطوي على مخاطرة أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، وعليه لكي يمثل الاستثمار في العنصر البشري قوة جذب للمستثمر لا بد أن يفوق العائد المتحقق منه المخاطر المترتبة عليه بشكل كبير.

2-1-3- الرشد الاقتصادي: إن الاستثمار في رأس المال البشري ينطوي عادة على التدريب سواء أكان عاما أو متخصصا، وبالنسبة للتدريب المتخصص فإن المنظمة تستطيع استرجاع استثمارها كون الفرد المدرب لا يستطيع بسهولة نقل مهاراته المتخصصة إلى منظمة أخرى، على عكس التدريب العام أين يستطيع الفرد نقل مهاراته التي طورتها المنظمة إلى منظمة أخرى. ومن هنا فإن المنظمات تسعى غالبا إلى تعيين الأفراد ذوي المهارات العامة المتراكمة من قبل، وإذا لم تجدها فإنها تضطر إلى الاستثمار في التدريب العام دون أن تضمن بقاء الفرد متنسبا للتنظيم.

2-1-4- نظرية المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في رأس المال البشري لا بد من وجود وسيلة لتقييم الجاذبية المالية له، ويمكن أن يحقق هذا من خلال تحديد العائد عليه بتطبيق عدة مداخل، منها نظرية المنفعة التي تعمل على تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة الموارد البشرية. فمثلا يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة المالية المتحققة باستخدام اختبار ما لاختيار الأفراد لمنصب معين، فإذا كانت إنتاجية الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار أكبر من الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار فإنه يمكن القول بأن تطبيق الاختبار يحقق المنفعة للمنظمة.

2-2- النقد الموجه للنظرية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لنظرية رأس المال البشري بمختلف أبعادها، إلا أن هناك الكثير من أوجه القصور التي أخذت عليها مما جعلها تتلقى العديد من الانتقادات، أهمها ما يلي:
- تهمل النظرية العوامل التي ترفع الإنتاجية كظروف العمل وبيئته، الحوافز ورضا الأفراد.

¹ محمد إقبال العجلوني، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10-11.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- كما أن النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه؛ وإن ذلك يحط من قيمة التعليم المعنوية.
- بالإضافة إلى صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار في رأس المال البشري بسبب احتوائها على عوامل غير مادية كتحقيق الذات مثلا، وإذا تم تحقيق هذه المنافع غير المادية لا يمكن اعتباره اختيارا غير رشيد.
- دون أن ننسى النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري بسبب صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد. بالإضافة إلى صعوبة تحديد نسبة التكلفة المحددة لكل من الاستثمار والاستهلاك، فإنفاق الفرد على حاجاته الفيزيولوجية لازم للاستثمار البشري، لكنه لازم أيضا لاستمرار حياته.
- كما تشير بعض الدراسات إلى أن تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا، وعلى العكس من ذلك فإن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان كبيرا جدا، فكلما زاد هذا الناتج زاد الإنفاق على التعليم.
- كما أن نظرية المنافسة من أجل الاستخدام تؤكد بأن الإنتاجية هي خاصية تتعلق بالوظائف لا بالعاملين، أي أن الأفراد يتنافسون على الوظائف الأكثر إنتاجية والأعلى دخلا¹.
- وإن من أهم الانتقادات كذلك أن العامل المتبقي* ربما كان راجعا لعدم الدقة في قياس مدخلات الإنتاج.
- ونستطيع القول بأن المردود المرتبط بالمستوى التعليمي يتأثر بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي، السن، العرق،...إلخ. كما بينت الكثير من الدراسات أن هناك فروقات كبيرة بين النساء والرجال في مستويات الأجور والمردود، حتى وإن كان للجنسين نفس المستوى التعليمي والتكويني.

المبحث الرابع: قياس رأس المال البشري

أصبحت المنظمات على اختلاف أشكالها بحاجة إلى معرفة رصيدها البشري لما لهذا الأخير من أهمية بالغة وتأثير كبير على مختلف أنشطتها ونتائجها، وإن مختلف المواقف الإدارية والتنظيمية القائمة تعكس الحاجة الملحة للمنظمات في تحديد وقياس البيانات المتعلقة برأسمالها البشري، وهذا ما دفع الكثير من المنظمات إلى الاستغناء عن الطريقة التقليدية في الإفصاح عن رأس المال البشري. وعلى الرغم من هذه الأهمية فإن البحوث التي تناولت مسألة القياس على الرغم من تعدد الطرق والمعايير التي اقترحتها؛ ما تزال محدودة للغاية ولم تصل إلى حد اليقين، وهذا راجع أساسا إلى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية التي تتناول رأس المال البشري المراد قياسه، وبالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري وأيضا العوائد المتحققة منه.

¹ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص173.

* تعود نظرية العامل المتبقي لدينيسون 1929 وأيدها موسسي نظرية رأس المال البشري، مضمونها أن الزيادة في الإنتاج التي لا تفسرها العوامل المادية تعود إلى الإنفاق على التعليم والصحة.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: الإطار المفاهيمي لقياس رأس المال البشري

أطلق Likert على عملية قياس رأس المال البشري اسم محاسبة الأصول الإنسانية، ودعاها Schults باسم محاسبة رأس المال البشري، في حين أطلق عليها Flamholtz مصطلح محاسبة إدارة رأس المال البشري، أما Powell فأسمها محاسبة الموارد البشرية، كما أطلق عليها الكثير من الباحثين مصطلح قياس العائد على رأس المال البشري أو تقييم رأس المال البشري. ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم العام واحد وهو يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري بالمنظمة سواء من ناحية قياس التكلفة أو العائد، ولأغراض التقرير الداخلي أو الخارجي، وبطرق كمية أو نوعية.

وقد عرف Brummet وهو من أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري؛ العملية على أنها "عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمنظمة بما فيها إعداد التقارير لذلك، وإن استخدام هذه المحاسبة مؤشر يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه. إضافة إلى قياس وضع رأس المال البشري داخل المنظمة وتغييراته عبر الزمن، كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات"¹.

ويعرف قياس رأس المال البشري بشكل أكثر شمولية بأنه "قياس التكاليف المتحققة من قبل المنظمات عند استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية الأصول البشرية، كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة"².

وعليه فالفكرة الأساسية لقياس وتقييم رأس المال البشري تدور حول القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بالمنظمة والتي يجب متابعتها وقياسها، وأن تكاليف هذا العنصر البشري تمثل استثماراً طويلاً الأمد يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي للموارد البشرية. ويمكن أن يحقق قياس رأس المال البشري للمنظمة العديد من المزايا أهمها:³

- تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري فيها.
- التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة، وتقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها البشري.
- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من العنصر البشري، وذلك عن طريق قياس العائد من استخدامه وتقدير التكاليف الحقيقية له مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة.

¹ سمية أمين على، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 06، جامعة القاهرة، 2003، ص280.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص311.

³ نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص133.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

• تحفيز الإدارة على الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ القرارات المتعلقة الموارد البشرية.

• تحديد أثر قياس رأس المال البشري على سلوكيات العنصر البشري، ودرجة الرضا لديه.

• فصل مساهمات الأفراد عن مساهمات رأس المال المادي بالنسبة للأداء الإجمالي.

وتتمثل أهم الافتراضات التي قامت عليها فكرة القياس في:

- إن لرأس المال البشري قيمة اقتصادية مباشرة ممثلة في الجهد والوقت الذي يبذله الأفراد لإنجاز أعمالهم، وأخرى غير مباشرة تتمثل في حسن استخدام الأفراد لعناصر الإنتاج الأخرى.

- تتأثر قيمة رأس المال البشري بأسلوب إدارته، حيث يتطور هذا الأخير في المنظمات التي تركز على التدريب والتطوير واستثماره بصفة عامة.

- إن المعلومات التي يتضمنها قياس رأس المال البشري لها أهمية كبيرة في عمليات الرقابة، علاوة على التخطيط لاختيار وتعيين وتنمية وتعويض وصيانة العنصر البشري.

- إن توظيف العنصر البشري يعتبر تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، لذا يمكن ترجمتها في صورة نقدية وإظهارها في القوائم المالية.

- يعتبر العنصر البشري أصل من أصول المنظمة يمكن إخضاعه إلى حد كبير لعملية الرسملة والإطفاء حسب العمر الإنتاجي له. كما يمكن تحديد أقساط الاندثار التي تترجم بالصيانة والتدريب والتنمية¹.

ثانيا: ضرورة القياس، تحدياته وأهم متطلباته

1- ضرورة قياس رأس المال البشري:

أصبحت الكثير من الأصول غير الملموسة في وقتنا الراهن تفوق في أهميتها الأصول الملموسة في الكثير من المنظمات خاصة الخدمية منها والعاملة في مجال المعرفة، وهذا ما يستدعي التركيز على هذه الأصول وقياس قيمتها والتقرير عنها في القوائم المالية. وبالتالي لابد من تغيير وجهة النظر التقليدية،

التي كانت تنظر إلى النفقات التي تنفقها المنظمة في بناء رأس مالها البشري على أنها نفقات جارية بما يدفع الإدارة غالبا إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة فيما يتعلق باستثمار العنصر البشري.

وإذا تكلمنا عن ضرورة القياس فالمشكلة الرئيسية التي يطرحها أغلب الباحثين في هذا المجال ترتبط بالظروف التي يمكن في ظلها اعتبار الأفراد أصولا فعلا، وكيف يمكن معالجتها بطريقة حسابية. ولكن حسب رأينا فإن القضية الأساسية التي يجب بحثها ليست ما إذا كان الأفراد أصولا أو هل يعامل البشر

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 312-313.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

في حد ذاتهم كأصول، فالأفراد بطبيعة الحال ليسوا أصولاً ولا يمكن أن تمتلكهم المنظمة بصفة نهائية ولكن الخدمات التي يقدمونها هي ما يمكن اعتباره أصولاً. إذن فالأهم هو كيف يمكن التقرير عن هذه الأصول في القوائم المالية، وهل يمكن فعلاً اعتبار الإنفاق على الأفراد إنفاقاً استثمارياً. وفي هذا الإطار اختلفت وجهات النظر بين مؤيد ومعارض لفكرة قياس رأس المال البشري ومحاسبته كالأصول الأخرى.

1-1- وجهات النظر المؤيدة: يؤيد الكثيرون عملية قياس وتقييم رأس المال البشري لعدة أسباب أهمها:¹

- يقدم القياس معلومات هامة وموثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة، وخاصة أجهزة الرقابة الحكومية.

- يساعد القياس المنظمة في وضع خطط برامجها التدريبية، والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية بربط تحقيق الأهداف التنموية بالأهداف الإنتاجية.

- كما يساعد قياس رأس المال البشري بالمنظمة في توفير المناخ الملائم للعمل لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية، كما يساعد على معرفة أحسن طرق التحفيز وإقامة العلاقات بين الأفراد.

- ويساهم القياس أيضاً في تغيير النظرة إلى العنصر البشري من كونه تكلفة إلى أنه أصل يمكن أن يتضمن منافع مستقبلية.

- وإن القياس يساعد في تطوير النظرة إلى تقييم الأداء والتركيز على النتائج المستقبلية.

1-2- وجهات النظر المعارضة: من أهم الأسباب التي جعلت الكثير من الباحثين والإداريين يعارضون

عملية قياس رأس المال البشري ما يلي:²

- أن جمع وعرض البيانات المتعلقة بالعنصر البشري يعد عملية صعبة ومعقدة نظراً لكثرة المتغيرات التي تتناولها هذه البيانات، وخاصة المتغيرات الإنسانية التي يصعب قياسها بشكل دقيق كالرضا مثلاً.

- كما يترتب عن صعوبة القياس أن قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية تتغير ولا تفصح عن القيمة الحقيقية له.

- دون أن ننسى بأن القياس يساعد الإدارة على زيادة استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية، حيث أن محاسبة الأصول تتضمن استهلاكها بأكثر طريقة وهذا قد يبرر للإدارة استخدام أساليب غير مشروعة في استغلال العاملين.

- وإنه من الصعب الإفصاح للعاملين بأنهم يعاملون كالأصول الأخرى، فذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية.

- كما أن فعالية نظام قياس رأس المال البشري تتطلب وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين وهذا ما لا يتوفر في كثير من الأحيان، بسبب أخطاء التقييم كالتحيز والنسيان وعدم دقة المعايير.

¹ البوعلي لعبيبي، وليد ناجي الحيايلى، محاسبة الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص85.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص317-318.

2- تحديات القياس وأهم متطلباته:

1-2- مشاكل قياس رأس المال البشري:

هناك العديد من المشاكل والتحديات التي تقف عائقاً أمام تقدير قيمة رأس المال البشري، الذي يتشكل من عدد كبير من الأصول غير الملموسة. وتعود هذه المشاكل أساساً لسببين رئيسيين هما:¹
أولاً: الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة بقياس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، أما الأنظمة الجديدة فلم تصل بعد إلى حد اليقين ولا تزال محاولات قياس رأس المال البشري وتحديد معايير قيد التطوير.

ثانياً: مشاكل خاصة برأس المال البشري، وتتمثل أساساً في:

- صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.
- صعوبة قياس التعلم مدى الحياة، وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه.
- صعوبة قياس الكفاءات والمهارات بشكل كمي ومباشر.
- صعوبة قياس مهارات الأفراد داخل منظماتهم.
- قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، والنقص في فهم إجراءات القياس.
- نقص الدراسات المتعلقة بالقياس.

وبشكل عام فإن المشاكل التي تواجه قياس رأس المال البشري تتمثل في كونه مفهوماً جديداً نسبياً؛ لا يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس وطرق محددة له، كما أن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة في مجال قياس الموارد غير الملموسة.

2-2- متطلبات قياس رأس المال البشري:

تحتاج عملية قياس رأس المال البشري إلى الكثير من المتطلبات والمستلزمات التي تقع على عاتق المنظمات للنجاح في عمليات القياس. أهمها ما يلي:

- وضع معايير محددة للقياس، والعمل على التطوير المستمر لها.
- تعريف المقاييس الأساسية للموارد البشرية، وربطها بالمقاييس المالية.
- وضع عملية التدريب كهدف أساسي في استراتيجيات الأعمال.
- إدراك أنه لا يمكن أن تتم الإدارة بدون بيانات رأس المال البشري.
- الاقتناع بأن الأفراد والمعلومات يمثلون القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة.
- اعتبار بيانات رأس المال البشري أساس كل نجاح، كون هذا الأخير هو المسؤول عن كل النتائج.

¹ ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص56.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- الاهتمام بقوة وصحة مفاييس رأس المال البشري، ذلك أن الكثير من المقاييس المالية تواجه العديد من الانتقادات.
- الاقتناع بأنه لا يمكن إضافة أي قيمة للمنظمة بدون تدخل رأس المال البشري.

ثالثاً: طرق قياس رأس المال البشري

يهدف قياس رأس المال البشري ومعرفة قيمته اقترحت العديد من الطرق والنماذج، نحاول فيما يلي التطرق إلى أهمها:

1- الطرق الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة رأس المال البشري بطريقة نقدية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين قسم يهتم بتقييم رأس المال البشري بالتركيز على تكلفته، والآخر يركز على قيمته. وسنتناول فيما يلي أهم طرق قياس تكلفة رأس المال البشري وطرق قياس قيمته:

1-1- طرق قياس تكلفة رأس المال البشري:

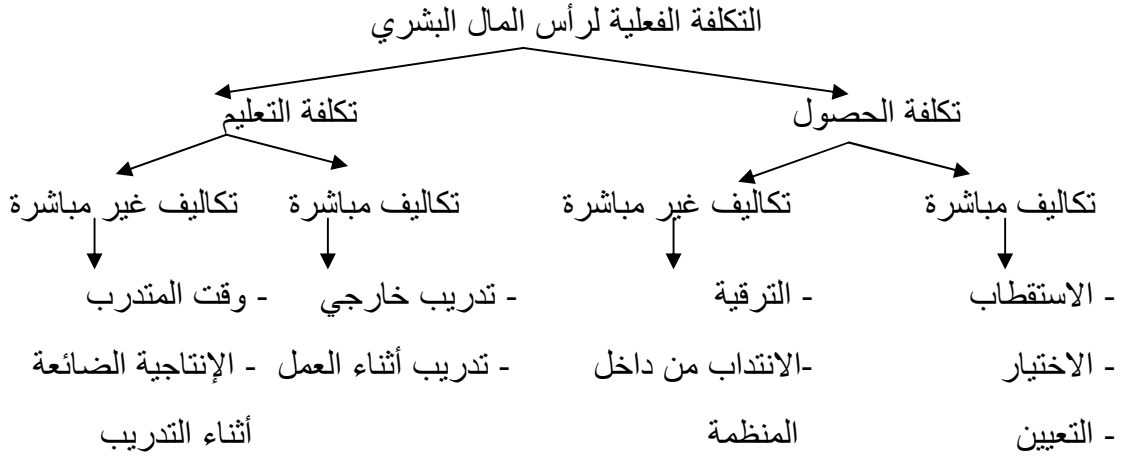
يركز هذا النوع من الطرق في قياس رأس المال البشري على تقدير تكلفته، وهي التكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على رأس المال البشري وتطويره أو استبداله، ومن أهم هذه الطرق:

1-1-1- طريقة التكلفة التاريخية (الفعلية):

حسب هذه الطريقة يعامل الأفراد كالأصول المادية الأخرى، حيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية كنفقات التدريب مثلاً. وتشير التكلفة التاريخية إلى النفقات المضحى بها من قبل المنظمة للحصول على رأس المال البشري وتنميته وتشمل هذه التكلفة على تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التوظيف وتكوين العمال¹. ومنها ما هو مباشر وما هو غير مباشر، وقد قدم Flamholtz النموذج التالي لقياس التكلفة الفعلية لرأس المال البشري:

¹ أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.

شكل رقم (3): نموذج التكلفة الفعلية لـ Flamholtz



Source: E.G. Flamholtz, Human resources accounting: Advances in concepts, Third edition, Cluwer Academic Publishers, USA, 1999, P56.

وحسب هذه الطريقة فإن التكاليف الرأسمالية السابقة يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي لرأس المال البشري، و في حال الاستغناء عنه أو استبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحمل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تم فيها التخلي عنه.

ونستطيع القول بأن هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة في القياس، ومن أهم مزاياها:

- أنها تساعد في إيجاد أساس لتقييم عائد المنظمة من استثمارها البشري.
- كما يمكن قبولها من جانب الكثير من الأفراد والمحاسبين نظرا لبساطتها، ويمكن تطبيقها بطريقة سهلة نسبيا نظرا للتكاليف التي تتم رسملتها.
- بالإضافة إلى أنها تتميز بالموضوعية لاعتبارها مصاريف الحصول على الأفراد وتعليمهم مصاريف رأسمالية تجري رسملتها على فترات استخدامها¹.

ورغم سهولة طريقة التكلفة التاريخية وإمكانية تطبيقها، إلا أنه يؤخذ عليها ما يلي:

- إن إعداد القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية يضلل التفاوت في القيمة الاقتصادية للأفراد في ظل التغيير المستمر في الحياة الاقتصادية وحالات التضخم الاقتصادي.
- كما أن التكلفة التاريخية لرأس المال البشري لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للفرد، والتي لا يمكن بدونها اعتباره أصلا بشريا.
- بالإضافة إلى أن قيمة الفرد تتغير خلال الزمن، سواء بالزيادة لاكتساب قدرات جديدة أو بالنقصان بسبب السن أو المرض أو غيرها، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمه الاستثمارية².

¹ وليد ناجي الحياي، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص299.

² نفس المرجع، ص299-300.

1-1-2- طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):

تقوم هذه الطريقة على احتساب تكلفة رأس المال البشري على أساس المتوقع إنفاقه مستقبلاً بصرف النظر عن التكاليف الفعلية. وتعني تكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم من أجل استبدال فرد مستخدم الآن من قبلها. وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين هما: تكلفة الإحلال الوظيفي و تكلفة الإحلال الشخصي.

تعتبر تكلفة الإحلال الوظيفي عن التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادراً على تحمل نفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة، وتشمل هذه التكلفة: تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل. في حين أن تكلفة الإحلال الشخصي هي التضحية التي تتحملها المنظمة لتغيير شخص يعمل لديها حالياً ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الشخص الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها. أي أن تكلفة الإحلال الشخصي تشمل: كل مكونات الإحلال الوظيفي x جميع الناصب المستقبلية التي يمكن أن يشغلها¹.

إن من إيجابيات طريقة تكلفة الإحلال أنها أكثر ديناميكية كما أنها تنظر إلى المستقبل والتوقعات الاقتصادية، التطور النقدي والتكنولوجي وكل العناصر التي تتغير في الزمن مجملًا دون اعتبار للتكلفة التاريخية². كما أنها تساعد في عملية تخطيط العنصر البشري وترشيد عملية اتخاذ القرارات. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة وجود رأس مال بشري يتماثل مع رأس المال البشري بالمنظمة.
- كما يصعب استخدامها كونها تتعامل مع المستقبل وتتضمن عنصر عدم التأكد.
- علاوة على صعوبة حساب تكلفة رأس المال البشري كونه يخضع للكثير من التغيرات الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تجبر الفرد على ترك المنظمة في أي وقت.

1-1-3- طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

تعتمد هذه الطريقة على مجموع المنافع التي تتم التضحية بها في سبيل استخدام الأصل البشري استخداماً بديلاً، أي أنها تعبر عن التكلفة المستخدمة من أجل تحقيق رأس المال البشري أقصى قيمة في الاستخدام البديل المتاح له. وأهم ما يميز هذه الطريقة ما يلي:

- تعمل على التخصيص الأمثل للأفراد بالمنظمة.

¹ إيريك فلامهولتز، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999، ص93.

² أشواق بن قدورة، مرجع سابق، ص102.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- توفر أساسا كميًا لتخطيط وتقييم رأس المال البشري بالمنظمة.

- كما تعتبر هذه الطريقة وسيلة لتوزيع الأفراد وتطويرهم.

إن أهم انتقاد يمكن أن يوجه إلى هذه الطريقة هو أن تكلفة البدائل مفهوم افتراضي يقوم على فكرة الأخذ بعين الاعتبار الفرصة الضائعة غير المحققة¹. كما أنه من الصعب استخدام وقياس ذلك، علاوة على أن هذه الطريقة لا تهتم إلا بالعاملين ذوي الكفاءة العالية والذين يمكن استخدامهم أكثر من استخدام.

1-1-4- طريقة العوائد المستقبلية:

تعتمد هذه الطريقة على قياس قيمة الأفراد من خلال التنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هؤلاء الأفراد².

وباستخدام هذه الطريقة يتم قياس الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للأجور والتعويضات التي يتقاضاها الأفراد في المستقبل حتى نهاية عمرهم الإنتاجي بالمنظمة. أي أنها تتطلب تقدير الأجور والتعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلاً وتنزيلها أو طرحها كنفقات في الميزانية للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور والتعويضات³.

يمكن القول أن إمكانية تطبيق هذه الطريقة محدودة للغاية، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار عنصراً واحداً فقط من عناصر التكاليف للوصول إلى قيمة رأس المال البشري وتهمل باقي عوامل تكلفته.

1-1-5- طريقة الشهرة غير المشتراة (المستترة):

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ الأرباح التي تزيد عن المتوسط العادي أساساً للتقييم والقياس، وذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح الزائدة واعتبارها ممثلة لرأس المال البشري في المنظمة. ونستطيع أن نقول بأن هذه الطريقة تتجاهل الكفاءة التي تستغل بها الأصول الأخرى، بالإضافة إلى أن قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بمسألة تحقيق أو عدم تحقيق الأرباح، حيث أن لها تكلفة سواء حققت الربح أو لم تحقق⁴.

1-2- طرق قياس قيمة رأس المال البشري:

تقوم هذه الطرق على مفهوم القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، وهي أكثر واقعية من طرق قياس التكلفة كونها تأخذ بعين الاعتبار الخدمات المتوقعة من الفرد، وهذا ما أهملته أساليب التكلفة. ومن أهم هذه الطرق أو النماذج ما يلي:

¹ ماجد حمود النوافلة، محاسبة الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص56.

² إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2013، ص158.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص243.

⁴ وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص302.

1-2-1- طريقة محددات قيمة الفرد (النموذج التصادفي لـ Flamholtz):

حسب هذه الطريقة فإن الفرد يتحرك بالمنظمة ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة، وذلك خلال فترة زمنية معينة وفي حركته هذه فإنه يقدم خدمات للمنظمة لذا فإن قيمته تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها. ويستخدم هذا النموذج نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة، وبعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة¹. وحسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في بعضها للوصول إلى قيمة الفرد وهي: صفات الفرد والمنظمة، محددات القيمة الشرطية، واحتمال بقاء الفرد في التنظيم.

على الرغم من أن هذا النموذج يعتبر من أولى الخطوات التي حاولت قياس قيمة رأس المال البشري بالمنظمات، إلا أنه يعاني من نقائص كثيرة أهمها:

- صعوبة الحصول على البيانات التي يمكن الاعتماد عليها كمدخلات، مثل قيمة كل حالة خدمة وكذلك مدة بقاء الفرد في خدمة المنظمة، إضافة إلى احتمالات شغل الخدمة في أوقات معينة.
- كما أن هذا النموذج لم يراع احتمال وفاة الفرد أو تركه للخدمة.
- كما أنه يركز على قياس قيمة رأس المال البشري بشكل فردي ويهمل القيمة المضافة للمجموعة.
- ولا يمكن القول أن الأفراد الذين في نفس المنصب الوظيفي يتساوون من حيث قيمتهم الاقتصادية، فإذا تنبأنا لفرد ما بشغل منصب معين مستقبلاً فلا يمكن أن نحدد قيمته على أساس شاغلها الحالي.

1-2-2- طريقة العوائد المستقبلية المعدلة (نموذج Hermanson):

تقوم هذه الطريقة على قياس رأس المال البشري في المنظمة باستخدام القيمة الحالية لتدفقات المدفوعات المستقبلية المعدلة كمقياس تقريبي لقيمة الفرد. وتتم هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:²

- 1/ تحديد المدفوعات التي تتحملها المنظمة للاحتفاظ برأس المال البشري لفترة مستقبلية (5 سنوات).
- 2/ خصم المدفوعات السابقة بمعدل العائد على الأصول المملوكة لأحدث سنة لتحديد القيمة الحالية لمدفوعات السنوات الخمسة القادمة.
- 3/ حساب نسبة (معامل) الكفاءة للمنظمة، التي تعبر عن معدل العائد فيها بالنسبة لمتوسط العائد السائد في الصناعة على مدار خمس سنوات سابقة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص323.

² www.SAS Institute-Inc/ Jac.Fitz_enz.net/H.R.A-2013/pdf

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

4/ ضرب القيمة الحالية لمدفوعات السنوات القادمة بمتوسط نسبة الكفاءة للمنظمة للحصول على القيمة الحالية للخدمات المستقبلية لرأس المال البشري والتي تعبر عن قيمته.

إن الطريقة السابقة أضافت بعض المزايا في كيفية قياس قيمة الفرد أهمها:

- توفر معلومات دقيقة لمختلف المستثمرين.
- توفر معلومات أكثر لمستخدمي القوائم المالية وتقييم الأداء لمعرفة إجمالي الأصول والدخل الحقيقي للمنظمة.
- تساعد في تخصيص الموارد الاقتصادية بشكل أفضل، مما يدفع المستثمرين إلى استثمار أموالهم في الوحدات الاقتصادية التي تحقق عائداً أكبر على أصولها.

إلا أن هذا النموذج أيضاً لا يخلو من النقائص، من بينها:

- أنه يصعب استخدام معامل الكفاءة بسبب أن بعض بياناته غير متاحة.
- غياب الأساس المنطقي لتحديد فترة القياس بخمس سنوات.

1-2-3- طريقة رسملة الرواتب والأجور (نموذج Lev and Schwartz):

تستند هذه الطريقة على قياس رأس المال البشري عن طريق خصم الرواتب والأجور التي من المتوقع أن يحصل عليها الفرد في المنظمة طيلة عمره الإنتاجي بسعر خصم خاص. وقد قام الباحثان بإدخال متغير جديد في نموذجهما وهو احتمال وفاة الفرد. وتتمثل أهم متغيرات النموذج في:¹

1/ القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لرأس المال البشري).

2/ عمر الفرد الحالي.

3/ سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمنظمة.

4/ معدل الخصم الخاص بالفرد.

5/ الوفاة في سن معينة.

6/ قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

إن من أهم ما يؤخذ على هذا النموذج ما يلي:

- افتراضه لوجود علاقة سببية بين أجر الفرد وبين قيمته في المنظمة، وهذا مخالف للواقع، ذلك أنه قد تتساوى الأجور الممنوحة للعاملين بالمنظمة في ظل تفاوت الخدمات التي يقدمها كل منهم.

¹ Ibid.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

- كما أن النموذج يهمل إمكانية ترك الفرد للتنظيم لأسباب أخرى غير التقاعد أو الوفاة، أي أنه يقوم على شرط بقاء الفرد متنسبا للتنظيم حتى وفاته أو تقاعده.

1-2-4- طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):

تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الفرد في عمليات المنظمة المختلفة، وأوضح Watson أن استخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة لرفع كفاءة استخدام رأس المال البشري، وحدد عدة معاملات لعدد من العناصر لقياسه من خلال التمييز بين الجهد المبذول وهي: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة. وبتطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر السابقة. وبضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف × معامل درجة الكفاءة × معامل مستوى الخبرة) نحصل على مقياس الجهد المبذول لكل فرد.

ما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل كبير على التقدير الشخصي عند تقدير المعاملات المختلفة، كما أنها تربط الجهد المبذول بالربحية وتهمل العوامل الأخرى والظروف المحيطة بالعمل¹.

1-2-5- طريقة الأبعاد الخمسة (نموذج Meyers):

تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال البشري على أساس أن قيمة العناصر البشرية بالتنظيم تتضمن خمسة أبعاد أساسية هي:

1. كمية المعرفة المتوفرة لدى العامل؛
2. مستوى المهارة؛
3. حالته الصحية؛
4. الخدمة التي يقدمها للمنظمة؛
5. قيمة مواقفه خلال عمله بالمنظمة.

ولتقدير الأبعاد الأربعة الأولى يتم استخدام الاستقصاء وتقارير الملاحظات العامة والتقييم الشخصي، أما البعد الخامس فتستخدم الأبحاث السلوكية لتقديره².

1-2-6- نموذج Morse:

يتميز هذا النموذج عن النماذج السابقة باعتماده على متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

¹ عبد الرسول عبد الهادي عبد الرسول، المحاسبة عن رأس المال البشري: <http://www.aazs.net, topic2009>
² رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره على القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، المجلد 18، 2002، ص 155.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

1. قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له.

2. قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري.

والفرق بين 1 و 2 يمثل القيمة الحالية لرأس المال البشري.

الشيء الإيجابي الذي أضافته هذه الطريقة هو أنها ركزت على كل من التكلفة المتوقعة وكذلك العائد المتوقع. إلا أن استخدام التكلفة أو القيمة أو إحداهما يعتبر أمرا صعبا أو مستحيلا في بعض الأحيان نظرا لاحتوائهما على مجموعة من المتغيرات التي يصعب قياسها كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتسبا للتنظيم مثلا¹.

1-2-7- طريقة القيمة الاقتصادية المضافة:

تستخدم هذه الطريقة لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة لرأس المال البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية². وتشتق هذه الطريقة من المفهوم الاقتصادي للقيمة الذي يتمثل في مقدار الخدمات المتوقع الحصول عليها من مورد ما خلال حياته الإنتاجية في المنظمة في تاريخ القياس.

وقد اقترح الكثير من الباحثين أمثال Flamholtz أن يتم تقييم المجموعات من الأفراد عن طريق تقدير مساهمتهم في إجمالي القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، وذلك عن طريق التنبؤ بقيمة المكاسب المستقبلية للمنظمة. واقترحا أن تقاس مساهمة رأس المال البشري النسبية في المساهمة الكلية للمنظمة عن طريق نسبة الاستثمارات في رأس المال البشري إلى الاستثمارات الكلية. ويعبر هذه القيمة كما يلي:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة لرأس المال البشري} = \frac{\text{القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية - تكلفة رأس المال}}{\text{إسهام رأس المال البشري}}$$

وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وبساطتها، إلا أنه من الصعب فصل الأرباح الناتجة عن رأس المال البشري عن تلك الناتجة عن رأس المال الإجمالي.

2- الطرق الوصفية (القياس غير المالي):

إن بعض طرق قياس رأس المال البشري تعتمد على القياس النفسي والسلوكي له، واشتقت أغلب هذه الطرق من الأساليب والمقاييس الشائعة في إدارة المورد البشرية كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين،

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص324-325.

² إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص188.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

دوران العمالة، الرضا، الالتزام التنظيمي، الغياب، التعاون، عمل الفريق، وغيرها¹. وعلى الرغم من عدم تحويل كل هذه المقاييس إلى قيم مالية إلا أنها تظل على قدر كبير من الأهمية في عملية قياس رأس المال البشري. ونظرا لتعدد هذه المقاييس وكثرتها سنحاول فيما يلي ذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

1-2- طريقة تقييم الأداء:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة معينة مع المعايير المحددة مسبقا، ويعرف معهد الإدارة البريطاني عملية التقييم بأنها "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لأداء العمل"². ومن هنا يمكن قياس رأس المال البشري قياسا غير نقدي من خلال معرفة مقدرته على أداء واجباته ومسؤولياته في العمل والتحقق من سلوكه وتصرفاته.

ومن مزايا هذه الطريقة في قياس رأس المال البشري ما يلي:

- أنها تعطي للعاملين معنى للعدالة لإدراكهم بأن جهودهم لا تثمن عشوائيا.
- كما أنها تساعد في عملية تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمنظمة.
- إضافة إلى أنها تقدم نوعا من البيانات غير النقدية لمساهمة رأس المال البشري.
- إلا أن اعتماد تقييم الأداء كطريقة لقياس رأس المال البشري تشوبه العديد من النقص أهمها:
 - أن النتائج التي يقدمها لا تتصف بالموضوعية كونها تخضع لتقديرات الشخص القائم بالتقييم، والذي قد يكون متحيزا أو أن تقديراته تميل إلى التساهل أو التشدد.
 - صعوبة تحديد جميع العناصر المؤثرة في أداء الأفراد (خاصة عوامل الشخصية).
 - عدم تدريب الرؤساء على طريق التقييم مما يوصل إلى نتائج غير موضوعية عن مساهمة الأفراد.
 - صعوبة إدراج نتائج التقييم في قياس رأس المال البشري كونها تعتمد غالبا على الدرجات (ممتاز، جيد، ضعيف...).

2-2- طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، ذلك أن درجات الالتزام التنظيمي تعكس مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة وقيمتها وممارساتها، فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء، وتترجم الزيادة في العائد على رأس المال البشري³.

¹ جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 2010، ص366.

² Manager la performance, www.rh.org/doc.dess/performance.pdf

³ جاك فيليب، رون ستون، مرجع سابق، ص371.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

ومن أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة قياس الالتزام التنظيمي أو درجة الالتزام بصورة دورية، فقد يلتزم الفرد في نشاط معين أو في وقت معين دون الالتزام في الآخر.

2-3- طريقة حصر الكفاءات:

تعتبر طريقة حصر الكفاءات أحد الأساليب الفنية الأساسية لقياس وتقييم رأس المال البشري، ويتم حصر الكفاءات أو المهارات عن طريق إعداد قائمة بالكفاءات الحالية والمحتملة لرأس المال البشري بالمنظمة. وحصر الكفاءات هو حصر لقدرات رأس المال البشري بالمنظمة على التعلم، المعرفة، الخبرة، إضافة إلى المهارات الأخرى. بمعنى آخر ترتيب الأفراد حسب كفاءتهم لمعرفة مساهمة كل منهم في العائد الذي تحققه المنظمة.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة مهمة جدا خاصة في تحفيز وتطوير الكفاءات بالمنظمة، إلا أنها تخضع لصعوبة كبيرة في تصنيف الكفاءات، وصعوبة أكبر في تقدير المحتمل منها¹.

2-4- طريقة قياس الاتجاهات:

يعتبر قياس الاتجاهات أحد الأساليب الحديثة للحصول على المعلومات عن رأس المال البشري، وإن هذه الطريقة تمكن المنظمة من تقدير اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، أجورهم، رؤسائهم وأيضا نحو المنظمة ككل. وهذا ما يساعد في قياس درجة الرضا عند الأفراد، وعادة ما يتم ربط مسوحات الاتجاهات والرضا بقياس رأس المال البشري بالمنظمات.

وإن من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تركز بشكل كبير على الجانب النفسي للأفراد واتجاهاتهم وهذا سيكون صعبا جدا للتقدير، علاوة على أن المسوحات قد لا تتم في الفترات التي تخدم قياس رأس المال البشري. بالإضافة إلى أن الكثير من العاملين يفضلون إخفاء اتجاهاتهم داخل المنظمة.

2-5- طريقة قياس دوران العمل والتغيب:

غالبا ما يكون دوران العمالة من أكثر المتغيرات أهمية في قياس رأس المال البشري بالمنظمة، فكلما زاد معدل الدوران كانت له نتائج سلبية على المنظمة وعلى عائدها من رأس المال البشري. وفي كثير من الأحيان يتم تحويل معدل دوران العمالة إلى قيم مالية لمعرفة تأثيره على العوائد المتوقعة من رأس المال البشري، ولكن أغلب المنظمات تفضل عدم تحويل هذا المعدل إلى قيم مالية بسبب ارتفاع التكاليف والافتراضات المتعلقة بهذه العملية، وتبقي عرض مقياس دوران العمالة كأساس لتقييم رأس المال البشري بصفته أحد الطرق النوعية في القياس.

¹ جاك فيليب، رون ستون، مرجع سابق، ص371.

كما يعتبر التغيب أيضا متغيرا سلبيا آخر مرتفع التكلفة وعادة ما تركز عليه المنظمات كأساس لقياس تكلفة رأس المال البشري¹. وبالرغم من إمكانية تحديد تكلفة التغيب فإنه كمقياس لرأس المال البشري لا يحظى باهتمام كبير، ويعود ذلك أساسا إلى أن عملية تقدير الغياب لا يمكن أن تحظى بالمصداقية الكافية. ما نستطيع أن نقوله عن كل الطرق السابقة كمية كانت أو نوعية، متعلقة بالتكاليف أو بالعوائد، وسواء اهتمت بقيمة الفرد أو المجموعة؛ وعلى الرغم من جميع إيجابياتها فإنها كلها لم تصل بعد إلى حد اليقين والثقة التامة بنتائجها ذلك أن مهمة قياس رأس المال البشري كانت ولا تزال معقدة للغاية وتواجه الكثير من الصعوبات والتحديات في جمع واستعمال وتحليل البيانات المتعلقة برأس المال البشري، إضافة إلى أنها لا تتفق في مدخلاتها ومخرجاتها، كما أنها لا توفر أساسا منطقيا للمنظمات حول كيفية إدارة رأس مالها البشري واستخدامه بكفاءة.

المبحث الخامس: تنمية وتطوير رأس المال البشري

يعد تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه من أكبر التحديات والمسؤوليات التي تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها، نظرا للدور الكبير والأهمية البالغة التي باتت يكتسبها هذا الأخير في تحقيق أهدافها. إضافة إلى أن رأس المال البشري أصبح من أكثر موارد المنظمة حساسية كونه قد يلحق بها خسائر وأضرار كبيرة في حالة تدني مردوده أو في حال تركه للمنظمة، لذلك لم تعد المنظمات مطالبة بتنمية وتطوير رأس مالها البشري فقط، بل إنها مطالبة أيضا بمعرفة مختلف العوائق والمشاكل التي تعيق هذه العملية وتحول معالجتها. وقبل أن نتكلم عن تطوير رأس المال البشري؛ نتطرق بداية إلى أهم العوائق التي تحول دون تطوّر هذا الرأسمال.

أولاً: عوائق تنمية وتطوير رأس المال البشري

على الرغم من الأهمية البالغة التي توليها كافة أشكال المنظمات حاليا لرأس مالها البشري، وحرصها على تنميته والمحافظة عليه بشتى الطرق إلا أن هناك جملة من العوائق التي تواجهها المنظمات في محاولتها لبناء رأس مالها البشري وتطويره والحفاظ عليه، من أهمها:

1- معيقات شخصية:

وهي تلك التي تتعلق بشخصية الفرد وسلوكه، منها على سبيل المثال: الخوف مما هو جديد وغير مألوف، عدم تقبل التغيير، عدم امتلاك القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية، ضعف الدافع الداخلي على الإبداع، الجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء، الافتقار إلى النماذج التحليلية التي تساعد الفرد على تحليل المواقف ومعالجة المشاكل المختلفة... الخ.

¹ جاك فيليب، رون ستون، مرجع سابق، ص373-374.

2- معيقات تنظيمية:

وهي التي تتعلق بخصائص المنظمات منها: المركزية في اتخاذ القرارات والجمود في الإجراءات وأساليب العمل، الروتين، المناخ التنظيمي غير الحي الذي لا يراعي الإبداع، ضعف الدعم والتشجيع من قبل المنظمة للأفراد المبدعين وللعملية الإبداعية، الهياكل التنظيمية المعقدة والتقليدية، قلة الأموال الموجهة للإبداع وتطوير رأس المال البشري عموماً،... الخ

3- معيقات بيئية:

حيث تلعب البيئة دوراً مهماً في قدرة المنظمة على تطوير رأس مالها البشري والحصول على أعماله وأفكاره الإبداعية، إذ أن جل أهداف تطوير رأس المال البشري هو الوصول به إلى حالة التكيف مع البيئة. ومن أهم المعوقات البيئية التي يمكن أن تواجه عملية تطوير رأس المال البشري بالمنظمات ما يلي: ضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تحفز تطوير رأس المال البشري وتزيد من كفاءته وقدرته على الإبداع، سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية كالطاعة والخضوع والمحافظة على القديم ومقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي، السيطرة من جهات معينة.

وفي هذا الصدد يقول Birleson أن المنظمة المتعلمة هي التي تحدد العوائق التي تقف أمام عملية التعلم الفردي والجماعي، ثم تحاول إزالتها. ثم تقوم ببناء الأسس الهيكلية والثقافية التي تدعم التعلم المستمر وعملية التكيف سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وحاجات وطموح الأفراد من جهة أخرى، وتحقيق تنمية رأس المال البشري بصفة أخص.

ثانياً: مداخل تنمية وتطوير رأس المال البشري

لغرض تنمية وتطوير رأس المال البشري، والذي يعتبر جزءاً مهماً من العملية الكلية لاستثمار رأس المال البشري؛ يمكن أن تتبنى المنظمة العديد من المداخل والممارسات الإدارية التي تساعد على ذلك، والتي يستحسن أن تأخذ بها المنظمة بشكل متكامل كونها مكملة لبعضها. من أهم هذه المداخل ما يلي:

1- الأمن الوظيفي:

إن عدم الاطمئنان وغياب الأمن الوظيفي يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس لدى رأس المال البشري بالمنظمة، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد عند قيامهم بمهامهم وعدم سعيهم إلى التجديد والإبداع وتقديم أقصى ما لديهم. وهذا أمر طبيعي لأن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتجديد. فلا يُنتظر من عامل من المتوقع التخلي عنه أن يفكر ويخطط ويحمل رؤية للمستقبل، وإنما أن يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار الفصل من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

في الكثير من المنظمات. وإن توفر الأمن الوظيفي في المنظمة يترجم اهتمام المنظمة برأسمالها البشري، وهذا ما يساهم في خلق الشعور المتبادل بالانتماء وولاء رأس المال البشري. على العكس من ذلك فإن المنظمات التي تستغني عن أفرادها بسهولة فهي غير مؤهلة لخلق ولاء أو انتماء رأسمالها البشري، ولن تخلق لديه الإحساس بأهداف وغايات التنظيم. والأمن الوظيفي كما يؤكد Pfeffer يعزز انخراط الموظفين ومشاركتهم؛ لأنهم في هذه الحالة سيتوافر لديهم الاستعداد للمساهمة في تقديم جهد إضافي¹.

وإن المنظمة التي تتميز بالأمن الوظيفي واستقرار رأسمالها البشري لمدة طويلة من الزمن تكون ملزمة على التركيز في عملية الانتقاء واختيار عمالها، لأن سوء الانتقاء سينتج عنه بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمن الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بخصوص رأسمالها البشري.

2- تمكين العاملين (Empowerment):

اتجهت الإدارة المعاصرة لمفهوم التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد، والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم، وبصفة عامة يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية في سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية، وهذا ما يعمل على تحفيز رأس المال البشري بالمنظمة². كما أن عملية التمكين تساعد في تنمية وتطوير رأس المال البشري للمنظمة كونها تركز أساساً على تدريب الأفراد وزيادة قدرتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة. علاوة على التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة، والذي يمثل شكلاً من أشكال التمكين. ومن هنا يكون لعملية التمكين الإداري دوراً هاماً جداً في تنمية وتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءته وإظهار القدرات الكامنة لدى الفئة المتميزة منه.

3- العصف الذهني (Brain Storming):

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، ويقصد به إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار والحلول الإبداعية، ويهدف إلى إخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد ومحاولة إبراز معارفه وقدراته الكامنة وتنميتها واستخدامها بأحسن طريقة. وترتكز هذه الطريقة على فكرة أن ذكاء الفرد يمكن الاستفادة منه أكثر من خلال تكوين المجموعة مما يجعل العقل المفكر ينظر إلى الأمور من زوايا متعددة. وتقوم هذه العملية على تكوين مجموعة مكونة من 5 إلى 10 أشخاص ويتم بعدها توضيح المشكلة التي

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص122.

² J. Brilman, Les meilleurs pratiques du management, 4^{ème} éd, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p377.

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

تعاني منها المنظمة، ومن ثم يتم تلقي أفكار مختلفة حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، ويرجع اختلاف الأفكار إلى تباين المهارات والقدرات لدى رأس المال البشري. وتنتهي العملية طبعاً بانتقاء الأفكار والقدرات الإبداعية مما يؤدي إلى توليد أكبر قدر من أفكار رأس المال البشري¹. ومنه تساعد هذه الطريقة بشكل كبير في تطوير المهارات والأفكار الإبداعية للأفراد ويساعد في إظهار طاقاتهم الكامنة، علاوة على زيادة فرص ارتباطهم بالمنظمة.

4- حلقات السيطرة النوعية (Qualiy Controls):

وتتمثل هذه الطريقة في التقاء مجموعة من الأفراد يعملون في اختصاصات متشابهة بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وقد تشارك فيها الإدارة العليا مرة أو مرتين سنوياً للإطلاع على التقدم الحاصل كما أنها تعمل على تدعيم التقدم الحاصل. وتهدف حلقات السيطرة النوعية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال التوصل إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع. وتساهم هذه الطريقة في استثمار الطاقات الفكرية لرأس المال البشري، كما أثبتت البحوث الميدانية أنها تلاقي الإقبال الكبير من طرف الأفراد. وعليه يمكن أن تعتمد المنظمات بشكل كبير على حلقات السيطرة النوعية كوسيلة هامة في تنمية وتطوير رأس المال البشري من خلال تشجيعه وإظهار طاقاته وقدراته الكامنة.

5- الأجر العالية:

إن الأجر العالية تجذب عدداً أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعاً، وهذا يساعد المنظمة على انتقاء رأس مال بشري متميز قادر على تنفيذ مسؤولياته بكفاءة أكبر، بالإضافة إلى قدرتها على انتقاء رأس مال بشري لديه الاستعداد أكثر للتدريب والتعلم والتطور. كما أن دفع الأجر العالية يساهم في المحافظة على رأس المال البشري من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين وزيادة ولائه. وهذا ما يدفع كل العاملين بالمنظمة إلى تطوير أنفسهم ومحاولة استغلال كل الفرص التي تمنحها لهم المنظمة.

وقد أكد Pfeffer على أن الأجر المرتفعة تقود تطوير رأس المال البشري بما يحقق²:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الإنتاج.
- زيادة مستوى الانتماء.
- تقليل معدل دوران العمل.

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص134.

² J. Pfeffer, Competitive Advantage through People, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994,

- زيادة ربحية المنظمة.

6- الجماعات الحماسية (Hot Groups):

وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تتميز بالنشاط وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة. وتهدف هذه الطريقة إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم. وتتم العملية من خلال إشراك الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات معهم باستخدام مختلف تقنيات المعلومات والاتصال.

7- التركيز على الحوافز:

لابد أن تهتم المنظمة بشكل كبير بالتحفيز كأساس لتطوير وتنمية رأسماليها البشري، ويكون ذلك بالتركيز على نوع الحوافز وكيفية تقديمها سواء أكانت مادية أو معنوية. ويجب أن تعمل المنظمة على العدل في تقديم هذه الحوافز، من خلال التقدير العادل لفئة رأس المال البشري التي تتحمل مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى، وأن تحصل هذه الفئة على نصيب من المكاسب والمنافع يعكس الجهد الذي تقدمه. فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء رأس المال البشري وإنتاجيته وولائه وانتمائه وجهده الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل الجهد الذي يبذلونه وتخفض دافعيتهم نحو العمل والإبداع فيه. وعليه لابد أن تعتمد المكافآت على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على عدة أشياء منها: جودة الأداء، نتائج الأداء، قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات وقدرته على التعاون.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وقد بينت الكثير من الدراسات تحسن الأداء بعد استخدام برامج الحفز بواسطة المشاركة في الربح أو المشاركة في المكاسب. وهذا له علاقة بتمكين رأس المال البشري وتطويره من خلال منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم.

8- التدريب وتطوير الكفاءات:

إن تطوير رأس المال البشري بالتركيز على الكفاءات أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا بمختلف أشكال المنظمات، كونها الوسيلة الأنجع لتميز المنظمات وبقائها. وهذا ما يستدعي محاولة التوفيق بين التدريب ورفع كفاءات العاملين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للكفاءات البشرية باستغلال مهاراتهم في العمل وتحسين مستواهم. ففي كثير من الحالات يحصل رأس المال البشري بالمنظمة وخاصة الكفاءات منه؛ على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من ممارسات بالمنظمة، فضلا عن

الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يتم الحصول عليها بالمنظمة أو من الندوات أو المؤتمرات أو غيرها. ومن المؤكد أن تدريب وتعليم رأس المال البشري من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين الأداء وتنمية المواهب والكفاءات، وعليه يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الكفاءات البشرية مهارات متعدّدة وليست مهارة واحدة حتى تتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل ويرفع فرص بقاء الفرد بالمنظمة. بعبارة أخرى لا بد أن تغير المنظمة من المنهج التقليدي في التدريب إلى منهج جديد يتسم بالمرونة من خلال تدريب رأس المال البشري على مهارات متعدّدة، بحيث تعطيه مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية تطوير الكفاءات البشرية في ظل استثمار رأس المال البشري وتنميته؛ سنحاول دراسة الكفاءات وتطويرها بوصفها أهم مكونات رأس المال البشري بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

خلاصة الفصل:

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمنظمات كونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عصر المعرفة، مترجما في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين. وقد أصبح رأس المال البشري المتفوق بمهاراته وكفاءاته ومعارفه في قمة الهرم الاستثماري للمنظمات الناجحة التي تعمل جاهدة على الاهتمام بهذا الرأسمال قصد الوصول إلى استخدام باقي الأصول أفضل استخدام، وهذا من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري ببنائه واستثماره وتطوير كفاءاته والمحافظة عليه أيضا.

وإن من أهم ما أفرزه اقتصاد المعرفة ظهور نظرية رأس المال البشري بأبعادها المختلفة، والتي اعتبرت الأساس المنطقي والمحفز الرئيسي لجذب الأنظار نحو الأهمية البالغة للعنصر البشري بوصفه رأسمال يفوق في أهميته رؤوس الأموال الأخرى، وقامت هذه النظرية على فكرة أن القرارات المتعلقة بتعليم وتدريب وتنمية الكفاءات البشرية تعتبر قرارات استثمارية وليست مجرد نفقات صعبة التحميل.

وقد لاقت فكرة تقييم رأس المال البشري قبولا واسعا من قبل الأوساط العلمية والأكاديمية لاسيما في مجال السلوك التنظيمي والمحاسبة الإدارية، وبذلت الجهود البحثية الحثيثة من قبل الباحثين لإيجاد مقاييس مرجعية لتقييم أداء المنظمة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في زيادة القيمة بالمنظمة.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في مجال قياس رأس المال البشري إلا أن الطرق والمقاييس التي تم التوصل إليها كمية كانت أو نوعية؛ ما تزال محدودة للغاية ولم تصل إلى حد اليقين والقبول العام ولم تطبق بشكل واسع على مستوى المنظمات. ويعود هذا بدرجة كبيرة إلى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية التي تتناول رأس المال البشري المراد قياسه نظرا لطبيعته غير الملموسة، كما أن جزءا كبيرا منه لا يمكن معالجته بالأرقام، وبالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري وأيضا العوائد المتحققة منه.

ورغم هذه الصعوبات نستطيع أن نقول بأن كل الاهتمام الذي يحظى به مفهوم استثمار رأس المال البشري وقياسه على كل المستويات، يقدم فرصا ومداخل معقولة من أجل توجيه أنظار المنظمات إلى التركيز على استثمار رأسمالها البشري وتطويره باستخدام مختلف الممارسات التي تساعد في رفع إبداعه وإظهار طاقاته الكامنة، وكذلك قياسه ومعرفة العائد عليه وفي النهاية العمل على المحافظة عليه.

الفصل الثاني

تطوير الكفاءات البشرية

تمهيد:

إن المنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطورا نوعيا كذلك في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

وباعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

وإن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذا بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة، أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من المفاهيم المتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية ورأس المال البشري، نظرا لارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بخصائص العاملين مقارنة بما يتطلبه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وعلى الرغم من ارتباط الكفاءة بشكل كبير بمعارف ومهارات وسلوك الأفراد إلا أن موضوع الكفاءة يتعدى هذا بشكل كبير، حيث يشير K. Boal et J. Black والكثير من الباحثين إلى أن الكفاءة الأساسية للمنظمة تدخل دائما في شبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة ضمن نظرة نظامية.

ويعتبر موضوع الكفاءات من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في علوم الإدارة والتسيير وحتى علم النفس والاجتماع والتربية وغيرها. ويعتبر دافيد ماك كلياند من أهم الباحثين الذين أسسوا لمفهوم الكفاءات حيث كان له الفضل في إطلاق حركة الكفاءة (الجدارة)، حيث أوضح أن الاختبارات التقليدية والقدرات الأكاديمية لا تمكّن من التّقدير الجيد لأداء العمل، كما حدّد أهم أنماط الكفاءات التي تساعد على تحديد أداء العمل.

أولاً: الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها

إن الحديث عن مفهوم الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، ويتعلق الأمر بمفهوم المهارة، القدرة، الاستعداد، الإنجاز، المعارف، الفعالية... وغيرها. وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهم هذه المفاهيم من باب التفرقة بينها وبين مفهوم الكفاءة، وهذا بغرض التمكن لاحقا من تحديد مفهوم الكفاءات البشرية بشكل دقيق وتمييزه عن غيره من المفاهيم.

1- المهارة (savoir- faire):

إن المهارة تترجم القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتنتج عموما عن التعلم وتكون هدفا له وتشمل قدرات المتعلمين على أداء مهامهم بشكل دقيق¹. وعادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كفايات المعرفة أو كفايات العمل ومع الإنجازات².

وهناك من يربط المهارة بالهدف ويعرفها بأنها "التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدد"³.

¹ لائل سبنسر الأصغر، سيجان سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة: أشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص25.

² عبد الكريم غريب، الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، ط2، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2002، ص53.

³ <http://ntideU-3mrs.fr/services/ntide02.03/theorie m-5, 07.03.2013>.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

كما نستطيع أن نعرف المهارة على أنها "ضرب من الأداء، تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة ودقة مع اقتصاد في الجهد والوقت"¹.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نقول بأن المهارة بمعناها الواسع تشير إلى القدرة المرتبطة بالأداء، والتي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد من خلال التدريب والتعليم أو التجربة. وهي تترجم القدرة على عمل شيء ما بصورة حسنة عادة. وغالبا ما تحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل. وتصنف المهارات إلى:²

أ- **مهارات فنية:** وتترجم المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، وهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص، وغالبا ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة ويعززها التدريب.

ب- **مهارات إنسانية (تفاعلية):** ترتبط بالقدرة على التعامل مع الأفراد، وتنصرف غالبا إلى القدرات التأثيرية والتحفيزية، وتعبر عن القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين.

ج- **مهارات إدراكية:** يطلق عليها أيضا مصطلح المهارات الذهنية أو الإبداعية، وهي تعبر عن الرؤية الذاتية وفهم مختلف علاقات المنظمة والعمل الداخلية والخارجية، وهي تعكس المهارات الإنسانية للفرد في مواقف معينة. وإن المهارات الإدراكية يمكن تطويرها مع ممارسة العمل غير أنها تكون متوفرة أصلا ولا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة، كما أنها تعتبر متطلبا أساسيا للكفاءات خاصة القيادية منها.

ونستطيع أن نترجم الفرق بين المهارة والكفاءة في أن نطاق الكفاءة أعم وأشمل من المهارة، فالمهارة تعد أحد عناصر الكفاءة كون الكفاءة علاوة على المهارة فهي تتضمن أيضا المعارف العلمية، الاتجاهات، القيم والسلوك. كما أنه إذا تحققت المهارة في إنجاز شيء ما فهذا لا يعني بالضرورة تحقق الكفاءة.

2- القدرة (Pouvoir):

تدل القدرة على "إمكانية أداء نشاط معين، كما تدل على القوة على أداء عمل ما جسديا كان أو عقليا، وقد تكون فطرية أو مكتسبة بالتعليم والتدريب"³.

وعموما فإن القدرة هي إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما، وهي متعلقة بمعارف فعلية عامة، بينما الكفاءة متعلقة بمعارف خاصة.

¹ عباد مسعود، محمد بن يحيى، التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2006، ص82.

² عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص8-11.

³ عبد الكريم غريب، مرجع سابق، ص54.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

وإن الكثير من الباحثين خاصة في مجال الإدارة والاقتصاد؛ يرون بأن مسألة الاختلاف بين الكفاءات والقدرات وحتى المهارات هي مسألة اختلاف في الألفاظ وليس الدلالات، لذلك نجد الكثيرين يستخدمونها بنفس المعنى.

3- المعرفة (Savoir):

تشكل المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج، إذ أصبحت تحظى بأولوية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد على اعتبارها تشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة. ويعرف قاموس ويبستر المعرفة على أنها "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما"¹.

وتشير المعرفة إلى "التراكم الناتج عن من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث وغيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة والتي يتم تجميعها وتحليلها وتخزينها والوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلاً واضحاً للمعرفة"².

كما تترجم المعرفة "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تعترضه"³.

وعليه يمكن القول بأن المعرفة تعكس الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، مما ينعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة، كما أن نقل المعرفة وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي إلى تراكم الخبرات، واستخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة.

وتعتبر المعرفة من وجهة النظر الاقتصادية سلعة غير منظورة، متميزة في مضمونها، غير خاضعة لبعض قوانين السلع المنظورة، ومن ذلك عدم خضوعها لقانون الندرة كما هو شأن بقية عوامل الإنتاج، حيث أن المعرفة تعتمد أساساً على العقل البشري؛ لذلك فالتحول من اقتصاد كثيف المصدر إلى اقتصاد كثيف المعرفة، مرهون بمدى قدرة العنصر البشري على توليد الأفكار، تطويرها، استيعابها وتطويرها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص29.

² خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص55.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص10.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً للمعرفة، تصنيفها إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية. أما المعرفة الصريحة فيقصد بها معرفة المؤسسة (le savoir d'entreprise)، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج والمستندات.. الخ. كما تعرف بالمعرفة المعلنة (explicite) لأنها الشائعة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال. ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تنتشر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

4- الاستعداد (Savoir-être):

يعرف الاستعداد على أنه " قدرة الفرد الكامنة على أن يتعلم بسرعة وسهولة، وعلى أن يصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين إن توافر له التدريب اللازم. كما أنه يترجم قابلية الفرد للقيام بنشاط معين بناءً على تكوينه الطبيعي، ومن ثم فهو فطري وقد يبقى كامناً إذا لم تهيأ الظروف المناسبة لإظهاره"¹.

كما يمكن أن نعرف الاستعداد على أنه "مجموعة من الصفات الداخلية التي تجعل الفرد قابلاً للاستجابة بطريقة معينة، أي أنه مؤهل لأداء معين بناءً على مكتسبات سابقة. ويعتبر الاستعداد دافعاً للإنجاز والوجه الخفي له"².

وحسب Massot et Feisthammel فإن الاستعداد يترجم "مزيج من مواقف، سلوكيات (تصرفات) تمزج الاتصال، الجاهزية، زيادة الوعي وقابلية التكيف (L'adaptabilité)... وغيرها"³.

ويمكن أن نقول بأن الكفاءة نفسها تكون مشروطة بوجود استعداد يمكن أن يتطور عن طريق التجربة والتعليم والتكوين.

¹ [http:// www.elraed.cm/ara/tarbawiyate/11933.2013.htm](http://www.elraed.cm/ara/tarbawiyate/11933.2013.htm)

² Ibid.

³ P. Massot, D. Feisthammel, Pilotage des compétences et de la formation : Des méthodes et outils inédits, AFNOR édition, France, 2005, P5.

5- الفعالية (Efficacité):

حسب Thompson فإن الفعالية "مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف، كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها"¹.

كما يمكن اعتبارها بأنها "الوسيلة أو الطريقة لتقدير إمكانية تحقيق هدف معين بأفضل الطرق وباستخدام مجموعة محدودة من الإمكانيات"².

ونستطيع أن نقول بأن الفرق بين الكفاءة والفعالية هو أن درجة الفعالية إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج.

6- الكفاءة (Efficiency):

إن مصطلح الكفاءة ذو أصل لاتيني وقد ظهر سنة 1968 بمعاني متباينة وحسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ في كتب الإدارة والتسيير كمؤشر لتحسين الأداء بالمنظمات. وقد طور الاقتصادي فلوريديو باريتو صياغة مفهوم الكفاءة وأصبح يعرف بـ "أمثلية باريتو" وحسبه فإن أي تخصيص للموارد يكون إما تخصيص كفاء أو غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء فهو يعبر عن اللاكفاءة (Inefficiency)، وينطبق هذا المفهوم على المنتج والمستهلك والاقتصاد ككل.

وتعرف الكفاءة بصفة عامة بأنها "الطريقة المثلى لاستعمال الموارد"³. أي أنها محاولة الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات، ومحاولة إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء أكانت بشرية أو مادية أو مالية.

كما تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات"⁴.

وعليه يمكن القول بأن الكفاءة تعني تحقيق العمل المراد إنجازه، وذلك إما بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات معينة أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة، وترتكز الكفاءة أساساً على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف. وعليه فمفهوم كفاءة المنظمة يمثل معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة وسبل استخدامها لتحقيق الأهداف، أي أن الكفاءة تنشأ من وجود الموارد وأيضاً المهارات التي ترتكز أساساً في رأس المال البشري. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة قد

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص46.

² www.investintech.com, 15.12.2012

³ Measuring Economic Efficiency, http://www.leicester_univ.htm, 18.02.2012

⁴ فلاح حسن حسني، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط2، 2011، ص277.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

تمتلك الموارد ذات القيمة العالية، ولكنها إذا لم تمتلك القدرة والمهارة على استغلالها فقد تخفق في تحقيق عنصر الكفاءة.

ثانياً: الكفاءات البشرية

1- مفهومها:

يشوب مفهوم الكفاءات البشرية الكثير من الغموض والاختلاف نظراً لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة (الإدارة والتسيير، علم الاجتماع، العلوم النفسية...)، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد. ورغم التعاريف الكثيرة والتي تتشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. نحاول فيما يلي عرض أهم هذه المفاهيم:

يشير أندري جثث وهو متخصص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به "تطبيق المعرفة (savoir) والمعرفة الفعلية (savoir-faire) لتحقيق نشاط عملي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقاً من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني"¹.

يؤكد هذا التعريف أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يؤديه الفرد لتحقيق نشاط ما في وقت معين أو لتحقيق هدف معين، وعليه فالجزء الملاحظ في الكفاءة هو السلوك.

ويعرف Peretti الكفاءات على أنها "معارف وسلوكيات ومهارات متحركة أو قابلة للتحويل (Mobilisable) بغية القيام بمهمة محددة"².

ويضيف Leboterf بأنها "نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الأفراد مثلاً"³. وهي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة"⁴.

أما حسب Aubert et Gilbert فإن الكفاءة تستوجب التنسيق بين المعرفة (savoir) والقدرة (Pouvoir)، وتترجم في الممارسات والإرادة والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو الاستعداد (savoir-être)⁵.

¹ فاطمة الزهراء بوكريمة، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص139.

² J.M. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 1999, P58.

³ G. Leboterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, Paris, 2000, P411.

⁴ S. Blland, A.M. Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, Paris, 2009, P101.

⁵ J. Aubert, P. Gilbert, Les notions des compétences dans les différentes disciplines, www.e-rh.org 2013,htm

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ويمكن القول أيضا أن الكفاءة هي "القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المتناسقة والمنكيفة مع الوضعيات المهنية. أي قدرة الأفراد على وضع المعارف والمهارات لصالح المنظمة في شروط معينة للعمل (منصب، دور، مهمة معينة...)"¹.

وحسب Dejours فإن الكفاءات تترجم "معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي تعطيه جودة عند الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات غالبا على الرؤساء بالمنظمات، المستشارين والباحثين أحيانا"².

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF الكفاءات بأنها "تركيب من المعارف، المعارف العملية (المهارات)، الخبرات والسلوكيات الممارسة في إطار محدد، تلاحظ من خلال العمل الميداني في وضعيات متخصصة، والذي على أساسه تصبح مقبولة. وعلى المنظمة تحديدها، تقييمها، قبولها وتطويرها"³.

أما Leboyer فالكفاءات البشرية حسب رأيه هي "مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد"⁴.

وأشار S. Edmond أن للكفاءة أربعة مفاهيم:⁵

1. الكفاءة كسلوك، ويعني هذا المفهوم عمل أشياء محددة وقابلة للقياس.
2. الكفاءة هي التمكن من المعلومات، أي استيعاب وفهم المعلومات.
3. الكفاءة كدرجة المقدرة، يؤكد هذا المفهوم على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس معينة.
4. الكفاءة على أساس نوعية الفرد، ويتصل هذا المفهوم بالخصائص الشخصية للفرد.

بالتأمل في مختلف التعاريف السابقة نستطيع أن نقول بأن الكفاءة هي خاصية ضمنية للفرد لها علاقة بأداء متميز وفعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة، ومهما اختلفت التعاريف فإن أغلبها تركز على الأبعاد الثلاثة للمعارف، النظرية والعملية والسلوكية. ويمكن القول بأن الكفاءة لا تقتصر على المعارف النظرية والعملية فقط بل تشمل أيضا المواقف والسلوكيات (قابلية التكيف، رد الفعل، القدرة على العمل في

¹ Le développement des compétences : Facteur de convergence entre KM et E- Learning, P3, Qualité Online©2012, Online.com

² C. Dejours, Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2001, P67.

³ M. Ferrary, Y. Persqueux, Management de la connaissance, éd Economica, Paris, 2006, P24.

⁴ C.L. Leboyer, La gestion des compétences, 2^{ème} éd, éditions d'organisation, Paris, 2009, P22.

⁵ زين الدين محمد محمود، كفايات التعليم الإلكتروني، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، 2006، ص52.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

مجموعة، القدرة على الاتصال،...)، والتي تسمح باستعمال المعارف بفعالية في الوضعيات المهنية، كما أن الكفاءات ترتبط دائما بالهدف.

كما يمكن أن نستخلص بأن الكفاءة تنتج عن الممارسة اليومية في وضعيات معينة، والتي تجعل الفرد يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من طرف الآخرين. وبالتالي فالكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية، وقطب مرئي كالسلوك والمواقف وغيره.

وعليه فالكفاءة هي السمة الكامنة لدى الفرد مترجمة في المعارف والمهارات والسلوك، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال والتميز في الوظيفة، وتعتبر ضرورية لنجاح الفرد والمنظمة في آن واحد.

2- أهم مقاربات الكفاءة البشرية، وخصائصها:

لقد لقي مفهوم الكفاءات البشرية اهتماما وتطورا كبيرا عبر العديد من العلوم بدءا من علم النفس، الاجتماع، الأرجونوميا، علم التربية، ووصولاً إلى الاقتصاد والتسيير. وهكذا اختلفت النظرة إلى مفهوم الكفاءات البشرية باختلاف المدارس الفكرية، الاتجاهات والعلوم. الجدول الموالي يلخص أهم هذه المفاهيم والأفكار:

جدول رقم (6): أهم مقاربات ومفاهيم الكفاءات

مقاربات الكفاءة	أهم الباحثين	أهم خصائص المفهوم
علم النفس	Mc clelland(1973) Boyatzis(1981)	-تشير الكفاءة إلى المعارف والملاحم الشخصية. -هي خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد قد تكون دافع، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره أو معارفه التي يستخدمها.
علم الهندسة البشرية (Ergonomie)	Montmollin(1984) J. Lepat	-تشير الكفاءة إلى المعرفة، المهارة، الخصائص القيادية والأنماط الاستدلالية، والتي تتميز بقابلية التطبيق دون تعلم جديد. -من أهم مميزات الكفاءة: *الغائية: الكفاءة دائما موجهة لهدف *أنها افتراضية: لا نلاحظ سوى نتائجها كالأداء *كما انها ضمنية وفكرية.
علم التربية	G. Maigaive(1990)	-هي المعرفة التطبيقية. -تكامل المعرفة التكنولوجية مع المعرفة المنهجية. -هي القدرة على استخدام المعارف.
علم الاجتماع	Zarifian(2000) M. Stoobants(1991) P. Pharo et Marchiers(1990)	-تقع الكفاءة تحت نطاق التدريب، الخبرة، المسار الاجتماعي. -تترجم روح المبادرة من طرف الفرد في وضعيات مهنية معينة.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

-الكفاءة مصدر الميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة.	G.Hamel(1996) R. Durand	الإستراتيجية
-تشير الكفاءة إلى المعارف، الممارسات والاستعداد. -الخصائص الشخصية، الخبرات، الطرق التحليلية، معرفة التصرف. -معايير الأداء خاصة المتميز؛ القدرة على التكوين وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	Leboterf M. Grundstein(2000) C. dejoux(2001) Leboyer(2009)	إدارة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثة.

ولاستكمال التعرف على مفهوم الكفاءات البشرية وتوضيحه أكثر، ومن خلال كل ما سبق نستطيع أن نترجم أهم خصائص أو مميزات الكفاءات البشرية كما يلي:

- أن الكفاءة خاصية ضمنية تتعلق بالفرد في وضعية عمله.
- كما أنها عبارة عن معرفة علمية كانت أو عملية أو سلوكية.
- إن مفهوم الكفاءة أوسع وأشمل من المهارات، القدرات والمعارف، والتي تعتبر جزء من الكفاءة.
- كما تتصف الكفاءة بالثبات والاستمرارية، فالفرد الكفاء هو الفرد الذي تلازمه صفة الكفاءة.
- ترتبط الكفاءة دائما بالهدف، وكذلك الزمان والمكان.
- كما أن الكفاءات تكتسب غالبا وليست فطرية.
- ومن أهم خصائص الكفاءة أنها افتراضية لا نلاحظ سوى نتائجها، والتي تقيم من خلالها.
- كما أن تحقيق الكفاءة لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة. ومن هنا تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى.

وفي هذا السياق يمكن أن نضيف بأن الأفراد ذوي الكفاءات العالية (العقول البشرية عالية التميز) يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد، من أهمها:¹

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
- كما أنهم يتميزون بالقدرة العالية على التحليل والتصور.
- ولديهم القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل.
- ويمتلكون القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع.
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري.

¹ بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص242.

3- مداخل الكفاءة وأهم أبعادها:

3-1- أهم مداخل الكفاءة البشرية:¹

في هذا المجال يفرق (Sandberg, 2000) بين مدخلين أساسيين للكفاءة هما مدخل كفاءة العامل ومدخل كفاءة العمل:

أ- مدخل كفاءة العامل: طبقا لهذا المدخل تتحدد الكفاءة في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة. ومن هذا المنطلق فالكفاءة ما هي إلا تعبير عن الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفي، أي أن الكفاءة حسب هذا المدخل هي مجموعة الخصائص التي يمتلكها الفرد والتي تقود إلى أداء وظيفي متميز.

ب- مدخل كفاءة العمل: أما هذا المدخل فنقطة بدايته هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة، والتي تترجم فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة (مهارات ومعارف واتجاهات).

وفي نفس السياق يقترح (Hydock et Connor, 1995) مدخلين آخرين للكفاءة البشرية على أساس التفرقة بين الكفاءة الوظيفية والكفاءة الشخصية كما يلي:

أ- الكفاءة الوظيفية: هي الأعمال التي يقوم بها الرؤساء عادة بالمنظمات، مثل إدارة العمليات، الأفراد، المعلومات والأموال. وغالبا ما تتم ترجمة تلك الأعمال في شكل أفعال، مثلا ترجمة الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم بشكل موضوعي...إلخ.

ب- الكفاءة الشخصية: أما مدخل الكفاءة الشخصية فيترجم الكفاءة البشرية في مجموع المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة الوظيفية.

وفي نفس الاتجاه أيضا يفرق (Heffernan et Flood, 2000) بين مدخلين أساسيين للكفاءة، هما المدخل الأمريكي والمدخل البريطاني:

أ- المدخل الأمريكي: من منظور هذا المدخل فالكفاءة هي الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة، مترجمة في الدوافع والصفات والمهارات وهيكل المعرفة، بالإضافة إلى الانطباع الذاتي لشاغل الوظيفة.

ب- المدخل البريطاني: أما هذا المدخل فيتناول مفهوم الكفاءة البشرية من زاوية أكبر، حيث يتم التركيز على النتائج المتوقعة من الوظيفة ذاتها. وفي ضوء هذا المدخل فإنه يمكن النظر إلى الكفاءة على أنها القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ.

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 242-245.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

نلاحظ أن الارتباط بين المداخل السابقة كبير لدرجة يصعب معها الفصل بينها بدقة، حيث أن كل منها يحدد الكفاءة في ضوء مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية، وعلاقتها بالوظيفة ذاتها. كما نلاحظ أنه بالرغم من الاختلاف الظاهري بين المداخل السابقة للكفاءة البشرية إلا أنها تدور جميعا حول التفرقة بين كفاءة الفرد من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى. وقصد الوصول إلى أداء متميز فإن الربط بين كفاءة الفرد والوظيفة ضرورة عملية، ولاشك أن هذا الربط يساعد بشكل كبير في التوصل إلى مفهوم أكثر واقعية للكفاءة البشرية وتأثيرها على الأداء المتميز. بحيث يمكن القول بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤثر بشكل كبير على وظيفة الفرد، والتي ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها، ويمكن تنميتها من خلال التدريب والتطوير الوظيفي.

2-3- أبعاد الكفاءة:

نظرا لتعدد مداخل تعريف الكفاءات البشرية فقد تعددت الدراسات والبحوث التي حاولت تحديد أهم أبعادها، وتتمثل هذه الأبعاد في:¹

1-2-3- المعرفة (Savoir):

والتي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطها وإنجاز عملياتها، كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة واستعمالها. وهي المعلومات والمعطيات التي يمتلكها الأفراد في مجال معين وتكون علمية ونظرية. ونستطيع أن نقول بأن المعرفة تنبئ وفي أحسن الأحوال وباستخدام الاختبارات عما يستطيع الفرد أن يفعله مستقبلا ولا تنبؤنا عما سوف يفعله فعلا.

2-2-3- المهارة (الممارسة Savoir-faire):

وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، وتعتبر عن أحسن توازن بين المعارف النظرية والعمل سواء أكان عمل إنتاجي أو غير ذلك. وتعتبر المهارة ضمنية وفنية يصعب نقلها، مثلا تشمل الكفاءة الذهنية على مهارة التفكير التحليلي، أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط وكل هذا يصعب نقله من فرد لآخر.

¹ أنظر: - لاييل سينسر، سيجان سينسر، مرجع سابق، ص 23-25.

- C. B. Allègre, A.E. Andréassian, Op.cit, P23.

- S. Maury, Manuel de GRH dans la fonction publique :Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris ,2011, P38.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تكسب بعض الأفراد قدرات لا تتوفر في غيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب المهارة من بيئة الفرد والتي تكون غالبا نتيجة للتقليد، التعليم، التدريب والممارسة الموجهة بإشراف الخبراء أو المدربين.

3-2-3- السلوك (الاستعداد- التحلي (Savoir-être):

ويترجم قدرة الفرد على تنفيذ المهام والممارسة بتفوق، وهو يمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين. ويرتبط السلوك غالبا بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، كما أنه لا يرتبط بالمسار المهني فقط بل يرتبط بمجالات أخرى كالحياة الاجتماعية مثلا.

3-2-4- الصفات:

وهي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف والمعلومات، مثلا من أهم صفات الكفاءة لدى المديرين التحكم الذاتي في المشاعر، المبادرة خاصة لحل المشاكل تحت الضغط.

3-2-5- الدوافع:

تترجم الأشياء الكامنة والتي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار، والتي تتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتعمل الدوافع على اختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة.

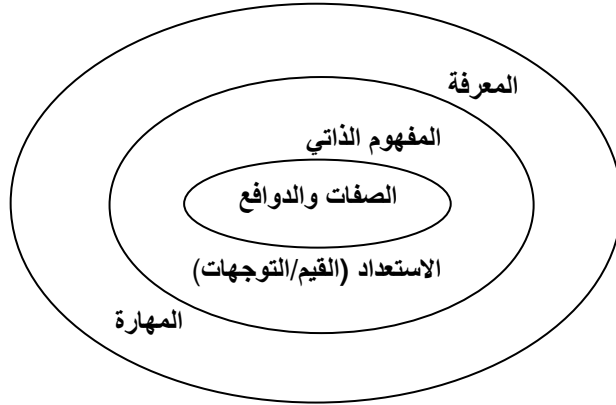
3-2-6- المفهوم الذاتي:

يعبر عن توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، مثلا تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الفرد بأنه يمكن أن يكون فعالا في أية حالة تقريبا، جزءا من المفهوم الذاتي للفرد.

ويرى الكثير من الباحثين أن الكفاءة تركز في الأبعاد الثلاثة الأولى فقط (المعرفة، المهارة، السلوك)، وأن كلا من الصفات والدوافع والمفهوم الذاتي يمكن أن تدرج تحت بعد الاستعداد أو المعرفة السلوكية. وهذا صحيح إلى حد بعيد كون الصفات الفردية والدوافع والمفهوم الذاتي للفرد تتحكم بشكل كبير في استعداد الفرد بصفته خاصية رئيسية للكفاءة البشرية.

ولكل بعد من الأبعاد السابقة للكفاءة أثر كبير بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية وكذلك عملية تطوير الكفاءات. ذلك أن بعدي المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص الأفراد (الكفاءات)، في حين يكون السلوك مترجما في المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقا وتمركزا في شخصية الفرد الكفاء. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4): أبعاد الكفاءة



المصدر: لايل سبنسر، سيجان سبنسر، مرجع سابق، ص26. بتصريف.

إن الكثير من المنظمات تقوم باختيار كفاءاتها البشرية على أساس المعلومات والمعارف السطحية والمهارات في ظل افتراض أن هؤلاء الأفراد لديهم الدافع الكامن و الخصائص، أو أنه يمكن إكسابهم هذه الصفات عن طريق الإدارة الجيدة. لكن هذا الافتراض نسبي فغالبا ما يكون اختيار الفرد وفقا للدافع الكامن والخصائص ثم القيام بتدريبه على المهارات وإكسابه المعلومات اللازمة للأداء أكثر جدوى. وعادة ما تتطلب الكفاءات بالمنظمات الذكاء والدوافع والمهارة علاوة على الشهادات الدراسية، خاصة لتحقيق الأداء المتميز في الوظائف الحساسة والمعقدة.

ثالثا: أنواع الكفاءات

يختلف تصنيف الكفاءات تبعا لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالكفاءة.

فمن حيث النوعية المهنية (احتياجات الوظائف) تصنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع هي الكفاءات الفكرية، الإنسانية والتقنية. ترتبط الكفاءات الفكرية (التصورية) بالإطارات العليا، أي أنها تتناسب مع المناصب الإدارية العليا وتشتمل هذه الكفاءات على القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية، فهم وصياغة التوجهات التنموية والأهداف الإستراتيجية... الخ. في حين تزداد الحاجة إلى الكفاءات الإنسانية (السلوكية) في المستويات الإدارية الوسطى والتي تتطلب كفاءات التواصل والتعاون وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته في العمل. أما الكفاءات التقنية فإنها تعبر عن مجموع الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا، وترجم في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

أما من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام فيمكن أن نميز بين نوعين، يتمثل النوع الأول في الكفاءات **الخصوصية**، وهي الكفاءات اللازمة في إطار منصب عمل محدد ولا يمكن إنجاز مهامه إلا بتوفرها. في حين يتمثل النوع الثاني في **الكفاءات المشتركة**، وهي التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وفي عدة مناصب عمل¹.

ومن الناحية الإستراتيجية تصنف الكفاءات إلى **كفاءات أساسية**، وهي الكفاءات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها. و**كفاءات تمييزية**، وهي التي تتعلق بالمواقف التسييرية كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء².

ومن أهم تصنيفات الكفاءة أيضا ما قدمه Mc clelland الذي قسمها إلى كفاءات أساسية وأخرى تفاضلية، تعبر **الكفاءات الأساسية** عن المعارف والمؤهلات أما **الكفاءات التفاضلية** فتترجم مجمل صفات العبقرية والدوافع وإدراك الذات، وهي تسمح بالتمييز بين ذوي الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

وسنتناول فيما يلي بنوع من التفصيل التصنيف الذي نراه الأكثر أهمية في تحديد أنواع الكفاءة البشرية وهو أبرز التقسيمات وأكثرها شيوعا وتركيزا على الأفراد، كما أنه الأكثر ملاءمة بالمنظمات خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد البرامج التطويرية والتكوينية للكفاءات. وهو التصنيف الذي يقسم الكفاءة من حيث الحيابة ويصنفها إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية.

1- الكفاءات الفردية:

إن مفهوم الكفاءات الفردية يعتبر من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا مقارنة بالكفاءات الجماعية نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه هذه الأخيرة في التطوير المهني للأفراد، علاوة على أن الكفاءة الفردية هي مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري بالمنظمات.

ويعود تعريف الكفاءة الفردية إلى تعريف الكفاءات بصفة عامة، لكن يعبر لفظ فردية عن خصوصية هذه الكفاءة واختلافها من فرد لآخر ويستخدم كذلك لتمييزها عن الكفاءات الجماعية.

وحسب C. Dejoux تعبر الكفاءة الفردية عن "معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز،

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص122-125.

² حجازي اسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص94-95.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

المهارة... الخ"¹. وتمثل الكفاءة الفردية "نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بحشد مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينها"².

وإن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف التنظيم. ومن بين أهم الخصائص التي يجب توفرها لتحقيق الكفاءة الفردية ما يلي:

- أن يكون الفرد حيويًا ويقوم بما يجب القيام به.

- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.

- القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- إيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي.

- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.

- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.

- التصرف بمرونة ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة.

- معرفة الفرد الدقيقة لنقاط قوته وضعفه.

الجدول الموالي يبين أهم أبعاد الكفاءة الفردية وفقا لكل من المدخل الفرنسي والمدخل

الأنجلوسكسوني:

جدول رقم (7): المداخل المتعلقة بأبعاد الكفاءة الفردية

المدخل الفرنسي	المدخل الأنجلوسكسوني
أبعاد الكفاءة الفردية	أبعاد الكفاءة الفردية
المعرفة Savoir	المعارف المهارات
المهارة Savoir-faire	الكفاءات الأساسية Hard competences
الاستعداد Savoir- être	الكفاءات التفاضلية (التمييزية) Soft competences
	الصفات
	المفهوم الذاتي
	الدوافع

Source :M. Matmati, M. Le Berre, Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Edition Liaison, France, 2005, P130.

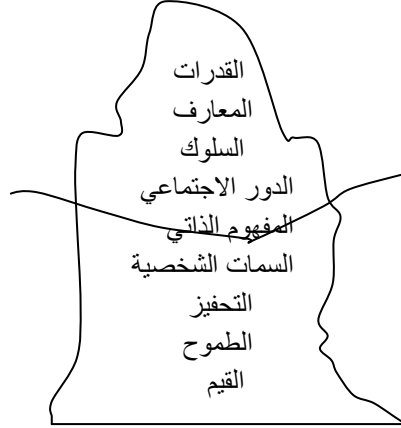
¹ C. Dejoux, A. Dietrich, Management par les compétences : Le cas Manpower, Pearson Education, France, 2006, P69, 110.

² عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص15.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ويمكن القول بأن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الخصائص الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والسلوك كجزء ظاهر للكفاءة، والسمات الشخصية والمفهوم الذاتي والقيم والطموح كجزء خفي لها. ويمثل هذا المفهوم بالجبل الجليدي (L'Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (5): تمثيل الكفاءة الفردية



Source: C. Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit, P158.

تمثل قمة الجبل الخصائص الظاهرة للكفاءة، في حين تترجم القاعدة الخصائص الكامنة للفرد والتي تكون عادة أصعب تقييماً وتطويراً. أما المفهوم الذاتي فنلاحظ أنه يقع في المنتصف لأنه من الممكن تغيير بعض المفاهيم الذاتية عن طريق التدريب والتطوير، كأن يغير المفهوم الذاتي لفرد يرى نفسه مثلاً دائماً يصلح لمنصب مدير وهو يصلح لمنصب آخر.

وإن المنظمات يمكن أن تحصل على الكفاءات الفردية المتميزة بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية وكذلك توظيفها، بالإضافة إلى التركيز على عملية التطوير بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها المحيط الحالي والتي أثرت بشكل كبير على الأفراد وفرضت توفر كفاءات خاصة وأبعاداً جديدة لها. وقد صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تترجم محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة، كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

جدول رقم (8): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	مكوناتها
التفكير الناقد والعمل	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل، طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي، التفهم... إلخ
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بكفاءة وفعالية.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	التحكم في التعبير والتعلم مدى الحياة، التنمية الذاتية.

Source: http://www.memoireonline.com/11/07/708/m_management-competence-entreprise.htm, 25.07.2013

2- الكفاءات الجماعية:

إن ربط مفهوم الكفاءة بالأفراد لا يجب أن يقود إلى فكرة التركيز عليها باعتبار أنها مفهوم فردي فقط، ذلك أن الكفاءة الجماعية تعتبر أيضا من أهم انشغالات المنظمات المعاصرة. وإن الكفاءات الجماعية تترجم مجموع الكفاءات الفردية بالمنظمة وتعرف على أنها قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل، وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص. وإن الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من الفردية وتكمن فعاليتها في اللغة الجماعية المشتركة للفريق. ولا نعني بأي حال من الأحوال بأن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون بدون الثانية، ولكنها تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها. وعليه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1. أن يكون الأعضاء في الفريق مؤهلين للعمل الجماعي.

2. امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل.

3. التكاملية بين الأفراد خلال ممارسة الفريق لعمله.

ولتحقيق الكفاءة الجماعية لابد من توفر جملة من الشروط أهمها:²

¹ محمد مرعي مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 26-27 أبريل 2006، ص10.
² أنظر: - مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول، تميم الكفاءات وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 14-15 نوفمبر 2006، ص04.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم الكفاءات الفردية.
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق.
- تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة.
- وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة و المنظمة ككل.
- الشعور بالانتماء الكامل للجماعة.
- وجود لغة مشتركة (شفوية أو غير شفوية).
- معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في الكفاءة الجماعية.

يمكن القول بأن الكفاءة الجماعية تعتبر مهمة جدا وحاسمة في قدرات المنظمة وأن أهميتها تزداد مع الوقت مما يجعل المنظمة أكثر تميزا وتأهيلا. وعليه يجب أن توجه القدرات العالية (Haut potentiels) للمنظمة والجماعة لتطوير الكفاءات الجماعية. ذلك أن القدرات العالية تعكس الذكاء العالي ومعرفة إدارة الصعوبات بما يصب في مصلحة المجموعة، وبالنتيجة عناصر الذكاء الجماعي تسمح بإعطاء معنى لنشاط كل فرد وللکفاءة الفردية التي تظهر من خلال معرفة الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة. وعليه لا بد أن توجه نظرة المنظمة للتوفيق بين مختلف الوظائف، الكفاءات الفردية، الجماعية وكذلك الكفاءات الإستراتيجية*.

ويمكن أن تكون الكفاءات الجماعية عبارة عن كفاءات إستراتيجية أو محورية لأنها تضمن بقاء واستمرارية المنظمة وتميزها من خلال:¹

- النفوذ إلى أكبر عدد من الأسواق.
- المساهمة بشكل كبير في قيمة المنتج النهائي.
- صعوبة تقليد هذه الكفاءات من المنظمات المنافسة.

ويوضح Michaux مفهوم الكفاءات الجماعية من خلال مختلف سياقات استخدام المفهوم في الثقافة التسييرية. كما يوضح الشكل التالي:

* الكفاءة الإستراتيجية (المحورية) هي عبارة عن المهارات الخارقة والقدرات العالية النابعة من أصول المنظمة الملموسة وغير الملموسة ذات الخصوصية في طبيعتها والتي تمنحها التميز.

¹ J.C. Tarondeau, L. Philippe, De la stratégie au processus stratégiques, Revue française de gestion, N160, 2006, P316.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

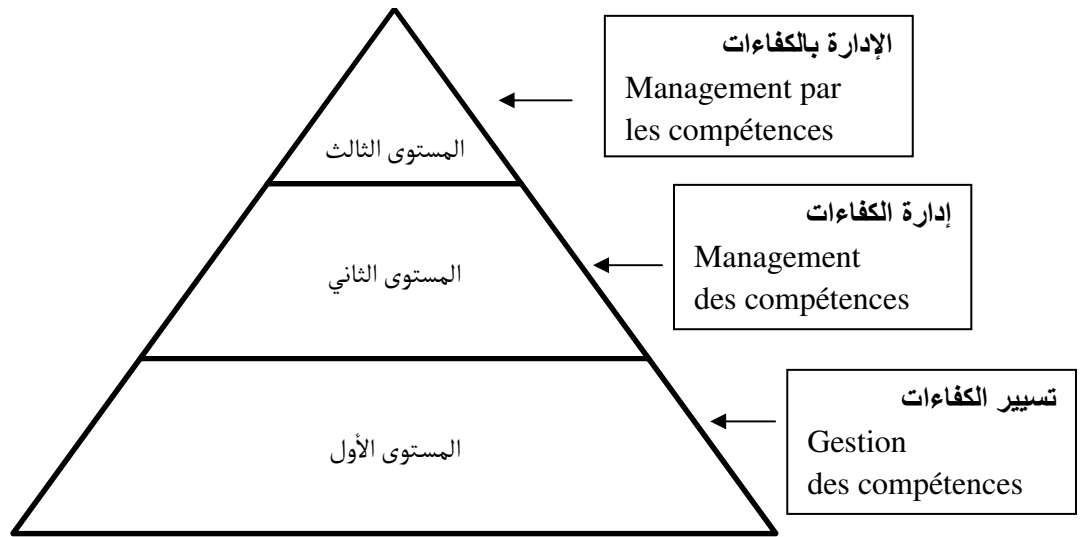
وعليه يمكن القول بأن الكفاءات التنظيمية تترجم رأس مال الكفاءات للمنظمة، ويشير Le Boterf بأن قيمة رأس مال الكفاءات لمنظمة معينة لا يعكس فقط الجمع البسيط للكفاءات الفردية بل المزج النوعي لها، لأن هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

أصبح تسيير الكفاءات منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي من أكثر الصيغ حداثة في عالم الإدارة والمنظمات، أين تزايد الاهتمام بشكل كبير برسم خطوط واضحة لعملية إدارة الكفاءات، وأصبح الاهتمام باكتساب الكفاءات المتميزة من أهم انشغالات المنظمات. واليوم الجهود متواصلة لوضع أسس أكثر فعالية ودقة لتسيير الكفاءات البشرية في العمل.

وفي هذا السياق وقبل التطرق بنوع من التفصيل لعملية تسيير الكفاءات، لابد من الإشارة بداية إلى المستويات الثلاثة التي تدور حول الكفاءة البشرية والتي لها صلة بتسيير الكفاءات. ويمثلها هرم إدارة الكفاءات كما يوضح الشكل:

شكل رقم (7): هرم إدارة الكفاءات



Source: P. Boissenot, Manager les compétences, www.consulting-centre.com, 01.2013

حسب الشكل السابق فإن نظام الكفاءات البشرية بالمنظمات يتكون من ثلاثة مستويات، يترجم المستوى الأول **تسيير الكفاءات**، ويعكس هذا المستوى الأول (مستوى الأساس) الخطوة الأولى في نظام الكفاءات الكلي للمنظمة، وهو مستوى وصفي يبين الأوضاع الراهنة. وتقع عملية تسيير الكفاءات على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يتمثل دورها في جدولة مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد، قصد الوصول إلى التوازن بين الحاجات والموارد.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

وهناك من يترجم هذا المستوى الأول بمصطلح "المقاربة التسييرية للكفاءات L'approche Gestionnaire"، والتي أساسها أن الكفاءات تتمثل في مجمل المعارف والمهارات والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة، وأنها تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه.

أما المستوى الثاني فيترجم عملية إدارة الكفاءات، ويساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير الكفاءات، وتتمحور إدارة الكفاءات حول تطوير الكفاءات المهنية قصد تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة. وهنا يصبح المديرين التنفيذيين الموجهين الأساسيين لنظام الكفاءات وليست إدارة الموارد البشرية فقط، وهذا ما يعتبر صعبا جدا للتنفيذ كونه يتطلب تعاون العديد من الجهات بما يسمح بترسيخ مدخل الكفاءة في التطبيقات الإدارية اليومية للمنظمة، وتعظيم فائدتها.

ويطلق البعض على هذا المستوى مصطلح "المقاربة العملية للكفاءات L'approche Opérationnelle"، ومن منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيورة التنظيمية، التكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. وأن تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين جميع هذه العناصر، وعليه فالكفاءة حسب المقاربة العملية جماعية وليست فردية، تترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيורות التنظيمية المطبقة قصد مسابرة مختلف التغيرات.

في حين يعكس المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات، ويسمح هذا المستوى الأخير بقيادة المنظمة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة بحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم ومهاراتهم المتخصصة بما يزيد النجاح الجماعي. كما تساعد الإدارة بالكفاءات على تثمين وزيادة رأس المال البشري وتميز أدائه، علاوة على أن المنظمات التي تتبنى الإدارة بالكفاءات تضيف قيما كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير كل الكفاءات الموجودة بشكل صحيح وتفاذي التعارض السلبي. وفي هذا المستوى تصبح الكفاءات الإستراتيجية أساس اهتمام المنظمة وأساس نظام الكفاءة ككل.

وهناك من يترجم هذا المستوى الثالث بـ "المقاربة الاستراتيجية للكفاءات L'approche Stratégique"، والتي أساسها أن كفاءات التنظيم تحقق تميزا من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتترجم الكفاءات في هذا المستوى في المعارف والمهارات والقدرات المتمسمة بصعوبة تقليدها أو تعويضها.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ورغم أن هذا المستوى يعتمد على الكفاءات الاستراتيجية، فإنه يستند على المستويات السابقة (الأول والثاني) التي تسيير وتطور كل كفاءات المنظمة¹.

نستطيع أن نقول من خلال ما سبق أن إدارة الكفاءات تتكون من ثلاثة مستويات هامة، أولها تسيير الكفاءات الفردية من قبل إدارة الموارد البشرية، ثم التركيز على الإدارة الجماعية لهذه الكفاءات قصد الوصول في النهاية إلى الاستراتيجية منها. وسوف نحاول فيما يأتي التطرق إلى تسيير الكفاءات وتطويرها بنوع من التفصيل على أساس أنها تشكل عاملا أساسيا في توجيه الأداء نحو التميز. وقبل ذلك نتطرق إلى بعد مهم جدا في إدارة الكفاءات وهو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

أولاً: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)

إن الانتقال من منطقتي المناصب إلى منطقتي الكفاءات، والذي فرضته البيئة سريعة التغيير بكل أبعادها؛ يعكس قدرة المنظمة على الوصول إلى التميز من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية حسبما تقتضيه بيئة الأعمال، من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)، الذي يعمل على تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات، قصد تحضيرها لوضعيات مهنية جديدة وتكييفها مع المتغيرات التي تطرأ على الوظائف والمهام.

1- ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة أساسية تمكن المنظمات من التحكم في المستقبل وما يحمله من مستجدات، من خلال التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الكفاءات البشرية من جهة، وعلى مستوى الوظائف والمهام من جهة أخرى. وذلك من خلال اتخاذ مختلف الإجراءات والتدابير التي يتطلبها التحكم في هذه التطورات.

وقد برز هذا المفهوم كبديل عما كان يعرف بالتسيير التقديري للمستخدمين (Gestion prévisionnelle du personnel)، والذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري وتوقعات تدفقات الأفراد دخولا وخروجا.

¹ أنظر: - سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 142-143.

- http://www.ressources_web.com/livres/cmpetences.htm, 12.06.2013.

- http://www.memoireonline.com/11/07/708/m_management-cmpetence-entreprise.htm, Op.cit

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ويعكس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات "العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها، من خلال مساهمة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر"¹.

وإن هذا الأخير كعملية "يتضمن شقين، الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات. أي أن التسيير التقديري للوظائف يعني مجموع الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المنظمة، أما التسيير التقديري للكفاءات فيعني مجموع الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد تماشياً ومتطلبات هذه الوظائف"².

وعليه يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخططات عمل في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، بما يحقق التوافق النوعي والكمي بين الاحتياجات المستقبلية والكفاءات المتاحة. وبذلك فالهدف منه هو الاستجابة إلى الاحتياجات المستقبلية من ناحية الوظائف والكفاءات كما ونوعاً، بما يحقق التكيف مع بيئة العمل. وهو أساس استراتيجية المنظمة، فلا يمكن تطبيقه إلا من خلال رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية.

ومن جهة أخرى فإن نتائج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تساعد في توظيف الكفاءات البشرية، تدريبها، تخطيط مساراتها الوظيفية وتقييم أدائها. علاوة على أنه يعتبر مدخلاً أساسياً لتطوير الكفاءات من خلال مساهمته في تكيفها مع الوضعيات المهنية الجديدة، كما يتيح فرصة الحصول على أكثر الكفاءات تميزاً من سوق العمل من جهة، وتحقيق ولاء الكفاءات المتوفرة بالمنظمة من جهة أخرى. وترتكز الطريقة العملية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات على عدة نقاط، نترجمها فيما يلي:³

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحيط.
- اختيار محاور استراتيجية وإعداد مشاريع تطويرية.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل كمية ونوعية حسب الأنشطة اللازمة
- جرد الكفاءات البشرية المتاحة، ودراسة إمكانيات تطورها مستقبلاً.
- تحليل الفوارق بين العرض والطلب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ووضع البرامج العملية.

¹ شريف غياط، عبد المالك مهري، مكانة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهميته في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013، ص4.

² F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2004, P127.

³ A. Haegel, La boîte à outils des Ressources humaines, Dunod, Paris, 2012, P68.

- تنفيذ وتقييم الخطط العملية.

2- أهمية تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وأهم أدواته:

يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بها. إذ أنه على ضوء معطيات ومتطلبات استراتيجية المنظمة وما تحتاجه من وظائف ومهام مستقبلية، تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير الاحتياجات من الكفاءات كما ونوعاً، والتي على أساسها تقوم برسم مختلف سياسات وبرامج تطوير الكفاءات البشرية بالمنظمة. ويمكن أن نلخص أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في النقاط التالية:

- المساهمة في خلق تطابق وتكيف للكفاءات مع التحديات والوظائف الجديدة.
 - تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأهدافها المستقبلية.
 - التركيز على تطورات بيئة العمل، والتغيرات التي تطرأ على مجال أعمال المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على كفاءاتها البشرية.
 - إعداد مخططات مفصلة حول مناصب العمل على مستوى المنظمة ككل، مما يساهم في تطوير الكفاءات، تخطيط الإحلال، الترقية... وغيرها.
- وإن تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمر بعدة مراحل تتطلب كل منها العديد من الأدوات، نلخصها في الجدول التالي:

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

جدول رقم (9): أهم أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المرحلة	أهم الأدوات المستخدمة	مضمونها
مرحلة تحديد المشكل وتحليل الوضعية	المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات (Référentiel d'Activités et de Compétences)	وثائق مرجعية تتعلق بمنصب معين وتتضمن: قوائم الكفاءات الأساسية للوظائف والمهام، شروط الانتقال بين الوظائف والمهام (المهام النموذجية للوظائف والكفاءات المتعلقة بها).
	توصيف المناصب	وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعينة، وحدود السلطة التي تنطوي عليها، أي أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته.
	جداول تدفق العمالة	مؤشرات تسمح بالتوقع والتنبؤ بالتطورات الحالية والمستقبلية للأفراد من الجانب الكمي والنوعي
	الحصيلة الاجتماعية، أدوات التحليل التنظيمي، وأدوات تحليل أخرى	هرمية السن، دوران العمل، متابعة المهام الحساسة، معدل الغيابات، متوسط تكلفة التوظيف... إلخ
مرحلة تحديد خطة العمل	مختلف أدوات التخطيط	تحديد العرص والطلب من الكفاءات (من الداخل/الخارج)، تحديد الفارق (فائض/عجز) ومختلف طرق معالجته.
مرحلة التنفيذ، المتابعة والرقابة	المؤشرات الاجتماعية، المقابلات والتقييم.	خطط التوظيف، التدريب، الإحلال، الترقية والنقل، إعادة تصميم المناصب... إلخ

Source :Formation conseil/La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, www.rh-organisation.fr, 2013.

ثانيا: تسيير الكفاءات، وأهم مراحلها

1- ماهية تسيير الكفاءات:

إن تسيير الكفاءات يمثل مقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية تسمح لها ولإدارة ككل بالحصول على الكفاءات البشرية وخاصة المتميز منها، تطويرها بما يلائم أهداف التنظيم وكذلك المحافظة عليها. ويتعلق الأمر هنا بالاستخدام الكلي للكفاءات المتوفرة أو الحصول على كفاءات جديدة وضمن التنمية والتطوير المستمر لهذه الكفاءات من خلال مختلف برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية.

ويعرف Zarifian تسيير الكفاءات على أنه "سيرورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير، والاعتراف بكفاءات الأفراد"¹.

¹ P. Zarifian, Compétence et stratégies d'entreprise, édition Liaison, Paris, 2005, P06.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه "الحصول على الموارد الخاصة بكل فرد لإخضاعها لمجموعة مرتبطة من العمليات الإدارية، من التوظيف إلى النقل مروراً بالتقييم وحتى الأجور اعتماداً على العديد من السياسات الإدارية"¹.

وبالتالي فتسيير الكفاءات عبارة عن عملية ديناميكية تتكون من عدة خطوات ومراحل متسلسلة وتكتمل بعضها البعض قصد الوصول إلى مهارات ومعارف متميزة. كما يعبر تسيير الكفاءات عن تلك العملية التي يتم إدماجها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يكون الفرد بما يمتلكه هو المرجع الأساسي وليس منصب العمل. ويتطلب تسيير الكفاءات مجموعة خاصة من الآليات والأدوات والسياسات الإدارية، على اعتبار أن الاستثمار في الكفاءات البشرية خاصة المتميز منها؛ يمثل الورقة الرابحة للمنظمات.

ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل تسيير وتطوير الكفاءات والعقول البشرية عالية التميز، ويتطلب ذلك العديد من الركائز أهمها:

- التدريب والتطوير المستمر والتميز، ذلك أن المنظمات اليوم يمكن أن تحصل على المعرفة والمعلومات بصورة أكبر من خلال التدريب والتعليم المستمر وتخطيط المسارات المهنية للكفاءات البشرية.
- المشاركة الفاعلة للكفاءات البشرية في تحديد المعارف والمعلومات ومصادر الحصول عليها من جهة، وجعلهم من جهة أخرى جزءاً من المنظمة من خلال رفع مساحة الحرية لديهم، وإشراك الكفاءات المتميزة في حل المشاكل واتخاذ القرارات الهامة، علاوة على مشاركتهم في نواتج أفكارهم وابتكاراتهم من عوائد.
- قيادة الإبداع و الابتكار بالتركيز على الأفراد ذوي الكفاءة العالية والأكثر تميزاً، وإدراك كيفية إدارتهم والقدرة على إظهار ما يمتلكونه.

إن تسيير الكفاءات البشرية يعتبر من العوامل الهامة في بقاء المنظمات واستمرارها، على اعتبار أنه يساعد على تجاوز النظم التقليدية والنمطية للتصنيفات على أساس المناصب، ويرتكز بدلاً من ذلك على المعارف والمهارات وخصائص الأفراد الضرورية لشغل المناصب، كما يركز على جميع معارف ومهارات وسلوكيات الفرد وليس بالضرورة التي يستخدمها في منصبه الحالي، علاوة على خلق العديد من المزايا للمنظمات. ومن أهم أهداف تسيير الكفاءات:²

- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

¹ F. Richault, A. Deprez, A quoi sert la gestion des compétences, Revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N 70, 2008, P31.

² عمار درويش، لشلال عائشة، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص04.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية مما يسمح بتجسيد استراتيجيتها.
- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملاءمة بين الفرد والوظيفة.
- تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة رضا هذه الكفاءات ورفع مستوى ولائهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار بالمنظمة، مما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها.
- متابعة مسار الكفاءات، وخلق مناخ العمل المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

يمكننا القول أن لتسيير الكفاءات أهمية بالغة للموارد البشرية والمنظمات على حدّ سواء، ذلك أنه يمنح الأفراد إمكانية توسيع نشاطاتهم، اكتساب مهارات جديدة، تطوير قابليتهم لتولي مهام ومناصب أخرى، إظهار قدراتهم الكامنة وتوسيع فرص التقدم أمام الكفاءات البشرية وخاصة الفئة المتميزة منهم؛ هذا بالإضافة إلى رفع أدائهم وزيادة درجة ولائهم.

ومن جهة أخرى يسمح تسيير الكفاءات للمنظمة بزيادة مرونتها، تخفيض تكاليف البحث عن كفاءات جديدة، تنظيم العمل بطريقة أحسن، رفع أدائها وتميّزه، زيادة رضا زبائنها ومواردها البشرية، وبصفة عامة تحقيق أحسن استثمار لرأس المال البشري بها.

2- مراحل تسيير الكفاءات:

تعمل المنظمات على تطوير عملية تسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها الداخلية وطبيعة نشاطها، وهذا ما يسبب الاختلاف في نماذج وخطوات العملية من تنظيم لآخر. وبالرغم من هذا الاختلاف يتركز تسيير الكفاءات عموماً على المراحل الموالية، والتي تعكس النموذج العام لتسيير الكفاءات البشرية:¹

2-1- تخطيط الكفاءات:

ترتكز هذه المرحلة حول تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الكفاءات البشرية التي تحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، ومقارنتها بما هو معروض بالمنظمة قصد تحديد الانحرافات بين ما هو لازم وما هو موجود. وهنا قد تتكون فجوة في الكفاءات على أساس العدد المطلوب تعيينه، و تستطيع المنظمة سدّ

¹ بوخنيه قوي، مرجع سابق، ص243-244، بتصرف.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

هذه الفجوة من خلال العديد من الممارسات. من أهمها التخطيط للنقل والترقية، إعادة التدريب، الإحلال الوظيفي والحركية بين الوظائف.

2-2- اكتساب الكفاءات:

ويكون هذا إما باستقطاب كفاءات جديدة أو بالحصول عليها من داخل المنظمة، أو شراء خدمات استشارية أو بالاعتماد على التعاون مع منظمات أخرى. ويعتبر نشاط اكتساب أو استقطاب الكفاءات مهما جدا في نظام تسيير الكفاءات وهذا ما يستوجب وضع معايير محددة وفعالة في هذه المرحلة، أخذا بعين الاعتبار خصائص المنظمة، إمكانياتها وأهدافها. ويساعد التسيير التقديري للكفاءات بتقدير ما تحتاجه المنظمة من كفاءات على المدى البعيد والقريب، وكيفية الحصول على ما تحتاجه.

2-3- تطوير الكفاءات:

إن امتلاك المنظمة للكفاءات لا يعتبر كافيا وإن كان بالغ الأهمية؛ ذلك أن المنظمات لا يمكن أن تحقق الغاية من تسيير الكفاءات بها إلا من خلال عملية التطوير والتنمية حسبما تفرضه ظروف محيطها والتغيرات التي يتطلبها أداء الوظائف والمهام على أكمل وجه. ويترجم تطوير الكفاءات في عمليات التعلم الذي ينمي المعارف والمهارات والاتجاهات، علاوة على عمليات التدريب والتطوير المستمر وكذا التركيز على إدارة المواهب والمسارات الوظيفية للكفاءات عالية التميز، وغيرها من السياسات التي تختلف من تنظيم لآخر وتصب كلها في هدف تطوير الكفاءات البشرية. وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في المباحث الموالية.

2-4- استخدام وتقييم الكفاءات:

تترجم هذه المرحلة استخدام الكفاءات البشرية المحصل عليها، وهنا تظهر نتيجة التدريب والتطوير بصفة عامة، أي تظهر المنفعة المحققة من الجهود المبذولة في المراحل السابقة والتي أدت إلى تحقيق الكفاءات المستخدمة. يتم بعدها تقييم الكفاءات والذي يمثل مرحلة هامة جدا في دورة تسيير الكفاءات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف في المهارات، وفي المراحل السابقة من التخطيط،

استقطاب، تطوير واستخدام، وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالكفاءات وكل البرامج والإجراءات والسياسات المتعلقة بها. ويمكن القول بأن التقييم من شأنه توجيه المرحلة الأولى في تسيير الكفاءات ممثلة في التخطيط، وهنا تكتمل دورة تسيير الكفاءات.

وإن تقييم الكفاءات يتميز بصعوبة كبيرة نظرا لتعدد مداخل وطرق التقييم من جهة، وكون العناصر المقيّمة غير ملموسة من جهة أخرى، علاوة على صعوبة تقييم كل من الممارسات والمعارف والمهارات

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

بنفس الطريقة. وهذا ما يضع عبئا كبيرا على عاتق المنظمات في اختيار الطرق والمداخل الملائمة لتقييم كفاءاتها البشرية، والتي يجب أن تقدم نتائج موضوعية عن الكفاءات، تلاؤمها مع وظائفها، فرص تطورها ومسارها المهني.

وفي هذا الصدد نرى بأنه يمكن إضافة عملية صيانة الكفاءات ومنع تقادمها كخطوة ضرورية في تسيير الكفاءات البشرية، إذ أن كفاءات الأفراد تتميز بالتقدم والتناقص عبر الزمن، وهذا ما يستوجب تحديثها حتى لا تكون عرضة للاختفاء والزوال. وغالبا ما يمثل التطور التكنولوجي المتزايد السبب الرئيسي لتقادم المعارف والمهارات والخبرات، ومن هنا فإن الأفراد الذين يعملون على تطوير مهاراتهم سوف يتعرضون لخطر تقادمها في كل مرة. وهذا ما يضع مسؤولية مشتركة على عاتق كل من المنظمة وأفرادها في صيانة الكفاءات والعمل على منع تقادمها باستمرار من خلال مساهمة كل ما يطرأ من تغييرات تكنولوجية، أو أفكار جديدة.

المبحث الثالث: تطوير الكفاءات

تزداد أهمية تطوير الكفاءات البشرية في ظل التقدم المتسارع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتغير الكبير في كل مكونات بيئة الأعمال، خاصة وأن وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقا لمتطلبات هذه البيئة سريعة التغير، وهذا ما يستدعي خبرات وقدرات متنوعة وتنوع الكفاءات المطلوبة للوظيفة.

فالمنظمات اليوم في حاجة إلى موارد بشرية تمتلك تشكيلة من الكفاءات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع ووظائف. وهذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر، قصد إكساب الأفراد كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة. ومن هنا أصبح لزاما على المنظمات البحث عن طرق أكثر فاعلية للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية، وهذا ما يستدعي خلق بيئة داخلية للتعليم والنمو، لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة.

أولاً: الإطار المفاهيمي لتطوير الكفاءات

تحتاج المنظمات على اختلاف أشكالها إلى موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية تؤدي مهامها على أكمل وجه، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية في ظل التغير السريع وازدياد حدة التنافس وثورة التقنية الحديثة والمعقدة، علاوة على ظهور مهام ووظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع خاص.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

على هذا الأساس بات من المتفق عليه أن المنظمات لا يمكن أن تحقق أداء متميز يساعد على استمرارها إلا من خلال التركيز على تطوير كفاءاتها البشرية، على اعتبارها الجزء الأكثر حساسية وأهمية في مواردها غير الملموسة.

1- الحاجة إلى تطوير الكفاءات:

إن الأفراد مهما كانت مستويات كفاءتهم في حاجة دائمة إلى معارف ومهارات جديدة واتجاهات مساندة ومواكبة لكل ما هو جديد، وهنا يبرز دور تطوير الكفاءات الذي يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويفعل الكفاءات البشرية في العمل. ومن أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية ما يلي:

- إن تطوير الكفاءات قد يكون وسيلة لاكتشاف وإظهار الكفاءات العالية، وحتى المساعدة في اكتشاف قيادات جديدة، كون العملية تساعد في اكتشاف الطاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل، والتي لها أهمية في تمييز المنظمة عن غيرها. هذا علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطوير جهودهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.

- تهيئة كفاءات المنظمة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال من تكنولوجيا وعولمة وتنافس وتغيير لمضامين المهام والأعمال.

- الارتقاء بمستويات أداء الأفراد قصد الوصول إلى الأحسن، وحث الأفراد على تقديم أقصى ما لديهم.

- تساعد عملية تطوير الكفاءات في الحصول على الكفاءات اللازمة لملا الشواغر في الوقت المناسب.

- تخفيض الرسوب أو الجمود الوظيفي، الذي يعكس شغل الفرد لوظيفة ما لفترة طويلة نسبياً أو إلمامه بكل الجوانب المتعلقة بالوظيفة. ومنع تقادم المهارات؛ والتي يعتبر التغيير التكنولوجي سببها الرئيسي.

- كما أن الأفراد ذوي الكفاءات يعملون دائماً على الحصول على وظائف مناسبة وذات مستقبل واعد، وهذا ما يستوجب من المنظمة التركيز على تطويرهم قصد الاستفادة منهم والحفاظ عليهم.

- كما تظهر الحاجة إلى تطوير الكفاءات في عملية تخطيط الإحلال الوظيفي للأدوار والمناصب الحساسة بالمنظمة، وذلك من خلال محاولة تقييم الأفراد المحتملين لشغلها مستقبلاً وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.

- يساعد التطوير في تجنب المنظمات للأحداث غير المتوقعة والناجمة عن الترك المفاجئ لبعض الكفاءات المتميزة للعمل.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- كما قد تتطلب بعض التغييرات التي تلجأ إليها المنظمة كفاءات مختلفة، والتي من أهمها تقليص الحجم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التدويل، الاندماج، الاستحواذ... الخ.
- إدماج التكنولوجيات الحديثة بالمنظمات، والتي يتطلب نجاحها رفع مستويات الكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم مناصب العمل.
- كما يعتبر الأداء المتميز المرتكز على المهارات والمعارف من أهم المزايا التنافسية وأصعبها تقليداً أو محاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.
- وحسب ويرنر وديسايمون فإن من أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية ما يلي:¹
 - زيادة تنوع قوة العمل، التي تجر وراءها العديد من الاختلافات والتي تتطلب تطويراً مستمراً للجوانب المختلفة للمعارف والمهارات.
 - المنافسة الكبيرة في الاقتصاد العالمي والتي تتطلب عمالاً أكثر تدريباً وتعليماً يمكنون المنظمة من البقاء في سوق متزايد التعقيد.
 - فجوة المهارات والتي منشؤها عدم تلاؤم التعليم الذي تلقاه الفرد مع متطلبات عمله، وهذا ما يفرض تواجب خطيرة للمنظمات. فمثلاً ذكر معهد أيجون لبحوث العمالة (Upjohn Institute) أن من 25% إلى 40% من العمال بالو.م. لديهم عجز في بعض المهارات الأساسية، وهذا مرجعه الأساسي أن النظم التعليمية لا تعلم الطلبة المهارات الأساسية اللازمة لمناصب العمل.
 - الحاجة إلى التعلم مدى الحياة في ظل التغييرات السريعة التي تواجهها كل المنظمات، فعلى الفرد وإن كان كفواً أن يستمر في عملية التعلم على اعتباره رأس مال بشري واستثمار مستمر لا بد أن يحقق عائداً. ومن هنا يجب على المنظمات إيجاد طرق لتوفير فرص تعلم مدى الحياة لكفاءاتها البشرية.
- يتضح مما سبق بأن وظيفة تطوير الكفاءات البشرية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الأفراد الأكفاء بالمنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية، وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل، قصد استيعاب التغييرات المحيطة والتكيف معها. أي تطوير الأفراد بشكل مستمر قصد تشكيل أساس قوي من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر ولمواجهة المستقبل.

¹ جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص76-78.

2- ماهية تطوير الكفاءات:

يعد التطوير نشاطا مخططا ومستمر يهدف إلى تطوير سلوك الكفاءات البشرية وتنمية قدراتهم من خلال المعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات التي يكتسبونها من مختلف برامجهم، والتي تختلف من وظيفة لأخرى ومن تنظيم لآخر.

ويمكن أن نعرف عملية التطوير على أنها "مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوثر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير"¹.

وهناك من يرى بأن التطوير هو "العملية التي تتعلق بالموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا، ولأهداف تفريرية وتنفيذية مستقبلية"². أي أن التطوير يركز على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتميزة، عكس التدريب الذي يشمل غالبية العاملين.

ويمكن القول بأن التطوير كاستراتيجية هو "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها"³.

كما تترجم عملية تطوير الكفاءات "تحسين وترقية الأفراد لإظهار قدراتهم الكامنة، وهنا تكون مجالات تطوير الكفاءات واسعة بحيث لا يمكن تحديدها، ومن أمثلتها تخطيط الإحلال الوظيفي، تقييم الطاقات الكامنة، تقييم أداء الكفاءات البشرية وتحفيزها... إلخ"⁴.

وتطوير الكفاءات هو "نشاط شامل لكل الكفاءات بالمنظمة بداية من التحاقهم بالعمل، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجل القصير والطويل"⁵.

¹ نفس المرجع، ص47.

² حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناپراك، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص94.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص437-438.

⁴ محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص125.

⁵ حسين يرقى، مرجع سابق، ص96.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

كما يكن القول بأنه "الجهد الواعي للتنظيم لتوفير الفرص لمديريه وكفاءاته الحالية والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل إنتاج كفاءات بشرية في المدى الطويل لديهم المهارات اللازمة للعمل بفعالية في هذا التنظيم"¹.

وعليه فتطوير الكفاءات يعكس الجهد الواعي للتنظيم لتوفير فرص لكفاءاته الحالية والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل تملك المهارات والمعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذا التنظيم. وذلك من خلال مساعدتهم على اكتساب الفاعلية في عملهم، ورفع سبل تطورهم من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة وتطوير مهاراتهم، عاداتهم، معارفهم وسلوكهم، بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغير.

أي أن تطوير الكفاءات وسيلة إدارية وفنية وعملية تساعد على ارتقاء وتميز الأداء البشري إلى أقصى حد ممكن، وبالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية المتاحة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التطوير ترتبط بشكل كبير بنوع التنظيم وتختلف من تنظيم لآخر، ورغم أن هناك أدوار وكفاءات يمكن أن تطبق في البيئات المختلفة؛ يكون كل تنظيم فريدا ولا بد أن يعمل على تطوير كفاءات أكثر فعالية في بيئته الذاتية. ويمكن القول بأن تطوير الكفاءات لا بد أن يرتبط ككل وظائف إدارة الموارد البشرية باستراتيجية التنظيم.

لتوضيح مفهوم تطوير الكفاءات البشرية بشكل أكثر دقة، يمكن الإشارة إلى أهم خصائص التطوير في المنظمات المعاصرة، والمتمثلة فيما يلي:²

أ- التطوير عملية إستراتيجية:

يعد التطوير في المنظمات المعاصرة إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وفي ظل هذا التوجه يصبح تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة؛ عبارة عن إستراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث تأخذ شكل نظام فرعي يعمل ضمن إستراتيجية المنظمة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، وبما يساعد في تخفيف الضغوط التي تشكلها البيئة ومختلف التغييرات على الأفراد.

¹ جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص836.

² أنظر: - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص144-440. - إبراهيم الخلوف الملكووي، مرجع سابق، ص175.

ب- التطوير عملية تعلم مستمر:

إن تطوير الكفاءات يعتمد على التعليم ويهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الأفراد قصد تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة. وانطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية التطوير نظاماً للتعلم المستمر، فالمنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة متعلمة تتصف بجهودها المستمرة من أجل تعليم أفرادها أشياء جديدة بشكل دائم. والمنظمة المتعلمة لا تعتبر التطوير والتدريب عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مستمرة تستلزمها البيئة سريعة التغير، التي تستدعي من المنظمة ملاءمة كفاءاتها مع كل جديد، وهذا لا يكون إلا من خلال جهود التعلم المستمر. وفي هذا السياق يمكن أن نحدد أهم خصائص المنظمة المتعلمة كما يلي:

- التعلم بها هو الوسيلة الأساسية للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- يكون التعلم فيها مستمراً ومتسارعاً، قصد الوصول إلى الجديد قبل الآخرين
- تحسين وتطوير الكفاءات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي في المنظمة المتعلمة.
- استخدام التقنيات الحديثة والعمل على تجديدها باستمرار.
- تؤمن بأهمية فرق العمل ولاسيما فرق عمل المعرفة وتهيء لهم الظروف المناسبة.
- لا بد أن يركز التعلم على جانب الابتكار والإبداع.
- تتباعد عن نمط المنظمة التقليدية في القيادة وتعمل على تمكين كفاءاتها البشرية.
- الاهتمام المتواصل بالتدريب الموجه نحو تنمية المهارات والقدرات الفكرية والتحليلية.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم.
- النظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير.

ج- التطوير استثمار بشري:

إن الإنفاق في تطوير الكفاءات أصبح يعتبر إنفاقاً رأسمالياً وحقل استثماري خصب، فهو لم يعد يمثل تكلفة صعبة التحميل إنما استثمار له عائد كبير جداً. ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، مما يجعل عملية تطوير الكفاءات استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري لا تتحقق عوائده في الأجل القصير، وما يؤكد أهمية هذا الاستثمار هو أن التطوير بمختلف مداخله بات معياراً يقاس به نجاح المنظمات وتميزها عن غيرها، وأحسن مثال عن ذلك اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءات بصفة أخص؛ بنداً في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، والتي يعتبر التعلم المستمر ركناً أساسياً فيها.

د- ارتكاز التطوير على التنبؤ:

كون التطوير استراتيجيية طويلة الأجل وتخطيط للتعلم المستمر، لابد أن تركز المنظمات على التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجيية استعدادا لما سيحدث مستقبلا ومواجهته والتأقلم معه. وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من كفاءات ضمن استراتيجيية المنظمة الكلية (التسيير التقديري للكفاءات)، ومن هنا يمكن القول بأن استراتيجيية تطوير الكفاءات المعاصرة أصبحت تعتمد على التنبؤ والتوقع للتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

هـ- ارتكاز التطوير على الكفاءات الجماعية:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تطوير الكفاءات البشرية على تبني فكرة تطوير الكفاءات الجماعية وفرق العمل، وبموجب ذلك يتم تعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل.
- مهارة التفاعل والتعاون.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي.
- سلوكيات تماسك الفريق... وغيرها.

3- مراحل التطوير، مقارنته بالتدريب والتعليم:

3-1- المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات:

إن عملية تطوير الكفاءات لابد أن تكون هدفا مهما لبقاء واستمرار المنظمة في ظل التغير المتسارع في المهام والنشاطات، تنظم رأس مال من الكفاءات اللازمة وتساهم في الاستخدام الأمثل لهذه الكفاءات. ويمكن تلخيص أهم مراحل عملية تطوير الكفاءات كما يبين الجدول الموالي:

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

جدول رقم (10): المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات

الأهداف المحققة	المراحل الأساسية
جرد الحاجات الفردية والجماعية من الكفاءات، وهذا ما يركز على التوقع المرتبط بتطور المنظمة وتقييم الكفاءات الحالية.	1- تقدير الحاجة من الكفاءات
مجموعة من طرق تطوير الكفاءات تتلاءم مع الحاجات المحددة وخصائص المنظمة.	2- اختيار الاستراتيجيات والطرق المناسبة لعملية التطوير
تنفيذ فعال وكفاء لعمليات ومهام التطوير على أساس المشاركة الفعالة لمختلف الجهات المعنية (رؤساء، مساهمين، القائمين على عملية التطوير...).	3- تنفيذ الطرق المطروحة
كفاءات جديدة مكتسبة وفعالة في مواجهة التحديات الجديدة وفي تنفيذ المهام، تسمح برفع وتمييز أداء الأفراد والمنظمة.	4- تقييم التغيير (التحول) ونتائج الأداء

Source : Y. Emery, F. Gonin, Gérer les ressources humaines, 3^{ème} éd, Presse polytechniques et universitaires Romandes, France, 2009, P219.

2-3- مقارنة التطوير بالتدريب والتعليم:

إن كلا من التدريب والتعليم والتطوير كوظائف رئيسية متميزة لتنمية الموارد البشرية تتعرض لكثير من الخلط بينها، ويحدث ذلك بشكل أكبر بين التدريب والتعليم حتى أن الكثير من المفكرين يرون أن التدريب والتعليم وجهان لعملة واحدة. ولكن هذا لا يلغي حقيقة وجود فروق رئيسية بين هاذين المفهومين ومفهوم التطوير، أهمها أن التطوير أوسع نطاقاً من التعليم والتدريب وأن كلاهما يندرج تحت بند تطوير الكفاءات.

كما يمكن القول بأن الفرق بين التعليم و التدريب يترجم عملية الانتقال من التعميم إلى التخصص، ومن المعلومات العامة والفهم العام إلى حالة المهارة النوعية القادرة على تنفيذ الأعمال والمهام كما يجب.

وإن التدريب يتضمن إعداد شخص ما لأداء عمل ما، في حين أن التطوير يتضمن إعداد شخص ما ليكون شيئاً ما. ويمكن القول بأن التعلم هو الهدف الأساسي والجوهري لأي سياسة تدريب أو تطوير¹.

وعليه فإن كلا من التدريب والتعليم يهدف إلى تطوير الكفاءات البشرية والوصول بها إلى مستوى عالٍ ومتميز من المهارة والمعرفة والسلوك. ومن هنا فإن تطوير الكفاءات يشمل كل جهد يتم بذله لرفع مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، حتى لو تم هذا الجهد خارج نطاق التدريب والتعليم. والجدول الموالي يتضمن مقارنة بين هذه المفاهيم قصد توضيح الفروق الرئيسية بينها:

¹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص157.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

جدول رقم (11): الفرق بين التدريب، التعليم والتطوير

التطوير	التعليم	التدريب	أوجه المقارنة
أهداف عامة ويصعب قياسها لأنها تتعلق بالمدى البعيد، الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات (المعرفة العامة).	أهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة تجعل الأفراد أكثر فعالية في أدائهم لوظائفهم.	الأهداف
معلومات ومفاهيم نظرية كلية وأحيانا يستخدم الأسلوب العلمي (توجهات المنظمة المستقبلية)	عام ومتنوع (متطلبات الوظائف المستقبلية).	معلومات ومهارات فنية (ضيق حسب متطلبات العمل).	المحتوى
الفئات المتميزة غالبا.	الفئة الإدارية والإشرافية.	كل العمال.	المتلقون
لا يأخذ شكل تدريب أو تعليم رسمي فقط، بل يتجاوز إلى العديد من الأساليب والمداخل.	التركيز على تعليم المعارف، المهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية.	تزويد الأفراد بمعلومات ومعارف واتجاهات معينة وبناء المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات.	المجالات
في الأجل الطويل.	في الأجل المتوسط.	في الأجل القصير.	توقع العائد
استثمار بشري طويل المدى تتحقق نتائجه في المدى البعيد (تكلفة عالية).	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه.	محدودة غالبا.	التكلفة
قياس صعب جدا نظرا لتوقع العائد في المدى البعيد.	قابل للقياس، ولكن بعد تعيين الفرد في الوظيفة.	سهل القياس لاتصاله بالوظيفة وأدائها.	التقييم

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24، 28. بتصرف.

4- تطوير الكفاءات والتطور التكنولوجي:

إن المحيط التكنولوجي بكل أبعاده يعتبر نظاما فرعيا للنظام الكلي الذي تعمل به المنظمة، ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي والاقتصادي لها، ويعرض هذا المحيط التكنولوجي باستمرار أفكارا وتقنيات يمكن للمنظمة استثمارها في التحسين والتطوير وحتى التميز.

وإن اختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر بشكل كبير على خصائص الموارد البشرية بالمنظمات، على هذا الأساس لا بد أن تعمل المنظمة على تحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا في تطوير الكفاءات البشرية أخذا بعين الاعتبار الجوانب التالية:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بتوليفة معينة من الكفاءات والمهارات البشرية.
- عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بكفاءات بشرية ذات أجور أو نفقات مرتفعة.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- يستلزم التغيير التكنولوجي إعدادا مسبقا للكفاءات من خلال عملية التطوير، بما يضمن قدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
 - انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على قدرات ومعارف ومهارات الأفراد.
 - يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوع من الفائض في الوظائف أو المهام، مما يستدعي التركيز بشكل أكبر على سياسات وخطط الكفاءات البشرية بالمنظمة.
- وإن الكفاءات البشرية بالمنظمات بحاجة دائمة إلى معارف ومهارات مرتبطة بالتطورات التكنولوجية وتغير الأنظمة الإدارية، علاوة على أنها بحاجة إلى تأهيل وتطوير مستمر من حيث الحجم والنوع لاستخدام التكنولوجيا، وهذا ما يتطلب مجهودات كبيرة من المنظمات لتطوير كفاءاتها البشرية قصد الوصول إلى المستوى المطلوب. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطورات التكنولوجية المعاصرة غيرت بشكل كبير عملية تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة؛ حيث ساهمت بإعطاء أنماط جديدة لعمليات التدريب والتعليم، تقوم على المعرفة وترتقي بالكفاءات البشرية من مجرد كونها تتحكم في الأمور التقنية إلى كفاءات ذات مهارات فكرية وذهنية عالية.

ثانيا: أهم أساليب تطوير الكفاءات

تشهد بيئة الأعمال الآن تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف والمهارات أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتوجيهها نحو التميز، ولم تعد المعارف المكتسبة مرتبطة بالمجالات ذات الطبيعة التقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية وحتى فكرية. وتشمل نظم تطوير الكفاءات البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى عالٍ و متميز من الكفاءة والفعالية والقدرة لدى الأفراد، وبما يتناسب مع متطلبات العمل وتوقعات الأعمال المستقبلية، سواء في نفس التخصص أو في تخصصات أخرى.

وعلى الرغم من أن التطوير يوجه غالبا نحو الكفاءات الفردية من خلال استغلال الطاقات والقدرات الفردية؛ وخاصة المتميز منها، غير أنه من المهم أن يستهدف أيضا الكفاءات الجماعية من خلال استخدام طرق التطوير التي تعمل على استغلال ديناميكية الجماعة وعلاقات التعاون وتعزيز مهارات العمل بروح الفريق.

وفي الواقع يمكن القول بأن كل عملية تطوير للكفاءات تتضمن عملية تعلم تعكس العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة للكفاءة. ويتم تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال العديد من البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، مثل التدريب بمختلف أشكاله، التطوير الإداري،

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

التعليم التنظيمي والأشكال المختلفة من التعلم غير الرسمي، تخطيط المسارات الوظيفية، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي، جماعات العمل، دوائر الجودة... وغيرها. أي أن هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الكفاءات البشرية، وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال بأنه يمكن استخدام كل الطرق أو بعضها على كل الأفراد للحصول على نفس النتائج، وهنا يقع على عاتق المسؤولين عن عمليات التطوير تحديد الطرق الأصلح لتطوير الكفاءات البشرية للمنظمة. وفيما يلي عرض لأهم أساليب تطوير الكفاءات البشرية:

1- التدريب كأساس لتطوير الكفاءات:

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير أدائهم في العمل، كونه إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو والتطور، وتزداد أهمية التدريب الآن حيث بات ضرورة ملحة لمواكبة التطور المتسارع الذي يؤثر حتما في كافة النشاطات والوظائف. ونتيجة لهذه الأهمية لابد من اعتماد أساليب حديثة في تدريب الكوادر والكفاءات البشرية، إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر من الكفاءة العالية، وعليه لابد من تحسين البرامج التدريبية بالشكل الذي يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية، خاصة وأن الممارسات العملية في شتى أشكال المنظمات أظهرت أن التدريب بشكل عام لا يحقق النتائج المستهدفة؛ وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليه وتنوع أنشطته وفعاليته وأساليبه. وبذلك تكمن إشكالية التدريب في المنظمات المعاصرة في ظاهرة الانعزال المتعدد؛ حيث تنعزل عمليات التدريب عن باقي أنشطة التطوير، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات المنظمة، كما تتباعد كلها عن معطيات نظام العمل العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة.

1-1- الكفاءات واحتياجات التدريب:

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح الشهادات، فقد أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات. وبهذا المعنى لابد أن لا تنحصر احتياجات التدريب في تصحيح الأداء شبه النمطي، بل يجب أن يكون التدريب استراتيجية للتطوير كأن يستهدف الإحلال الوظيفي للكفاءات، تغيير الممارسات العملية لهم، الإبداع، بناء الفرق... إلخ. وذكر R. Brinkerhoff أن التركيز على عجز الأداء فقط محصور جدا، واقترح طرقا أخرى للنظر في احتياجات التدريب تركز على العوامل التي تقود إلى الأداء الفعال والمتميز وإيجاد طرق أفضل لتأدية المهام¹. وعليه لابد أن يكون تدريب الكفاءات تفاعليا وموجها نحو المستقبل ونحو

¹ جون ويرنر، تنمية الموارد البشرية، الكتاب الأول، مرجع سابق، ص 234.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

تميز الأداء والإنتاجية، وأن يعمل على التحسين والتطوير المستمر من خلال التركيز على الجودة الشاملة وتنظيمات التعلم.

وتستخدم بيانات تحليل الكفاءة في تعريف احتياجات التطوير من خلال عملية التدريب، والتي يمكن تحديدها أثناء التقييم الدوري. ويتم الاستخدام الأولي للبيانات في زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للكفاءات البشرية والحفاظ عليها، كما يمكن أن تكون هذه المعلومات مهمة أيضا في تطوير المسار الوظيفي عن طريق إعداد الفرد لمسؤوليات ووظائف أخرى. كما يمكن أن يساعد مخزون الكفاءات (KSAOs)¹ أيضا في تحديد حاجة الفرد للتدريب، ويحدد هذا الأخير عن طريق فحص تعليم الأفراد، تدريبهم، خبرتهم، وشهاداتهم ومراجعة أدائهم. وحاليا تستخدم الكثير من المنظمات نظم معلومات الموارد البشرية في استخلاص هذه المعلومات قصد الاسترجاع السهل.

1-2- المفاهيم الأساسية للتدريب:

إن التدريب كعملية استراتيجية يسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الكفاءات البشرية بالمنظمة، تطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة، تعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل وتشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل.

ويعرف التدريب على أنه "العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"².

وتعرف الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي التدريب على أنه "مجموعة فعاليات (أنشطة) توجه إلى الأفراد لتحقيق أهداف محددة في برنامج منظم يسمى البرنامج التدريبي، والذي يعتبر مجموعة عناصر مخططة ومتكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض وموجهة لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، وتتوقف فعالية التدريب بالدرجة الأولى على الفرد ومدى رغبته في التعلم"³.

كما يمكن تعريفه على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد، تجعلهم يستخدمون طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم"⁴.

¹ KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics.

² محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص101.

³ Training and Education Encyclopedia , www.google/transparencyreport/removals/copyright 2013.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري: بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص5.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ويعتبر التدريب "وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية للوصول بالأداء البشري إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية المتاحة"¹.

كما يمكن القول بأن التدريب "عملية مستمرة ومنظمة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات مستهدفة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة وواضحة حاليا ومستقبلا يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة ككل"².

تأسيسا على ما سبق فإن التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة قصد تزويد الأفراد بمعارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة، أو تطوير الكفاءات الموجودة بما يساعد على الوصول إلى أداء فعال في الوظائف الحالية والمستقبلية، وتهيئة الكفاءات البشرية لاستلام مهام ومسؤوليات جديدة والتكيف مع البيئة سريعة التغير. وتقوم فلسفة التدريب بالمنظمات المعاصرة على أنه:

- وسيلة لتطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري، تتكامل مع باقي وظائف تسيير الكفاءات.
- عملية شاملة، مستمرة، مخططة ومتجددة.
- عملية تسعى إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز والتفرد.
- يتعامل مع الحاضر والمستقبل، مع البيئة الداخلية والخارجية.

وتأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على تطوير كفاءاتهم بإحداث تغييرات إيجابية في أعمالهم الحالية من خلال إكسابهم المعارف الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، علاوة على تأهيلهم لمهام ووظائف مستقبلية.

وفي هذا السياق ذكر ألفريد مارشال في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والابتكار يمكن أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرهما لصالحهم.

ويسعى التدريب بصفة عامة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها ما هو تقليدي أو عادي كتدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وتزويد البعض منهم بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات وأساليب جديدة. وبالإضافة إلى الأهداف التقليدية توجد أهداف لحل المشاكل، كتدريب الأفراد على إيجاد حلول لمشاكل محددة والتعامل معها واستخدام أساليب متطورة لتشخيص وتحليل المشاكل واختيار الحلول المناسبة. أما أكثر أهداف التدريب أهمية فهي الأهداف التي تركز على تطوير الكفاءات البشرية ويطلق عليها **الأهداف الإبداعية (الابتكارية)**، وتمثل هذه الأهداف أعلى مستوى المهام التدريبية

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص16.

² محمد السيد البدوي، الدليل الشامل للتدريب الفعال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص9.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

ومن أمثلتها تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء والإنتاجية، وتحقيق الأهداف الإبداعية لابد من استخدام وسائل علمية متطورة لتدريب الكفاءات البشرية قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية (ابتكارية)¹.

ويمكن أن نقسم الأهداف التدريبية لتطوير الكفاءات بدورها إلى:

- تغيير الاتجاهات.
- تقديم المعرفة (كل ما هو جديد).
- تنمية المهارات.

1-3-1- أهم أساليب تدريب الكفاءات:

إن برامج التدريب الموجهة لتطوير الكفاءات لابد أن تكون مبنية على أساس معارف ومهارات وقدرات الأفراد المراد تطويرها، وليس على أساس الوقت أو التكلفة. ولابد أن تكون محددة بمتطلبات العمل بصورة مباشرة، وقادرة على تمييز الحاجات التدريبية الحالية وكذلك المستقبلية للكفاءات البشرية وعلى المدى البعيد. وعلى هذا الأساس هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التدريب، والتي تتباين حسب عدة معايير منها: رسمية الطرق، نوع الكفاءة المراد تنميتها، الفئة الموجه لها التدريب (فردية/جماعية)، موقع التدريب... وغيرها. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهم أنواع التدريب التي نرى بأنها كفيلة بتطوير الكفاءات البشرية وتوجيهها نحو التميز.

1-3-1- التوجيه (Coaching):

يتمثل الـ Coaching في الأسلوب الذي يعتمد على الإيضاح بين المدرب والمتدرب، وهو يصمم لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات الفردية.

ويعرف Matmati et Le Berre التوجيه على أنه "مرافقة الفرد من خلال احتياجاته الوظيفية قصد تطوير قدراته وسلوكه، بعبارة أخرى يعكس وسيلة أداء موجهة إلى الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد في إطار تغيير متزايد"².

ويرى جون ويرنر أنه "مناقشة وجهها لوجه بين المدرب والمتدرب، لجعل هذا الأخير يتوقف عن الأداء غير المرغوب. ويضيف بأنه يساعد على تغيير السلوكيات التي تهدد بإخراج المدير مرتفع القيمة عن

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 11-13.

² M. Matmati, M. Le Berre, Op.cit, P142.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

الخط، ويساعد الكفاءات على التمييز أن لديهم مشكلة أداء، ويساعدهم في التعامل معها¹. ويعتبر البعض أن الـ Coach (المدرّب الخاص) يعتبر بمثابة المرآة التي ينظر من خلالها المتدرب لنفسه بصورة واضحة تجلي عنه كل الصعوبات والغموض. فالمدرّب هنا لا يقوم بتدريب تقني ولا يقدم معلومات أكاديمية، بل يقوم فقط بمساعدة المتدرب على هيكلة وتنظيم أفكاره وعمله.

ويمكن القول بأن الـ Coaching كأسلوب لتدريب الكفاءات يعتمد أساساً على ما يلي:

- مساعدة الأفراد على أن يصبحوا على دراية بمستويات أدائهم، وما يجب أن يتعلموه.
 - الاتصال وجهاً لوجه بين المدرّب والمتدرب.
 - توظيف المواقف التي تظهر عند ممارسة العمل كفرص للتعلّم.
 - تقديم النصح بصورة محدودة عن كيفية تنفيذ المهام على أساس التعلّم وليس التوجيه بالتعليمات عن كيفية العمل.
 - الانتقال من الرقابة إلى التمكين والتفويض.
- وعليه يمكن القول بأن التوجيه يهدف إلى تطوير المهارات والقدرات العقلية للكفاءات البشرية قصد سد الفجوة في الأداء والعمل على التطور من خلال توليد القدرة على التقييم الذاتي. وإن هذه الطريقة تعتبر مناسبة بشكل كبير للكفاءة التصورية للقادة والكفاءات المتميزة، لهذا تتطلب موجهها ذو كفاءة عالية واحترافية كبيرة.
- وتتمثل أهم مزايا التوجيه في:

- تسمح بالاستماع إلى مشاكل وانشغالات كل فرد.
- محفزة جداً، من خلال إشراك الكفاءات البشرية في القرارات التي تخصهم.
- تسمح بالمصارحة بين المدرّب والمتدرب لأنها قائمة على الثقة المتبادلة.

1-3-2- الإرشاد (الاستشارة (Mentoring):

يعكس الإرشاد استخدام الأفراد المدربين لتقديم الإرشاد والنصح بغرض مساعدة زملائهم في العمل لتطوير مساراتهم الوظيفية، أي أنه يهدف إلى استعمال التعلّم أثناء أداء الوظيفة ويتكامل الإرشاد مع المعارف والمهارات التي يتعلمها الفرد أثناء التدريب. وبعبارة أخرى يعكس العلاقة بين العضو القديم والعضو الجديد في التنظيم، ويخدم هذا النوع من التدريب الكفاءات البشرية من خلال المسار الوظيفي، الدعم الوظيفي والاجتماعي، تعلّم خبايا التنظيم وإعطاء فرص ممكنة لإظهار الكفاءة. وهنا يعمل المعلم الخاص كنموذج دور يوفر الفرصة للعمل والاستفادة للمتدرب.

¹ جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية، الكتاب الثاني، مرجع سابق، ص 610-612.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

وقد أنتجت الكثير من المنظمات مثل آبل للحاسبات (Apple Computer)، فيدرال إكسبرس (Federal Express) وبنك الاحتياطي الفدرالي بشيكاغو (Federal Reserve Bank of Chicago) برامج إرشاد نظامية يزدوج فيها المتدربون والمدرّبون في ثنائيات يحددها التنظيم¹.

ويقوم من يقدم الإرشاد بما يلي:

- النصح بكيفية وضع برامج تطوير أو تعلم شخصية للمعارف والمهارات والسلوكيات.
- المساعدة العامة في برامج التدريب.
- النصح بكيفية التعامل مع المشاكل الفنية والإدارية.
- المساعدة على فهم الثقافة التنظيمية والنظام الداخلي.

1-3-3- دوران العمل (Job Rotation):

يستهدف هذا النوع من التدريب بصفة أخص الإطارات والمدراء المستقبليين، حيث ينتقل الأفراد من منصب إلى آخر بغية تطوير كفاءاتهم والوصول إلى نظرة شمولية للعلاقات بين مختلف المناصب والمهام. بالإضافة إلى أن هذا النوع من التدريب يساعد في تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد، فإنه يعمل أيضا على مساعدة الكفاءات البشرية في بناء شبكات داخل التنظيم، وإعدادهم لأفضل فرص الترقية وحتى الإحلال المستقبلي، علاوة على زيادة درجة الرضا والولاء لديهم².

وهناك من يطلق على هذه العملية مصطلح التخطيط المتتالي للخبرة (Planned sequence of experience) بدلا من دوران العمل أو التنقل بين الوظائف، لإظهار أن الخبرة يجب أن تبرمج لتطوير الكفاءات وتحقيق الرضا من خلال التعلم واكتساب المهارات من أقسام ووظائف مختلفة. ومن هنا يمكن القول بأن دوران العمل يمثل أحد أهم أساليب تطوير القدرات والمعارف والخبرات والاستعدادات لدى الكفاءات البشرية من خلال ترك المهارات والمعارف والاستعدادات تتدفق بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

1-3-4- الحاضنة (The Incubator):

تستخدم طريقة الحاضنة بشكل واسع لتدريب الكفاءات البشرية في الو.م.أ، ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في مجال التدريب على المشاريع الريادية، حيث يتم اختيار المشاركين حسب نوع المشروع وبعد توفير التوجيه والإرشاد اللازم، يخصص للمتدرب مكان (حاضنة) يتوفر فيه ما يلزم من أجهزة وأدوات (حاسب، هاتف، تلفاز، آلات طباعة، برامج، أفلام، نشرات...) بالإضافة إلى الخبراء، ويبقى المتدرب لفترة

¹ جون وبرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية، الكتاب الثاني، مرجع سابق، ص 795-796.

² مركز بحوث الشارقة، 2013- Ahr.com، Talent management and innovation: Strategic Approach Training

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

من الاحتضان التي تعتمد مدتها على سرعة إحاطته، نوع المشروع والمعارف والمهارات المراد اكتسابها أو تطويرها. ويستلزم استخدام طريقة الحاضنة في تدريب الكفاءات البشرية ما يلي:

- اختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة في العمل والتطور.

- تحديد فترة التدريب والمتابعة الدورية لها.

- التقييم المستمر للعملية.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر مناخا جيدا للتدريب، خاصة لذوي الإمكانيات العالية والتميزة، كما أنها تسهل فرصة التعمق في المعرفة والخبرة بتوفير أجواء شبه حقيقية ترفع المهارات¹.

1-3-5- تدريب نمذجة السلوك (Behavior Modeling Training):

ترتكز هذه الطريقة على فكرة أن الأفراد يمكن أن يتعلموا عن طريق أفراد آخرين يؤديون المهمة المقدمة كنماذج، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام والأشرطة في عرض الأداء النموذجي، بحيث يبين للمتدربين بوضوح ما الذي تكون عليه مكونات السلوك، وهنا يقومون بتذكر السلوك ويؤدونه بالفعل، كما يحفزون على استخدام ما تعلموه. وتتم نمذجة السلوك حسب المراحل التالية:²

أ- مرحلة النمذجة: هنا يتم تقديم عروض مرئية يؤدي فيها النموذج السلوك المراد تعلمه.

ب- مرحلة الاستبقاء: هنا يؤدي المتدربون أنشطة لتقوية الذاكرة بما يلاحظونه كمراجعة نقاط التعلم مثلا، أو مناقشة المنطق وراء كل نقطة.

ج- مرحلة التكرار: في هذه المرحلة يلعب كل متدرب دور السلوك المرغوب مع متدرب آخر.

د- مرحلة نقل التدريب: في هذه المرحلة الأخيرة يشجع المتدربون على ممارسة السلوك الذي تم تعلمه في العمل، واستخدام المعارف والمهارات الجديدة التي تعلموها.

ويمكن القول أن من أهم أسباب اعتماد طريقة نمذجة السلوك كأسلوب فعال في تدريب الكفاءات البشرية، هو أنها ترفع مشاعر الأفراد بكفاءتهم الذاتية من خلال إيمانهم بمقدرتهم على أداء مهمة معينة، ومن هنا تساعد بشكل كبير على تطوير كفاءات الأفراد، خاصة البعد المتعلق بالسلوك.

¹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: Training and Education Encyclopedia, www.google.com/Trensparencyreport/removals/Copyright,2013.

² جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية، الكتاب الثاني، مرجع سابق، ص 886-887.

1-3-6- تدريب الحساسية (Sensitivity training):

تهدف هذه الطريقة إلى تغيير سلوك واتجاهات الكفاءات البشرية وذلك بوضعهم في مواقف تتيح لهم رؤية عيوب أدائهم، وتبرز لهم ضرورة التغيير¹. وبموجب أسلوب الحساسية تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم. ويتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في تدريب الحساسية وعدم وجود مدرب، بل غالبا ما يكون هناك موجه مهمته متابعة المناقشات. ويمكن القول أن المحور الأساسي الذي تقوم عليه هذه الطريقة هو مناقشة أحد أهم أبعاد الكفاءة البشرية وهو السلوك، وذلك قصد تعديله وتوجيهه نحو الأحسن، قصد تطوير الكفاءات البشرية من ناحية السلوك والاستعداد (-Savoir être) وتنمية مهارة التعامل مع الآخرين، علاوة على سد ثغرات السلوك وتعديله للأفضل وفهم كيفية التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة².

1-3-7- التدريب الإلكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني على أنه نظام تدريب نشط غير تقليدي، يعتمد على استخدام مواقع شبكة الانترنت لإيصال المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكل جوانبها دون الانتقال إلى مواقع التدريب، ودون تواجد المدرب والمتدرب في نفس الحيز المكاني، ويعمل التدريب الإلكتروني على إدارة العملية التدريبية للكفاءات البشرية بأسرع وقت وأقل تكلفة³.

ويستخدم التدريب الإلكتروني غالبا في تأهيل الكوادر وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التعليم الذاتي، وضبط الحضور واجتياز الاختبارات بشكل آلي دون تدخل أي شخص. وحيث يتم التدريب من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة بعيدا عن الأسلوب التقليدي، فيمكن أن يتم التدريب في أي وقت وفي أي مكان. وعليه يمكن القول بأن التدريب الإلكتروني يوفر الوقت والجهد والتكلفة، كما أنه يتميز بتنوع وسائل وطرق العرض التدريبية (محادثة، مناقشة، فيديو، صوت، صورة، باور بوينت... إلخ)، علاوة على أنه يطور الكفاءات البشرية من خلال تبادل الخبرات والثقافات المختلفة.

1-3-8- العصف الذهني (Brainstorming):

يستخدم أسلوب العصف الذهني بشكل كبير في تطوير الكفاءات البشرية من خلال تحفيز الأفراد على إظهار قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقديم آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، أي أن هذا الأسلوب

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص264.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص118.

³ محمد السيد البدوي، مرجع سابق، ص69.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

يعتمد على العرض السريع للأفكار والآراء مما يمكن أن يساعد الأفراد في التحرر من الجمود ويشجعهم على إظهار قدراتهم¹. وبعبارة أخرى يمثل العصف الذهني طريقة لإعطاء الأفكار حول مشكلة معينة، من خلال استئارة أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر من الأفكار لحل مشكلة محددة. وتتميز طريقة العصف الذهني بما يلي:²

- تعويد المتدربين على التفكير الإبداعي وزيادة فرص الابتكار لديهم.
- مساعدة الكفاءات البشرية على التأمل في الأمور و النظر إليها من جوانب عدة.
- تعويدهم على نقد الأفكار وتطويرها والاستفادة منها.
- التعود على إبداء الرأي والمشاركة في حل المشاكل المطروحة.
- الاستكشاف وتطوير الأفكار وتوليد الحلول غير المسبوقة.
- تنمية روح المشاركة في إبداء الرأي وطرح الأفكار.

ويمكن القول بأن العصف الذهني على الرغم من تشجيعه للإبداع والابتكار وخلقه للجو العالي من المشاركة، إلا أنه يتطلب مدربين ذوي مهارات وقدرات ومعارف عالية، كما أنه يصعب فيه قياس التقدم والنتائج ومدى التطور بالنسبة للكفاءات البشرية.

9-3-1- مباريات الأعمال والمحاكاة (Business Games and Simulations):

يشبه أسلوب المباريات بشكل كبير أسلوب دراسة الحالات*، إلا ان المباراة هي حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة، يطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا القرارات على ضوء ما هو متاح من معلومات. وينمي هذا الأسلوب الكفاءات البشرية من خلال تنمية مهارات التفكير العلمي والإبداعي، واحتساب النتائج عند اتخاذ أي قرار كونه يوجه غالباً لتدريب الكوادر الإدارية. في حين تعتمد طريقة المحاكاة على تمثيل الواقع بشكل أكثر تطابقاً، أي محاكاة نماذج محددة، بعبارة أخرى تعكس طريقة المحاكاة تقليد الواقع أو تمثيله بوضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل.

ومن أهم الأمثلة عن هذا النوع من التدريب، طريقة looking Glass التي طورها مركز القيادة المبتكرة (Centre of Creative Leadership) والتي بموجبها تتطلب المباراة من المشاركين أن يلعبوا

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص121.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص252.

* طريقة يتم بموجبها طرح مشكلة افتراضية، على المتدربين مناقشتها (تحديد المشكلات، الأسباب، الحلول).

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

دور متخذي القرار في شركة تصنيع زجاج افتراضية (محاكاة الشركة)، ويستخدموا بيانات تنظيمية واقعية في اتخاذ القرارات المتنوعة¹.

بالنظر إلى كل الطرق السابقة تجدر الإشارة أنه لا توجد طريقة مثالية أو أفضل للتدريب يمكن استخدامها مع كل الكفاءات البشرية، إنما تختلف الأساليب والطرق باختلاف الظروف والمواقف ونوع ومستوى الكفاءات المراد تطويرها و فيما إذا كان التدريب يستهدف كل أبعاد الكفاءة من معارف ومهارات وسلوك، أو أنه يركز على تطوير بعد دون الآخر. هذا بالإضافة إلى اختلاف المستويات الوظيفية وطبيعة المهام والوظائف. وعلى هذا الأساس يتوجب على المنظمات أن تفاضل بين مختلف طرق وأساليب التدريب قصد اختيار أنسب الطرق لتطوير كفاءاتها البشرية وإكسابهم مهارات الأداء والإنجاز وأنماط السلوك والتفكير التي تقود إلى التميز.

2- التعليم كداعم للتدريب:

يستخدم التعليم كوسيلة أساسية وفعالة في تطوير الكفاءات البشرية من خلال نقل وزيادة المعارف، ويمكن القول بأنه يعتبر من أهم الأساليب الداعمة لتحقيق أهداف تدريب الكفاءات، على اعتبار أن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة، يتمثل غالباً في مجموع الحركات اللازمة للتعامل مع الأنشطة، كذلك الحال مع التعليم النظامي الذي يتم لتلقين وإكساب المعلومات، ففي كلا الحالتين السابقتين يتم نقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو المتعلم بشكل هرمي وأحادي الاتجاه غالباً. ولكن مع التعليم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي، بعبارة أخرى يمكن القول بأن تعليم الكفاءات البشرية بالمنظمات لا يترجم نقل المعرفة، ولكنه توسيع للمعارف والمهارات والقدرات وإنجاز الأهداف.

ويعكس التعليم "العملية التي يتم من خلالها تحسين قدرات الأفراد على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها من خلال التمكن باستمرار من الوصول إلى الفعالية التنظيمية"².

وعرفه Fayol بأنه "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"³.

¹ M. Mc Call, M. Lombardo, Using Simulation for leadership and management research: Through The Looking Glass, http://www.management/00Science_hr/mannnnnnagement_Method.com, 15.03.2014

² عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص126.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص145.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

وحسب Peretti فإن التعليم يترجم "تلك العملية الموجهة نحو رفع قدرة التكيف مع بيئة العمل، المنصب، إنجاز المهام، والتي تشمل تعليم الأفراد نظريا وتطبيقيا بغية تأهيلهم عن طريق رفع وتطوير كفاءاتهم"¹.

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار، وهو يعكس التغير في السلوك والأداء نتيجة للخبرة"².

ويمكن أن نضيف بأن التعليم هو "تلك العملية التي تتم من خلالها تعبئة الكفاءات البشرية ليكونوا وكلاء لاكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"³.

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن التعليم مجهود شخصي للكفاءات البشرية، وبمساعدة المنظمة لاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، والذي يمكن لمس نتائجه من خلال تطويره للقدرات العقلية والإدراكية والسلوكية للكفاءات البشرية، ويتم ذلك غالبا من خلال تنقيح الأفكار وتحليلها قصد تحويلها إلى معارف تخدم الأفراد من خلال التغيير الدائم في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات الجديدة.

وإن التعليم يتميز بالتكاملية والشمول لكل مكونات الكفاءة البشرية، وإنه يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، كما أن الرضا يعتبر من أهم المحفزات في عملية تعليم الكفاءات البشرية. ويمكن أن نضيف بأن التعليم التنظيمي يتجاوز نمط التعلم الرسمي السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك والمعارف والمهارات بشكل دائم، مما يجعله أداة أساسية في تطوير الكفاءات وتحقيق التميز والتفوق. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن التعليم:

- عملية هادفة لتطوير الكفاءات، لا بد وأن تنعكس إيجابا على نتائج الأداء.
- عملية تفاعلية مع ما يحيط بالأفراد عن طريق المشاهدة والحركة والعمل.
- عملية تكاملية.
- يعمل على تغيير السلوك، حيث أنه يرفع الأداء ويجعله يستند إلى المعرفة المتناسبة مع المهارة.
- يحفز بالمعرفة والخبرات الجديدة.
- كما أنه يتجاوز التعلم النظامي، كونه يركز على تأثير المعرفة على الأداء وأبعاد الكفاءة.

¹ J.M. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1999, P17.

² أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص89.
³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص86.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

وعند تركيز المنظمات على التعليم كأساس لتطوير كفاءاتها البشرية، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار ما

يلي:¹

1. يجب أن تساعد عمليات التعليم الأفراد على التطور وتحقيق الأهداف المتعلقة بهم، وهذا ما يتطلب دعماً مستمراً.
2. لابد أن تكون عمليات وأنشطة التعليم قابلة للتكيف ولا تأخذ شكلاً نمطياً، لأن حاجات الكفاءات وخاصة الفئات المتميزة منهم؛ غير ثابتة وتتغير مع الوقت. وبالتالي لابد أن تكون برامج التعليم مرنة وقابلة للتغيير حسبما تمليه الظروف.
3. كما يجب أن تدعم المنظمة كفاءاتها البشرية وتشجعها على الاتصال غير الرسمي، على اعتباره الوسيلة الوحيدة التي تساعد على اكتساب المعرفة الضمنية، والتي لا يمكن الحصول عليها من البرامج التدريبية والتعليم الرسمي.
4. أن تعطي المنظمة أهمية كبيرة للتعليم من خلال فهمها لنمطها الوظيفي، والتركيز على المعارف والكفاءات.
5. التركيز على التعلم الجماعي، ذلك أن الكفاءة الجماعية للفريق عادة ما تكون أكبر من محصلة مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق.
6. تنمية آليات وحوافز التفكير في مشاكل العمل وظروفه، من خلال حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تساعد على تحفيز الكفاءات البشرية على التفكير والتدبر، وبالتالي الوصول إلى مستويات متقدمة من التعلم.

وحتى يكون التعليم أداة ناجحة في تطوير الكفاءات البشرية، لابد أن يتميز الأفراد بمجموعة من الخصائص حتى يكونوا قادرين على التطور من خلال هذا الأخير، أهمها القدرات العالية في التفكير، الصبر والجلد، الخبرات المتعددة والمتنوعة، المهارات العالية في التواصل والاتصال و القدر الكافي من الوعي والالتزام، علاوة على الولاء للمنظمة والحرص على تفوقها. ويحدد فريدمان مجموعة الخصائص التي تؤهل الكفاءات البشرية للتعلم في: المبادرة والتأمل، الطموح والواقعية، النقد (قصد التصحيح) والولاء، الاستقلالية والتعاون.²

¹ أنظر: - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص181-182.

- J. Brilman, L'entreprise réinventée : Organisation par processus, Edition d'Organisation, Paris, 1995, P213.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص153-154.

3- التطوير الذاتي (Auto Development):

يعتبر التطوير الذاتي ركنا مهما في تطوير الكفاءات البشرية بشتى أشكال المنظمات، ويعتمد هذا الأخير على اكتشاف الأفراد بالمنظمات لذاتهم وتعلمهم بأنفسهم لأبعاد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. ويتطلب التطوير الذاتي إدارة السلوك الشخصي، ويشمل ذلك توافر الثقة في النفس، ضبط المشاعر والتوترات في العمل وإدارة التنمية والتدريب الشخصي، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والمهارات المطلوب اكتسابها من قبل الفرد نفسه، واستخدام الذكاء ومتطلبات جمع المعلومات وتبويبها وتطبيقها واتخاذ القرار. ويمكن القول أن التطوير الذاتي يقوم على فلسفة مفادها أن تطوير وتدريب وتعليم الكوادر والكفاءات البشرية وخاصة الإدارية منها؛ كمسؤولية لا تقع على عاتق المنظمة فحسب، بل إنها مسؤولية شخصية أيضا لكل أفراد التنظيم، الذين يتوجب عليهم أن يطوروا ويجددوا مهاراتهم ومعارفهم ويعدّلوا سلوكياتهم بشكل مستمر. وبالتالي فمسؤولية تطوير الكفاءات البشرية مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فعلى الفرد أن يطلع باستمرار ويتعلم استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأن يعمل على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية وأن ينتسب إلى البرامج التعليمية، وأن يعمل على الاطلاع على مختلف المستجدات ويعمل على تطوير معارفه ومهاراته وسلوكه حسبما تمليه الظروف والبيئة سريعة التغيير. وهنا يتوجب على المنظمة تقديم كافة التسهيلات والمساعدات الممكنة لكوادرها وكفاءاتها البشرية حتى يطوروا أنفسهم بأنفسهم.

وهناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التطوير الذاتي ليطال كل من يعمل بالمنظمة، على اعتبار أن كل فرد في وقتنا الحالي، مهما كان موقعه في التنظيم مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وأن لا يعمل على الوصول إلى الأداء المطلوب فقط؛ بل على أن يكون هذا الأداء متميزا ومتفردا في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس. وحتى يكون التطوير الذاتي مدخلا ناجحا في تطوير الكفاءات البشرية، لا بد أن يركز على الخطوات التالية:¹

1/ أن يقوم الفرد باستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين... الخ).

2/ دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.

3/ في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تساهم في تطوير كفاءاته وتحسين أدائه للأفضل، انطلاقا من تجاربه السابقة ورغبته في التطور.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 485-486.

4- تطوير العقول عالية التميز:

إن الاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالمعرفة وإدارتها يضع على عاتق المنظمات عبء الاهتمام برأس مال بشري قادر على التأقلم مع مختلف التغيرات التي يفرضها هذا الاتجاه. ومن هنا ظهر الاهتمام المتزايد بتطوير الكفاءات والعقول عالية التميز (القابليات الذهنية) كاتجاه متطور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

وإن مصطلح العقول عالية التميز يعكس "مجموع الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية بالمنظمة، فهي العناصر المسؤولة عن تميز المنظمة، وتتكون كفاءات العقول المتميزة من المعرفة والمعلومات والقدرات والمواهب"¹. ويمكن أن نصفهم بأنهم "الأفراد الذين استقالتهم أو ابتعادهم عن المنظمة يشكل عبئاً كبيراً عليها"².

وبعبارة أخرى يعبر اصطلاح العقول عالية التميز عن "كل فرد لديه كفاءات نادرة مرتبطة بمهمة معينة، جودة أو قدرات شخصية تكسبه أهمية بالغة داخل وخارج التنظيم"³.

وعليه يمكن القول بأن العقول عالية التميز تعكس فئة من الأفراد لديها معارف ومهارات وقدرات ومواهب خاصة، تمكنها من التحكم في العمل بكل جوانبه من خلال التفكير الابتكاري والقدرة على اتخاذ القرارات والوصول إلى التميز دون الحاجة إلى تدريب أو توجيه من الآخرين. وتعتبر هذه الفئة أهم أصول المنظمة كون قيمة الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تولدها تفوق قيمة الثروات المادية للمنظمة، كما أن فقدانها يحمل المنظمة خسائر كبيرة. وفي كثير من الأحيان يتم ربط القدرات المتميزة بالمديرين والأفراد في المستويات العليا على اعتبار أنها تترجم القدرات العالية المرتبطة بالفرد والتي تمكنه من التحرك بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي، وتؤهله لشغل المهام القيادية والإدارية عند الاقتضاء.

ويمكن أن نترجم أهمية العقول عالية التميز فيما يلي:⁴

- المساهمة في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة، من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية.
- العمل على تطوير وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي الأفراد بالمنظمة.
- المساهمة في رفع رأس المال المعرفي للمنظمات في صور مختلفة من اختراعات وبراءات وبرامج وغيرها.
- تميزهم في القدرة العالية على التأقلم مع ما تمليه البيئة الخارجية من تغييرات، وسرعة الاستجابة لها.
- كما أنهم يشكلون مورداً ثميناً ونادراً يحمل معرفة متفردة، لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلاله.

¹ بوخنيه قوي، مرجع سابق، ص 241.

² M. Matmati, M. Le Berre, Op.cit, P126.

³ Ibid.

⁴ حسين يرقى، مرجع سابق، ص 164.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- تتسم العقول عالية التميز بالقدرة على زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي. ومن أجل تسيير وتطوير العقول البشرية ذات التميز العالي، لابد من توفير الركائز والمقومات واعتماد العديد من الأساليب والمداخل التي تختلف باختلاف هذه العقول. ويتم تطوير هذه الفئة بالمنظمات عادة من خلال التدريب والتعليم (خاص)، التربصات بالخارج، تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط الإحلال، توفير الجو الملائم للعمل وزيادة درجة الرضا والحرية لديهم وتحديد مجالات التميز المتوقعة لهم. كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أن تكتشف وتحدد الأفراد ذوي القدرات المتميزة، وتصمم من أجلهم برامج تطوير ابتكارية، وتزيد من مشاركتهم وتمكينهم (Empowerment) وتتيح لهم فرص البحث والتجريب والإبداع. وهذا ما يستدعي دعماً كبيراً من إدارة المنظمة، خاصة وأن الاستثمار في رأس المال البشري المتميز لا تظهر عوائده في الأجل القصير.

5- التحفيز وتطوير الكفاءات:

إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل. أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى مستويات التميز. ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات وتطوير الكفاءات داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيء الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة، والاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها.

ونستطيع أن نفرق بين دوافع وحوافز العمل في أن دوافع العمل هي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محرّكة تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها. أما الحوافز فهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، ودفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

وحتى يؤدي التحفيز دوره في تطوير الكفاءات البشرية، لابد من أخذ الجوانب التالية بعين الاعتبار:

- أن الكفاءات البشرية مختلفة في احتياجاتها، وعليه لابد أن يتم التحفيز على هذا الأساس.
- إشراك الكفاءات البشرية والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم.
- إشراكهم في تحديد الحوافز الفعالة التي تؤثر على أدائهم.
- توفير فرص الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص276.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

- الالتزام باحترام الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقدرات المتميزة، والثناء عليهم وتقدير جهودهم. ويقع على عاتق المنظمة التي تعطي عملية تطوير كفاءاتها البشرية أوزاناً عالية؛ أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل من حاجات المنظمة وأفرادها، والتي من شأنها استثارة الدوافع الكامنة لدى الكفاءات البشرية وأفراد المعرفة والوصول إلى مهارات وسلوكيات عالية. وهذا ما يتطلب تبني نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها، بهدف تنمية المعارف والمهارات وترسيخها وتطوير الكفاءات وضمان تدفق الطاقات الفكرية¹. وحيث أن دوافع الأفراد وخاصة الفئات المتميزة في حركية دائمة، فلا بد للسياسة التحفيزية أن تكون كذلك أيضاً، قصد الاستجابة للمستجدات بما يضمن الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية.

6- تطوير فرق العمل:

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمنظمة، والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات الأداء المتميزة. ويتم ذلك من خلال التركيز على تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية².

ويمكن تطوير الكفاءات من خلال فرق العمل بتوفر عدة متطلبات أهمها:³

- العمل على الاستثمار المستمر لفرق العمل ذات الأداء العالي والمتميز.
- توفير بيئة وظروف العمل المناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وضوح الأدوار لأعضاء الفريق، وتمتعهم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية.
- منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية.
- العمل على تكليف الفريق بمهام تسمح باستخدام تشكيلة المهارات لكل أعضاء الفريق، والاستخدام الأمثل لكفاءات كل عضو فيه.
- توفير الحوافز مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم، ورفع شعورهم بالانتماء.
- العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ورفع وتحسين الاتصال، ورفع مهارة التفاعل والتعاون والمشاركة وتنسيق العمل مع الآخرين.
- وعليه فإن تطوير الكفاءات البشرية من خلال تطوير فرق العمل يعتمد نجاحه على درجة التعاون والمشاركة والانسجام بين الأعضاء وغياب النزاعات بينهم. وتوجد العديد من الأساليب التي تساهم في هذا

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص197.

² زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص142-143.

³ إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص47-49.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

النوع من التطوير أهمها: أسلوب المناقشة داخل الجماعة بغرض اكتشاف الأسباب التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من التماسك وإظهار كل القدرات والعمل على تطويرها، وأسلوب الحساسية أين يتم التركيز على زيادة وعي الفرد بسلوكه الشخصي وقدرته على الاستجابة الصحيحة لسلوك الآخرين. بالإضافة إلى العديد من الأساليب التي تساعد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، أهمها أسلوب المحاكاة وتطبيق تمارين من الواقع الفعلي والتدريب على كيفية تنفيذها، بحيث يتم التركيز على كيفية توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق العمل، والوصول إلى تطوير الكفاءات الجماعية بالشكل المطلوب¹.

ثالثاً: خطوات مقترحة لبناء نموذج فعال لتطوير الكفاءات

بناء على كل ما سبق، وبالنظر إلى مختلف العوامل التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام تطوير الكفاءات البشرية، سواء أكانت هذه العوائق متعلقة بالأفراد (شخصية وسلوكيات ومهارات واستعداد...)، أو كانت متعلقة بالتنظيم (المركزية، الروتين، جمود إجراءات العمل، المناخ التنظيمي، النظرة إلى الموارد البشرية...)، أو حتى متعلقة بالبيئة الخارجية بمختلف أبعادها؛ فإنه يقع على عاتق المسؤولين على عملية التطوير دراسة كافة الظروف المحيطة بها، قصد تحديد أنسب الطرق والأساليب ومحاولة تفادي مختلف العوائق التي يمكن أن تواجه عملية التطوير. ويتم ذلك من خلال العمل على بناء نموذج فعال لتطوير الكفاءات يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتطلعات أفرادها من جهة أخرى. ونقترح فيما يلي مجموعة من الخطوات التي نراها كفيلة ببناء نموذج فعال لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات:

- 1- تحديد نماذج الكفاءات المستهدفة، بحيث لا بد أن تحدد في البداية المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء المتوقع والتميز في الوظائف الحالية والمستقبلية، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
- 2- تحديد مختلف بدائل التطوير (التدريب بمختلف أنواعه، التعليم، التحفيز...) التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الكفاءات البشرية المستهدفة، أخذاً بعين الاعتبار فيما إذا كانت الكفاءة المستهدفة فردية أو جماعية.
- 3- المفاضلة بين مختلف البدائل، واختيار أكثر البدائل التطويرية فعالية بالنظر إلى التكاليف، الوقت، مدى تلاؤم الطريقة مع خصائص الأفراد أو المجموعات وفهم الطريقة والقدرة على تطبيقها. مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حداثة الطريقة وتلاؤمها مع المناخ والثقافة التنظيمية والنظام الداخلي والعمل على اختيار أكثر الطرق تطوراً.
- 4- العمل على تطوير المادة التعليمية والتطويرية بما يتلاءم مع الكفاءات البشرية للمنظمة، خاصة إذا كانت الكفاءات الفردية هي المستهدفة من عملية التطوير، نظراً للاختلافات الشخصية والنفسية لها. والعمل على إدخال كل ما هو جديد من معدات وتقنيات وتكنولوجيات حديثة حسبما تمليه الظروف.

¹ إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 143.

الفصل الثاني: تطوير الكفاءات البشرية

5- اختيار أكثر المدربين والقائمين على عملية التطوير مهارة وخبرة، خاصة إذا كانت الطرق المستخدمة معاصرة ومعقدة وصعبة التطبيق، أو إذا كان الأفراد الذين يتم تطويرهم من الفئات المتميزة وعالية القدرات. والعمل على إشراك الأفراد المعنيين بالتطوير في العملية وتمكينهم والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم، مما يساهم في إنجاح العملية.

6- التقييم الدوري لعملية التطوير، بحيث يجب أن يشمل هذا التقييم مدى فعالية الطرق والمداخل المستخدمة من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي تكون غالباً في شكل تغير في السلوك والمعارف والمهارات والأداء. وهنا يظهر نوع من الصعوبة في التقييم نتيجة للاختلافات الشخصية والسلوكية بين الأفراد، خاصة الفئات المتميزة منهم، وهذا ما يستدعي توفر الخبرات والقدرات العالية لدى القائمين على تقييم عملية تطوير الكفاءات البشرية؛ وفي هذا الصدد تلجأ الكثير من المنظمات إلى خبراء خارجيين في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

تمثل الكفاءات البشرية أعلى أصول المنظمة على اعتبارها المكون الرئيسي والحساس لرأس المال البشري، ويمكن القول بأن الكفاءة البشرية تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والسلوكيات ضمن ما يتطلبه العمل، والتي تمكن الفرد من الوصول للأداء المطلوب. ولكن هذا لا يعتبر كافيا إذ أن متطلبات العصر تستلزم صقل وتطوير هذه الكفاءات المتوفرة والعمل على تحسينها وتحديثها بشكل مستمر، وهذا ما يترجمه الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الكفاءات عالية الأداء فردية كانت أو جماعية، والتي لا بد من العمل على تطويرها بشكل مستمر تماثيا مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال. وهذا ما يستدعي تسييرا فعالا لهذه الكفاءات يشمل مختلف الآليات والأدوات والسياسات التي تسمح بتخطيط الكفاءات البشرية واكتساب المتميز منها، استخدامها وتطويرها، تقييمها والحفاظ عليها.

وإن تطوير الكفاءات البشرية يستدعي خلق بيئة داخلية للتعلم والنمو من خلال استخدام مختلف المداخل والطرق، بدءا من التدريب بمختلف أنواعه ومرورا بالتحفيز وتخطيط المسارات الوظيفية وتطوير فرق العمل، والتركيز على المواهب والعقول عالية التميز، ووصولاً إلى ضرورة التركيز على التعليم التنظيمي الذي يشكل النواة الأساسية لتكوين المعارف والمهارات والخبرات. كما يمكن القول بأن الأمر لا يقتصر هنا على التطوير الواقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل، بل يتعداه إلى التطوير والتعليم الذاتي ومساهمة الأفراد بأنفسهم في رفع كفاءاتهم إلى أعلى المستويات وأكثرها تميزا. ومن هنا يمكن القول بأن تطوير الكفاءات يتطلب انسجاما بين حاجات المنظمة من جهة وطموح أفرادها من جهة أخرى، مما يستدعي مرونة كبيرة من قبل المنظمة في هياكلها وإجراءاتها ومختلف سياساتها وأساليبها في تسيير وتطوير كفاءاتها، وأن تعمل على تهمين وتقدير جهودهم باستمرار، وأن تركز على التمكين والاتصال والإشراك الدائم لهم.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الكفاءات البشرية باعتبارها المكون الأهم للموجودات غير الملموسة بالمنظمات، فإنها تشكل المصدر الأساسي للأداء المتميز بمختلف أبعاده، والذي تعكسه مختلف مؤشرات العائد من استثمار هذه الكفاءات وتطويرها، على اعتبارها مصدر الأفكار والابتكار والإبداع. وهذا ما يستدعي من المنظمة الحفاظ على المواهب والمهارات والقدرات المتميزة والتي تمنحها أداءا عاليا ومتميزا باستمرار.

الفصل الثالث

تميّز الأداء من خلال الاستثمار في رأس
المال البشري وتطوير الكفاءات

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المنظمات ومواردها البشرية، حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض.

ففي عصر التنافسية والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصال والمعلومات والتغيير المستمر في بيئة الأعمال، بات لزاماً على منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها على اعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار. حيث لم يعد التميز في الأداء خياراً مطروحاً أمام المنظمات، بل حتمية تفرضها عليها البيئة سريعة التغيير.

وإن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة وتميز هذا الأخير بصفة أخص، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام، وإن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء المتميز تركز على عدة مستويات وصور ومقومات للتميز. وإن من أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز، الانتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة، والتي يمثل رأس المال البشري محوراً ومصدرها الرئيسي والكفاءات البشرية أهم دافع ومحرك لها. إذ باتت المواهب والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية الأساس الأنجع والأهم الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء

إن بزوغ مفهوم التميز في الأداء يشكل سمة جوهرية في أدب الإدارة المعاصرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشارا واسعا مؤخرا، فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المنظمات وحفاظها على الاستمرار. وقبل التطرق إلى الأداء المتميز بنوع من التفصيل، لابد من الإشارة بداية إلى ماهية الأداء وإعطاء نظرة مختصرة عن مؤشرات وإشكالية قياسه.

أولاً: ماهية الأداء وأهم مجالاته

1- ماهية الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، كونه يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجودها من عدمه.

وإن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو دالة لكافة أنشطة المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف بالمنظمة لتعزيزه.

ويمكن القول بأن الاتجاه العام في الفكر الإداري الحديث يشير أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية يمكن تغطيتها من خلال ستة أطر مفاهيمية، نبينها في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): الأطر المفاهيمية المختلفة للأداء

المفهوم	الإطار
- انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. - حسب Robins: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.	نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها
- حسب Miller الأداء هو: محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.	النظرة المستندة إلى الموارد
- يمثل الأداء في أبسط صورة النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتحدد درجة مستواه نتيجة للعوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة	النتائج المرغوبة للمنظمة

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.	
- النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.	البعد البيئي للمنظمة (داخلي / خارجي)
- حسب Meyer الأداء هو: المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.	مدخل النظم
نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.	المفهوم الشمولي

المصدر: وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38-39.

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها لاسيما طويلة الأجل منها، التي تتمثل بأهداف الربح والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

ويضيف Brosquet أن الأداء " يكون في أغلب الأحيان معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، والمعايير والخطط المتبعة من قبل المنظمة"¹.

وإن الأطر المفاهيمية السابقة تنظر إلى الأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة على أساس أنها تحقق أهدافها بجميع مواردها.

وعلى الرغم من ذلك فإن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثيرين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى على اعتباره المصدر الأساسي للأداء ومحرك مختلف العوامل الأخرى، ومن منطلق أن الأداء يعبر عن مدى الانجاز. فالأداء عبارة عن نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد، ويحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب عملهم في مجموعة، قسم أو وحدة بأكملها.² ويكتسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا للأهداف المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها بما يلي:³

- يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.

¹ R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 11.

² B. Martory, D. Crozet, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Nathan, Paris, 1988, P 142.

³ أنظر: - خالد إبراهيم سلمان الجبوري، تأثير ثقافة الجودة في تقييم أداء المنظمة التعليمية، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة بغداد، 2010، ص 81-82.

- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 72.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف.
- يساعد في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط المتوازنة والواقعية.
- يساعد على تحديد نقاط الضعف بالمنظمة وبالتالي العمل على تفاديها.
- كما أنه يساهم في التعرف على مدى مواجهة الخطة للمحددات البيئية ومدى ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
- التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- ويعكس نجاح المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة.
- كما أن نتائج الأداء تعد أساساً لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تقود بدورها إلى زيادة وتميز الأداء.
- معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على نحو صحيح.

2- مجالات الأداء:

إن الطبيعة المتداخلة لأهداف المنظمة وحاجات مختلف أنظمتها الفرعية تفرض عليها تحقيق التنسيق بين مختلف الأهداف والحاجات، بحيث تكون نتائج الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة. وفي هذا السياق هناك العديد من التوجهات في تحديد مجالات الأداء، أهمها التوجه الذي يحدد مجالات الأداء في أربعة ميادين كما يلي:¹

2-1- الأداء المالي:

إن الأداء المالي يعتبر ميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فهو يعتبر مؤشراً مهماً في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. كما أن الأداء المالي المتفوق يعتبر الهدف الأساسي بمنظمات الأعمال، أما الأهداف الثانوية الأخرى يمكن تحقيقها ضمناً بتحقيق الأداء المالي المتفوق.

وإن الأداء المالي المتفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة مادية كانت أو بشرية، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، علاوة على أنه يضمن للمنظمة المركز التنافسي ويساعدها في تعزيزه وتطويره. ويمكن القول بأن الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعتبران وجهان لعملة واحدة.

¹ وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 42-48.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

ويتأثر الأداء المالي بالمنظمات بعوامل بيئية منها العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، القدرات الإدارية، ومدى توفر الكفاءات والمعارف والخبرات وغيرها.

2-2- الأداء غير المالي (العملياتي):

بالإضافة إلى المحاور المالية يتم الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية وغيرها. وإن تضمين الأداء لمحاور غير مالية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء، والتي لا تكشف عنها المحاور المالية.

ويمكن القول بأن اعتماد المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة حول المنظمة، لذا من الضروري تعزيز الأسلوب المالي في دراسة وتقييم الأداء بمحاور غير مالية لبناء نظام أداء فعال بالمنظمة، خاصة وأن الاعتماد على المحاور غير المالية إلى جانب المالية بات يعد ميدانا للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية المعاصرة.

2-3- الفعالية التنظيمية:

يمثل ميدان الفعالية التنظيمية المفهوم الأشمل والأوسع للأداء، والذي يدخل في طياته كل من الأداء المالي وغير المالي. إذ يغطي ميدان الفعالية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف. وإن الفعالية مصطلح متعلق بتحقيق الأهداف من خلال التأكد بأن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها.

ويتم قياس الفعالية التنظيمية داخليا وخارجيا، بحيث تقيم الفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بالربح، حجم المبيعات والحصة السوقية. أما ضمن البيئة الخارجية فتقاس فعالية المنظمة على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، مدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على التأقلم معها.

2-4- الكفاءة:

وهي تعكس معيار الرشد في استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة خاصة وأن البيئة المعاصرة تتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يلزم المنظمة على استعمال الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتاحة. وهنا تجدر الإشارة إلى حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

وإن المنظمات المعاصرة تبحث دائما عن الوصول إلى التوافق والتلاؤم بين كل من الكفاءة والفعالية، من خلال محاولة تنسيق الأهداف والعمل على ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، ومدى قربها من الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة.

وعليه فإن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار. أما المنظمات التي تتمتع بالفعالية دون كفاءة سوف تتمكن من البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة، وربما لا تستطيع التنافس في المدى البعيد، في حين أن المنظمات التي تتمتع بكفاءة دون فعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة.

ثانيا: الأداء وتحديات القياس

تواجه عملية قياس الأداء بالمنظمات تحديات كبيرة تعود أساسا إلى تباين المفهوم وتعدد أبعاده، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير موحدة يمكن أن تشرح جميع مجالات أداء المنظمات.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول وضعها بمختلف أبعاده، وتساعد على فهم وإدارة وتحسين عملياتها. وقد تم التركيز لفترة طويلة من الزمن في قياس الأداء على المؤشرات المالية فقط والتي فشلت في معالجة الأداء الشمولي للمنظمات، والذي تدخل فيه الكثير من الأبعاد غير المالية، وهذا ما استدعى تطوير طرق للقياس تأخذ في حسابها الأبعاد غير المالية.

1- مؤشرات قياس الأداء:

1-1- المؤشرات المالية:

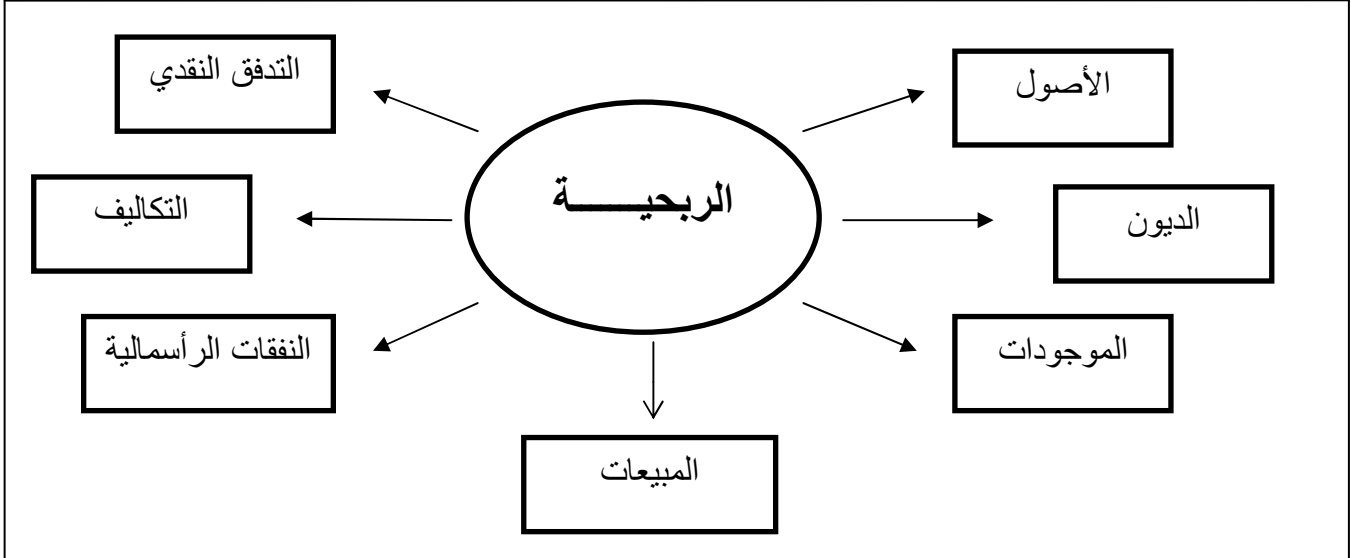
يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس أداء المنظمات من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز المالي للمنظمة وفي قياس أدائها خلال فترة معينة. ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما: الإنتاجية، النتيجة الصافية (ربح/ خسارة)، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، فائض الاستغلال الخام... وغيرها. وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة،... الخ. والتي تعكس في مجملها الحالة المالية للمنظمة¹.

¹ شمام عبد الوهاب، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009، ص 09-10.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

ويظهر الشكل الموالي مجموعة من المؤشرات تعرف باسم مؤشرات الأداء القديمة، والتي تركز على الجانب المالي:

شكل رقم (8): مؤشرات الأداء القديمة

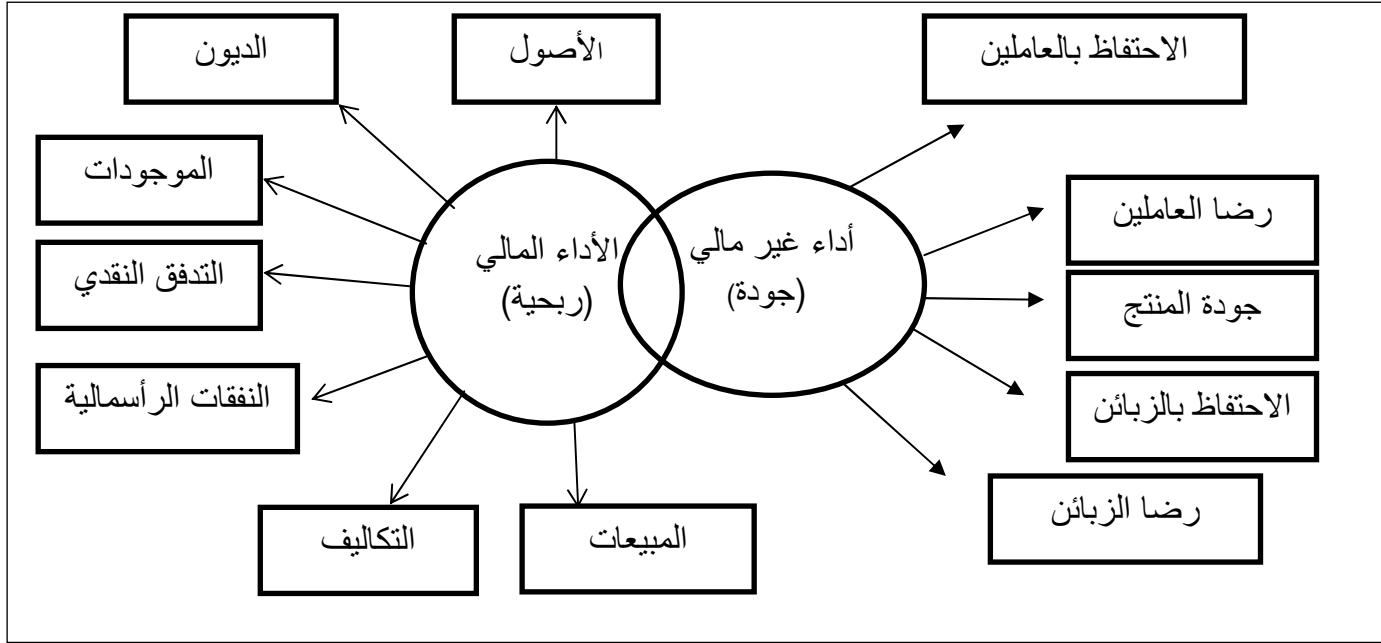


المصدر: زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 43.

2-1- المؤشرات غير المالية:

ظهرت المؤشرات غير المالية لقياس الأداء نظرا للنقائص المتعددة التي خلفها الاعتماد على الجوانب المالية فقط في عملية القياس، والتي أهمها أن المؤشرات المالية تركز على الماضي فقط وترتبط بالمدى القصير، علاوة على أنها لا تظهر العديد من المعطيات الهامة المرتبطة بأداء المنظمات والمتعلقة بالموارد البشرية، رضا الزبائن، التطورات التقنية الاستثمار غير المادي وتغيرات المحيط. والتي جميعها لها تأثير كبير على أداء المنظمات. والشكل الموالي يوضح الاتجاه الحديث لمؤشرات الأداء، إذ يظهر المؤشرات غير المالية جنبا لجنب مع المؤشرات المالية:

شكل رقم (9): مؤشرات الأداء الحديثة



المصدر: زياد مفيد القاضي، مرجع سابق، ص 44.

يمكن القول بأن قياس الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة، التي يقع على عاتقها اختيار المؤشرات والمعايير التي تتوافق مع تنظيمها، نشاطها، إمكانياتها المتاحة وبما يتناسب مع المحيط الذي تعمل فيه، وأن تعمل على أن تكون المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها مركبة تظهر الجانب غير المالي جنباً لجنب مع الجانب المالي.

2- الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (BSC):

تعد بطاقة التقييم المتوازن (Balanced Scorecard) من أهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء بالمنظمات اتجاه تحقيق الأهداف، من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وتهدف بطاقة التقييم المتوازن إلى استخدام البعد المالي الذي اعتمدت عليه الأساليب التقليدية في قياس الأداء وربطه بمجموعة أخرى من الأبعاد غير المالية والتي تلعب دوراً بارزاً في أداء المنظمات. ويمكن القول بأن بطاقة التقييم المتوازن تعتبر نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين قصد التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة.

وقد حدد (Kaplan et Norton)* مكونات هذا النموذج في أربعة محاور هي:¹

* يعتبر Robert. S. Kaplan, David-P. Norton مصدر ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير أسسها سنة 1990، والتي كانت نتيجة لأبحاثهما، التي توصلتا من خلالها إلى أن المقاييس المالية لوحدها غير كفوة في إظهار أداء المنظمة.

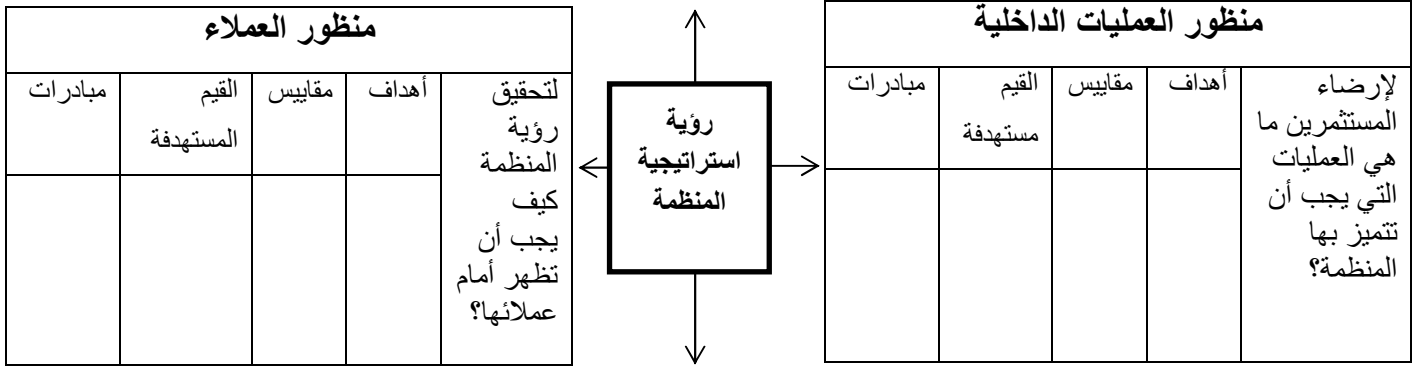
¹ أنظر: - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس: ستة سيجم، بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص83.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- المحور المالي: ويعكس الأهداف المالية مثل: العائد والربحية.
- محور الزبائن: ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى صورة المنظمة.
- محور العمليات الداخلية: ويعكس أداء النشاطات التشغيلية، قدرة السيطرة عليها، إدارة العمليات وإدارة التجديدات.
- محور التعلم والنمو: ويعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في قدرات رأسمائها البشري والمعلوماتي ومستوى مهارات وخبرات كفاءاتها البشرية، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (10): بطاقة التقييم المتوازن (BSC)

المنظور المالي				
المبادرات	القيم المستهدفة	المقاييس	الأهداف	حتى ننجح كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟



منظور التعلم والنمو				
المبادرات	القيم المستهدفة	المقاييس	الأهداف	لتحقيق الرؤية كيف نكتسب القدرة على الابتكار والتعلم والتغيير

Source : H. Loning, V. Mallert, J. Méric, Contrôle de gestion, 4^{ème} éd, Dunod, Paris, 2013, P145.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

وحسب (Kaplan et Norton) توجد مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل محور من المحاور الأربعة للنموذج كما يلي:¹

- بالنسبة للمحور المالي يقترحان ثلاثة أنواع من أهداف الأداء هي: النمو وتنويع المبيعات، تخفيض التكاليف والتحكم في الأصول المستخدمة، وذلك حسبما إذا كانت المنظمة في مرحلة الاستقرار أو النضج فتختلف المؤشرات نفسها في كل حالة.

- أما بالنسبة لمحور الزبائن، يتضمن النموذج خمس مجالات للقياس هي: الحصص السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، الحصول على زبائن جدد، إرضاء الزبائن، والمردودية حسب كل جزء من السوق.

- وفيما يخص محور العمليات الداخلية يتم التركيز على بعض العمليات أو المسارات الرئيسية مثل: الابتكار، الإنتاج، الخدمة ما بعد البيع والجودة.

- وفي الأخير يركز محور التعلم والنمو على ثلاثة مجموعات هي: الموارد البشرية، إمكانيات نظام الإعلام والمناخ داخل المنظمة.

وإن أهمية بطاقة التقييم المتوازن (BSC) تتبلور في المنافع العديدة المترتبة عن استخدامها، والتي تتمثل أهمها فيما يلي:²

1- تتمكن المنظمة من خلال المحاور الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية، وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.

2- تجمع هذه البطاقة وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية كالتوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي والإدارة على المدى البعيد.

3- كما تترجم الرؤية والإستراتيجية، وتعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

4- وتعمل البطاقة على إيجاد الترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

5- كما تعطي المنظمة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف أجزاء الأعمال.

6- تساعد المنظمة على معرفة كيفية رفع الأداء من خلال التركيز الشمولي.

7- بالإضافة إلى أنها تحث على التدريب على نشاطات العمل وتسهل فهم كل مستويات الأعمال من خلال التنسيق والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي.

8- تساعد في زيادة رضا كل من الزبائن والموارد البشرية.

¹ فرانسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة: وردية واشد، ط1، مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 102.

² وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 153 - 156.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

9- تمكن المنظمة من السيطرة على التكاليف وتوليد القيمة، وتزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.

10- تعطي فهم أفضل عن الكيفية التي ستتحول بها الجهود إلى عوائد في المستقبل مثلاً تطوير الكفاءة.

المبحث الثاني: الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. وتعكس إدارة التميز الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها الداخلية واستثمار كفاءتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة والعاملين بها من جهة أخرى.

وإن إدارة التميز تعتبر بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات غير مسبوقة، إذ اعتبرت هذه التنظيمات تميز الأداء بمثابة نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة تضمن بقاءها واستمرارها.

أولاً: ماهية الأداء المتميز

1- مفهومه:

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال، ويشير على السلمي أن تميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين:¹

البعد الأول: التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين، عبر منطق التعلم.

البعد الثاني: كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز، والذي لا يترك مجالاً للانحراف والخطأ، وذلك من أول مرة.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 12.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) الأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج".¹

ويمكن القول بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها، وإن ما يزيد الأداء المتميز أهمية وخصوصية، اشتماله على ثلاثة أبعاد هي:²

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبناء على هذا فتميز الأداء بالمنظمات إنما هو محصلة لتميز أداء الموارد البشرية من جهة، وتميز أداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، علاوة على كل تأثيرات البيئة الخارجية.

وإن الأداء المتميز "أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق برأس المال البشري المبدع والاستثنائي".³

ويضيف Drucker بأن "تميز المنظمات يأتي من التميز في إدارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وبالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تنفرد به المنظمة دون سواها".⁴

ويمكن القول بأن الأداء المتميز هو "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري".⁵

ويقوم منهج التميز في الأداء على "فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالعمل، الإدارة بالأداء، قيمة المنظمة في الموارد البشرية والتحسين المستمر".⁶

وعليه يمكن القول بأن الأداء المتميز يرتبط بانجازات ملموسة للمنظمة ترتبط بما تفعل وكيف تفعل، وإن نتائج المتحصل عليها يجب أن تتميز بالاستمرارية وأن تدعم في المستقبل، وإن هذه النتائج ترتبط

¹ C. Woods, L'excellence avec un majuscule, EFQM Pratical guide for self-assessment, www.management agora .com, 27.04.2014

² نايل سالم فلاح الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007، ص 11.

³ بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، 2005، ص 49.

⁴ نفس المرجع.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص 68.

⁶ صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 92، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 113.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

بأصحاب المصلحة وليس النتائج المالية فقط، علاوة على التميز في إرضاء العملاء، الموارد البشرية وإشباع رغبات المجتمع ككل.

وإن الأداء المتميز يترجم مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعارف الفكرية العالية إلى يتمتع بها رأس المال البشري بالمنظمات، بحيث يسمح توظيفها بإنجاز الأعمال بشكل يفوق حدود المعايير المنظمة ويتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً، والوصول إلى انجازات تتميز بالتفرد والإبداع بما يعزز تميز المنظمة. وعليه يمكن القول بأن مفهوم الأداء المتميز:

- يتضمن التفرد والتجديد والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع أشكال المنظمات، ليس لتتمكن من البقاء فحسب، بل لتتمكن أيضاً من المنافسة والنمو والنجاح.

- يمكن أن يتم بعدة أشكال فهناك تميز على مستوى القيادة، تميز على مستوى الكفاءات ورأس المال البشري، وأيضاً تميز على مستوى العمليات، كما أن هناك تميز على مستوى إدارة المعرفة علاوة على التميز المالي. وإذا ما اجتمعت هذه الأشكال للتميز بالمنظمة فإنها تكون متميزة في أدائها.

- عبارة عن فلسفة إدارية وعملية واعية ومخططة ومنظمة تتضمن مجموعة متشابكة ومتراصة من العناصر لا يتحقق التميز إلا بتفاعلها.

- هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، ويكون عن طريق الابتكار، ويكون التميز من خلال تحقيق ميزة تنافسية والتخلي المنظم عن كل ما هو قديم والقدرة على التوصل إلى الجديد باستمرار.

- تقوم فلسفة التميز على فكرة أن البعد البيئي هو جزء من الحياة التنظيمية.

- لا بد من استقطاب الأفراد المبتكرين والكفاءات عالية التميز، إيجاد العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز الإبداع والابتكار.

2- أهداف تبني منهج التميز في الأداء:

يمكن إبراز أهم الأهداف والفوائد التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال العمل على تميز أدائها، كما يلي:¹

- تحسين وتطوير أداء العاملين.

- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.

- الوصول إلى ثقافة تركز أكثر على العملاء، والحفاظ عليهم.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.

- التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.

¹ صالح الرشيد، مرجع سابق، ص 113-114.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

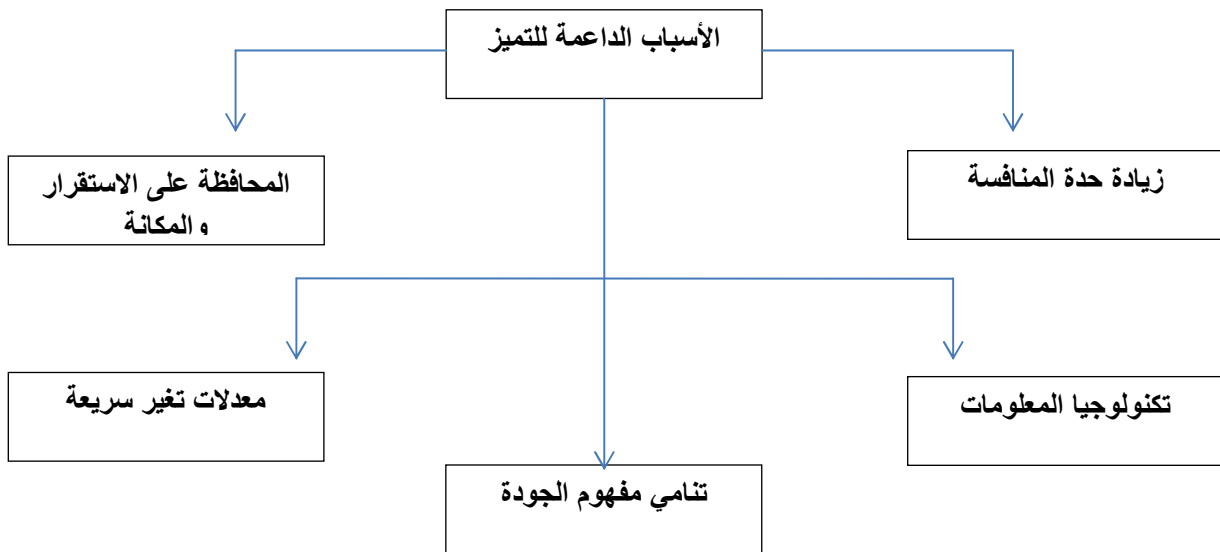
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تعلم اتخاذ القرارات المتميزة والمستندة إلى الحقائق.
- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر، وتقليل المهام اللازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعميل.

3- دوافع البحث عن تميز الأداء:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة وثورة الاتصالات والمعلومات، والتركيز الكبير على المعرفة ورأس المال البشري كمصدر لها، وفي ظل عالم المنافسة المتزايدة؛ بات لزاما على المنظمات أن تستجيب لكل هذه المتغيرات من خلال العمل على الوصول إلى أداء متميز يؤهلها للاستمرار. ويمكن أن نختصر أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء في:¹

- معدلات التغير السريعة.
 - زيادة حدة المنافسة.
 - المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها.
 - تنامي الشعور بالجودة.
 - الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- ويمكن أن نترجمها في الشكل التالي:

شكل رقم (11): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، مرجع سابق، ص 07.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 06.

4- خصائص نظام إدارة التميز:

- إن إدارة التميز ترتبط بالإنجازات الملموسة للمنظمة، والعمل على استمرارها وتدعيمها في المستقبل. ولا يتحقق هذا من خلال النتائج المالية فقط، بل من خلال النتائج المتعلقة بأطراف المصلحة المختلفين بالمنظمة ممثلين أساسا في الموارد البشرية، العملاء والمجتمع ككل، وعليه يمكن القول بأن إدارة التميز نظام متكامل يتطلب توفر العديد من الخصائص، نوجزها كما يلي:¹
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل التصحيح.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية.
 - نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات، تجميعها، معالجتها، تداولها، تحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد توظيفها لدعم القرار.
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية واستثمارها وتنميتها وتقييم أدائها، وتقييم أداء الكفاءات الفردية والجماعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية.
 - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

5- أهم مشاكل ومعوقات التميز:

تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل وعراقيل تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن ثم تحد من قدرتها على إحراز التميز. ومن أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات في طريقها نحو التميز ما يلي:²

- ضعف البناء الاستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد.
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.

¹ عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 327-328.
² نفس المرجع، ص 308-309.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمنظمة، ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات.
- التناقض الواضح بين أهداف الإدارة والكفاءات البشرية، وخاصة المتميز منها.
- ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية.
- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، التدريب والتعليم، الترقية، الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها. بصفة عامة ضعف برامج تخطيط وتطوير وصيانة ورعاية رأس المال البشري بالمنظمة.
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.
- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.
- التركيز على المشاكل الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لإدارة المستقبل.
- التأثير بمتغيرات البيئة الخارجية من نظم اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية... الخ.

كل المشاكل السابقة وغيرها، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة البيئة سريعة التغيير والتحويلات التقنية الكبيرة، وبتأثير التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات العابرة للقارات؛ تفرض على المنظمات التي تسعى للبقاء من خلال التفرد والتميز على الآخرين أن تتغلب على كل هذه المعوقات بالاعتماد على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام أعمال عالمي سريع الحركة.

ثانياً: أهم نماذج التميز

إن التطورات والمداخل المختلفة في الإدارة بدءاً من إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ووصولاً إلى إعادة هندسة عمليات الإدارة وغيرها، ركزت فقط على أجزاء وجوانب خاصة من الأعمال كالجودة، العمليات أو الأنظمة، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمنظمة. ومن هنا ظهرت العديد من المنظمات الدولية والمحلية الرائدة التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الأداء المتميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها نحو ذلك.

وتعتبر هذه النماذج على التميز من خلال مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، حيث أن لكل معيار درجاته الخاصة، والتي تسمح بالوقوف على مختلف أوجه الضعف أو القصور في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على تميز الأداء جوائز تختلف باختلاف مستويات الأداء. ونتطرق فيما يلي إلى أهم هذه النماذج، محاولين إبراز وزن رأس المال البشري في كل نموذج:

1- النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويوفر النموذج إطاراً مثالياً يمكن أي منظمة أو أي جزء من مكوناتها من التقييم الذاتي لجودة الإدارة وأداء العمليات ونتائج الأعمال وقياس مدى تقدمها من ناحية التميز. ونتج هذا النموذج عن الأفكار التي نادى بها منظمات ناجحة في أوروبا كرست جهودها للدعوة لما يعرف بالجودة الشاملة، والتي قامت سنة 1992 بإصدار جائزة الجودة الأوروبية (EQA)¹.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة². وحسب هذا النموذج يمكن للمنظمات أن تحقق أداء متميز إذا التزمت بما يلي:³

1. التركيز على النتائج المستهدفة لكل أصحاب المصالح وتحقيق منافع متوازنة لهم.
2. التركيز على العملاء وخدمتهم.
3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.
4. إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات.
5. تنمية وتمكين الموارد البشرية بالمنظمة.
6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد.
7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف.
8. إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع.

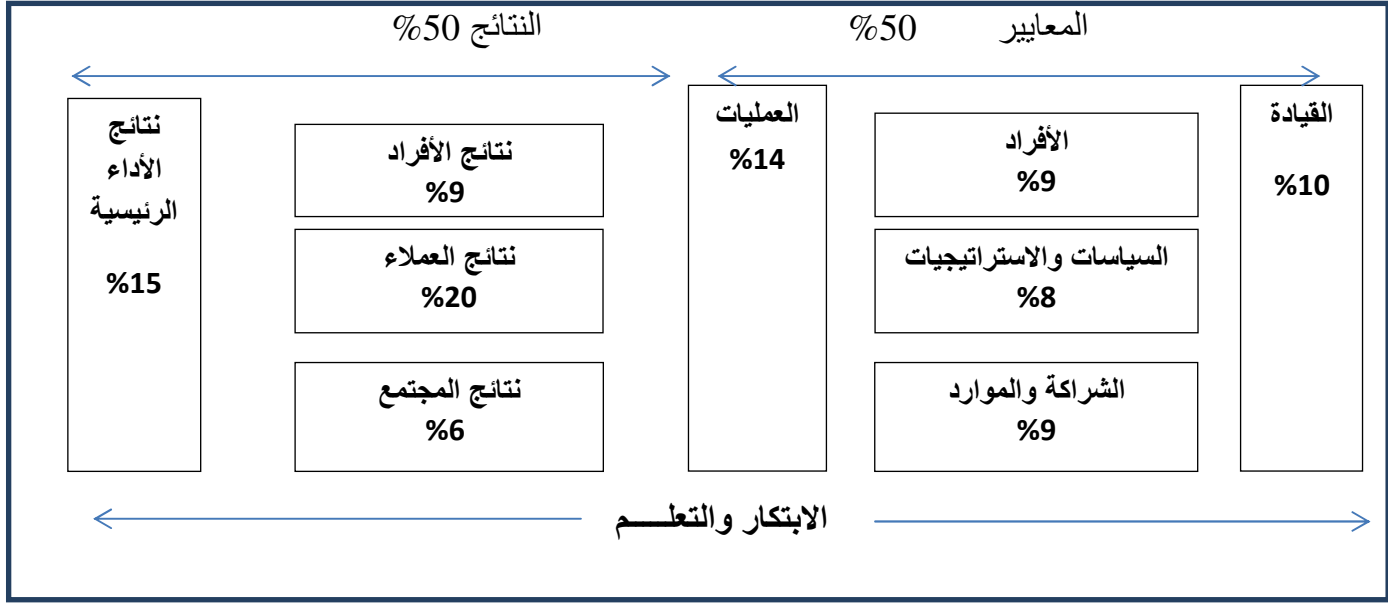
ويستند النموذج في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى معايير فرعية، والشكل الموالي يظهر المعايير الرئيسية للتميز حسب النموذج الأوروبي:

¹ صالح الرشيد، مرجع سابق، ص 117.

² عبد العزيز حسن، مرجع سابق، 318.

³ J. Michalska, Using the EFQM model to the process assessment, Journal of achievements in materials and manufacturing Engineering, Volume 27, Issue 2, April 2008. www.journalamme.org

شكل رقم (12): نموذج EFQM



Source :F.A. Meyer, Le guide de l'EFQM, version 2013, le guide de référence, Lexitis éditions, Paris, 2013, P25.

إن رأس المال البشري والكفاءات تحظى بوزن معتبر في النموذج الأوروبي، إذ يركز هذا الأخير أساساً على فكرة أن تحقيق المصالح لمختلف الأفراد إنما تحققه فاعلية القيادة في إدارة التميز من خلال معارف وخبرات ومهارات القائد وقدرته على تقدير الجهود، وتقديم الدعم لأعضاء الفريق، بالإضافة إلى التعزيز الفعال للتميز من خلال الكفاءة في تنسيق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، والعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمنظمة.

كما يركز النموذج على تنمية وتمكين الأفراد والكفاءات البشرية حتى تظهر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية ومعارفهم، بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.

2- النموذج الأمريكي (نموذج مالكولم بالدريج MBNQA):

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. والهدف منه هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بمكونات تميز الأداء بالمنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية نحو الوصول إليه. وتتمحور مفاهيم وخصائص النموذج حول التوجهات الرئيسية التالية:¹

- القيادة ذات الرؤية.

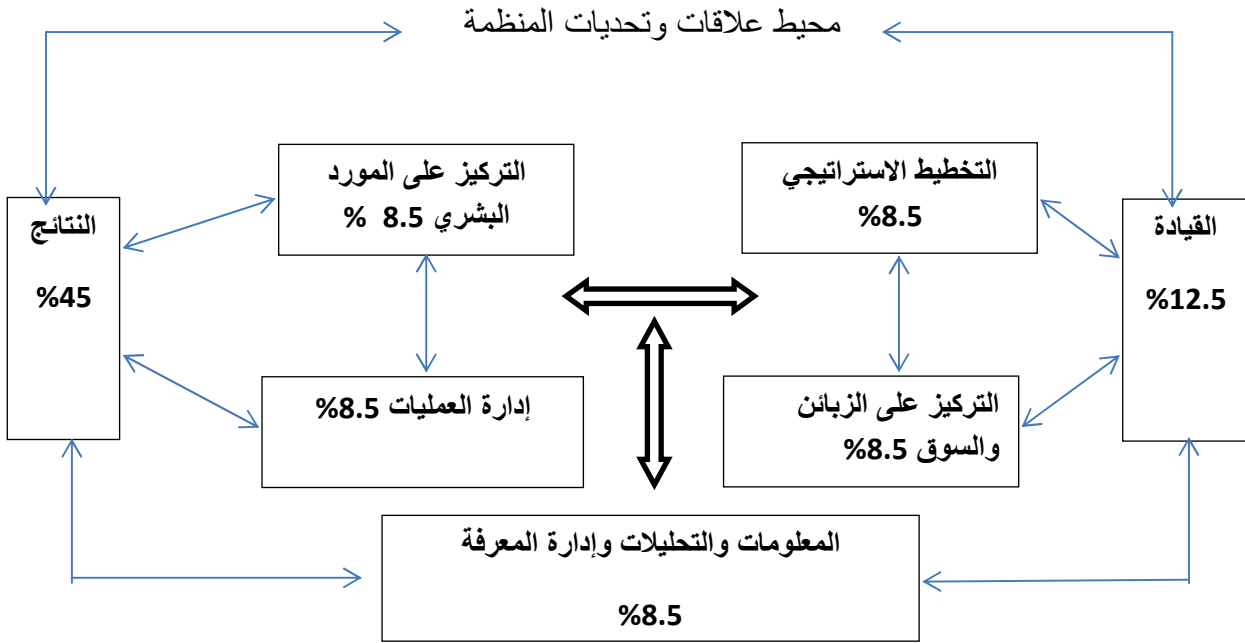
¹ <http://accountant-go-blogger.com/2013/06/Excellence-management.htmixzz2cl7px71c>

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- التميز الموجه بالعمل.
- التعلم الشخصي والتنظيمي.
- تقدير العاملين والشركاء.
- الرشاقة التنظيمية.
- التركيز على المستقبل.
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار.
- الإدارة بالحقائق.
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة.
- انتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة.

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية للتقييم، كما يظهره الشكل الموالي:

شكل رقم(13): معايير النموذج الأمريكي للتميز



Source: baldrige National Quality Program, National Quality Award, Criteria for performance excellence, 1999. to U.S business executives. <http://www.quality.mist.gov>,13.04.2014.

حسب النموذج فإن الأفراد أثنى ما تملكه المنظمة وعقولهم وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمة الواعية، ومن ثم تتحقق إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية أساسها مشاركة الموارد البشرية وتنمية القيم والمفاهيم المشتركة والاتصال الفعال، علاوة على التركيز على التعلم المستمر

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

والتجديد والابتكار والإبداع كشروط أساسية لتحقيق التميز من خلال استثمار رأس المال البشري بمختلف أبعاده وإدارة المعرفة.

3- النموذج الياباني لإدارة التميز (نموذج Deming):

تقوم مؤسسة ديمينج منذ الأربعينيات من القرن الماضي بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. وكانت الجائزة في البداية تقدم لليابانيين فقط لتعمم بعدها، حيث حصلت عليها العديد من الشركات مثل شركة Lucent Technologies الأمريكية. ويركز النموذج أساسا على العمليات المؤدية إلى الجودة دون النظر إلى النتائج المترتبة عن ذلك، وتتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:¹

- جائزة ديمينج للأفراد (The Deming Prize for Individuals)

- جائزة ديمينج للتطبيق (The Deming Application Prize)

- جائزة الرقابة على جودة المصانع (The Quality Control Award for Factories)

- قلادة ديمينج (The Deming Medal)

وتتمثل أهم المعايير التي يتم قياس تميز المنظمات بموجبها فيما يلي:²

1/السياسات: كيفية شرحها، كيفية وضعها، مدى وجود أهداف وقضايا القيادة.

2/التنظيم والتنمية: الهيكل التنظيمي للمنظمة، فرق العمل، توزيع السلطة وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

3/المعلومات: مدى استخدامها، طرق استقبالها وتداولها وطرق تنظيمها وتحديثها.

4/التحليل: يشير إلى أسلوب تحليل المشاكل التي تواجه الجودة، أسس ترتيبها، وخطط المنظمة ومدى استعمال التقنية والمعلومات في هذا المجال.

5/التخطيط للمستقبل: خطط تحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها.

6/التعليم والتدريب: أنشطة التدريب الموجهة للعاملين بالجودة، الخطط المستقبلية للتعليم والتدريب في مسائل الجودة.

7/تأكيد الجودة: تصميم السلعة، معايير رضا العملاء، الأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

8/تأثيرات الجودة: النتائج التي تتحقق للمنظمة نتيجة لأعمال الجودة.

9/التمهيط (التقييس): المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

¹ Baldrige, Transform your organization, <http://www.baldrige.com>, 05.06.2014

² عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 317-318.

10/الرقابة: الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من الجودة.

من خلال استعراض النماذج السابقة، يمكن القول بأنه على الرغم من التباين الكبير والواضح فيما بينها من حيث المبادئ والمتطلبات وطريقة تنفيذ وتحقيق التميز في الأداء بالمنظمات، إلا أنه يمكن استنتاج وجود نوع من التشابه بين هذه النماذج من حيث المنطق العام والعناصر والمتطلبات الرئيسية لإحراز التميز في الأداء.

ثالثاً: ثقافة تميز الأداء، وأهم مجالاته

إن غياب الثقافة الداعمة لتمييز الأداء، يجعل سعي المنظمات للوصول إلى مستويات متميزة من الأداء مجرد برنامج نظري لا يتوقع له النجاح بالشكل المطلوب. لذلك لا بد من العمل على تعديل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة إلى ثقافة للتمييز تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وهي الثقافة الملائمة لتهيئة وإعداد المنظمة لتطبيق مفهوم التميز في الأداء. وإن المنظمات الساعية نحو ذلك هي وحدها التي تعمل على التمتع بمميزات متفردة من خلال ما يتوفر لديها من موارد وقدرات وكفاءات لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو مجاراتها، ومن الطبيعي أن تعمل المنظمة على استمرار وإدامة التميز الذي يمكن أن تحققه من خلال العديد من الأساليب والتركيز على الكثير من المجالات.

1- ثقافة التميز بالمنظمة:

يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز، فقد يتطلب وقتاً طويلاً لتغيير أو استبدال المبادئ والقيم التي تكونت بالمنظمة بأخرى مغايرة، وهذا ما يزيد عنصر المخاطرة وتقليل فرص النجاح. لهذا لا بد أن تعمل المنظمة في مسار بنائها لثقافة التميز على محاولة التغيير الثقافي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة بها وأن تعمل على إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة.

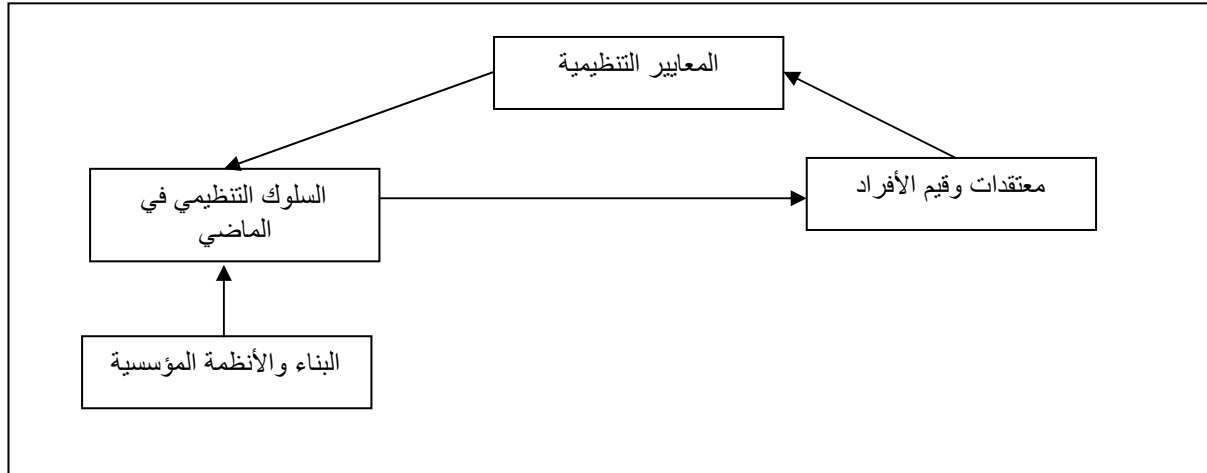
ورغم الفوائد الكبيرة التي تجنيها المنظمة بإتباع منهج التميز في الأداء من تحسين مستمر وإشراك للعاملين وغيرها، فإن بعض مبادئ هذا المنهج قد لا تتوافق أحياناً مع ثقافة المنظمة، ومن هنا فإن التطبيق الفعال لمنهج التميز في الأداء لا بد أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن الاختلاف والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء، والعمل على وضع البرامج المناسبة للتدريب والتعليم والتحفيز والتمكين، وغيرها لتقليص هذه الفجوة¹.

¹ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004، ص 31-32.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

وفي سبيل نمذجة تغيير الثقافة التنظيمية، قدم J.Herrera نموذجا يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق منهج التميز، من خلال إظهار أن الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي تعتبر محددًا رئيسيًا لنجاح أو فشل برامج التميز والتحسين ككل والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14): نموذج تغيير الثقافة التنظيمية إلى تميز الأداء



Source: J.S Herrera, strategic planning: Organization development and human resources management, A guide for managers and consultants, International telecommunication, Geneva, 1993, p32.

وحسبه غالبا ما تكون هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي ممثلا في الهيكل التنظيمي والأنظمة المختلفة، أما المعتقدات وقيم الأفراد والمعايير التنظيمية فلا يمسه التغيير وهذا ما يكون سببا رئيسيا لفشل منهج تميز الأداء في أغلب المنظمات.

2- أهم مجالات التميز:

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها السبق والتميز على منافسيها من خلال الوصول بأدائها إلى مستويات عالية التميز. وتتمثل أهم المجالات التي يمكن أن تتميز من خلالها المنظمات في:

1-2- التميز من خلال القيادة :

إن الحديث عن تميز الأداء لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات وموارد المنظمة ودفعها للوصول إلى مستويات التميز، والذي يتمثل في عنصر القيادة الذي يعتبره الكثير من المفكرين أهم العناصر المحركة والموجهة لجهود المنظمة نحو التميز، نظرا للدور الأساسي للقائد في تميز الأداء من خلال دفعه وتأثيره المباشر على باقي عناصر التميز.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

ونظرا للتطورات المعاصرة التي أصبح بموجبها رأس مال المنظمة يركز بشكل كبير على الأصول المعنوية ورأس المال البشري، فإن هذا استوجب أن يعطي القائد اهتماما أكبر لهذا الأصول التي أصبحت تعتبر الحاسمة في عصر المعرفة. ومن الطبيعي أن يتغير دور القائد استجابة لكل هذه التغيرات التي تفرضها البيئة المعاصرة، ويمكن أن نحدد الأدوار الجديدة للقائد التي يمكن أن تساهم بشكل مباشرة في تحقيق تميز الأداء، فيما يلي:¹

- تحديد الرؤية المستقبلية وخلق الرغبة لدى رأس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية قصد الوصول إلى تميز الأداء.
- ترسيخ قيم التميز لدى رأس المال البشري والكفاءات بالمنظمة مما يساعد في الوصول إلى نتائج غير مسبوقه لتحقيق التميز في الأداء.
- تدعيم السلوك المتميز من خلال الاحترام والثقة المتبادلة مع الأفراد، ومحاولة الظهور دائما كقدوة للآخرين.
- تطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري من خلال التمكين وتفويض السلطة، المشاركة في الأرباح، تحديث المهارات والقدرات والاعتراف بالجهود المتميزة والأفكار الإبداعية وغيرها من الأساليب التي تصب في تحقيق الأداء المتميز.
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح المختلفين بالمنظمة، ومحاولة إدارة التعارض بينهم بما يساعد في تحقيق أهداف الجميع وتوجيهها نحو تميز الأداء.
- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع، والإثبات بأن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها تعمل على تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

وإن هناك العديد من الصفات الواجب توفرها في القائد إضافة إلى كل ماسبق، على اعتبار أن القادة هم غالبا من الفئات المتميزة لرأس المال البشري ويعكسون الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمة، حيث أن الأسلوب القيادي المتبع بالمنظمة ما هو إلا ترجمة لخيارات القائد ومعارفه وتجاربه ومهاراته وتوجهاته ومدى إدراكه لمسؤولياته والتزاماته التنظيمية. إذ أن القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد وتركيبته النفسية والاجتماعية ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به.

وعليه فإن من أهم مسببات الوصول إلى التميز، تطوير كفاءات القائد بمختلف أبعادها من مهارات ومعارف وخبرات وسلوك بما يضمن الوصول إلى صفات التميز من خلال التدريب والتعليم والتحفيز ومختلف مداخل تطوير الكفاءات البشرية بالتركيز على البعدين التاليين:

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص25-26.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

البعد الأول: الصفات الفردية للقائد من قدرات ومهارات ومعارف وخبرات واتجاهات ودوافع قصد توجيه سلوكه القيادي.

البعد الثاني: الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتوجهات الإستراتيجية والرؤى والأهداف التي تسعى إليها المنظمة في سبيل الوصول إلى أداء متميز.

وإن صفات القائد تعكس هيكلًا متناسقًا من الأبعاد المختلفة للكفاءة والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المختلفة، منتجة إطارًا متجددًا لصفات القائد وخصائص قيادية تتسم بالمرونة والحركية باستمرار، وتحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة بالتركيز على مقومات التميز وبيان متطلبات تحقيق دوافع رأس المال البشري وإشباع رغبات الكفاءات البشرية في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق التقدم الوظيفي.

2-2- التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن تبنيها للوصول إلى أداء متميز بالمنظمات. ويهتم الإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة بثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة الموارد البشرية في المنظمة واستمرار التحسين والتطوير.

وحسب Crosby فإنها تترجم المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقًا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشاكل من خلال العمل على تشجيع السلوك الإداري الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية¹.

وهي تعكس فلسفة إجمالية تهدف إلى مقابلة احتياجات العملاء بخلق ثقافة تنظيمية لدى كل فرد وفي كل مرحلة إنتاجية وكل مستوى إداري مع الالتزام بالجودة بوضوح. وتتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:²

-التركيز على المستهلك.

-التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.

-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

-شحن وتعبئة خبرات ومهارات الموارد البشرية.

-اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق.

¹ <http://education.portal.com/academy/lesson/Deming-fillippe-Crosby-to-TQM.html>, 2014.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 99-103.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

-نظم المعلومات والتغذية العكسية.

-التحسين المستمر.

-المشاركة والتحفيز.

-توكيد الجودة.

-المناخ التنظيمي.

ورغم التساؤلات الكثيرة والجدل الكبير عن الاختلافات والعلاقة بين التميز في الأداء وإدارة الجودة الشاملة بمناهجها وطرقها المختلفة، فإنه وفي هذا السياق وعند مراجعة فلسفة ومبادئ وعمليات ومؤشرات أداء كل من الجودة الشاملة والتميز، يظهر أن التميز في الأداء يرتكز جوهريا على مفهوم وممارسات إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (13): ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء

البند	منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM)	منهج التميز في الأداء (حسب EFQM)
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من التركيز على الأفراد وتقنيات الجودة، وترتكز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة لتحقيق تحسين مستمر في جودة المنتج، ومن ثم في كافة جوانب العملية.	تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود إلى التميز في إشباع العميل والأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء. والتركيز على إدارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتحقيق التميز.
المبادئ	التوجه بالعميل والقيادة، التركيز على الأفراد ومنهج العملية ومنهج للإدارة، التحسين المستمر ومنهج لصنع القرار والعلاقات مع المورد.	التوجيه بالنتائج والتوجيه بالعميل والقيادة، ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير وتضمين الأفراد، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة اتجاه المجتمع .
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات، إشباع العميل وتطوير العاملين.	نتائج العميل، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية المالية وغير المالية .
المشكلة	تعتبر شكلا مفهوم فلسفي ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل المنظمات.	يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب تضمين معدلات النقاط بشكل محض، وافتقاد أساسيات التوجه بالجودة.

Source: C. Wang. P. Ahmed, energizing the organization: A new agenda for business excellence, Measuring business excellence, www. Emeraldinsight.com, 13.04.2014.

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا ومصدرا فعالا للوصول إلى الأداء المتميز بالمنظمات في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أن الالتزام بمرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء وزيادة التركيز على الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، يؤدي وبشكل مستمر إلى الوصول إلى خصائص التميز المرتكز على الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

وإن المنظمات التي نجحت في تنفيذ منهج التميز في الأداء هي وحدها التي حققت الجودة كجزء متمم لطريق الأداء. فذهبت إلى جودة المنتجات والخدمات وأخذته بمفهوم أوسع لتعظيم أداء المنظمة فتجاوز إلى توقعات العملاء ومساهمة الأفراد والتحسين المستمر لقيادة نتائج الأداء المتميز. ويمكن أن نترجم أهم مساهمات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز، كما يلي:¹

- إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة المنتجات.
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات النشاط.
- الأخذ بعين الاعتبار كل من مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة، تكاليف المحافظة على الجودة، العائد المترتب عن دعم الجودة أو النتائج عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.
- تحقيق التميز من خلال عدة مقومات إدارية أهمها، السياسات الواضحة للجودة التي يلتزم بها الجميع، الأهداف المحددة للجودة التي يمكن متابعتها وقياسها، والنظام المتكامل للجودة الذي يحدد مجالاتها مواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.
- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمنظمة من خلال تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل، تخفيض تكاليف الخطأ والتأخر، زيادة رضا العملاء وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

2-3- التميز من خلال التكنولوجيا:

إن التطورات التقنية المتسارعة وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فرضت على المنظمات أوضاع مختلفة عن السابق فيما يتعلق بنظم الأعمال وعلاقات المنظمات والبيئة. وللتعايش مع هذه الأوضاع والوصول إلى مستويات التميز في ظلها، لابد من البحث عن صيغ جديدة للبقاء والتميز تقوم على أسس تكنولوجية معاصرة.

وتمثل التكنولوجيا والتقنية المتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز في الأداء والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقه. وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنية التكنولوجية، حيث تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات، كما تتسارع عملية التطوير والتجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث والتطوير بالمنظمات المعاصرة، الأمر الذي يجعل قضية إدارة

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص144-145.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

التكنولوجيا تحتل مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظرا للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج¹.

وإن إستراتيجية التميز أو التفرد تناسب عادة المنتجات التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها، وهي المنتجات التي تعتمد على التكنولوجيا المعقدة والمتطورة التي تعمل على خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى تحقيق الابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للمنظمات فرص وإمكانيات غير مسبوقه في تنويع الإنتاج وتطويره.

كما يبرز دور التقنية في تعاضم الدور الذي تلعبه الشبكات في تسيير المعاملات وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات، بحيث باتت التجارة الالكترونية ونظم المعلومات الالكترونية من أساسيات العصر التي تقود المنظمات نحو التميز.

وعليه يمكن القول بأن المنطق الأساسي للتميز في الأداء يقوم على إضفاء قدر كبير من المرونة والحركية على عناصر التنظيم، بحيث تعمل بكفاءة وتنسيق وتكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في شكل نتائج فريدة وغير مسبوقه. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تفعيل استخدام التقنيات والتكنولوجيات المعاصرة في أداء وتنفيذ وظائف الإدارة ومختلف عمليات التنظيم، قصد توفير وتفعيل العديد من العناصر التي تساهم في تميز الأداء، أهمهما:²

- الترابط والشبكية في المنظمة.
- التكامل والتنسيق بين عناصر وعمليات التنظيم.
- التحرر من قيود المكان والزمان.
- درجة عالية من الجودة والسرعة في الأداء وزيادة المبيعات.
- درجة عالية من التنمية المعرفية وتسيير التعلم التنظيمي وتمكين رأس المال البشري.
- الإبداع التكنولوجي ومستوى المنافسة الدولية.
- تقليل التشغيل والوقت المتأخر، وتقليل تكاليف العمل المباشرة.
- الإنتاج وفق طلبات الزبائن ذو المرونة العالية، والاستجابة بسرعة للمتغيرات التي تحدث في السوق.

¹ علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص35.
² علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص251.

2-4- التميز من خلال رأس المال البشري والكفاءات:

في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية رأس المال البشري بالمنظمات كأساس للتميز، حيث باتت أساليب استثمار هذا الرأسمال وتطوير المعارف و المهارات والسلوكيات البشرية بالمنظمات من الميزات التنافسية الهامة على اعتبارها أهم أصول المنظمات. فقد باتت الموارد غير الملموسة ممثلة في رأس المال البشري والكفاءات عالية المعارف والمهارات أساس تميز المنظمات عن غيرها بمركز فريد، يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

ويعكس مفهوم تميز الأداء لدى الأفراد قدرتهم على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوقون بها على الآخرين، من خلال محاولة الابتعاد عن الخطأ أو الانحراف، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم والتقييم المستمر¹.

وإن إحرار الأداء المتميز بالمنظمات من خلال العمل على الوصول إلى ذروة أداء كفاءاتها ورأسمالها البشري ليس بالعملية السهلة، بل إنها عملية صعبة ومعقدة تتطلب إرادة قوية وتكاتف الجهود والرؤية الواضحة قصد الوصول إلى أنسب طرق الاستثمار والتطوير التي تساهم في دفع الأفراد إلى تقديم أقصى ما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات، وتوجيه سلوكهم نحو مستويات التفرد والتميز. سنتطرق بنوع من التفصيل في النقاط الموالية إلى أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها رأس المال البشري بصفة عامة والكفاءات البشرية بصفة أخص في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات من خلال الاستثمار والتطوير الفعال لها.

المبحث الثالث: استثمار رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز

إن المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها، تركز من خلال إدارة الموارد البشرية بها على استثمار رأسمالها البشري بمختلف الطرق والمداخل التي تضمن الارتقاء به إلى أعلى المستويات على اعتباره الأساس الأهم الذي يمكن أن يكون له دور فعال في تحقيق الأداء المتميز لهذه المنظمات. إذ أن التعامل مع متطلبات ما يفرضه العصر يتطلب وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على توفير رأس مال بشري عالي التميز، وتعمل على استثماره وتطويره وصيانته والمحافظة عليه بطرق تعزز الوصول إلى نتائج غير مسبوقه ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها أو مجاراتها.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص251.

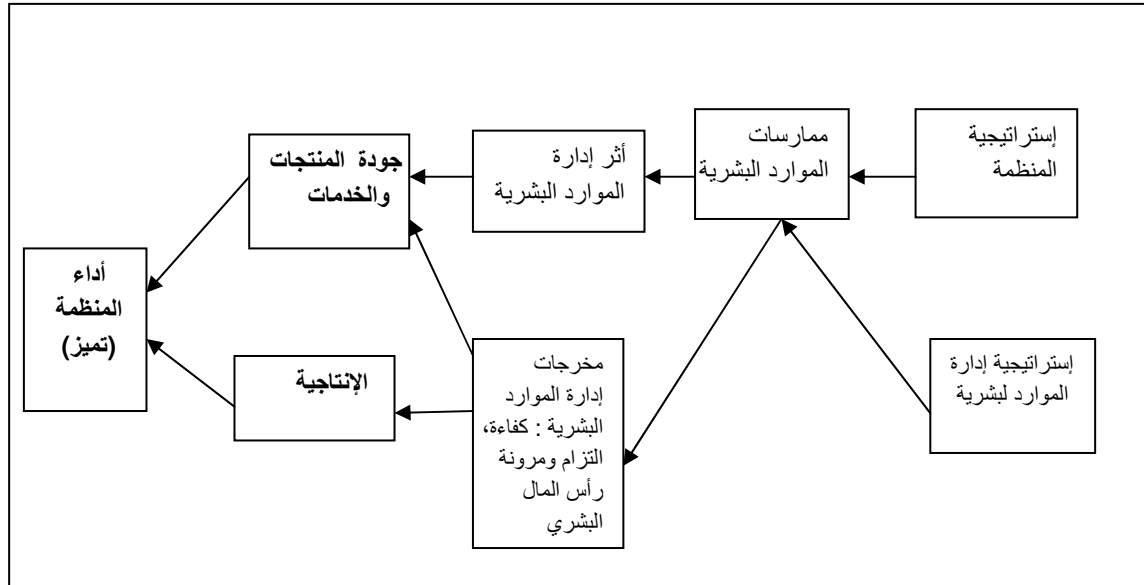
الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

أولاً: إدارة الموارد البشرية وتميز الأداء

إن إدارة الموارد البشرية تشكل دعامة أساسية لإحراز التميز في الأداء بالمنظمة، من خلال عملها على تطوير وتفعيل توجه المنظمة برأسمالها البشري وكفاءاتها المتميزة، بالشكل الذي يتأكد معه أن الأفراد هم الأصل الأعلى قيمة بالمنظمة ومنشأ الأصول الأخرى. وتعمل إدارة الموارد البشرية على خلق السياسات التي تقوي وتدعم قدرة المنظمة على استثمار رأسمالها البشري، ومشاركة كفاءاتها ومهارتها البشرية وتوجيههم نحو أهدافها واستراتيجياتها التي تصب في تحقيق التميز والسبق على الآخرين من خلال تعظيم العائد على الاستثمار البشري.

وقد وضع M. Armstrong نموذجاً للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق المستويات العالية من الأداء والتميز، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (15): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة



Source: M. Armstrong, strategic human resources management: A guide to action, kogan page, London, 2008, p75.

من الواضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارستها يكون لها الأثر الكبير على جودة المنتجات، الإنتاجية وغيرها من المحاور الرئيسية للأداء، والتي تحاول من خلال ممارساتها إيصال هذه المحاور إلى مستويات غير مسبقة تضمن للمنظمة تحقيق أداء متميز والمحافظة على استمراره. ويمكن أن تحدد أهم هذه الممارسات والمداخل في النقاط التالية:¹

¹ أنظر: - بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص58-62. - رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 210-213.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- وضع خطط الأفراد بما يدعم إستراتيجية المنظمة، وفهم القدرات والمعارف اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- ضمان مساعدة خطط التدريب والتعليم والتطوير على تلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات المتميزة.
- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، من خلال فهم سلوك رأس المال البشري بالمنظمة والعمل على ربط سلوك الأفراد واحتياجاتهم الذاتية بما يصب في مصلحة المنظمة.
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، للحصول على أعلى درجة من دافعية رأس المال البشري وتحقيقه لأداء متميز وكسبه كرسيد مهم للمنظمة.
- ربط الحوافز بالأداء وتجنب العوامل المحبطة للتحفيز.
- مشاركة رأس المال البشري في صنع القرار.
- العمل على تقليل ضغوط العمل، إذ أن رأس المال البشري وخاصة الفئات المتميزة منه؛ عند مستويات الضغط المنخفضة يستحث بدرجة كبيرة على زيادة مستوى أدائه، والوصول به إلى مستويات غير مسبوقة.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم، ونوعية حياة العمل ذات الأهمية البالغة في الأداء.
- زيادة رضا رأس المال البشري والعمل على تعديل سلوكياته بالتشجيع المنتظم واستخدام الطرق المناسبة.
- القياس المستمر لمدى جدوى الاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن مساهمته الكبيرة في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات.

ثانياً: الاستثمار البشري ومجالات التميز

يتطلب مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري التغيير الجذري لفلسفة الإدارة في نظرتها للعنصر البشري، ويعمل هذا الاستثمار على تحسين إنتاجية الأفراد ورفع قدرتهم على الإبداع والابتكار ورفع المعارف والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وتسهيل التحكم في تقنيات الإنتاج، بما يحقق للمنظمات مستويات عالية من الأداء من خلال تعظيم العائد على هذا الاستثمار.

وإن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات، من تعليم وتدريب وتحفيز وتطوير للمعارف والمهارات، يعتبر أمراً أساسياً لبلوغ مستويات غير مسبوقة من الأداء والحفاظ عليها. إذ أن المنظمات ذات مستويات الأداء المتميز هي وحدها التي تعمل على تعظيم العائد على رأسمالها البشري

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

من خلال حسن استثماره والوصول به إلى درجة مهنية وتميز عالي، بما يمكنه من التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطوراً وكل ما تفرضه البيئة سريعة التغيير.

ويمكن القول بأن رأس المال البشري الذي يدعم تميز أداء المنظمات، هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب المتميزة، والذين يملكون القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على الأنشطة الحيوية للمنظمة، ويعمل على جذب العملاء وخلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يقود في النهاية إلى تفرد المنظمة وتميزها عن منافسيها.

ولتوضيح دور الاستثمار البشري بمختلف مداخله وأساليبه* في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، نستعرض فيما يلي أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق الأداء المتميز:

1- في مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز وضمان البقاء والتنافس من خلال تقديم منتج جديد، أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرة المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية قصيرة. إذا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، حتى أن بعض المنظمات أصبحت تقدم منتجاً جديداً يساعد في إنهاء منتج سابق لها.

ومن هنا فإن المنظمات التي تعمل دائماً على الوصول إلى التميز في أدائها ولا تترك مجالاً للمنافسين لتقليدها، لا بد أن تتمكن من تقديم منتجات جديدة ومتميزة باستمرار. وإن التميز من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل دائم يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توفر رأس مال بشري قادر على الإبداع والتجديد والابتكار، إذ أن امتلاك هذا النوع من الرأسمال أصبح ميزة لا تقارن على اعتباره المكون الحساس والأكثر أهمية لكافة أشكال المنظمات في ظل تضاؤل دور المكونات الإنتاجية المادية.

وعليه فإن الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره والحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق والاستراتيجيات التي تضمن رفع قيمة العائد عليه إلى أعلى المستويات، باتت مهمة رئيسية وحيوية للمنظمات التي تعمل على إحراز التميز في الأداء والبقاء والمنافسة من خلال تميز منتجاتها¹.

* تم التطرق إليها بنوع من التفصيل في الفصل الأول.
¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص 36-37.

2- في مجال امتلاك معرفة متميزة:

إن المعرفة المتميزة والمتفردة تعتبر من أكثر مجالات التميز أهمية بالنسبة للمنظمات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة وتحقيق التقدم والبقاء. وإن المصدر الأساسي لهذه المعرفة هو رأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى، بامتلاكه للمعرفة التي تعد عنصر مضاف إلى عناصر الإنتاج بالمنظمات المعاصرة وعنصر حاسم في خلق القيمة المضافة لها.

ويقع على عاتق رأس المال البشري تحمل مسؤولية التطوير الخلاق والاستراتيجي من خلال الإبداع والابتكار، لضمان بقاء المنظمة واستمرارها من خلال ما تملكه من معارف متميزة. وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمل المنظمة على استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري وتعزيزه وحسن استثمار معارفه، بما يحقق الوصول إلى مستويات غير مسبوقة من المعرفة التي تحقق التميز وتخلق القيمة المضافة، فضلا عن خلق هوة بين المنظمة ومنافسيها بتأكيدا على تميز أدائها بامتلاك معارف متميزة في كل المستويات.

وهذا يعني أن المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة. وهذا ما يتطلب بناء وصيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة، يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف إلى أفعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة ونقلها، والتفاعل مع الآخرين وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز. أي أن صيانة المعرفة المتميزة وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة وعلى رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارفه ظاهرة كانت أو ضمنية إلى ممارسات وأفعال تقود المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها.

3- في مجال الإبداع:

إن نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات يعتمد أساسا على الإبداع، من خلال توفير الأفكار الجديدة والخلاقة بشكل مستمر. وإن المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه إبداعها نحو مخرجات ناجحة¹.

وحسب بيتر كوك فإن الإبداع هو "القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المنظمة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين"².

¹ S.P. Robbins, M. Coulter, management : l'essentiel des concepts et pratiques , 7^{ème} éd, Pearson éducation , France, 2011, P231.

² بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 86.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

ويعتبر الإبداع عامل رئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكار والإبداع الذي تقدمه المنظمة، كلما وصلت إلى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها. وبالتالي لا بد أن تعمل المنظمات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه وحثه على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز والمستمر¹.

كما أن الإبداع يعد قوة أساسية للمنظمات في مواجهة تحديات البيئة، بحيث يساعد على تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة من خلال تميز أداء المنظمة المعاصرة، التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير. وهذا ما يعززه الاستقطاب والاستثمار والصيانة المستمرة لرأس المال البشري بالمنظمات، والعمل على تطويره ورفع مستوى معارفه ومهاراته بما يدعم قدراتها الإبداعية والابتكارية.

ومن هنا يظهر دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الفئة المتميزة منه؛ في دفع المنظمات نحو إحراز التميز في الأداء من خلال الإبداع الخلاق والمستمر، الذي يضمن بقاءها وتحقيق أهدافها من خلال مواجهة التحديات والظروف والمواقف التي تفرضها البيئة غي المستقرة، وبما ينشط دورة حياتها.

4- في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:

إن التكنولوجيا المتطورة من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها أداء متميزاً، ذلك أن امتلاك هذه التكنولوجيا يعد ميزة كبرى تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتضمن بقاءها واستمرارها. وإن الطفرات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم تشير إلى أن الأساس في استيعابها وتطويرها هو رأس المال البشري المتميز وعالي الكفاءة، وأن المتغير الوحيد الذي يمكن أن تتعامل معه المنظمات في هذه الحالة هو أن امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، هو وحده ما يمكن أن يحقق لها التميز المنشود².

وإن الفوائد الكبيرة للتكنولوجيات والتقنيات سريعة التطور تؤكد على ضرورة الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بالمنظمات، لإجراء التحسينات أو أي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع، خاصة وأن ثورة التكنولوجيا قد طالت جميع جوانب العمل التنظيمي بدون استثناء، حتى أصبحت كل أجزاء التنظيم مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا المعاصرة، وباتت المنظمات المعاصرة منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها. مع الإشارة في هذا الصدد بأن امتلاك رأس المال البشري المتميز القادر على

¹ S.B. Ahmad, A. Mushar, The Relationship between intellectual capital and business performance, International conference on management and artificial intelligence, Press, Bali, Indonesia, vol16, 2011, P105.

² عادل زايد، مرجع سابق، ص37-38.

استخدام التكنولوجيا المعاصرة، تفعيلها وتطويرها يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة¹.

5- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة (العالمية):

إن من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، تكاثف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة. وأمام هذا التوجه الكبير نحو عالمية الأسواق وانفتاحها، أصبح الدور الجديد لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق، وهذا ما يستدعي أن يكون هذا الرأسمال البشري قادر على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة العالمية المفتوحة. ومن هذا المنطلق فإن التميز بالمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به إلى مستويات عالية من الأداء، يمكن أن يعي من خلالها جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، من خلال تطوير أفكاره ومعارفه ومهاراته وتوجيه سلوكياته لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح والعالمية.

خلاصة القول أن عالم الأعمال المعاصرة يفرض وبقوة على المنظمات بمختلف أشكالها، الاستثمار الفعال في رأسمالها البشري على اعتباره أساس الميزة التنافسية الدائمة التي يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين، وهذا يستدعي إعادة النظر في مهام رأس المال البشري وتطويره بمختلف الطرق التي تعظم الاستفادة منه. ففي عصر يتميز بالانفتاح الكبير وعالمية الأسواق تكون الموارد غير الملموسة التي أساسها رأس المال البشري المصدر الحساس والدائم لتحقيق التقدم وتميز الأداء².

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن قدرة المنظمة على البقاء والتنافس من خلال تميز أدائها، أصبحت ترتبط بشكل كبير برأس المال البشري واستثماره، على أساس أن هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي والأكثر أهمية لمختلف العناصر والمجالات التي يمكن أن تتميز من خلالها المنظمات. وهذا ما يلخصه الجدول الموالي:

¹ نايل سالم فلاح الرشيدة، مرجع سابق، ص15.

² عادل زايد، مرجع سابق، ص38-39.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

جدول رقم (14): استثمار رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز

مجالات التميز	دور رأس المال البشري واستثماره
تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. - زيادة أهمية الاستثمار البشري (تدريب، تعليم، تحفيز،... الخ) في التجديد والابتكار.
امتلاك معرفة متميزة	- زيادة الحاجة إلى معارف متميزة ومتفردة. - دور رأس المال البشري في إضافة قيمة لعناصر الإنتاج من خلال معارفه. - تعاضم أهمية استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري ذات المعارف العالية والعمل على تطويرها. - تزايد أهمية رأس المال البشري في تحويل المعرفة إلى فعل ملموس (منتجات، خدمات).
الإبداع	- زيادة الحاجة لتحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات. - الحاجة للاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة. - تنشيط دورة حياة المنظمة بإبداعها.
التكنولوجيا المتطورة	- التكنولوجيا المتطورة تتطلب رأس المال بشري عالي المهارات. - الحاجة إلى رأس مال بشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة. - استثمار بشري يساير التكنولوجيا (عمل عن بعد، تدريب إلكتروني،... الخ).
التنافس في الأسواق العالمية	- المنافسة حق للجميع. - التنافس من خلال رأس المال البشري واستثماره. - رأس مال بشري متميز وفقا للمعايير الدولية.

المصدر: إعداد الباحثة.

المبحث الرابع: تطوير الكفاءات كأساس للتميز

إن المنظمات المتميزة بأدائها هي التي تكون قادرة إدراك وتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا من أجل تحقيق سياساتها وأهدافها، حيث تعمل هذه الأخيرة على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها ودعمها وإعدادها للتغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه.

وإن قياس مساهمة تطوير الكفاءات في أداء المنظمة وتميزه، يتسم بالصعوبة الكبيرة لأسباب كثيرة، أهمها عدم وضوح طبيعة محتويات الاستثمار غير المادي والجدل القائم حول قياس رأس المال البشري

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

والذي تعتبر الكفاءات أهم محور فيه. وتبقى معظم المحاولات القياسية مجرد تقديرات تقريبية تتفاوت حسب تفاوت العوامل المأخوذة بعين الاعتبار، وحسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها. هذا برغم وجود الكثير من الدراسات الهادفة إلى نمذجة وقياس مخرجات الاستثمار غير المادي*. وإيجاد صيغ لتحديد حصة الكفاءات الفردية والجماعية في القيمة المضافة بالمنظمة.

على هذا الأساس سنحاول إبراز مساهمة تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات من خلال التركيز على عنصرين نرى أنهما الأكثر أهمية في هذا السياق، أولهما تطوير الكفاءات المحورية مترجمة في الكفاءات الفردية والجماعية المتميزة، وثانيهما قيمة العمل والمنافع المترتبة عن تطوير الكفاءات البشرية.

أولاً: تطوير الكفاءات المحورية (الأساسية)

إن الكفاءات المحورية هي مزيج الإمكانيات والقدرات التي يصعب تقليدها أو كشفها، وهي تأخذ شكل طاقات وإمكانيات تساعد المنظمة على تحقيق التفوق والسبق والتميز عن مثيلاتها. وإن البحث عن الكفاءات المحورية يركز على تحديد وتطوير تلك القدرات التي تميز المنظمة بشكل واضح، ومن الطبيعي أن تكون هذه القدرات من النوع الذي لا يمكن نسخه أو تقليده من قبل الآخرين.

وباعتبار تطوير الكفاءات المحورية يعتبر أهم أسس التميز، فإن اهتمام المنظمات بتطوير قدراتها المحورية ينشأ من إدراكها بأنها لا تستطيع أن تتميز أو تبديع في كل مجالات العمل دون أن تتوفر لها كل القدرات والمهارات اللازمة. كما أن اهتمام المنظمة بالتميز والتفوق في إنتاج السلع والخدمات يصعب تحقيقه في حال غياب الكفاءات المحورية.

وتتخذ الكفاءات المحورية شكل طاقات وإمكانيات يمكن استغلالها لتحقيق التفوق والتميز والسبق للمنظمة، وهي تعبر في غالب الأحيان عن طاقات وإمكانيات مختلفة (تكنولوجيا متوفرة، تصميم المنتجات، تصميم المعدات، المهارات القيادية والموارد الأخرى)، أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة¹.

ومن هنا يقع على عاتق المنظمات الساعية لإحراز التميز، أن تعمل على تطوير كفاءاتها المحورية من خلال التركيز على تطوير أهم هذه الكفاءات، ممثلة في الكفاءات الفردية والجماعية الأكثر تميزاً.

* تطرقنا لمسألة القياس بنوع من التفصيل في الفصل الأول.

¹ صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص76.

1- الكفاءات الفردية المتميزة:

إن الأفراد الذين يساهمون في إيصال المنظمات إلى مستويات الأداء المتميز المنشودة، هم الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات وخصائص وسمات شخصية تجعلهم يتفردون عن غيرهم.

أي أن الكفاءات الفردية المتميزة تشمل مجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز، ويساهمون من خلال التعاون مع الآخرين في نجاح التنظيم وإيصاله إلى مستويات عالية من الجودة والتميز. ويمكن القول بأن من أهم الخصائص الأساسية التي يمكن أن تتميز بها الكفاءات الفردية، الخصائص التالية:¹

- الذكاء والقدرة على التفكير وتشكيل العلاقات بين الأشياء.
- المعرفة الجيدة للعمل، وباقي الأعمال بالمنظمة.
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة، والإيصال الجيد لها.
- الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر وروح المبادرة والاستطلاع.
- الرغبة والدافعية العالية في العمل.
- مهارات التعامل مع الآخرين وروح الفريق.
- استخدام التكنولوجيات المعاصرة وبرامج الذكاء الاصطناعي.

وحتى تساهم عملية تطوير الكفاءات الفردية في الأداء التنظيمي بالشكل المطلوب، لا بد أن يعمل هذا التطوير على أن تكون الأهداف الشخصية للأفراد المتميزين منسجمة مع الأهداف التنظيمية، وأن يصب التطوير في تقديم الأفكار الناجحة والمبادرة في جعل هؤلاء الأفراد يقدمون أقصى ما لديهم، إذ أن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي ليس بالعملية السهلة، فهو يتطلب الإرادة القوية والصبر و الرؤية الواضحة في ظل تكاثف الجهود.

ويساهم الفرد ذو الكفاءة العالية في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال إدراك التغيير المطلوب، والعمل على جعل هذا التغيير واقعا من خلال مهارات التعلم والاتصال و القدرة على التأثير، ومهارات اتخاذ القرارات الفردية والتخطيط والمتابعة والرقابة الذاتية.

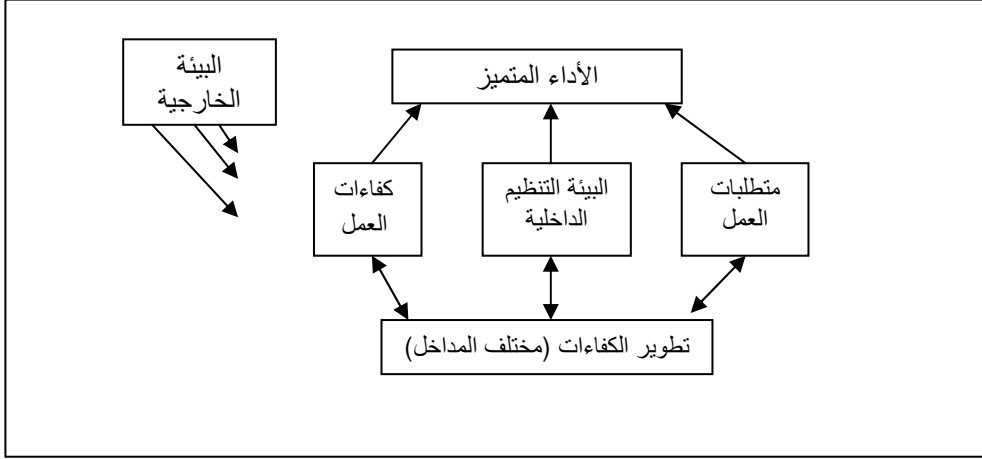
وإن تطوير الكفاءات الفردية المتميزة يعد عنصرا حاسما في خلق الأداء المتميز بالمنظمات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة صلاحياتهم و تمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمنظمة وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار

¹ أنظر:- لایل سينسر، سيجان سينسر، مرجع سابق، ص498.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

عملية التطوير بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على الأداء المنظمي ككل. وإن الأداء المتميز والفعال للكفاءات الفردية هو نتاج مجموعة من العوامل، يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (16): نموذج الأداء الفردي المتميز



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، بتصرف.

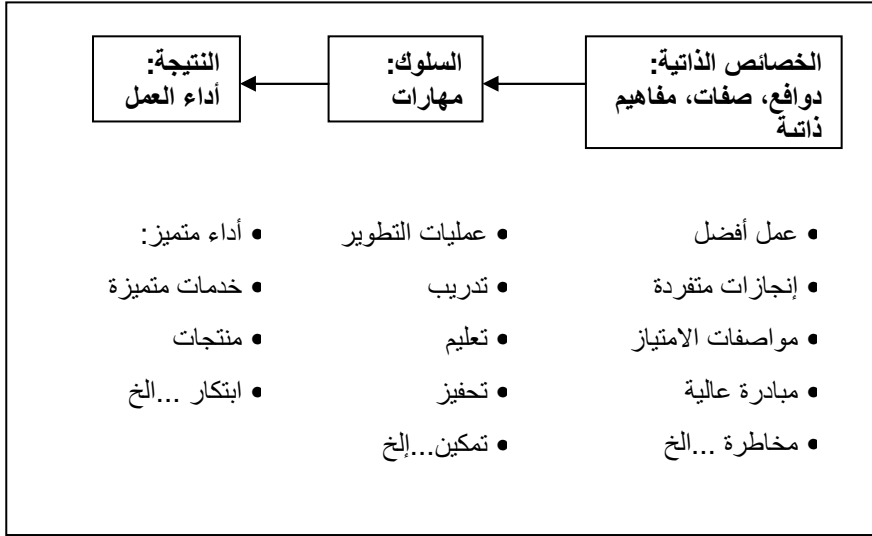
إن الكفاءات الفردية المتميزة التي تساهم في تفرد المنظمة وسبقها على الآخرين، تساعد في ظهورها وتطويرها مجموعة من العوامل، أهمها:

- كفاءات الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات.
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة،... الخ.
- متطلبات العمل من واجبات ومسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الفرد، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.
- النظام المتبع لتطوير الكفاءات بالمنظمة.

وتزداد أهمية تطوير الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز في الوظائف الأكثر تعقيدا مقارنة بالوظائف الأخرى، نظر لما تحتاجه هذه الوظائف من دوافع ومهارات وقدرات عالية.

وحسب نموذج السريان السببي للكفاءة، فإن الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي للأفراد والتي تشكل الكفاءات الكامنة أو الضمنية، تنبئ عن أعمال سلوكية والتي تظهر من خلال تطوير نتائج أداء العمل. كما يوضح ذلك نموذج السريان السببي للكفاءة المنطلق من الدوافع والخصائص والمار بالسلوك أو التصرف والمنتهي إلى نتائج الأداء. والشكل الموالي يبين السريان السببي للكفاءة والذي يسفر من خلال عمليات التطوير والتعليم عن نتائج متميزة في الأداء:

شكل رقم (17): السريان السببي للكفاءة وتميز الأداء



المصدر: لايل سبنسر، سيجان سبنسر، مرجع سابق، ص26، بتصرف.

2- الكفاءات الجماعية المتميزة:

إن الكفاءات الجماعية قد تشمل الجماعات الرسمية أو غير الرسمية بالمنظمة، وإن الاختلافات القائمة بين أعضاء الفريق الواحد من حيث اهتماماتهم وتوجهاتهم وخبراتهم الثقافية والعلمية، تقود إلى الوصول إلى حالة من التميز في حال الانسجام والتكامل والتفاعل بينهم بالشكل المطلوب.

ويكون التميز على مستوى الجماعة من خلال تفردها في أداء مهامها مقارنة مع الجماعات الأخرى وبطريقة توصلها إلى نتائج غير مسبوقه. وهناك العديد من معايير التميز لدى الكفاءات الجماعية أهمها:¹

- معيار الإنتاجية: فالكفاءات الجماعية المتميزة عادة ما تتصف بالإنتاجية العالية، نظرا لقوة العلاقة بين أفراد الجماعة والانسجام في الأداء بينهم.

- معيار الوقت: إن المجموعة المشكلة للكفاءات الجماعية المتميزة تعمل دائما على استثمار كل دقيقة من وقت العمل، كما يكون لديها معدل الغياب والتأخر عن العمل منخفضا مقارنة بباقي المجموعات.

- الأدوار: وهي مجموعة التصرفات والسلوكيات المتوقعة من كل عضو في الجماعة، بحيث تكون بعض الجماعات ملتزمة بما يتطلبه العمل، إلا أن الجماعات المتميزة تتجاوز ما هو مرسوم لها محاولة كسر الروتين التنظيمي وإنجاز مهام في مصلحة العمل وغير مطلوبة منها أصلا.

¹ خالد القضاة، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان، 2006-2007، ص38-39.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

- **المعيار المعرفي:** حيث أن الجماعة المتميزة يكون لديها نظام معلوماتي فعال، تتمكن من الاستفادة منه. ولديها قواعد بيانات تستعين بها في أداء مهامها، كما أنها تتشارك المعارف وتحاول نشر الوعي المعرفي بالمنظمة، علاوة على أنها دائمة الاطلاع على تميز المجموعات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية وتحاول الاستفادة والتعلم منها.

- **المعيار المالي:** ويعتبر أحد أهم معايير تميز الكفاءات الجماعية، التي تعمل دائما على المحافظة على موارد المنظمة وتعظيم عائداتها إلى أقصى حد ممكن، والعمل على عدم استخدام الموارد المالية دون تحقيق فوائد.

- **المعيار الأخلاقي:** إن الكفاءات الجماعية المتميزة تتصف بالالتزام تجاه المنظمة ورسالتها ورؤيتها وبرامجها، كما تتميز بالتماسك والتعاون داخل الجماعة والتعامل مع الجماعات الأخرى. بحيث تكون سلوكيات المجموعة إيجابية سواء الرسمية أو غير الرسمية. كما تتصف المجموعة المتميزة بقيم المبادرة والإيثار والتشارك والاتصال والتأزر لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من يرى بأن التميز على مستوى الكفاءات الجماعية، يحدد من خلال التفاعل بينهم من خلال ثلاثة مؤشرات أساسية هي:¹

أ- **وضوح المهمة:** إن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا المناطة بها، يكون أداؤها متميزا عن تلك الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في المعلومات والظروف المحيطة بها وتفتقر إلى المعرفة والمهارة.

ب- **أهداف الجماعة:** لكل مجموعة أهدافها، وإن تفاعل أفراد المجموعة فيما بينهم يؤدي إلى تميز أداؤها عندما تتفق أهداف كل هؤلاء الأفراد.

ج- **الاعتمادية:** وتعني درجة التعاون والتنسيق بين أنشطة المجموعة للوصول إلى مستويات غير مسبقة من الأداء.

إن كل المؤشرات والمعايير السابقة مجتمعة تعتبر أهم المؤشرات والمعايير التي تساهم في ظهور كفاءات جماعية متميزة، وحتى تستمر هذه الكفاءات في نجاحها وتفوقها وتقديم مستويات غير مسبقة من الأداء باستمرار، لابد من العمل على التطوير والتحديث المستمر لها، وإكسابها مهارات العمل الجماعي من خلال دفع كل فرد إلى التفكير بأهداف الجماعة والتأزر في العمل ونقل المعارف والخبرات داخل المجموعة، بما يجعلها تتميز دائما في أداؤها مقارنة بالآخرين.² وبما يدفع المنظمة تجاه التفوق والتميز والقدرة على المنافسة، حتى أن الكفاءات الجماعية المتميزة تساهم في رفع المنافسة بين مختلف المجموعات

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 65-66.

² نفس المرجع.

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

بالتنظيم، بما يصب في النهاية في مصلحة المنظمة، التي يمكن أن تحقق مكاسب التميز من خلال برامج التطوير والصيانة للكفاءات الجماعية المتميزة في أدائها.

ويساهم تطوير الكفاءات الجماعية بشكل كبير في إحراز الأداء المتميز بالمنظمات، فمن خلال عمل الفريق نلاحظ بأنه يتفوق في تعلمه وتطوره بشكل كبير قياساً بتعلم الكفاءات الفردية المشكلة للفريق بشكل فردي، إذ أن الكفاءات الجماعية تملك القدرات العالية للعمل المنسق والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، ونقل الأفكار والتصورات بينهم من خلال التآزر والاتصال الفعال.

وان العمل على تطوير الكفاءات الجماعية المتميزة من خلال مختلف المداخل الحديثة، يقود إلى تحقيق الابتكارات الجديدة والمتفردة التي تعد من أهم مجالات التميز لدى المنظمات الرائدة. إذ أن بناء وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال تطبيق الأفكار ووضعها موضع التطبيق، هو أساس تحقيق التميز وتحويل المنظمة إلى منظمة تعلم وتفرد. ويمكن أن نوضح أهم العوامل المساعدة في إحراز التميز من خلال الكفاءات الجماعية وتطويرها كما يبين الجدول الموالي :

جدول رقم (15) : العوامل المساهمة في تحسين أداء الجماعة والتميز

المعايير	أهم العوامل
معايير الفعالية في الأداء	* الجهود الكبيرة والمتواصلة. *المهارات والمعارف الملائمة. *استراتيجيات الأداء المناسبة.
تركيب المجموعة	*الاستعداد للعمل ضمن مجموعة. *تشكيلة مكونات المجموعة. *معايير مناسبة لسلوك المجموعة.
البيئة التنظيمية	*أنظمة عوائد وحوافز. *أنظمة التعليم والتمكين. *نظام المعلومات التنظيمية.
الاستشارات والتوجيه	* علاج مشاكل التنسيق وبناء الالتزام داخل المجموعة. *تغيير المدخلات غير المناسبة، وتصميم برامج تطوير وتدريب متنوعة لرفع المعارف والمهارات. * علاج مشاكل التطبيق، والإبداع في وضع الاستراتيجيات.

المصدر: سهيلة عباس ، مرجع سابق، ص 66.

ثانياً: تطوير الكفاءات وقيمة العمل (Business Value)

تعكس قيمة العمل مختلف منافع العمل الناتجة عند استخدام الكفاءات وتطويرها، وتتمثل هذه المنافع في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، والقدرة على تقديم ما لا تستطيع المنظمات الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، بالإضافة إلى القدرة على توفير مستلزمات العمل التي تسمح بالعمل بشكل جيد ومنتظم. وإن قدرة المنظمة على تعظيم العمليات وأنشطة العمل الرئيسية وخلق الصورة الذهنية الايجابية لها، وتدعيم العمل الجماعي ما هي إلا تلك المنافع أو قيم العمل الملموسة الناتجة عن استخدام الكفاءات وتطويرها.

كما أن هناك الكثير من قيم العمل بالمنظمة تكون في شكل غير ملموس، كقيمة العلاقات مع الموردين، قيمة الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، قيمة بيانات قواعد المعلومات وقيمة إدارة المعرفة، علاوة على قيمة المهارات والمعارف لدى الأفراد.

وتتمثل أهم المجالات التي تعكس قيمة العمل الناتجة عن تطوير الكفاءات الأساسية بالمنظمات وعلى رأسها الكفاءات البشرية، فيما يلي:¹

- 1- الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال تحقيق أهداف المنظمة وتخفيض التكاليف والحفاظ على أساليب إنتاج حساسة للكلف.
- 2- العلاقات مع الموردين، وتمكين المنظمة من تقديم الدعم إلى الزبائن وتزويدهم بقاعدة بيانات عن منتجاتها وخدماتها ورفع ولاء الزبون من خلال خلق الثقة.
- 3- التسويق، من حيث خلق الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.
- 4- ديناميكية المنافسة، وتتضمن تأخير دخول المنافسين إلى أسواق المنظمة، وتقديم الخدمات والمنتجات التي لا يستطيع المنافسون تقديمها في الوقت الحالي، وتقديم بدائل للخدمات التي يقدمها المنافسون.
- 5- الإبداع والابتكار في العمل، وتحويل كل الأفكار الخلاقة إلى سلع وخدمات تحقق للمنظمة سبقاً في السوق.

ويرى كل من Trevathan et Estes²، أن خلق قيمة العمل يكون عن طريق تحقيق النجاحات المتكررة والتميز المستمر للمنظمة، عن طريق تطوير الكفاءات الأساسية ممثلة بشكل رئيسي في الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، والتي تؤدي إلى التغيير في نتائج الأعمال.

¹ ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص48.

² http://www.deviews_frane.fr/Management/Le-drh-L'excellence-veritable-business.Htm, 2014

الفصل الثالث: تميز الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

وإن إنشاء القيمة في المنظمة من خلال الكفاءات، يمكن أن يأخذ شكل الممكنات (Enables) التي تساعد داخليا على أن تكون أكثر قدرة على استخدام مواردها بطريقة تتفوق وتتميز بها عن منافسيها.

وترتبط قيمة العمل بتطوير الكفاءات وتحريكها، والعمل على دمج الأشخاص المتميزين من خلال تطوير المعارف والخبرات، وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي). كما تتعلق بالقدرة على تطوير هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة،...إلخ) وبطريقة ملائمة. هذا بالإضافة إلى أن قيمة العمل تتعلق أيضا بالقدرة على التعاون والتعاقد من خلال التشارك في المعلومات والتجارب وإقامة شبكة العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة، وبما يخلق نوع من الانسجام في خلق القيمة بالتركيز على الكفاءات وتطويرها.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم تميز الأداء ليس معياراً ثابتاً، إذا أنه يختلف من عمل لآخر، من وظيفة لأخرى، وكذلك من منظمة لأخرى. ومن هنا على المنظمات المعاصرة أن تدرك فعلاً ما الذي يمكن أن يجعلها متميزة عن الآخرين. كما أن التميز ليس حالة مثالية يصعب الوصول إليها، إنما تضافر جهود وإصرار من قبل الأفراد على مواجهة المنافسة والبقاء والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء من خلال التفرد والسبق في ظل العمل داخل بيئة وثقافة تنظيمية قادرة على نشر روح التميز على كافة المستويات التنظيمية.

وإن المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر جودة، وبمرونة عالية تستجيب من خلالها للتغيرات البيئية والتقنية المتسارعة، كما أنها المنظمة التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج فعلي ويلتقي فيها التميز الفردي بالتميز الجماعي. وفي طريقها لتحقيق كل ذلك يمكن أن تعتمد المنظمة على نماذج ومعايير مختلفة للتميز، وتعتبر نماذج التميز بمثابة دليل المنظمات وطريقها لتحقيق التفرد والتميز المنشود، من خلال تركيزها على نقاط القوة بالمنظمات وكذا الجوانب التي تحتاج إلى التحسين والتطوير. علاوة على توضيح وضع المنظمة مقارنة بنظيراتها، من خلال ارتكاز هذه النماذج على التقييم الذاتي.

وإن تميز أداء المنظمة سواء من خلال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا أو امتلاك معارف خلاقة أو من خلال الإبداع المتميز، يصعب تحقيقه في حال غياب رأس المال البشري والكفاءات عالية التميز، التي تعمل على اكتساب المعرفة وتطويرها وتوظيفها بأساليب مبتكرة وبما يحقق للمنظمة مكان في السوق العالمي الجديد. وهذا ما يستدعي استثماراً فعالاً وتطويراً مستمر من خلال التدريب والتعليم والتحفيز وتشجيع ولاء الأفراد المتميزين، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ومشاركتهم الأفكار الإبداعية التي تقود إلى خلق القيمة وتحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على تطوير وصيانة الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية.

وعليه يمكن القول بأن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات المنظمة في طريقها لتحقيق التميز، هو رأس المال البشري ممثلاً أساساً في الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات العالية والمنفردة، الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم فرص التطوير المستمر، فإدارة التميز ما هي إلا إدارة متميزة لرأس المال البشري والكفاءات فردية كانت أو جماعية.

الفصل الرابع

دور الاستثمار البشري وتطوير
الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز
بشركة الإسمنت (Scimat)

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة باستثمار رأس المال البشري عموماً وتطوير الكفاءات البشرية بصفة أخص، وإبراز دورها في تحقيق وتفعيل الأداء المتميز بالمنظمات إذا ما تم استخدامها والاستثمار فيها وتطويرها بالشكل المطلوب، وبما يتماشى مع ما تفرضه البيئة سريعة التغير.

وبعد معرفة الدور بالغ الأهمية الذي بات يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري بالمنظمات على اعتباره المكون الرئيسي والحساس لمختلف أصولها غير الملموسة، ومكانة الكفاءات البشرية وتطويرها أيضاً على اعتبارها أهم ركائز الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية النظرية؛ سنحاول معرفة واقع الاهتمام بهذه الأصول غير الملموسة في شركة الإسمنت عين التوتة، من خلال معرفة كيفية استثمارها وتطويرها والدور الذي يمكن أن يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تميز أداء الشركة في السوق المحلي والوطني. وذلك من خلال محاولة إسقاط كل ما توصلنا إليه نظرياً على واقع الشركة حيث نتطرق بداية إلى تقديم الشركة وأهم أدوارها من خلال تقديم نبذة مختصرة عن صناعة الإسمنت بالجزائر ومجمع الشرق الجزائري، الموارد البشرية وطاقات الشركة وكفاءاتها وكيفية إدارتها وتقييمها. لنصل في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، دون أن ننسى محاولة تكليل الموضوع ببعض التوصيات.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم أدوارها

إن دراسة أداء الشركة ودرجة تميزه والتعرف على دور كل من رأس المال البشري والكفاءات البشرية في تحقيق هذا التميز، يتطلب منا بداية تقديم الشركة محل الدراسة من خلال التعريف بالمنتج الذي تقدمه ومراحل إنتاجه قصد الوقوف بشكل دقيق على وظائفها، دون أن ننسى تحديد طاقات الشركة وإمكانياتها وأهم مؤشرات أدائها، قصد الوصول في الأخير إلى الدور الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في الشركة وأهمية مواردها غير الملموسة التي يترجمها رأس المال البشري والكفاءات بصفة أخص. وقبل التطرق إلى إعطاء نظرة عامة عن الشركة ونشاطها وأهم أدوارها، نحاول بداية إلقاء نظرة مختصرة على قطاع الاسمنت بالجزائر.

أولاً: مدخل تحليلي لقطاع الاسمنت بالجزائر

1- صناعة الاسمنت بالجزائر:

شهد قطاع الاسمنت في الجزائر تطوراً ملحوظاً منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث شهد هذا القطاع مكاسب كبيرة تصب في خدمة الاقتصاد الوطني وتعمل على دفع عجلة نموه، وقد اكتسب هذا القطاع أهمية بالغة بالنظر إلى تطوره الملحوظ عبر مختلف المراحل. ويمكن أن نترجم أهم المراحل التي مر بها قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر كما يلي:¹

1-1- الفترة ما بين 1962-1967

شمل قطاع الإسمنت بالجزائر مع بداية التأميم ثلاثة مصانع تعمل بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 1.1 مليون طن سنوياً، ممثلة في كل من مصنع إسمنت مفتاح بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف طن سنوياً والذي كان يسمى بـ (Rivet Lafarge)، بالإضافة إلى وحدة راييس حميدو بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 ألف طن سنوياً والمعروفة سابقاً بـ (Pointe Pescade lafarge)، هذا بالإضافة إلى مصنع زهانة المعروفة سابقاً بـ (Sucien Cado) والذي كانت تبلغ طاقته الإنتاجية آنذاك 200 ألف طن سنوياً.

وكان تسيير الوحدات السابقة يتم من طرف مالكيها (Lafarge) إلى غاية تأميمها سنة 1967، وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وذلك بموجب القانون 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

¹ Simat Spécial, Portes ouvertes, Mai 2005, p 4.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

1-2-الفترة ما بين 1967-1983

اتسمت هذه المرحلة بتسيير شركات الإسمنت من قبل (SNMC)، لتتم إعادة هيكلة هذه الأخيرة بموجب القرار التنفيذي 322/80 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982. وخلال هذه المرحلة تم تجسيد برنامج استثماري ضخم قصد تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة عند مؤسسة (Lafarge)، وإنجاز 12 خطا إنتاجيا. وتجدر الإشارة أن الطاقة الإنتاجية الإجمالية للقطاع تجاوزت العشرة مليون طن سنويا. يوضح الجدول الموالي معلومات حول وحدات صناعة الإسمنت على المستوى الوطني من مرحلة قبل الاستقلال إلى غاية سنة 1983:

جدول رقم (16): التطور التاريخي لصناعة الاسمنت في الجزائر (1962- 1983)

تاريخ انطلاق الإنتاج	اسم المصنع	الطاقة الإنتاجية التصميمية (طن)	منشئ المصنع
قبل 1962	رايس حميدو	400.000	La pointe Lafarge
	زهانة I	200.000	Cado Lafarge
	مفتاح I	500.000	Rivet Lafarge
1973	حجر السودا	450.000	France .FCB
1975	مفتاح II	1000.000	KHI-FCB
1975	حجر السوداII	450.000	BCF-KHI
1977	زهانةII	1.000.000	FCB
1978	الشلف I	1.000.000	KHI
1978	عين الكبيرة	1.000.000	KHD
1979	سعيدة	500.000	KHI
1979	بني صناف	1.000.000	CLE
1980	الشلفII	1.000.000	KHI
1982	حامة بوزيان	1.000.000	CLE
1983	سور الغزلان	1.000.000	FLS

المصدر: الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2012، ص 206.

من بيانات الجدول نلاحظ أن صناعة الاسمنت بالجزائر عرفت قفزة نوعية من حيث عدد الوحدات المنتجة وبالتالي الطاقة الإنتاجية، حيث بلغ عدد الوحدات المنشأة خلال الفترة 1973- 1983 إحدى عشرة

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

وحدة بطاقة إنتاجية سنوية مقدرة بـ 9.4 مليون طن، موزعة على ثلاثة شركات عمومية جهوية هي: المؤسسة الجهوية للشرق، المؤسسة الجهوية للوسط والمؤسسة الجهوية للغرب، حيث تم توزيع مختلف الوحدات على المستوى الوطني بشكل يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بكل المناطق.

1-3-الفترة ما بعد 1983:

أهم ما ميز هذه الفترة هو أن منطقة الشرق الجزائري تعززت بإنشاء مصنعين جديدين في كل من مدينة عين التوتة بولاية باتنة والماء الأبيض بولاية تبسة، بطاقة إنتاجية سنوية إجمالية تقدر بـ 1.5 مليون طن، ليرتفع بذلك الإنتاج الوطني إلى 11.5 مليون طن سنويا. حيث تقدر الطاقة الإنتاجية التصميمية لمصنع عين التوتة بـ مليون طن سنويا ، أما مصنع الماء الأبيض فتقدر طاقته الإنتاجية بـ 0.5 مليون طن سنويا.

وتجدر الإشارة أن المؤسسات الجهوية أصبحت تدعى بالمجمعات، وذلك بظهور شركات قابضة (Holding) بعد انحلال رؤوس أموال المساهمين بعدها أصبحت شركات الإسمنت تسيطر من طرف شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت.

تميز بعدها القطاع بالانفتاح الصناعي نحو الخواص، حيث تعزز قطاع الإسمنت بدءا من 2006 بمشروعين جديدين هما مصنع إسمنت سيف العائدة لمكيبته لمجموعة (ORASCOM) المصرية بطاقة انتاجية تقدر بـ 2 مليون طن سنويا، ومصنع إسمنت الجلفة الذي تعود ملكيته لمجموعة (-ASEL (EGYPT).

2- مجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري (ERCE-GIC):

نتطرق فيما يلي إلى مجموعة الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري (ERCE-GIC) كما يبينه الجدول التالي:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (17): الشركات المكونة لمجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري

اسم الشركة	الطبيعة القانونية	رأس المال (دج)	نسبة مساهمة مجمع ERCE	نوع النشاط
إسمنت تيسة	ش.ذ.أ	2.700 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت حامة بوزيان	ش.ذ.أ	1.750 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت حجر السود	ش.ذ.أ	1.550 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت عين التوتة	ش.ذ.أ	2.250 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
إسمنت عين الكبيرة	ش.ذ.أ	1.550 مليون	%100	إنتاج وتسويق مادة الإسمنت
شركة المنتجات المشتقة للشرق	ش.ذ.أ	310 مليون	%100	إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت- إسمنت
شركة تسويق مواد البناء للشرق	ش.ذ.أ	210 مليون	%100	تسويق مواد البناء
شركة الصيانة للشرق	ش.ذ.أ	120 مليون	%100	خدمات الصيانة وإنتاج قطع الغيار
شركة تجارة الإسمنت	ش.ذ.أ	4 مليون	%100	استيراد وتسويق مادة الإسمنت
شركة هيبون ترقية	ش.ذ.أ	300 مليون	%100	الترقية العقارية
مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء	ش.ذ.أ	50 مليون	%70	تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء

المصدر: الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 210.

يتكون مجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري من 10 شركات بالإضافة إلى مركز الدراسات، وكلها عبارة عن شركات ذات أسهم والتي يوضح الجدول أن المالك الوحيد لها هو مجمع الشرق، باستثناء مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء الذي يساهم فيه بنسبة 70%.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت - عين التوتة

ثانيا: مدخل عام للتعريف بشركة الإسمنت، إنتاجها وأهم أدوارها

1-التعريف بالشركة

شركة الإسمنت -عين التوتة- مؤسسة اقتصادية عمومية وهي شركة ذات أسهم تعود ملكيتها لمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE)، رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 2.250 مليون دينار جزائري، تم إنشاء الشركة سنة 1983 بإبرام الشركة الجهوية للشرق لعقد مع شركة البناء الدانمركية (F.L.S) لتتجز المشروع بالتعاون مع الشركة البلجيكية المتخصصة في شؤون الهندسية المدنية (Six Constructeur international) والشركة المختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهربائي (Leveque and S.A.Born)، حيث تولت شركت F.L.S أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف الميداني حتى دخلت الشركة ميدان الإنتاج.

ويمكن القول بأن إنجاز الشركة تم عبر المراحل التالية:

1. توقيع عقد الإنجاز: 25 ماي 1983.
 2. بداية الإنجاز: 28 نوفمبر 1983.
 3. نهاية الإنجاز: 17 جويلية 1986.
 4. الاستلام الأولي للمشروع: 25 ماي 1987.
 5. الاستلام النهائي للمشروع: 30 سبتمبر 1989.
- ودامت مدة الانجاز 32 شهرا، وبدأ عمل الورشات في التواريخ الموالية:
- 16 أفريل 1986: سحق المواد الأولية
 - 03 سبتمبر 1986: الطحن الخام الأولي
 - 07 جويلية 1986: الطحن الخام الثانوي
 - 17 سبتمبر 1986: بدء تشغيل الفرن الدوار
 - 16 أوت 1986: طحن الاسمنت.
 - 8 سبتمبر 1986: التسويق.

وتشمل الشركة على الإدارة العامة الواقعة بمركز الولاية، أما المصنع فيقع ببلدية تيلاطو- دائرة سقانة على مسافة 50 كلم غرب مدينة باتنة وبـ 15 كلم عن مقر دائرة عين التوتة، والذي يقوم على مساحة 20 هكتار وعلى ارتفاع 870 متر، ويسمح مرور خط السكة الحديدية المتواجدة بالقرب من الوحدة الإنتاجية بتسهيل عمليات نقل وتوزيع مادة الإسمنت، خاصة إلى مناطق الجنوب الجزائري. كما تشمل الشركة على وحدتين تجاريتين، إحداها بولاية بسكرة والأخرى بتقورت.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

2-الهيكل التنظيمي للشركة:

يتجسد الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -عين التوتة- في الهيئات التالية:

• المديرية العامة:

تعد المديرية العامة أعلى هيئة في تنظيم الشركة برئاسة المسؤول الأول للشركة وهو الرئيس المدير العام، تتمثل مهمتها الرئيسية في إنجاز مختلف المهام الداخلية والخارجية للشركة والتنسيق بين جميع المديريات والأقسام والمصالح، وتتحصر مهامها أساسا فيما يلي:

- التوفيق بين مختلف الوظائف وتنظيم العمل بالشركة.
- إعداد مخططات واستراتيجيات الشركة وتحديد الأهداف الكمية والكيفية والعمل على تحقيقها.
- التأكد من السير الحسن لنظام الجودة في الشركة.

• الأمانة العامة:

ويتمحور عملها أساسا في تسجيل وترتيب كل ما تتلقاه من وثائق ورسائل خاصة بالشركة، تنظيم الملفات الخاصة بالمشتريات والمبيعات، تحديد المواعيد وتنظيم الاجتماعات واللقاءات، تلقي الاتصالات والرد على مختلف المراسلات من وإلى الشركة وتنفيذ القرارات.

• مديرية الوقاية والأمن:

تتولى هذه المديرية مهمة الأمن والوقاية وتمتاز بامتداد علاقاتها إلى مختلف المديريات والأقسام وحتى الوحدات المختلفة للشركة. ومهمتها الأساسية ضمان أمن الشركة، والعمل على سلامة العاملين، من خلال الرقابة والتدخل السريع في حالات حوادث العمل. وتشرف المديرية العامة مباشرة على خلية الأمن التي تتمثل مهمتها الرئيسية في أمن وسلامة الشركة على مدار الساعة.

• مديرية المالية:

وتتضمن هذه المديرية كل من مصلحة المالية والمحاسبة، قسم المالية وقسم المحاسبة. وتتحصر المهام الرئيسية لهذه المديرية فيما يلي:

- تولي العلاقات مع أطراف خارجية مختلفة كالمؤسسات المالية، المؤسسات العامة، الهياكل الحكومية... الخ.
- إعداد تقارير العمل الشهري.
- الحرص على التطبيق الجيد للإجراءات المرتبطة بنظام إدارة الجودة.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

- التأكد من السير الحسن للميزانية المحاسبية للشركة.

- التوفيق بين مختلف مصالح هذه المديرية ومختلف الوحدات.

● مديرية الموارد البشرية:

وتعتبر أهم المديریات بالشركة كونها تهتم بتنظيم العنصر البشري داخل الشركة، كما أنها المسؤولة عن تطبيق إجراءات التسيير واحترام القوانين وانتظام العمل، وتضم هذه المديرية ثلاثة مصالح هي: مصلحة التكوين، مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الوسائل العامة. وتعمل هذه المديرية على تحقيق المهام التالية:

- إدارة ومتابعة الموارد البشرية من حيث دراسة المناصب، مراقبة الغيابات، ظروف العمل وتطبيق الإجراءات أو الجزاءات التأديبية.

- الاحتفاظ بملفات العاملين، وإعداد كشوف الأجور والمرتببات.

- إعداد خطط وبرامج التكوين والإشراف على تنفيذها.

- العمل على التطبيق الصارم للقوانين في ظل النظام واحترامه.

● مديرية التسويق:

تتضمن مديرية التسويق كل من مصلحة الفوترة والمصلحة التجارية، وبعد أن تستلم المديرية كميات الإنتاج المتوفرة من الإسمنت، تقوم بالإشراف على جميع العمليات المتعلقة بتوزيع وتسويق المنتج على مختلف عملاء الشركة وبمختلف الوحدات، كما أنها مكلفة بوضع خطط المبيعات بعد دراسة أوضاع السوق.

● مديرية التموين:

تعمل على تموين الشركة بمختلف المواد وقطع الغيار والتجهيزات، كما تحدد الكميات المطلوبة وتعمل على تحديد واختيار الموردين. وتتضمن هذه المديرية مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخازن. وتتنحصر مهامها أساساً فيما يلي:

- شراء المستلزمات التي تطلبها مختلف المصالح والأقسام بالشركة، وضمان التموين المستمر بالمواد الأولية وقطع الغيار وتجهيزات المكاتب... الخ.

- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.

- مراقبة دخول وخروج مختلف المواد من المخازن باستمرار.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

• مديرية الاستغلال:

وتهتم بدراسة وتسيير وتنفيذ ومتابعة الإنجاز، كما تهتم بتطوير وسائل الإنتاج لمسايرة التكنولوجيا الحديثة. وتعمل على تطبيق سياسات الاستغلال والصيانة بالشركة، وتحليل تقارير متابعة الاستغلال والصيانة بالشركة وتعريف النشاطات التصحيحية.

• مديرية مراقبة التسيير:

تتضمن مديرية مراقبة التسيير على كل من مصلحة متابعة البرامج ومصلحة مراقبة الجودة، وتعمل هذه المديرية على السير الحسن للعملية التسييرية والعمل على تطوير ومراقبة مختلف البرامج وأنظمة الشركة، كما تعمل على مراقبة الجودة والنوعية، والمتابعة المستمرة للعملية الإنتاجية، والعمل على التحقق من الجودة من خلال اختبار العينات على مدار الساعة. كما تعمل على المراقبة الإدارية لمختلف مصالح وأقسام الشركة لتحقيق برامج الجودة الشاملة.

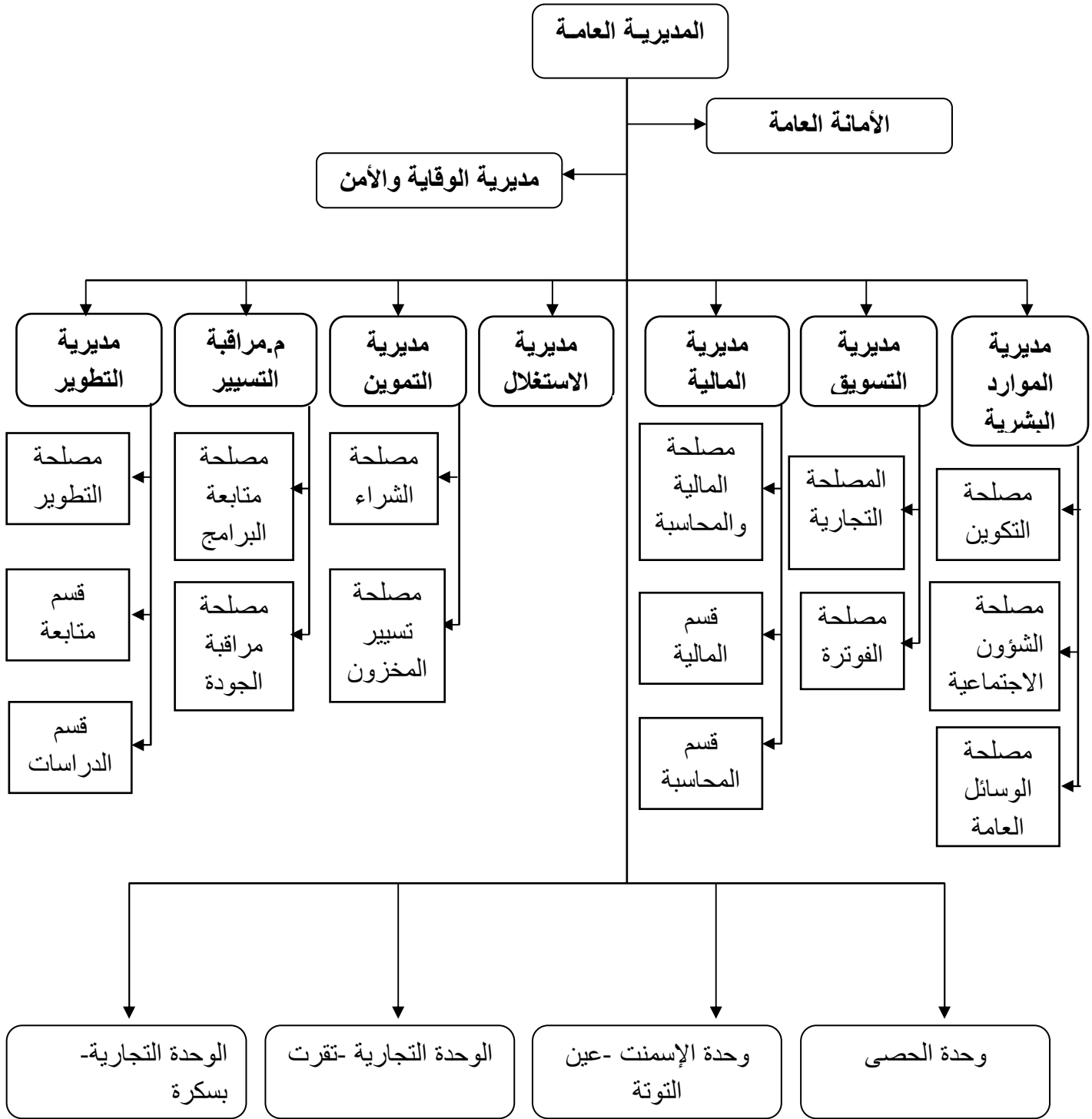
• مديرية التطوير:

وتتضمن مديرية التطوير على كل من مصلحة التطوير، قسم المتابعة وقسم الدراسات. وتعمل هذه المديرية على تطبيق سياسة التنمية بالشركة، وضبط وضمان التنسيق لبرامج الاستثمار وعمليات التجديد. وتشرف على مختلف عمليات التطوير سواء المتعلقة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية.

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للشركة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت - عين التوتة

شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - عين التوتة



المصدر: وثائق الشركة.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

3- الإنتاج بالشركة، أدوارها وأهم مؤشرات أدائها:

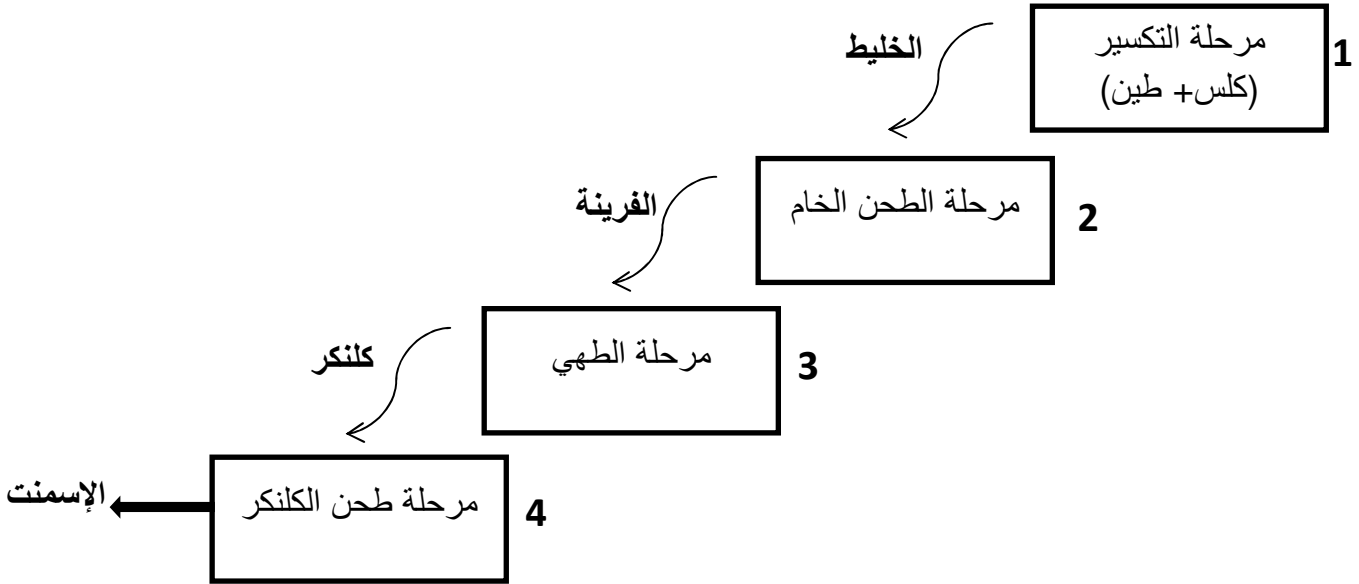
3-1- منتج الشركة ومراحل الإنتاج:

تنتج الشركة منتجا واحدا هو الإسمنت، وهو على شكل جزيئات يدخل في تكوينها مواد مختلفة تتمثل في الكلس (Calcaire)، الجبس (Gypse)، خامات الحديد (Minerai de Fer) والبوزولان (Pouzzolane) ومواد كيميائية أخرى. حيث يتم استخراج الكلس والطين من محاجر الشركة، أما الجبس وشوائب الحديد فيتم شراؤها من مصادر خارجية. وتتمثل أهم أنواع الاسمنت التي تنتجها الشركة في:

- 1- CPA- CEM I/52.5
- 2- CPJ-CEM II/A 42.5
- 3- CPJ-CEM II/A32.5
- 4- CPA-CEM II/A42.5 ES(CRS)

وتمر عملية الإنتاج بالمراحل المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (19): مراحل إنتاج الاسمنت بالشركة



المصدر: إعداد الباحثة بناء على وثائق الشركة.

يتضح من الشكل السابق أن إنتاج الإسمنت بشركة عين التوتة يبدأ بمرحلة التكسير من خلال تحضير المواد الأولية (كلس + طين) بواسطة عملية الكسر التي ينتج عنها ما يسمى بالخليط المتكون من 70% كلس و 30% طين، بالإضافة إلى المواد الأولية الأخرى المشتراة من خارج الشركة والمتمثلة أساسا في الجبس ومعادن الحديد، والتي يتم كسرها في كاسر آخر.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

بعد الكسر يتم التخزين بنقل الخليط بأحزمة مطاطية إلى مخازن المواد الأولية، تأتي بعدها مرحلة الطحن الخام والتي يتم من خلالها تحويل الخليط السابق إلى منتج يدعى البودرة أو الفرينة النيئة (Farine Cruie) أو ذات دقة، ثم تمرر هذه الأخيرة عبر عوازل حيث أن الجزيئات الكبيرة تعاد للطحن.

يلي ذلك مرحلة الطهي أين تخضع الفرينة للطهي في فرن تحت درجة حرارة تقدر بـ 1400 م°، أين يتم الحصول على منتج نصف مصنع بعد التبريد يسمى الكلنكر Clincker (الإسمنت الفج ذو درجة حرارة 130° إلى 150°)، وفي حالة خروج الكلنكر غير مطهي جيدا (Incuits) تعاد عملية طهييه وفي الأخير تأتي مرحلة طحن الكلنكر للحصول على المنتج النهائي ممثلا في الإسمنت، الذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس التي تقدر سعة الواحدة منها بـ 8000 طن، وذلك بواسطة نواقل غازية (هوائية Pneumatiques) وهذا بعد التبريد ، وذلك في انتظار عمليات إرسالها إما عن طريق أكياس (En Sacs)، أو بشكل اسمنت سائب (En Vrac).

3-2-2- بعض مؤشرات أداء الشركة وطاقاتها:

قبل الخوض في تفاصيل أنشطة إدارة العنصر البشري بالشركة، ومعرفة كيفية استثمارها لأصولها غير الملموسة خاصة رأس المال البشري والكفاءات على اعتبارها أساس تحقيق الأداء المتميز؛ نقوم بداية بإعطاء نظرة شاملة عند أهم مؤشرات أداء الشركة وطاقاتها كما يلي:

3-2-1- تطور الإنتاج:

تجدر الإشارة أن الشركة حصلت على شهادة ISO9001 سنة 2000 و ISO14001 سنة 2004، OHSAS18001 سنة 2007، وتساهم الشركة في تغطية نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني للإسمنت، وتساهم في توزيع منتجاتها على ولايات الشرق والجنوب الشرقي على مستوى المجمع وبنسبة حوالي 10% على المستوى الوطني، وتعمل على تغطية كل من سوق ولاية باتنة، ولاية بسكرة، ولاية مسيلة، ولاية ورقلة، إليزي وأم البواقي، دائرة عين مليلة، دائرة قايس و دائرة المغير. والجدول الموالي يبين تطور كميات الإنتاج للشركة خلال العشر سنوات الأخيرة.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة
الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (18): تطور إنتاج الشركة
خلال الفترة 2004-2014

السنوات	حجم الإنتاج (طن)
2004	1.011.278
2005	1.042.084
2006	1.065.064
2007	1.171.437
2008	1.208.037
2009	1.202.273
2010	1.072.064
2011	767.686
2012	1.132.324
2013	1.155.012
2014	819.298

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية للشركة.

عرف إنتاج شركة إسمنت عين التوتة تطورا خلال الفترة 2003-2007، غير أنه عرف تراجعاً ملحوظاً خلال سنة 2011. ويعود هذا الانخفاض في الإنتاج أساساً إلى توقف الفرن لأعطال تقنية، مما استلزم أشغال دامت لمدة تقارب خمسة أشهر، مما أدى إلى انخفاض الإنتاج بشكل محسوس.

عرف بعدها الإنتاج بالشركة تطورا جيداً بدءاً من سنة 2012 إلى 2013، ليعود بعدها إلى الانخفاض بشكل محسوس خلال سنة 2014، والذي يرجع حسب مسؤولي الشركة أيضاً إلى أشغال ناتجة عن الأعطال التقنية.

وإن الطاقة الإنتاجية التصميمية المقدرة بمليون طن سنوياً، أو ما يعادل 84000 طن من الناتج الشهري تستدعي الاعتماد على معدات وتجهيزات كفيلة بتحقيق ذلك، والجدول الموالي يبين الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (19): الطاقة الإنتاجية لمعدات الشركة

إجمالي الطاقة الإنتاجية	الطاقة الإنتاجية للوحدة الواحدة	عدد المتاح من معدات الإنتاج	المرحلة الإنتاجية
100 طن/سا	100 طن/سا	كاسر واحد	قلع وكسر المادة الأولية
100 طن/سا	100 طن/سا	كاسر واحد	كسر المواد المساعدة أو المضافة
280 طن/سا	140 طن/سا	طاحونتان	الطحن الخام
3000 طن/سا	1500 طن/سا	فرنان	الطهي
200 طن/سا	100 طن/سا	طاحونتان	طهي الكلنكر

المصدر: دائرة الإنتاج .

تمتلك الشركة كاسرين، أربع طواحين وفرنين، وإن طبيعة الفرن تستوجب عدم توقفه عن العمل لمدة 24 ساعة، مما يعني أنه لا يمكن رفع مردودية الفرنين عن 3000 طن/اليوم، أي ما يعادل 1.095.000 طن في السنة وهذه الطاقة الإنتاجية لا تتعارض مع الهدف الإنتاجي للشركة المتمثل في إنتاج مليون طن من الاسمنت سنويا.

3-2-2- تطور رقم الأعمال: يوضح الجدول الموالي تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2004- 2013:

جدول رقم (20): تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2004-2013

رقم الأعمال (مليون دج)	السنوات
3.330	2004
3.581	2005
3.706	2006
3.473	2007
3.376	2008
4.686	2009
4.794	2010
2.275	2011
6.716	2012
7.256	2013

المصدر: دائرة المالية والمحاسبة للشركة.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يلاحظ بأن الشركة عرفت نموا نسبيا ملحوظا في رقم أعمالها منذ سنة 2004 إلى غاية 2013، ويمكن تفسير الزيادة المطردة في رقم الأعمال بالشركة بسببين رئيسيين هما تطور حجم الإنتاج وكذا الارتفاع المستمر في أسعار الإسمنت بالسوق الجزائرية. كما يبين الجدول السابق أن رقم الأعمال بالشركة عرف انخفاضا محسوسا سنة 2011، والذي يعود أساسا إلى انخفاض حجم الإنتاج الناتج عن العطل التقني في معدات الشركة، حيث توقف الفرن بسبب الأعطال لمدة تقارب الخمسة أشهر.

3-2-3- الحصة الإنتاجية النسبية للشركة:

يوضح الجدول الموالي الحصص النسبية لشركة إسمنت عين التوتة في السوق الوطنية من جانب، ومن جانب آخر نسبة مساهمتها في الإنتاج المحقق من طرف مجمع الشرق لصناعة الإسمنت.

جدول رقم (21): الحصة الإنتاجية النسبية لسنة 2014

الحصة النسبية للشركة (%)	كمية الاسمنت المنتجة (طن)	
100	725.512	شركة اسمنت عين التوتة (SCIMAT)
21.44	3.382.347	مجمع الإسمنت للشرق الجزائري (EST)
08.91	8.135.366	الإنتاج الوطني: المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري (GICA)

المصدر: دائرة الإنتاج بالشركة.

أنتجت شركة الإسمنت عين التوتة لسنة 2014 ما قيمته 725.512 طن، وبهذا تكون قد ساهمت بنسبة 21.44% في إنتاج الإسمنت بمجمع الشرق الجزائري، كما أنها تساهم بهذا القدر من الإنتاج بما نسبته 08.91% من حجم الإنتاج الوطني.

ثالثا: الموارد البشرية وإدارتها بالشركة

إن إدارة الموارد البشرية تحظى بمكانة معتبرة وأهمية خاصة بالشركة، على اعتبارها إدارة حساسة تتكامل في عملها مع مختلف المديرات والأقسام بالشركة، من خلال أدوارها الاستشارية والرقابية والتنفيذية في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، ومن خلال أنشطتها وسياساتها التي تشمل كل عمال الشركة. وترتكز المهام التنفيذية لهذه الإدارة بالشركة أساسا في تخطيط الموارد البشرية، الحصول على الموارد والكفاءات البشرية، استثمارها وتطويرها، مكافأتها، صيانتها والحفاظ عليها.

وعلى هذا الأساس تعد هذه الإدارة شريكا هاما في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والرؤى العامة للتنظيم. من خلال الموقع الهام الذي تحتله في الهيكل التنظيمي، والذي تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم واستثمار رأس المال البشري والعمل على تحقيق أحسن العوائد منه.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

1- الإمكانيات البشرية للشركة سنة 2014:

1-1- توزيع الموارد البشرية حسب المركز الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب المراكز الوظيفية المختلفة:

جدول رقم (22): توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب الفئات

الفئات	العدد	%
إطار مسير	05	01.12
إطار	143	32.13
عون تحكم	217	48.76
عامل تنفيذ	80	17.98
المجموع	445	100

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

إن عدد عمال شركة الإسمنت نهاية سنة 2014 تمثل في 445 عاملا، بلغت نسبة الإطارات منهم 33.25 %، منهم 5 إطارات مسيرة و143 إطار. في حين تقدر نسبة أعوان التحكم بـ48.76% أي ما يعادل 217 عون تحكم، أما عمال التنفيذ فبلغ عددهم 80 عاملا وبما يعادل 18% من إجمالي عمال الشركة.

2-1- توزيع الموارد البشرية حسب السن:

يوضح الجدول الموالي توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب فئات السن المختلفة:

جدول رقم (23): توزيع الموارد البشرية بالشركة حسب السن

متوسط العمر	المجموع	شرائح السن								الفئات
		55 وأكثر	54-50	49-45	44-40	39-35	34-30	29-25	24-20	
55	05	03	02							إطار مسير
43	143	09	45	16	12	21	31	09		إطار
41	217	09	37	38	32	34	48	17	02	عون تحكم
40	80	05	09	16	14	13	14	04	05	تنفيذ
42	445	26	93	70	58	68	93	30	07	المجموع

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يبين الجدول السابق بأن الشريحة العمرية الأوسع بالشركة تمثلت في الفئة العمرية من 30 إلى 34 سنة مقدره بـ 93 عاملا أغلبهم إطارات وأعوان تحكم، وهذا دليل على أن الشركة تعتمد على تعيين الكفاءات الشابة. وبنفس النسبة تمثلت الفئة العمرية من 50 إلى 54 سنة بـ 93 عاملا أغلبهم إطارات، وهذا يعود بدرجة كبيرة إلى اعتماد الأقدمية كمعيار رئيسي في الترقية بالشركة. أما أصغر شريحة بالشركة تمثلها الفئة العمرية من 20 إلى 24 سنة والتي أغلبها عمال تنفيذ.

2- تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بالشركة:

تعمل شركة الإسمنت عين التوتة على استثمار رأسمالها البشري وتطوير كفاءاتها البشرية من خلال السعي إلى الوصول بإدارة العنصر البشري إلى المستوى المقبول الذي يراعي مختلف التطورات ويساير المتغيرات التي تفرضها البيئة سريعة التغيير. وفي هذا السياق تحظى مديرية الموارد البشرية بمكانة معتبرة داخل الشركة، نظرا للمهام الأساسية المكلفة بها، والممثلة أساسا في الاهتمام بكل الموارد البشرية للشركة وعلى مستوى مختلف الأقسام والوحدات.

وفي هذا السياق تعتمد الشركة على العديد من السياسات والمداخل، التي تسعى من خلالها إلى تسيير مواردها البشرية بالشكل المطلوب والعمل على تطوير كفاءاتها وتعظيم العائد من استثمارها. وتتمثل أهم هذه السياسات في:

2-1- التحفيز:

تعمل الشركة على تحفيز مواردها وكفاءاتها البشرية من خلال الاعتماد على نظام للحوافز يجمع بين كل من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد. وتسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى الوصول إلى سياسة للتحفيز تشجع الأفراد على العمل أكثر وتزيد رضاهم وولاءهم وتحفزهم أكثر على الابتكار والإبداع.

وتشمل الحوافز المادية بالشركة مختلف الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد المادية، وتشمل العلاوات السنوية، علاوة المردودية الفردية (PRI)، علاوة المردودية الجماعية (PRC)، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل والإطعام... الخ. في حين تشمل الحوافز المعنوية بالشركة مختلف الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية للموارد البشرية، منها: الترقيات، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات،... الخ.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

2-2- التدريب والتعليم:

تعتمد الشركة على التدريب كأساس لتأهيل مواردها البشرية ورفع كفاءاتهم، وينقسم التدريب إلى نوعين رئيسيين: تدريب داخلي وتدريب خارجي، يتم من خلال التعاقد مع منظمات متخصصة مثل (SFIC) بالعاصمة. وبالنظر إلى فترة التدريب تعتمد الشركة على كل من التدريب قصير وطويل الأجل، كما يتم التدريب بالشركة جماعيا وفرديا.

وتعتمد الشركة على العديد من أنواع التدريب منها: التدريب في مواقع العمل، التدريب على التكنولوجيات الحديثة واستخدام البرمجيات، التدريب على الجودة، التدريب حول طرق الاتصال وطرق الأمن والوقاية... وغيرها.

كما تهتم الشركة كذلك بالتعليم على اعتباره دعامة أساسية لتطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري، من خلال العمل على حضور كفاءاتها البشرية للملتقيات والأيام الاقتصادية، علاوة على الدورات التعليمية والتربصات التي يستفيد منها الأفراد والتي تكون قصيرة أو طويلة الأجل.

ويتم تقييم العملية التدريبية بالشركة من خلال نموذج تقييم التدريب¹. الذي يركز على مدى اكتساب المعارف النظرية والعملية، مدى تأهيل المتدرب، رضا المتدرب ومدى تحقيق الأهداف المنتظرة من التدريب.

2-3- تقييم الأداء:

تعتمد شركة الإسمنت في تقييم أداء عمالها على طريقة تقليدية ممثلة في طريقة التدرج البياني، أين يتم تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية للعامل، وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد.

حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين. وتعتمد الشركة على نتائج التقييم أساسا في منح كل من علاوة المردود الفردي والجماعي. ويتم التقييم من قبل كل من المدير ورؤساء المصالح. والجدول الموالي يبين نموذج التقييم المعتمد بالشركة:

¹ انظر الملاحق.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم(24): بطاقة التقييم لمنح المردودية

مجالات القياس	م:1 المدير	م:2 رئيس المصلحة	النقطة النهائية
حجم العمل	4		
نوعية العمل	3		
السلوك	2		
الانضباط	1		
الغياب	عقوبات		
المجموع			

المصدر: وثائق الشركة.

4-2- تقييم الكفاءات:

تعمل الشركة على تقييم كفاءاتها البشرية من خلال إعداد بطاقة للتقييم تساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في المهارات والسلوكيات، وفي الطرق المستخدمة لتطوير الكفاءات من تدريب وتعليم وتحفيز وتطوير لفرق العمل... وغيرها. كما يساعد تقييم الكفاءات في تقييم مختلف السياسات المتعلقة بتسيير الكفاءات بالشركة من تخطيط، استقطاب، تطوير واستخدام. وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالكفاءات البشرية بالشركة وكل البرامج والإجراءات والسياسات المتعلقة بها. والجدول الموالي يبين النموذج المستخدم لتقييم الكفاءات بالشركة:

جدول رقم(25): بطاقة تقييم الكفاءات البشرية

التنقيط										المؤهلات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										التنظيم في العمل
										العلاقات مع الزملاء، الزبائن والموردين
										جودة العمل
										حجم العمل
										احترام الآجال
										روح المبادرة
										الالتزام والانتظام

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

										الديناميكية والقدرة على الاستجابة
										القدرة على التكيف
										الانتظام واحترام الأمن والبيئة
										صيانة وسائل العمل
										التحفيز والجاهزية
										تطوير الكفاءات التخصصية من خلال التنمية والتدريب
										المصدر: وثائق الشركة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ارتكزت الدراسة الميدانية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لوصف متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة والعمل على دراسة وتحليل ما تم جمعه قصد الوصول إلى فهم متغيرات الدراسة والعلاقات بينها. بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة، الذي يعتبر الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة ودقيقة عن حالة الشركة وتحليل ما تم جمعه للوصول إلى نتائج تفصيلية حول دور كل من استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت.

ونتطرق في هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة المستهدف وعينها وأدوات جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف

1-1 مجالات الدراسة:

1-1-1 المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية على مستوى شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة (Scimat)، المتخصصة في مجال إنتاج الإسمنت بمنطقة الشرق الجزائري، وهذا لمعرفة واقع الاستثمار البشري ومدخل تطوير الكفاءات بها، وواقع التميز وإدارته بالشركة.

1-2-1 المجال الزمني: تتحدد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، علاوة على مدى تعاون أفراد الشركة في تقديم الوثائق والبيانات المتعلقة بالموضوع. وفي هذا الإطار دامت الدراسة بالشركة حوالي سنة كاملة من فيفري 2014 إلى غاية فيفري

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

2015، خصصت الفترة الأولى منها لدراسة استطلاعية للشركة وإجراء مقابلات حرة (غير مهيكلة) مع بعض المسؤولين بالشركة للحصول على معلومات متعلقة بالوظائف المختلفة لإدارة العنصر البشري، مختلف مداخل تطوير الكفاءات والاستثمار البشري وأهم مجالات تميز أداء الشركة. كما قمنا بالإطلاع على بعض الوثائق وأخذ المعلومات العامة عن الشركة ومختلف المصالح والأقسام بها.

أما الفترة الأخيرة فقد خصصت لتوزيع استمارات الاستبيان على كافة الإطارات بالشركة، والتي تم استيفائها في مدة 40 يوماً.

1-3- المجال البشري: وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة للمجتمع المستهدف وعينة الدراسة، ويتكون من جميع إطارات الشركة في مختلف المناصب.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المقبول لمتغيرات الدراسة، فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع إطارات الشركة من إطارات مسيرة وإطارات. وبالنسبة لعينة الدراسة فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف، ممثلين في جميع إطارات الشركة والبالغ عددهم 148 إطاراً. وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل قصد زيادة مصداقية البيانات والمعلومات المجمعة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد لقياس الظاهرة. وبناءاً على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:

1- السجلات والوثائق: تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات وتم الحصول على وثائق الشركة من مختلف المديريات والأقسام، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات العامة حول نشاط الشركة وبعض مؤشرات أدائها وطاقاتها، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ممثلة أساساً في البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات.

2- المقابلة الحرة (غير المهيكلة): تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً، وقد اعتمدنا على المقابلات الحرة والتي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجيب، ويستخدم هذا النوع من المقابلات غالباً لاستيضاح بعض القضايا التمهيدية والتي تساعد

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

في التحديد الجيد للمتغيرات¹. وتمت الاستعانة بهذه المقابلات لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا من خلالها على طريقة سير العمل بالشركة، ومختلف الهيئات الموجودة بها، كما تحصلنا من خلال هذه المقابلات على معلومات حول إدارة الموارد البشرية وواقع الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات بالشركة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالأداء وتميزه. وقد تمت هذه المقابلات مع بعض المديرين ورؤساء المصالح بالشركة.

3- الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها، كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده. ويستحسن اللجوء إلى هذا النوع من أدوات جمع البيانات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم، مما يسمح لهم بفهم فقرات الاستمارة دون تدخل من الباحث.

وقد مرت عملية صياغة وتعديل الاستمارة بعدة مراحل، حيث تم بداية الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، ونظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة فقد تم العمل على صياغة فقرات الاستمارة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، وبما يتناسب مع محاور الجانب النظري. وقد شملت الاستمارة على محاور وفقرات مع مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

تم توزيع الاستمارات على 148 مبحوثا، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 120 استمارة تم استبعاد 6 استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل 114 استمارة وبنسبة 77.02% وهي نسبة معتدلة ومقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

3-1- تصميم استمارة الاستبيان: تتكون استمارة الاستبيان من أربعة محاور تترجمها 64 فقرة تعكس متغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن معلومات تعريفية بالمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- **المحور الثاني:** يقيس البعد المتعلق باستثمار رأس المال البشري مكون من 17 فقرة موزعة على متغيرات هذا المحور ممثلة في متغيرين، بحيث تتعلق الفقرات من (1-7) بأهمية رأس المال البشري واستثماره، أما الفقرات (8-17) فإنها تتعلق بقياس رأس المال البشري.

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص323.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

- **المحور الثالث:** ويتعلق هذا المحور بتطوير الكفاءات البشرية مكون من 29 فقرة موزعة على ستة متغيرات تخص هذا البعد. بحيث تترجم الفقرات من (18-23) تسيير الكفاءات، في حين تتعلق الفقرات (24-27) بإدارة المعرفة، أما الفقرات (28-33) فإنها تتعلق بالتدريب، وتتعلق الفقرات (34-37) بالتعليم، أما عنصر التحفيز فيتعلق بالفقرات من (38-42)، وفي الأخير تترجم الفقرات (43-46) تطوير فرق العمل.

- **المحور الرابع:** يقيس البعد المتعلق بالأداء المتميز مترجما في 18 فقرة موزعة على متغيرات هذا البعد. بحيث تتعلق الفقرات من (47-53) بإدارة التميز، وتترجم الفقرات (54-59) التميز من خلال استثمار رأس المال البشري، في حين تتعلق الفقرات (60-64) بتحقيق التميز من خلال تطوير الكفاءات.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي:

- لا أتفق بشدة: (1) درجة واحدة
- لا أتفق: (2) درجتين
- محايد: (3) ثلاث درجات
- أتفق: (4) أربع درجات
- أتفق بشدة (5) خمس درجات

وتم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقا للمقياس التالي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة أقل من 2.4
- الأهمية المتوسطة من 2.4 إلى 3.5
- الأهمية المرتفعة من 3.6 إلى 5

2-3- اختبار أداة الدراسة:

1-2-3- اختبار الصدق:

يقصد به قدرة فقرات الاستمارة على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وتم ذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتحقق من درجة دقة الاستبيان وصلته بموضوع الدراسة. كما تم عرض الاستمارة على مجموعة من إدارات الشركة للتأكد من مدى فهم العبارات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها. وتم تعديل الاستمارة بناء على مختلف الملاحظات والتوجيهات.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

3-2-2- اختبارات الثبات:

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي. وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم(26): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاوير الاستثمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاستثمار في رأس المال البشري	17	0.818
تطوير الكفاءات	29	0.919
الأداء المتميز	18	0.822
الاستثمارة	64	0.967

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق أن معامل ألفا لجميع فقرات الاستثمارة مجتمعة قد بلغ **0.967**، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة. كما نلاحظ من الجدول السابق بأن معاملات الثبات ألفا لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وإن الارتفاع الكبير لقيمة ألفا يعكس دقة عبارات الاستثمارة في قياسها للجوانب المستهدفة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام:

- **التوزيع التكراري:** وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة.
- **الوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

- **معامل الاختلاف:** يعد من أفضل مقاييس التشتت، ويستخدم لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين. ويعبر عنه رياضياً:¹

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير}}{\text{المتوسط الحسابي للمتغير}} \times 100$$

وكلما كان معامل الاختلاف أقل من 50% دل على اتفاق إجابات عينة الدراسة، وكلما كان أكبر من 50% دل على عدم الاتفاق.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم الاعتماد على:

- **معامل الارتباط البسيط (بيرسون):** لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك للدلالة رياضياً على قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- **اختبار T:** لمعرفة معنوية معاملات الارتباط البسيط واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة.
- **استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط:** لتحليل اتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.
- **استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد:** لتحليل اتجاه العلاقة بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة. وذلك بالاعتماد على جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف. بالإضافة إلى إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات بتحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير لغرض اختبار الفرضيات.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لهذه الأبعاد.

1- محور البيانات العامة للمبحوثين:

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقاً لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

¹ إبراهيم الحكيم، SPSS المرجع في تحليل البيانات، دار الشعاع للنشر والتوزيع، سورية، 2004، ص 83.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (27): البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	البيانات العامة		
		81.6	93	ذكر
18.4	21	أنثى		
100	114	المجموع		
13.2	15	أقل من 30 سنة	2 السن	
40.4	46	من 30 إلى 39 سنة		
20.2	23	من 40 إلى 49 سنة		
26.3	30	50 سنة وأكثر		
100	114	المجموع		
22.8	26	ثانوي	3 المؤهل العلمي	
26.3	30	شهادة دراسات		
49.1	56	ليسانس أو مهندس		
01.8	02	ماجستير أو دكتوراه		
100	114	المجموع		
21.1	24	أقل من 05 سنوات	4 عدد سنوات الخبرة	
16.6	37	من 05 إلى 10 سنوات		
32.5	19	من 11 إلى 15 سنة		
15.8	18	من 16 إلى 20 سنة		
14.0	16	أكثر من 20 سنة		
100	114	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 81.6% من عينة الدراسة ذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 18.4%. وتشير هذه النتيجة أن غالبية الإطارات بالشركة ذكور، وهذا يرجع أساساً إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مواصفات معينة، كما أن الكثير من مهام إطارات الشركة تتعلق بمواقع العمل. وأشارت النتائج كما يبين الجدول السابق بأن أكبر نسبة من المبحوثين وبما يعادل 40.4% تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، تليها مباشرة نسبة 26.3% من المبحوثين في عمر 50 سنة وأكثر. وهذا دليل على أن الشركة بالإضافة إلى الإطارات ذوي الخبرات الطويلة، تملك نسبة عالية جداً من الكفاءات

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

الشابة وبأكبر نسبة. كما قدرت نسبة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ 13.2% من الإطارات بالشركة، وهذا دليل على أن الشركة تعمل على توظيف واستقطاب الكفاءات البشرية الشابة.

كما يبين الجدول السابق بأن نسبة 49.1% من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس أو مهندس، تليها نسبة 26.3% من المبحوثين حاصلين على شهادة دراسات، وأن 22.8% من المبحوثين ذوي مستوى ثانوي، يلي ذلك وبأقل نسبة وبما يعادل 01.8% من المبحوثين من حملة الماجستير أو الدكتوراه. وتشير هذه النتائج أن غالبية الإطارات بالشركة لديهم مؤهلات علمية عالية وبما يتناسب مع أداء المهام المطلوبة. وأن الشركة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات التحصيل العلمي العالي وبما يتوافق مع متطلبات العمل.

وتشير النتائج أن 32.5% من المبحوثين عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، تليها نسبة 21.1% من المبحوثين الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وبنسبة 16.6% من أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات، في حين أن 15.8% من المبحوثين عدد سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، أما ذوي الخبرة أكبر من 20 سنة فقدرت نسبتهم بـ 14% من مجموع المبحوثين. وتشير هذه النتائج أن معظم إطارات وكفاءات الشركة من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا دليل على وجود خبرات ومعارف متراكمة بالشركة يمكن توظيفها في مجال التميز في الأداء. كما أنه مؤشر على انخفاض دوران العمل واستقرار العمل والأمن الوظيفي.

2- محور استثمار رأس المال البشري:

للتعرف على واقع استثمار رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من البعد المتعلق بأهمية واستثمار رأس المال البشري والبعد المتعلق بقياس رأس المال البشري. إذ مثلت الفقرات من 1 إلى 7 الأسئلة المتعلقة بالأهمية والاستثمار، في حين تترجم الفقرات من 8 إلى 17 البعد المتعلق بعملية القياس.

2-1- أهمية رأس المال البشري واستثماره بالشركة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بأهمية واستثمار رأس المال البشري بالشركة محل

الدراسة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء أهمية واستثمار رأس المال البشري

مقياس الإجابة										الفقرة
لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.4	5	12.3	14	21.1	24	47.4	54	14.9	17	1- تحرص الشركة على استقطاب رأس المال البشري ذو القدرات المتميزة.
6.1	7	10.5	12	14.9	17	46.5	53	21.9	25	2- تعمل الشركة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري.
7.9	9	22.8	26	15.8	18	42.1	48	11.4	13	3- بيئة العمل مناسبة للوصول برأس المال البشري إلى مستويات التميز.
15.8	18	20.2	23	32.5	37	26.3	30	5.3	6	4- يشارك الأفراد في التوجهات والرؤى والأهداف المستقبلية للشركة.
12.3	14	21.1	24	33.3	38	29.8	34	3.5	4	5- يتم تمكين رأس المال البشري من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار.
14.0	16	21.9	25	13.2	15	44.7	51	6.1	7	6- تشجع الشركة رأسمالها البشري على تقديم أفضل ما لديه، وبما يرتقي إلى مستوى الإبداع والابتكار.
3.5	4	8.8	10	13.2	15	58.8	67	15.8	18	7- تعمل الشركة على استثمار رأسمالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم وتطوير فرق العمل... وغيرها.
رقم السؤال										
	7	6	5	4	3	2	1			
المتوسط الحسابي	3.745	3.070	2.912	2.850	3.263	3.675	3.561			
الانحراف المعياري	0.948	1.217	1.068	1.138	1.167	1.117	1.030			
معامل الاختلاف %	25.31	39.64	36.67	39.92	35.76	30.39	28.92			
الترتيب حسب الأهمية	1	5	6	7	4	2	3			
مستوى الأهمية	متوسط قوي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	قوي	متوسط			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية واستثمار رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.297) وبانحراف معياري (0.858) ومعامل اختلاف (26.02%). وهذا يعني أن هناك

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

انسجاما واتفاقا بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.850-3.745)، وقد احتلت الفقرة 7 (تعمل الشركة على استثمار رأسمالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم وتطوير فرق العمل... وغيرها) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بمتوسط حسابي بلغ (3.745) وانحراف معياري قدر بـ (0.948) ومعامل اختلاف (25.31%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة 2 (تعمل الشركة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري) بمتوسط حسابي بلغ (3.675) وانحراف معياري قدر بـ (1.117) ومعامل اختلاف (30.39%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 4 (يشارك الأفراد في التوجهات والرؤى والأهداف المستقبلية للشركة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (2.850) وبانحراف معياري (1.138) ومعامل اختلاف (39.92%).

وبناء على ذلك فإن رأس المال البشري بشركة الإسمنت يحظى بأهمية معتبرة حيث تسعى الشركة إلى استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة منه، علاوة على حرصها على استقطاب ذوي القدرات المتميزة. غير أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لتمكين وتشجيع الأفراد وإشراكهم في الرؤى والأهداف المستقبلية. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام برأس المال البشري بالشركة الذي كان متوسطا في عمومه.

2-2- قياس رأس المال البشري بالشركة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بقياس رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة:

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث قياس رأس المال البشري

الفقرة	مقياس الإجابة									
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
8- أرى بأنه يمكن اعتبار الفرد كأصل يمكن قياسه.	6.1	7	42.1	48	25.4	29	23.7	27	2.6	3
9- تستعمل الشركة وتطور مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأسمالها البشري.	5.3	6	29.5	45	24.6	28	21.1	24	9.6	11
10- يعطي الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة انطبعا عن موضوعية بياناتها.	7.9	9	43.0	49	19.3	22	20.2	23	9.6	11
11- يتم الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة	7.9	9	40.4	46	29.8	34	19.3	22	2.6	3

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

تبين نتائج الجدول أعلاه أن البعد المتعلق بقياس رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.350) وبانحراف معياري (0.655) ومعامل اختلاف (19.55%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفقا معتبرا بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

وبالنسبة للفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.087-3.701) وكلها تقريبا بمستوى مقبول ويقترّب من القوي، وقد احتلت الفقرة 16 (أرى بأن تصميم وتنفيذ نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفر وسائل تقنية متطورة وكوادر متخصصة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بمتوسط حسابي بلغ (3.701) وانحراف معياري قدر بـ (1.063) ومعامل اختلاف (28.72%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة 17 (إن قياس رأس المال البشري بطريقة عادلة يتوقف على مدى استيعاب الأفراد بالشركة لأهمية المعلومات المتعلقة برأس المال البشري) بمتوسط حسابي بلغ (3.693) وانحراف معياري قدر بـ (1.065) ومعامل اختلاف (28.83%). أما المرتبة الأخيرة احتلتها الفقرة 12 (يتم الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة بتطبيق مبدأ تكلفة الفرصة البديلة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.087) وبانحراف معياري (0.636) ومعامل اختلاف (30.32%).

وبناء على ذلك فإن البعد المتعلق بقياس رأس المال البشري بشركة الإسمنت يحظى بأهمية متوسطة عموماً، حيث كان رأي أغلب إطارات الشركة بأن تنفيذ برنامج فعال للقياس يتطلب الكوادر المتخصصة والتقنيات العالية، كما أن القياس العادل يتوقف على مدى استيعاب الأفراد لمفهوم وأهمية القياس في حد ذاتها. كما أظهرت النتائج بأن تقييم الأداء كطريقة وصفية لقياس رأس المال البشري؛ يتم بالشركة بشكل موضوعي وبعتماد العديد من الطرق. كما أن الشركة تستخدم كل من طريقة القيمة المضافة وطريقة التكلفة التاريخية في قياس رأسمالها البشري، وهذا ما أكدنا منه من خلال المقابلات الحرة مع بعض مسؤولي الشركة. وإن هذه النتائج تعكس البعد المتعلق بواقع قياس رأس المال البشري بالشركة الذي كان متوسطاً في عمومه.

3- محور تطوير الكفاءات:

للتعرف على واقع تطوير الكفاءات البشرية والجهود التي تبذلها الشركة في هذا المجال، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد الستة الممثلة لمتغير تطوير الكفاءات، ممثلة في: تسيير الكفاءات، إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، التحفيز وتطوير فرق العمل مترجمة في الفقرات من 18 إلى 46.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

3-1- تسيير الكفاءات بالشركة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية بالشركة محل الدراسة:

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء تسيير الكفاءات

الفقرة	مقياس الإجابة										
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18-	7	6.1	36	31.6	28	24.6	32	28.1	11	9.6	تعتمد الشركة على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا.
19-	14	12.3	52	45.6	25	21.9	18	15.8	5	4.4	تعتمد الشركة أساسا في توظيف الكفاءات على المصادر الداخلية لسد حاجاتها.
20-	11	9.6	42	36.8	22	19.3	24	21.1	15	13.2	تتم الشركة بتوفير الظروف والبيئة الملائمة للمحافظة على كوادرها وكفاءتها البشرية، ورفع مستوى رضاهم وزيادة ولائهم.
21-	9	7.9	36	31.6	27	23.7	28	24.6	14	12.3	تعتمد الشركة على خطط لإحلال replacement أساسها الكفاءة.
22-	10	8.8	43	37.7	24	21.1	28	24.6	9	7.9	يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف.
23-	20	17.5	52	45.6	11	9.6	18	15.8	13	11.4	تبذل الشركة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية، وبعتماد العديد من الأساليب.
رقم السؤال	18	19	20	21	22	23	المحور				
المتوسط الحسابي	2.964	3.456	3.087	2.982	3.149	3.421	3.176				
الانحراف المعياري	1.268	1.130	1.174	1.223	1.040	1.112	0.882				
معامل الاختلاف %	42.78	32.69	38.03	41.01	33.02	32.50	27.77				
الترتيب حسب الأهمية	6	1	4	5	3	2					
مستوى الأهمية	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بتسيير الكفاءات البشرية قد حقق متوسط حسابي عام بلغ

(3.176) وبنحرف معياري (0.882) ومعامل اختلاف (27.77%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (2.964-3.456)، وقد احتلت الفقرة 19 (تعتمد الشركة أساسا في توظيف الكفاءات على المصادر الداخلية لسد حاجاتها) المرتبة الأولى بمستوى أهمية متوسط ومقبول بمتوسط حسابي بلغ (3.456) وانحراف معياري قدر بـ (1.130) ومعامل اختلاف (32.69%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مقبول نوعا ما أيضا الفقرة 23 (تبذل الشركة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية، وباعتماد العديد من الأساليب) بمتوسط حسابي بلغ (3.421) وانحراف معياري قدر بـ (1.112) ومعامل اختلاف (32.50%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 18 (تعتمد الشركة على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (2.964) وانحراف معياري (1.268) ومعامل اختلاف (42.78%).

وبناء على ذلك فإن الشركة تولي مستوى مقبول من الأهمية لكفاءاتها البشرية وتعمل على تسييرها بالشكل المطلوب. حيث تركز الشركة على اعتماد المصادر الداخلية أساسا في توظيف الكفاءات، وهذا ما يزيد رضا الكفاءات البشرية ويرفع ولاءها للشركة. كما أن الشركة تبذل جهدا مقبولا في مجال تطوير الكفاءات البشرية وبالاعتماد على العديد من المداخل. علاوة على أن الشركة تقيم كفاءاتها البشرية وكوادرها باستمرار، وهذا ما أكدنا منه من خلال المقابلات الحرة ووثائق الشركة. إلا أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لعملية تخطيط الكفاءات البشرية كخطوة رئيسية تتطلبها عملية تسيير الكفاءات، فلا توجد بالشركة مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا، إذ لا تعتمد الشركة على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC) لتحديد حاجاتها من الكفاءات البشرية المطلوبة، والذي يعتبر أساسا لا يمكن الاستغناء عنه في عملية تسيير الكفاءات ومعرفة حركة الكفاءات بالمنظمات كما ونوعا. ومن خلال المقابلات الحرة لاحظنا أن أغلبية المسؤولين بالشركة لا يدركون معنى التسيير التقديري للكفاءات أصلا. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بالكفاءات البشرية وتسييرها بالشركة الذي كان متوسطا في عمومه ويرتكز على بعض المعايير التقليدية وغير الموضوعية.

3-2- إدارة المعرفة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة، على اعتبارها أهم مداخل تطوير الكفاءات البشرية:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

الأخيرة احتلتها الفقرة 25(تعمل الشركة على الاستخدام الأنسب لمعارف الأفراد) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.184) وبانحراف معياري (1.109) ومعامل اختلاف (34.83%).

وبناء على ذلك فإن البعد المتعلق بإدارة المعرفة بشركة الإسمنت حقق أهمية قوية نوعاً ما، حيث أظهرت النتائج بأن الشركة تمتلك كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة، كما أن الشركة تعمل على توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات وتقاسمها من خلال شبكة المعلومات الداخلية. علاوة على أنها تعمل على الاستخدام الأمثل لهذه المعارف؛ والتي تحاول تنميتها من خلال برامج التعليم والتدريب. وإن هذه النتائج تعكس البعد المتعلق بواقع إدارة وتقاسم المعرفة ونشر المعلومات بالشركة الذي كان يقترب من القوي في عمومه.

3-3- التدريب:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بعملية التدريب بالشركة محل الدراسة، على اعتبارها أهم مداخل تطوير الكفاءات البشرية:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء التدريب

الفقرة		مقياس الإجابة									
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
28-	تتاح الفرصة لكافة العاملين للتدريب قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم.	8.8	10	36.0	41	18.4	21	24.6	28	12.3	14
29-	يتم التدريب بناء على نتائج تقييم الكفاءات.	8.8	10	32.5	37	22.8	26	25.4	29	10.5	12
30-	يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة.	14.9	17	45.6	52	14.9	17	19.3	22	5.3	6
31-	تعتمد الشركة على دوران العمل كطريقة أساسية لتدريب الكفاءات.	10.5	12	42.1	48	25.4	29	18.4	21	3.5	4
32-	يتم التدريب من خلال استخدام الأفراد المتدربين لإرشاد الآخرين.	9.6	11	48.2	55	21.9	25	16.7	19	3.5	4
33-	يتم الاعتماد بشكل كبير على التدريب الإلكتروني، وتدريب الأفراد على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	14.0	16	36.8	42	19.3	22	25.4	29	4.4	5
رقم السؤال		28	29	30	31	32	33	المحور			
المتوسط الحسابي		3.043	3.035	3.456	3.377	3.438	3.307	3.276			
الانحراف المعياري		1.207	1.166	1.122	1.016	0.995	1.129	0.831			
معامل الاختلاف %		39.66	38.41	32.46	30.08	28.94	34.13	25.36			
الترتيب حسب الأهمية		5	6	1	3	2	4				
مستوى الأهمية		متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بعملية التدريب قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.276) وانحراف معياري (0.831) ومعامل اختلاف (25.36%). وهذا يعني أن هناك انسجاماً و اتفاقاً بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%. أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (3.035-3.456)، وقد احتلت الفقرة 30 (يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية متوسط ومقبول

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

بمتوسط حسابي بلغ (3.456) وانحراف معياري قدر بـ (1.122) ومعامل اختلاف (32.46%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى متوسط أيضا الفقرة 32 (يتم التدريب من خلال استخدام الأفراد المتدربين لإرشاد الآخرين) بمتوسط حسابي بلغ (3.438) وانحراف معياري قدر بـ (0.995) ومعامل اختلاف (28.94%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 29 (يتم التدريب بناء على نتائج تقييم الكفاءات) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.035) وبانحراف معياري (1.166) ومعامل اختلاف (38.41%).

وتشير هذه النتائج أن الشركة تعتمد أساسا على التدريب الخارجي، كما أنها تركز على استخدام الأفراد المتدربين لتدريب الآخرين (الإرشاد)، علاوة على اعتمادها على التدوير كطريقة مهمة لتطوير الكفاءات البشرية. كما أنها تولي بعض الاهتمام لتدريب الأفراد على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة. إلا أن الشركة لا تقوم بعمليات التدريب بناء على نتائج تقييم الأداء، إذ يتم الاعتماد عليها فقط في منح العلاوات حسبما أظهرته نتائج المقابلات ووثائق الشركة. وعليه فاختيار المتدربين يتم بطريقة عشوائية وباعتماد أسس غير موضوعية. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بعملية التدريب بالشركة الذي كان متوسطا في عمومها، فعلى الرغم من اعتماد بعض الطرق المهمة في التدريب إلا أن اختيار المتدربين يتم بطرق غير موضوعية، ولا تتيح للأفراد المتميزين فرصة تطوير كفاءاتهم.

4-3- التعليم:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بعملية التعليم بالشركة محل الدراسة، على اعتبارها من أهم مداخل تطوير الكفاءات البشرية:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء التعليم

مقياس الإجابة										الفقرة
لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2.6	3	14.9	17	11.4	13	55.3	63	15.8	18	34- تقدم الشركة دورات تعليمية تخصصية لرفع المعارف والمهارات.
7.9	9	20	23	22.8	26	36.0	41	13.2	15	35- يستفيد الأفراد من منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم.
1.8	2	24.6	28	16.7	19	47.4	54	9.6	11	36- تركز الشركة بشكل كبير على التعليم الجماعي.
4.4	5	21.1	24	13.2	15	48.2	55	13.2	15	37- تساهم برامج التعليم الحالية في رفع معارف الكفاءات البشرية.
										رقم السؤال
										34
										35
										36
										37
										المحور
										3.440
										0.879
										25.55
										2
										متوسط
										متوسط
										متوسط
										متوسط
										قوي

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بعملية التعليم قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.440) وانحراف معياري (0.879) ومعامل اختلاف (25.55%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%. أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (3.263-3.666)، وقد احتلت الفقرة 34 (تقدم الشركة دورات تعليمية تخصصية لرفع المعارف والمهارات) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بمتوسط حسابي بلغ (3.666) وانحراف معياري قدر بـ (1.001) ومعامل اختلاف (27.30%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مقبول الفقرة 37 (تساهم برامج التعليم الحالية في رفع معارف الكفاءات البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (3.447) وانحراف معياري قدر بـ (1.097) ومعامل اختلاف (31.82%). واحتلت المرتبة الأخيرة

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

الفقرة 35) (يستفيد الأفراد من منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.263) وبانحراف معياري (1.160) ومعامل اختلاف (35.55%).

وتشير هذه النتائج أن الشركة تقدم دورات تعليمية تخصصية لكفاءاتها البشرية، وأن هذه الدورات تساهم بشكل واضح في رفع معارف الأفراد، كما أن الشركة تسعى مؤخرًا إلى التركيز على التعليم الجماعي للكفاءات. إن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بعملية التعليم بالشركة الذي كان متوسطًا عمومًا.

3-5- التحفيز:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بعملية التحفيز بالشركة محل الدراسة، على اعتبارها من أهم مداخل تطوير الكفاءات البشرية:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده التحفيز

الفقرة	مقياس الإجابة									
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
38- يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على نتائج تقييم الكفاءات.	15	13.2	49	43.0	19	16.7	25	21.9	6	5.3
39- تشجع الشركة القدرة الإبداعية بالدعم المادي والمعنوي.	12	10.5	36	31.6	20	17.5	33	28.9	13	11.4
40- الحوافز المتبعة بأنواعها تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية.	6	5.3	39	34.2	29	25.4	29	25.4	11	9.6
41- بيئة العمل ترفع من دافعية الكفاءات البشرية وتزيد ولاءها.	14	12.3	51	44.7	14	12.3	28	24.6	7	6.1
42- أرى بأن السياسة التحفيزية مناسبة وقادرة على تلبية احتياجات الكفاءات البشرية.	10	8.8	53	46.5	17	14.9	29	25.4	5	4.4
رقم السؤال	38	39	40	41	42	المحور				
المتوسط الحسابي	3.368	3.008	3.000	3.324	3.298	3.200				
الانحراف المعياري	1.123	1.222	1.097	1.155	1.080	0.947				
معامل الاختلاف %	33.34	40.62	36.56	34.74	32.74	29.59				
الترتيب حسب الأهمية	1	4	5	2	3					
مستوى الأهمية	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

تشير نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بعملية التحفيز قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.200) وبانحراف معياري (0.947) ومعامل اختلاف (29.59%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفقا بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (3.000-3.368)، وقد احتلت الفقرة 38(يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على نتائج تقييم الكفاءات) المرتبة الأولى بمستوى متوسط من الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.368) وانحراف معياري قدر بـ (1.123) ومعامل اختلاف (33.34%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى متوسط أيضا الفقرة 41(بيئة العمل ترفع من دافعية الكفاءات البشرية وتزيد ولاءها) بمتوسط حسابي بلغ (3.324) وانحراف معياري قدر بـ (1.155) ومعامل اختلاف (34.74%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 40(الحوافز المتبعة بأنواعها تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.000) وبانحراف معياري (1.097) ومعامل اختلاف (36.56%).

وتشير هذه النتائج أن الشركة تعتمد في تقديم الحوافز المادية (علاوة المردودية) أساسا على نتائج تقييم الأداء. وإن بيئة العمل بالشركة مناسبة لزيادة دافعية الكفاءات البشرية وزيادة ولائهم، كما أن السياسة التحفيزية عموما مقبولة ويمكن أن تلبي حاجات الأفراد وتطور كفاءاتهم. رغم أنها لا ترتقي إلى مستوى إرضاء ذوي الأداء المتميز. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بعملية التحفيز بالشركة الذي كان متوسطا في عمومه.

3-6- تطوير فرق العمل:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بعملية تطوير فرق العمل بالشركة محل الدراسة، على اعتبارها من أهم مداخل تطوير الكفاءات الجماعية:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

المرتبة الأخيرة الفقرة 46(بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر ب (3.184) وبانحراف معياري (1.085) ومعامل اختلاف (34.07%). وتشير هذه النتائج أن مستوى اهتمام الشركة بعملية تطوير فرق العمل مقبول في عمومها، إذ تعتمد الشركة إلى تشكيل فرق العمل لحل المشاكل الطارئة، كما أنها تسعى إلى تشكيل هذه الفرق في المستويات التنظيمية المختلفة، كما أن بيئة العمل مناسبة لتشكيل فرق العمل خاصة غير الرسمية منها؛ وهذا ما يساعد في إظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.

4- محور الأداء المتميز:

للتعرف على واقع إدارة التميز بالشركة، ودور كل من استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في إحراز التميز في الأداء، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من البعد المتعلق بإدارة التميز بالشركة ممثلاً بالفقرات من 47 إلى 53. في حين تعكس الفقرات من 54 إلى 59 البعد المتعلق بالتميز من خلال رأس المال البشري. أما الفقرات المتبقية من 60 إلى 64 فتتعلق بقياس التميز من خلال تطوير الكفاءات البشرية.

4-1- إدارة التميز:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بإدارة التميز بالشركة محل الدراسة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء إدارة التميز

مقياس الإجابة										الفقرة
لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.9	1	7.0	8	11.4	13	45.6	52	35.1	40	47- تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني.
6.1	7	21.1	24	13.2	15	42.1	48	17.5	20	48- تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين، والالتزام بالسلوك الداعم للتميز.
1.8	2	13.2	15	18.4	21	48.2	55	18.4	21	49- هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة: نتائج الأداء المالي، العملاء، نتائج العاملين والتأثير على المجتمع.
-	-	12.3	14	9.6	11	50	57	28.1	32	50- تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.
-	-	14	16	28.9	33	38.6	44	18.4	21	51- تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين.
0.9	1	14	16	16.7	19	43.9	50	24.6	28	52- هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج.
-	-	15.8	18	21.1	24	49.1	56	14	16	53- تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها.
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.										
يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بإدارة التميز قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.733) وبانحراف معياري (0.705) ومعامل اختلاف (18.88%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين الباحثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.										
رقم السؤال	47	48	49	50	51	52	53	المحور		
المتوسط الحسابي	4.070	3.438	3.484	3.938	3.614	3.771	3.614	3.733		
الانحراف المعياري	0.909	1.182	0.980	0.933	0.945	1.004	0.916	0.705		
معامل الاختلاف %	22.33	34.38	28.12	23.69	26.14	26.62	25.34	18.88		
الترتيب حسب الأهمية	1	7	6	2	5	3	4			
مستوى الأهمية	قوي	متوسط	متوسط	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي		

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.438-4.070)، وقد احتلت الفقرة 47 (تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.070) وانحراف معياري قدر بـ (0.909) ومعامل اختلاف (22.33%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى قوي أيضا الفقرة 50 (تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق) بمتوسط حسابي بلغ (3.938) وانحراف معياري قدر بـ (0.933) ومعامل اختلاف (23.69%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 48 (تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين، والالتزام بالسلوك الداعم للتميز) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.438) وبانحراف معياري (1.182) ومعامل اختلاف (34.38%).

وبناء على ذلك فإن إدارة التميز بشركة الإسمنت تحظى بأهمية معتبرة، وهذا ما تترجمه المكانة المتميزة التي تتمتع بها الشركة في السوق المحلي والوطني، بسعيها للتميز من خلال جودة المنتج، إدارة الجودة، التركيز على تجديد المعدات والمرافق وآليات العمل، استخدام التكنولوجيا المتطورة والعمل على الوصول إلى مستويات التميز القيادي. وتحاول الشركة جاهدة التركيز على مستويات التميز الأساسية متضمنة: الأداء المالي، نتائج العملاء والعاملين، والتأثير على المجتمع ككل. وإن هذه النتائج تعكس مستوى التميز وإدارته بالشركة الذي كان معتبرا وقويا.

2-4- التميز من خلال الاستثمار البشري:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بالتميز من خلال الاستثمار في رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء التميز من خلال الاستثمار البشري

الفقرة		مقياس الإجابة									
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
54- تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والمداخل، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز.		7.9	9	41.2	47	25.4	29	24.6	28	0.9	1
55- يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري.		10.5	12	33.3	38	26.3	30	24.6	28	5.3	6
56- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج.		10.5	12	46.5	53	16.7	19	21.9	25	4.4	5
57- إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز.		16.7	19	39.5	45	18.4	21	20.2	23	5.3	6
58- إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز.		14.9	17	46.5	53	12.3	14	24.6	28	1.8	2
59- تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح الشركة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.		15.8	18	43.0	49	18.4	21	19.3	22	3.5	4
رقم السؤال		54	55	56	57	58	59	المحور			
المتوسط الحسابي		3.307	3.193	3.368	3.421	3.482	3.482	3.375			
الانحراف المعياري		0.960	1.087	1.074	1.143	1.074	1.074	0.848			
معامل الاختلاف %		29.02	34.04	31.88	33.41	30.84	31.07	25.12			
الترتيب حسب الأهمية		5	6	4	3	1	2				
مستوى الأهمية		متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بالتميز من خلال الاستثمار في رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.375) وانحراف معياري (0.848) ومعامل اختلاف (25.12%). وهذا

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (3.193-3.482)، وقد احتلت الفقرة 58 (إن) رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز) المرتبة الأولى بمستوى متوسط من الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.482) وانحراف معياري قدر بـ (1.074) ومعامل اختلاف (30.84%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى متوسط ومقبول أيضا الفقرة 59 (تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح الشركة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3.482) وانحراف معياري قدر بـ (1.082) ومعامل اختلاف (31.07%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 55 (يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.193) وانحراف معياري (1.087) ومعامل اختلاف (34.04%).

وتشير هذه النتائج أن استثمار رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز بالشركة من خلال رفع قدراته على التحكم في التكنولوجيا، علاوة أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير. كما أن الشركة تعمل على استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من الطرق والمداخل. وإن هذه النتائج تعكس درجة مساهمة الاستثمار البشري في تحقيق التميز بالشركة الذي كان متوسطا في عمومه.

3-4- التميز من خلال تطوير الكفاءات:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بالتميز من خلال تطوير الكفاءات بالشركة محل

الدراسة:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (38): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعيد التميز من خلال تطوير الكفاءات

مقياس الإجابة										الفقرة
لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2.6	3	19.3	22	14.9	17	44.7	51	18.4	21	60- إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميّز الأداء.
2.6	3	17.5	20	17.5	20	43.9	50	18.4	21	61- يساهم تطوير الكفاءات القيادية بالشركة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز.
0.9	1	25.4	29	14.0	16	48.2	55	11.4	13	62- إن تطوير الكفاءات الفردية بالشركة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة.
-	-	21.1	24	17.5	20	50.0	57	11.4	13	63- يساعد تطوير الكفاءات الجماعية بالشركة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء، من خلال توجيه سلوكيات المجموعة وزيادة انسجامها والتزامها سواء أكانت رسمية أو غير رسمية.
0.9	1	21.9	25	14.0	16	44.7	51	18.4	21	64- يساهم تطوير الكفاءات البشرية فردية أو جماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالشركة.
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.										
										رقم السؤال
										60
										61
										62
										63
										64
										المحور
										3.570
										3.578
										1.080
										1.063
										1.022
										0.952
										1.055
										3.536
										3.536
										30.25
										29.70
										29.72
										27.06
										29.48
										26.41
										معامل الاختلاف %
										الترتيب حسب الأهمية
										3
										2
										5
										4
										1
										مستوى الأهمية
										قوي
										قوي
										متوسط
										متوسط
										قوي
										قوي

تشير نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بالتميز من خلال تطوير الكفاءات قد حقق متوسط حسابي عام قوي نوعاً ما بلغ (3.536) وبانحراف معياري (0.934) ومعامل اختلاف (26.41%). وهذا

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 50%.

أما قيمة المتوسط الحسابي للفقرات فقد تراوحت بين (3.438-3.578)، وقد احتلت الفقرة 64 (يساهم تطوير الكفاءات البشرية فردية أو جماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالشركة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بمتوسط حسابي بلغ (3.578) وانحراف معياري قدر بـ (1.055) ومعامل اختلاف (29.48%)، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى قوي أيضا الفقرة 61 (يساهم تطوير الكفاءات القيادية بالشركة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز) بمتوسط حسابي بلغ (3.578) وانحراف معياري قدر بـ (1.063) ومعامل اختلاف (29.70%). واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة 62 (إن تطوير الكفاءات الفردية بالشركة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم، مما ينعكس إيجابا على أداء الشركة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.438) وانحراف معياري (1.022) ومعامل اختلاف (29.72%).

وتشير النتائج السابقة أن تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، وخاصة القيادية منها يساهم بشكل واضح في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة. أي أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من برامج التطوير تساهم بشكل كبير في تحقيق مستويات التميز في الأداء. وإن هذه النتائج تعكس درجة مساهمة تطوير الكفاءات في تحقيق التميز بالشركة والتي كانت قوية في عمومها.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

سننظر في هذا الجزء إلى عرض نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها.

1- تحليل علاقات الارتباط:

1-1- اختبار معنوية العلاقة وطبيعتها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات كمتغيرات مستقلة، وبين الأداء المتميز على اعتباره المتغير التابع:

جدول رقم (39): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأداء المتميز	
**0.569	الاستثمار في رأس المال البشري
**0.646	تطوير الكفاءات

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يظهر الجدول السابق معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتجدر الإشارة أن العلاقة بين تطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز والبالغة (0.646) أقوى من علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالأداء المتميز. وهذا يشير إلى أن الطرق المعتمدة في تطوير الكفاءات البشرية بأنواعها لها دور أكبر في تحقيق التميز في الأداء بالشركة مقارنة باستثمار رأس المال البشري الكلي للشركة. وربما يرجع ذلك بصفة أساسية إلى نقص الجهود المبذولة في مجال استثمار رأس المال البشري بالشركة، علاوة على عدم إلمام مسؤولي الشركة بمفاهيم رأس المال البشري واستثماره وطرق قياسه والإفصاح عنه. وتشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

1-1- اختبار معنوية العلاقة وطبيعتها بين المتغيرات المستقلة للدراسة:

يبين الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات البشرية:

جدول رقم (40): معامل الارتباط بين استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات

تطوير الكفاءات	
**0.675	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات البشرية يقدر بـ (0.675)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً وبما يشير إلى العلاقة التكاملية بين المتغيرين، إذ أن تطوير الكفاءات البشرية يعد أحد المداخل الأساسية لاستثمار رأس المال البشري. وإن النتائج الواردة أعلاه تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المستقلة للدراسة. غير أنها ليست مرتفعة بالقدر الذي يشير إلى أن هذه المتغيرات تعكس نفس العنصر (لم تتعدى 0.7).

2- تحليل علاقات التأثير:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام كل من الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لكل من المتغيرات المستقلة بمختلف أبعادها في تحقيق الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة:

2-1- اختبار الفرضية الأولى: لاستثمار رأس المال البشري دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (41): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور استثمار رأس المال البشري في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18,817	1	18,817	53,564	0,000 ^o
المتبقي	39,345	112	0,351		
الإجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.317$

R^2 المعدّل = 0.324

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (53.56)، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عموماً لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.317)، وهذا يشير أن استثمار رأس المال البشري يفسر ما قيمته 31.7% من المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز.

ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (42): تحليل العلاقة التآثرية لاستثمار رأس المال البشري في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	المحسوبة T	Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	6,006		0,269	1,619	ثابت
0,000	7,319	0,569	0,079	0,581	رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط 0.569 عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.317) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.581)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.581

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.319) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز.

2-2- اختبار الفرضية الثانية: إن الأهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وقياسه تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأهمية رأس المال البشري وقياسه في تحقيق الأداء المتميز عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج أهمية رأس المال البشري وقياسه كأساس للتمييز:

جدول رقم (43): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج أهمية رأس المال البشري وقياسه في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18,900	2	9,450	26,716	0,000 ^b
المتبقي	39,262	111	0,354		
الإجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.325$

R^2 المعدل = 0.313

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأهمية رأس المال البشري وقياسه بالشركة في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (26.716)، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عموماً لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.325)، وهذا يشير أن الاهتمام برأس المال البشري وقياسه بالشركة يفسر ما قيمته 32.5% من المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز.

وبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لأهمية رأس المال البشري وقياسه في تحقيق

الأداء المتميز:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (44): تحليل العلاقة التآثيرية لأهمية رأس المال البشري وقياسه في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Bêta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	5,373		0,291	1,566	ثابت
0,009	2,668	0,298	0,093	0,249	الأهمية
0,006	2,831	0,317	0,122	0,346	القياس

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق دور الاهتمام برأس المال البشري وقياسه في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام برأس المال البشري وقياسه في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.325) كما بلغت قيمة درجة التأثير B لكل من الأهمية والقياس على التوالي (0.249) و(0.346) وهذا يعني أن التغيير في أهمية رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.249 في المتغير التابع، في حين أن التغيير في القياس بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.346 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت على التوالي (2.668) و(2.831) وهي دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0.09) و(0.06) على التوالي، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لأهمية رأس المال البشري وقياسه بالشركة في تحقيق الأداء المتميز.

2-3- اختبار الفرضية الثالثة: لتطوير الكفاءات البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (45): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور تطوير الكفاءات في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتحاد	24,283	1	24,283	80,278	0,000 ^p
المتبقي	33,879	112	0,302		
الإجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.418$

R^2 المعدّل = 0.412

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (80.278)، والتي تعد قيمة مرتفعة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة نسبياً بالنظر لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.418)، وهذا يشير أن تطوير الكفاءات بالشركة يفسر ما قيمته 41.8% من المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز.

ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (46): تحليل العلاقة التأثيرية لتطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Bêta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	6,611		0,231	1,529	ثابت
0,000	8,960	0,646	0,068	0,612	تطوير الكفاءات

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط 0.646 عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.418) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.612)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.612 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.960) وهي دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

2-4- اختبار الفرضية الرابعة: تساهم مختلف مداخل تسيير وتطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، في إحراز مستويات التميز في الأداء بالشركة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور طرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

جدول رقم (47): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج طرق تطوير الكفاءات في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,135	6	4,356	14,552	0,000 ^b
المتبقي	32,027	107	0,299		
الإجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.449$

R^2 المعدل = 0.418

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق تظهر نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات ومختلف مداخل وطرق تطويرها بالشركة في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (14.552)، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، وإن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة نسبياً لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.449)، وهذا يشير أن مختلف مداخل تطوير الكفاءات بالشركة تفسر ما قيمته 45% من المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور مداخل تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء

التميز:

جدول رقم (48): تحليل العلاقة التأثيرية لمجالات تطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Bêta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	6,212		0,237	1,471	ثابت
0,000	5,879	0,486	0,067	0,395	تسيير الكفاءات
0,000	7,214	0,563	0,064	0,463	إدارة المعرفة
0,000	6,696	0,534	0,069	0,460	التدريب
0,000	6,945	0,549	0,064	0,448	التعليم
0,000	6,697	0,540	0,060	0,409	التحفيز
0,000	7,903	0,598	0,056	0,445	تطوير فرق العمل

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق دور مختلف طرق ومداخل تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف طرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.449)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B لكل مداخل التطوير قيماً

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

تتجاوز في مجملها (0.4) وهذا يعني أن التغير في أي واحد من المتغيرات الفرعية السابقة، ممثلة في مختلف مداخل تطوير الكفاءات بالشركة؛ بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار يساوي أو يفوق (0.4) في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة لمختلف المتغيرات الفرعية السابقة وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) لكل المتغيرات السابقة، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

5-2 - اختبار الفرضية الرئيسية: لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (49): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,163	2	13,081	45,377	0,000 ^b
المتبقي	31,999	111	0,288		
الإجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.450$

R^2 المعدل = 0.440

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (45.377)، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عموماً لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.450)، وهذا يشير أن الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة تفسر ما قيمته 45% من المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (50): تحليل العلاقة التأثيرية لدور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Bêta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	4,736		0,257	1,216	ثابت
0,012	2,553	0,244	0,097	0,249	استثمار رأس مال البشري
0,000	5,048	0,482	0,090	0,456	تطوير الكفاءات

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ممثلاً في الأداء المتميز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.450) كما بلغت قيمة درجة التأثير B لكل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات على التوالي (0.249) و(0.456) وهذا يعني أن التغيير في استثمار رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.249 في المتغير التابع، في حين أن التغيير في تطوير الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.456 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت على التوالي (2.553) و(5.048) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.012) و(0.00) على التوالي، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد. وعليه يمكن القول بأن تطوير الكفاءات يفسر بشكل أكبر التغيير في الأداء المتميز بالشركة.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة في تحقيق الأداء المتميز.

المبحث الرابع: استنتاجات الدراسة والتوصيات

نتناول فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت – عين التوتة، وذلك بالاعتماد على التحليل السابق لاتجاهات الباحثين وإجاباتهم على أسئلة الدراسة. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها نحاول تكليل موضوعنا ببعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين كل من عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة أملاً في إحراز مستويات عالية ومتفردة من الأداء.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

أولاً: استنتاجات الدراسة

إن دراستنا لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة كانت مبنية على عدة فرضيات، وعليه فإن عرض النتائج المتوصل إليها سيكون تبعا لهذه الفرضيات ومن خلال وقوفنا على حقيقة عملية الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات بالشركة، وأهمية التركيز على التميز في الأداء. وبناءا على الطرح السابق والمعطيات المجمعة تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات:

- إن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومها، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري.
- أظهرت النتائج أن قياس رأس المال البشري بالشركة حسب وجهة نظر إدارتها؛ يحظى بأهمية متوسطة نظرا لعدم استيعاب الأفراد لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من جهة، وكيفية وأهمية القياس من جهة أخرى.
- حسب رأي أغلبية إدارات الشركة، فإن تطبيق نظام فعال لاستثمار وقياس رأس المال البشري يتطلب كوادر متخصصة وتقنيات عالية، علاوة على ضرورة استيعاب الأفراد لمفهوم وأهمية القياس.
- كما تبين من تحليل آراء عينة الدراسة أن الشركة تولي مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءاتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار. إلا أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لعملية تخطيط الكفاءات، إذ لا توجد مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا.
- وأظهرت النتائج أن الشركة تعمل على توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات، وتسعى إلى التركيز على عملية التدريب كأساس لتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى تقديم دورات تعليمية تخصصية لكفاءاتها البشرية. غير أن عملية التدريب لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب، إذ يتم اختيار المتدربين بطريقة عشوائية وغير موضوعية، وبما لا يتيح للأفراد الفرصة لتطوير كفاءاتهم.
- وحسب آراء عينة الدراسة فإن السياسة التحفيزية بالشركة مقبولة عموما ويمكن أن تلبي حاجات الأفراد نسبيا، إلا أنها لا ترتقي إلى درجة إرضاء الكفاءات العالية وذوي الأداء المتميز.
- تعمل الشركة على تطوير الكفاءات الجماعية من خلال تشكيل فرق عمل في المستويات التنظيمية المختلفة. وإن بيئة العمل مناسبة لتشكيل فرق العمل خاصة غير الرسمية منها؛ بما يساعد في إظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

- تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلية والوطنية، من خلال سعيها للتميز في الأداء بالتركيز على جودة المنتج، إدارة الجودة، تجديد معدات وآليات العمل، استخدام التكنولوجيا المتطورة والعمل على الوصول إلى مستويات التميز القيادي.
- تركز الشركة على تطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة منتجاتها وعملياتها.
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري حسب إطارات الشركة، في تحقيق التميز في الأداء من خلال رفع قدرات الأفراد على التحكم في التكنولوجيا. كما أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير.
- كما أن تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، وخاصة القيادية منها يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة.

2- الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دورا في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت، عين التوتة.
- وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة.
- توجد علاقة ارتباط قوية نسبيا بين المتغيرات المستقلة للدراسة ممثلة في كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لأهمية رأس المال البشري وقياسه بالشركة في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانيا: التوصيات

استنادا إلى الاستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها كفيلة بخلق نوع من التحسين في سياسة الاهتمام بالعنصر البشري على اعتباره رأسمال لا بد من استثماره وتعظيم العائد عليه، والعمل على تطويره وتنمية كفاءاته لمسايرة ما تفرضه البيئة

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

من متغيرات، وعلى رأسها حتمية التميز في الأداء كأساس للاستمرار والبقاء. نترجم هذه التوصيات في النقاط التالية:

- العمل على تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال استقطاب الفئات المتميزة من الأفراد والعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم وسلوكياتهم باستمرار، وتوفير البيئة المناسبة للحفاظ عليهم.
- الأخذ بعين الاعتبار ضرورة قياس رأس المال البشري كحتمية تفرضها بيئة الأعمال، وكأساس لمعرفة المساهمة الفعلية للأفراد في خلق القيمة بالشركة.
- الاستعانة بجهات خارجية، أو تقديم دورات تعليمية تخصصية لمسؤولي الشركة قصد التعرف والإلمام بمفاهيم استثمار وقياس رأس المال البشري وطرق القياس.
- العمل على نشر ثقافة التميز بين العاملين في كل المستويات، وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق مفاهيم التميز.
- ضرورة العمل على تفعيل سياسة تطوير الكفاءات البشرية بالتركيز على معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، من خلال الاستغناء عن الطرق التقليدية والعمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب والتعليم والتحفيز تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن أن تساهم فعلا في تطوير الكفاءات قصد تحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة إعادة النظر في مختلف سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالشركة بصفة عامة، وسياسات تسيير الكفاءات البشرية بصفة أخص.
- العمل على تخطيط الكفاءات البشرية بشكل علمي يسمح بمعرفة نوع وكمّ الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا.
- العمل على إشراك الأفراد ذوي الكفاءة في الأهداف والرؤى المستقبلية للشركة، وتمكينهم من خلال الصلاحيات والمشاركة.
- لا بد من العمل على توفير فرص التطوير والتدريب والتعلم لكل الأفراد وفي كل المستويات، واعتماد طرق علمية وموضوعية يتم على أساسها التدريب بالشكل الذي يسمح للأفراد بإظهار قدراتهم ومعارفهم. وأن لا تقتصر الدورات التدريبية والتعليمية على فئة معينة وفقا لمعايير غير موضوعية.
- إعادة النظر في عملية شغل المناصب الإدارية والقيادية، التي تتطلب مستويات عالية من المعرفة والمهارة والسلوك. وذلك من خلال تحديد معايير واضحة لشغلها أساسها التقييم والكفاءة العالية، وليس الاعتماد فقط على الأقدمية والمحابة... وغيرها من المعايير غير الموضوعية.

الفصل الرابع: دور الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت – عين التوتة

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال ما سبق معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، قصد الوصول إلى معرفة دور كل من الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

حيث تبين بأن الشركة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأسمالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وباعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار. وتتمتع شركة الإسمنت بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني، من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير.

ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالشركة في تحقيق التميز في الأداء، من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة ورفع مهارات الأفراد. بالإضافة إلى أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير.

الخاتمة

الخاتمة:

برز منهج التميز من خلال رأس المال غير الملموس كتحول جذري في طبيعة أعمال المنظمات، في ظل سعيها لامتلاك المعرفة وتبادلها واستخدام التكنولوجيا المعاصرة والعمل على التفرد وامتلاك مميزات التنافس والبقاء. وذلك من خلال امتلاك رأس مال بشري قادر على الإبداع وخلق الأفكار بالشكل الذي يساهم في خلق القيمة ورفع الكفاءة والفعالية، في ظل تحرر الأسواق نحو العالمية وثورة التقنية المتسارعة، في ظل اقتصاد أساسه المعرفة وركيزته الموجودات غير الملموسة.

وتجدر الإشارة بأن الوصول إلى الأداء المتميز ليس بالأمر الهين، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال تكاثف الجهود والعمل على تنمية الابتكار، التوجه بالعمل، الالتزام بثقافة وأخلاقيات التميز، بالإضافة إلى الاهتمام بكل أصحاب المصلحة وتنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع ككل.

وإن المنظمات تستطيع تحقيق التميز في أدائها إذا توفرت لها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناسق، أساسه الاستثمار الفعال في البشر لتعظيم العائد عليهم بما يصب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فالمنظمة المتميزة هي التي تدرك بأن رأسمالها البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز، بما يمتلكه من كفاءات وخبرات. وتعمل على استثماره من خلال تطوير قدرات أفرادها ونشر ثقافة المشاركة والتواصل، كما تعمل على التقييم المستمر لهذا الرأس مال وتحفيز الكفاءات البشرية وتمكينها بالشكل الذي يعزز الالتزام والولاء وتوجيه المعارف والخبرات والسلوكيات نحو التميز والتفرد عن الآخرين.

وتتعدد المداخل والأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، بالتركيز على الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات. وفي هذا السياق يقع على عاتق المنظمات وضع معايير عالية لأداء رأسمالها البشري والعمل على رفعها بشكل مستمر، وتطوير القادة والمديرين والكوادر البشرية من خلال مختلف طرق التطوير والتعليم المستمر وتنمية العقول عالية التميز، علاوة على ضرورة العمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وبيئة وسياسة العمل حسبما تمليه الظروف. هذا كله فضلا عن ضرورة العمل على اكتشاف المواهب والكفاءات التي تميز المنظمة عن منافسيها، تقديرها وتطويرها، تحفيزها، تمكينها ورفع صلاحياتها والعمل على الحفاظ عليها وكسب ولائها.

وإن تطبيق برامج فعالة لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، على اعتبارها محور كل الموجودات غير الملموسة ومصدرها الرئيسي؛ يساهم في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في مستويات الأداء والوصول بها إلى حالة التفرد. وهذا من خلال تطوير المهارات وتوجيه السلوكيات وتقييمها باستمرار، وبالشكل الذي يساعد الأفراد، وخاصة الفئات عالية المهارة والخبرة والمعرفة منهم؛ على تحديد

نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على مواجهة المخاطر، وتطوير قدراتهم والعمل على تشجيع الكفاءات الجماعية من خلال فتح قنوات الاتصال وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي.

ومن هنا يساعد تسيير الكفاءات عموما وتطويرها بصفة أخص، على تحديد المزيج المناسب من المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء. من خلال حصر مخزون الكفاءات ومكونات الكفاءة من معارف ومهارات واتجاهات، لمعرفة تأثير هذا المخزون على قدرات المنظمة التنافسية، ومن ثم قدرتها على التميز في الأداء بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.

وقد توصلت دراستنا النظرية إلى أن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات من شأنه المساهمة في تحقيق مستويات غير مسبوقه من الأداء، وذلك من خلال المساهمة الفاعلة لهذا الرأسمال في مجال تقديم منتجات جديدة أو امتلاك المعرفة المتميزة، أو المساهمة في تميّز المنظمة من خلال الإبداع والابتكار، علاوة على التحكم في التكنولوجيا المعاصرة واستخدامها بالشكل الذي يجعل رأس المال البشري للمنظمة المصدر الحساس لميزة تنافسية مستدامة في عصر الانفتاح نحو عالمية الأسواق.

كما توصلت الدراسة النظرية إلى الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز، وقد حصرنا هذا الدور في عنصرين رئيسيين هما التميّز من خلال الكفاءات المحورية والتميز من خلال رفع قيمة العمل. وذلك من خلال التركيز على الكفاءات الفردية والجماعية المتميزة والناجمة عن التطوير على اعتبارها أهم مصدر للكفاءات المحورية من جهة. ومن جهة أخرى حاولنا إبراز دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز من خلال رفع قيمة العمل وتعظيم العمليات والأنشطة.

وبعد وقوفنا على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، ودورها في تحقيق الأداء المتميز من الناحية النظرية؛ تبين لنا من الناحية الواقعية أن الشركة محل الدراسة ورغم تمتعها بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني من خلال تركيزها على جودة منتجاتها، فإن كل من عملية الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات بها تحضى بأهمية متوسطة عموما، إذ لا تملك الشركة أية نظم أو مخططات واضحة للاستثمار في رأس المال البشري، قياس العائد عليه وتطوير الكفاءات. وعلى الرغم من أن المداخل المعتمدة في التطوير بالشركة من تدريب، تعليم، تحفيز وتطوير لفرق العمل؛ تقليدية في مجملها ولا تقوم على أسس وقواعد علمية رشيدة، فإنها تساهم بشكل مقبول في تحسين مستويات الأداء بالشركة.

وقد دلت كل من الدراسة النظرية وكذا الميدانية، على وجود صعوبات متعددة تواجه عملية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه، نظرا لصعوبة المفهوم في حد ذاته وصعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة وترتبط أساسا بالأفراد. علاوة على صعوبة تحديد الآثار السلوكية والمعرفية وآثار اتجاهات الأفراد في الأداء وإحراز مستويات التميّز.

ويمكن القول بأن برامج وسياسات المنظمة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التميّز المنشود، عندما تأخذ في حسابها ضرورة العمل على تبني وتطوير مقاييس شاملة ومقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري واستثماره في إضافة القيمة، والتمكن من تحديد دوره الفعلي في الأداء ومدى جدوى الاستثمار فيه، والتمكن من رصد التغيرات التي تطرأ عليه قصد العمل على التحسين المستمر لعمليات الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات البشرية. وفي هذا السياق على المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

- تطبيق مفاهيم إدارة الأداء وتميزه بما يضمن تحديد أهداف كل فرد ومجموعة بما يصب في مصلحة تميز المنظمة.
- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير التميز، وتكاملها في منظومة متجانسة تعكس الأهداف الإستراتيجية للتنظيم.
- رأس المال البشري هو في الأساس قدرات عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار، لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي قصد الوصول إلى التميز.
- لا بد من فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال للفئة المتميزة من رأس المال البشري قصد استثمار طاقاتها وتطويرها.
- لا بد من رفع الرصيد المعرفي لرأس المال البشري والاستثمار في تطوير أداء الكفاءات البشرية من خلال مختلف المداخل والسياسات المعاصرة.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص لرأس المال البشري والكفاءات بما يتناسب مع متطلبات المنظمة لتحقيق تميز الأداء.
- التقييم المستمر لبرامج التطوير لتقدير التغيير في سلوك ومهارات الكفاءات البشرية، والتغير في الأداء والنتائج بالنسبة للعملاء. وبالشكل الذي يساعد على تمييز أصحاب الأداء العالي عن البقية، ويسهل تحديد الخليط المناسب من الكفاءات اللازمة لإحراز مستويات التميّز المنشودة.
- المفاضلة بين مختلف مداخل التطوير المستخدمة في عملية تطوير الكفاءات البشرية (التعليم المستمر، التمكين، خطط الإحلال، فرق العمل...)، حسب أهداف المنظمة، قدراتها وأهدافها الإستراتيجية.
- التحديد الدقيق للنتائج المرغوبة من عمليات التطوير من بناء للمهارات، تغيير للاتجاهات، تنمية التفكير الإبداعي وحل المشاكل وغيرها، وذلك مع التوجه بالعميل، البيئة والمجتمع وكل معايير التميز.
- التركيز على مضمون برامج الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات وكيفية إحداث التكامل بينها وبين الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

قائمة المراجع

*المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم الحكيم، SPSS المرجع في تحليل البيانات، دار الشعاع للنشر والتوزيع، سورية، 2004.
- 2- إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3- إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2013.
- 4- إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 5- إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص47-49.
- 6- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7- أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- البوعلي لعبيبي، وليد ناجي الحيايلى، محاسبة الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 9- المصري منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003.
- 10- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 11- إيريك فلامهولتز، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999.
- 12- برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، مصر، 2009، ص73.
- 13- بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، إدارة واقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص40.
- 14- بوحنه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.

قائمة المراجع

- 15- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 86.
- 16- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس: ستة سيجم، بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
- 17- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1997.
- 18- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 19- جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 2010.
- 20- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 22- جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 23- جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008.
- 24- حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 25- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 28- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 29- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 31- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

قائمة المراجع

- 32- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 33- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 34- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 35- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 36- زين الدين محمد محمود، كفايات التعليم الإلكتروني، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، 2006.
- 37- سعد على العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 38- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 39- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2014.
- 40- عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 41- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 42- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 43- عباد مسعود، محمد بن يحيى، التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2006.
- 44- عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 45- عبد الكريم غريب، الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، ط2، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2002.
- 46- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 47- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- 48- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 49- علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 50- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 51- عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 52- عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 53- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 54- فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008.
- 55- فرانسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة: وردية واشد، ط1، مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 56- فلاح حسن حسني، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط2، 2011.
- 57- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 58- لايل سبنسر الأصغر، سيجان سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة: أشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 59- ماجد حمود النوافلة، محاسبة الموارد البشرية وأثرها على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
- 60- محمد السيد البدوي، الدليل الشامل للتدريب الفعال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 61- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 62- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري: بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 63- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 64- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 65- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 66- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 67- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.
- 68- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

قائمة المراجع

- 69- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 70- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 71- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 72- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 73- وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 74- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 75- وليد ناجي الحياي، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 76- يوسف أحمد أبو فارة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- الرسائل الجامعية:**
- 77 - الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2012.
- 78- بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، 2005.
- 79- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 80- خالد إبراهيم سلمان الجبوري، تأثير ثقافة الجودة في تقييم أداء المنظمة التعليمية، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة بغداد، 2010.
- 81- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 82- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

قائمة المراجع

- 83- ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2008.
- 84- نايل سالم فلاح الرشايدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007.
- 85- ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

المجلات والدوريات العلمية:

- 86- رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره على القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، المجلد 18، 2002.
- 87- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- 88- سمية أمين على، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 06، جامعة القاهرة، 2003.
- 89- صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 92، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 90- عبد الحميد عبد الواحد، استثمار في أمة، مجلة المعرفة، العدد 21، الرياض، 2000.
- 91- عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، أبريل 2001.
- 92- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009.
- 93- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03، 2009.
- 94- نافز أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جانفي 2010.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- 95- شريف غياط، عبد المالك مهري، مكانة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهميته في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، 27-28 فيفري 2013.

قائمة المراجع

- 96- شمام عبد الوهاب، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009.
- 97- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
- 98- عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- 99- عمار درويش، لشلاش عائشة، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
- 100- محمد إقبال العجلوني، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 101- محمد مرعي مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 26-27 أبريل 2006.
- 102- معين أمين السيد، دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- 103- مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول، تهمين الكفاءات وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 14-15 نوفمبر 2006.
- 104- نوال بن عمار، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- *المراجع باللغة الأجنبية:**

Les Livres:

105- A. Haegel, La boîte à outils des Ressources humaines, Dunod, Paris, 2012.

106- B. Martory, D. Crozet, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Nathan, Paris, 1988.

- 107- C. Dejoux, A. Dietrich, Management par les compétences : Le cas Manpower, Pearson Education, France, 2006.
- 108- C. Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- 109- C.B. allègre, A.E. Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008.
- 110- C.L. Leboyer, La gestion des compétences, 2^{ème} éd, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- 111- D. Pfeffer. W.R. Thompson, Intellectual Capital in your company, Education learning technologies groups,1998.
- 112- E.G. Flamholtz, Human ressources accounting: Advences in concepts, Third edition,
- 113- F. Bastid, Le capital humain : Étude exploratoire auprès de spécialistes de la GRH, Clos Griot, France, 2001.
- 114- F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2004.
- 115- F.A. Meyer, Le guide de l'EFQM, version 2013,le guide de référence, Lexitis éditions, Paris, 2013.
- 116- G. Leboterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 117- H. Loning, V. Mallert, J. Méric, Contrôle de gestion, 4^{ème} éd, Dunod, Paris, 2013.
- 118- J. Brilman, L'entreprise réinventée : Organisation par processus, Edition d'Organisation, Paris, 1995.
- 119- J. Brilman, Les meilleurs pratiques du management, 4^{ème} éd, Les éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 120- J.M. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 1999.

- 121- J.M. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1999.
- 122- J.S Herrera, strategic planing : Organization development and human resources management, A guide for managers and consultants, International telecommunication, Geneva, 1993.
- 123- M. Armstrong, strategic human ressources management: A guide to action, kogan page, London, 2008.
- 124- M. Ferrary, Y. Persqueux, Management de la connaissance, éd Economica, Paris, 2006.
- 125- M. Fourmy, Ressources humaines: Stratégie et création de valeur, Maxima édition, Paris, 2012.
- 126- M. Matmati, M. Le Berre, Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Edition Liaison, France, 2005.
- 127- M.A. Debra, innovation et management des connaissances, édition d'organisation, Paris, 2001
- 128- P. Caluic, A. Zylberberg, Micro Économie du marché du travail, éd la découverte, Paris, 2003
- 129- P. Massot, D. Feisthammel, Pilotage des compétences et de la formation : Des méthodes et outils inédits, AFNOR édition, France, 2005.
- 130- P. Zarifian, Compétence et stratégies d'entreprise, édition Liaison, Paris, 2005.
- 131- R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 132- S. Blland, A.M. Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, Paris, 2009.
- 133- S. Maury, Manuel de GRH dans la fonction publique :Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris ,2011.
- 134- S.P. Robbins, M. Coulter, management : l'essentiel des concepts et pratiques , 7^{ème} éd, Pearson éducation , France , 2011.

135- Y. Emery, F. Gonin, Gérer les ressources humaines, 3^{ème} éd, Presse polytechniques et universitaires Romandes, France, 2009.

136- G.F. Amadiou; G. Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd Litec, Paris, 1996.

137- L. Edvinsson, M. Malone, Intellectual capital, Harper Colins, New York, 1997.

138- P.H. Dembinski, A.M. Schoenenberger, Les entreprises” HIGH TECH” en Suisse, ECO’DIAGNOSTIC, Genève, 1998.

Les revues:

139- F. Richault, A. Deprez, A quoi sert la gestion des compétences, Revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N 70, 2008.

140- J. McGregor, D. Tweed, R. Pech, Human capital in the new Economy, Journal of Intellectual capital, Vol 5, N° 1, 2004.

141- J. Michalska, Using the EFQM model to the process assessment, Journal of achievements in materials and manufacturing Engineering, Volume 27, Issue 2, April 2008.

142- J. Pfeffer, Competitive Advantage through People, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.

143- J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, Revue de la littérature des évidences empiriques, Université de PARIS, Dauphine.

144- J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, Revue de littérature des évidences empiriques, Paris, 1996.

145- J.C. Tarondeau, L. Philippe, De la stratégie au processus stratégiques, Revue française de gestion, N160, 2006.

146- R. Barro, Human capital and growth, The American economic review, 2001.

147- T.A. Stewart, Intellectual capital: The new wealth of organization, Doubleday, Currency, New York, 1997.

148- V. Michaux, Compétences collectives et haute performance :Apports théoriques et enjeux, Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, N58, Paris, 2005.

Les colloques:

149- A. Mayo, The learning of organization and management, Presentation of the IPD annual conference, October, 1998.

150- A. Safa, N. Hilmi, Mondialisation et croissance équilibrée :Une nouvelle stratégie du développement, Le cas de la TURQUI, Colloque international de management de la connaissance et l'efficacité économique, Batna, 25-26 Novembre 2008.

151- S.B. Ahmad, A. Mushar, The Relationship between intellectual capital and business performance, International conference on management and artificial intelligence, Press , Bali, Indonesia , vol16, 2011.

Les Sites internet:

152- www.JORDANDEV.net.org:

المقدرة البشرية كمفهوم أوسع من رأس المال البشري، شبكة الأردن للتنمية البشرية

153- G. Becker, Human capital: A theoretical and empirical analysis, Economic research, New York, 2007 www.arabhr/searc,free grindex-25.htm, 2010.

154- Le capital humain, <http://www.Maths.tcd.ie/local/junk/econrev/ser/html.2013>

155- Y. Malharta, Mesuring Knowledge assets of nations, P3, www.brint.org (OCDE, Mesuring and reporting Intellectual Capital, Paris, 1999).

156- G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, Journal of Political Economy,1962,P49. <http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain--68304.kjsp>, 05.11.2013.

157- <http://www.hrdiscussion.com/hr2598.html/06.2012hr>

158- M. Shindler, Human capital and labor market policy, University of Pennsylvania, 2008,http://www.ssc.upenn.edu/ms_shind01.

159- rdchamber@rdcci.org.sa:

مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض: ورقة عمل، الاستثمار في رأس المال البشري

160- www.SAS Institute-Inc/ Jac.Fitz_enz.net/H.R.A-2013/pdf

161-<http://www.aazs.net>, topic2009:

عبد الرسول عبد الهادي عبد الرسول، المحاسبة عن رأس المال البشري

162- Manager la performance, www.rh.org/doc.dess/performance.pdf

163- <http://ntideU-3mrs.fr/services/ntide02.03/theorie m-5>, 07.03.2013.

164- <http://www.elraaed.cm/ara/tarbawiyate/11933.2013.htm>

165- www.investintech.com, 15.12.2012

166- Measuring Economic Efficiency, http://www.leicester_univ.htm, 18.02.2012

167- J. Aubert, P. Gilbert, Les notions des compétences dans les différentes disciplines, www.e-rh.org 2013,htm

168- Le développement des compétences : Facteur de convergence entre KM et E-Learning, P3, Qualité Online©2012, Online.com

169-http://www.memoireonline.com/11/07/708/m_management-cmpetence-entreprise.htm, 25.07.2013

170- P. Boissenot, Manager les compétences, www.consulting-centre.com, 01.2013

171- http://www.ressources_web.com/livres/cmpetences.htm, 12.06.2013.

172- Training and Education Encyclopedia, www.google/transparencyreport/removals/copyright 2013.

173- Strategic Approach Training :Talent management and innovation, www.Ahr.com-2013, مركز بحوث الشارقة،

174- M. Mc Call, M. Lombardo, Using Simulation for leadership and management research: Through The Looking Glass, http://www.management/00Science_hr/mannnnnnagement_Method.com, 15.03.2014

175- C. Woods, L'excellence avec un majuscule, EFQM Pratical guide for self-

assessment, www.management agora .com, 27.04.2014

176- <http://accountant-go.blogspot.com/2013/06/Excellence-management.htmixzz2cl7px71c>.

177- baldrige National Quality Program, National Quality Award, Criteria for performance excellence, 1999. to U.S business executives.

<http://www.quality.mist.gov>,13.04.2014.

178- Baldrige, Transform your organization, <http://www.baldrige.com>, 05.06.2014

179- <http://educationportal.com/academy/lesson/Deming-fillippe-Crosby-to-TQM.html>, 2014.

180- C. Wang. P. Ahmed, energizing the organization: A new agenda for business excellence, Measuring business excellence, [www. Emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com),

13.04.2014.

181- R.E Kelley, How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed. www.humanresources.com, 2014

182- http://www.deviews_francfr/Management/Le-drh-L'excellence-veritable-business.Htm, 2014

الملاحق

الملحق رقم (1): استثمار الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استثمار بحث

موضوع البحث:

دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات

دراسة حالة: شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة

السادة والسيدات إدارات الشركة:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه والموسومة ب: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستثمار المتعلقة بالموضوع، علما أن المعلومات والمعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحض بالسرية التامة ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر لتعاونكم

أولاً: بيانات عامة

(الرجاء وضع علامة x أمام الإجابة المختارة)

- الجنس:
 - ذكر
 - أنثى

- السن:
 - أقل من 30 سنة
 - من 30 إلى 39 سنة
 - من 40 إلى 49 سنة
 - 50 سنة أو أكثر

- المؤهل العلمي:
 - ثانوي
 - شهادة دراسات
 - ليسانس أو مهندس
 - ماجستير أو دكتوراه

- سنوات الخبرة:
 - أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى 10 سنوات
 - من 11 إلى 15 سنة
 - من 16 إلى 20 سنة
 - أكثر من 20 سنة

الملاحق

ثانياً: استثمار رأس المال البشري

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
(1) الأهمية والاستثمار					
					1- تحرص الشركة على استقطاب رأس المال البشري ذو القدرات المتميزة.
					2- تعمل الشركة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري.
					3- بيئة العمل مناسبة للوصول برأس المال البشري إلى مستويات التميز.
					4- يشارك الأفراد في التوجهات والرؤى والأهداف المستقبلية للشركة.
					5- يتم تمكين رأس المال البشري من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار.
					6- تشجع الشركة رأسمالها البشري على تقديم أفضل ما لديه، وبما يرتقي إلى مستوى الإبداع والابتكار.
					7- تعمل الشركة على استثمار رأسمالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم وتطوير فرق العمل... وغيرها.
(2) القياس					
					8- أرى بأنه يمكن اعتبار الفرد كأصل يمكن قياسه.
					9- تستعمل الشركة وتطور مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأسمالها البشري.
					10- يعطي الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة انطباعاً عن موضوعية بياناتها.
					11- يتم الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة بتطبيق مبدأ التكلفة التاريخية (استقطاب، اختيار، تدريب... إلخ).
					12- يتم الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة بتطبيق مبدأ تكلفة الفرصة البديلة.
					13- يتم الإفصاح عن رأس المال البشري بالشركة من خلال القيمة الاقتصادية المضافة.
					14- يتم تقييم أداء الأفراد بالشركة بشكل موضوعي وبعتماد العديد من الطرق والنماذج.
					15- تعتمد الشركة على قياس دوران العمل والتغيب كطريقة وصفية في قياس رأسمالها البشري.
					16- أرى بأن تصميم وتنفيذ نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفر وسائل تقنية متطورة وكوادر متخصصة.
					17- إن قياس رأس المال البشري بطريقة عادلة يتوقف على مدى استيعاب الأفراد بالشركة لأهمية المعلومات المتعلقة برأس المال البشري.

الملاحق

ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
(1) تسيير الكفاءات					
					18- تعتمد الشركة على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC) لتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا.
					19- تعتمد الشركة أساسا في توظيف الكفاءات على المصادر الداخلية لسد حاجاتها.
					20- تحتم الشركة بتوفير الظروف والبيئة الملائمة للمحافظة على كوادرها وكفاءاتها البشرية، ورفع مستوى رضاهم وزيادة ولائهم.
					21- تعتمد الشركة على خطط للإحلال replacement أساسها الكفاءة.
					22- يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف.
					23- تبذل الشركة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية، وبعتماد العديد من الأساليب.
(2) إدارة المعرفة					
					24- تمتلك الشركة كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة.
					25- تعمل الشركة على الاستخدام الأنسب لمعارف الأفراد.
					26- توفر الشركة البنية الأساسية لإدارة وتقاسم المعرفة ونشر المعلومات، من خلال فرق العمل وشبكة المعلومات الداخلية.
					27- تساهم برامج التدريب والتعليم الحالية في رفع معارف الأفراد.
(3) التدريب					
					28- تتاح الفرصة لكافة العاملين للتدريب قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم.
					29- يتم التدريب بناء على نتائج تقييم الكفاءات.
					30- يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة.
					31- تعتمد الشركة على دوران العمل كطريقة أساسية لتدريب الكفاءات.
					32- يتم التدريب من خلال استخدام الأفراد المتدربين لإرشاد الآخرين.
					33- يتم الاعتماد بشكل كبير على التدريب الإلكتروني، وتدريب الأفراد على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.
(4) التعليم					
					34- تقدم الشركة دورات تعليمية تخصصية لرفع المعارف والمهارات.

الملاحق

					35- يستفيد الأفراد من منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم.
					36- تركز الشركة بشكل كبير على التعليم الجماعي.
					37- تساهم برامج التعليم الحالية في رفع معارف الكفاءات البشرية.
(5) التحفيز					
					38- يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على نتائج تقييم الكفاءات.
					39- تشجع الشركة القدرة الإبداعية بالدعم المادي والمعنوي.
					40- الحوافز المتبعة بأنواعها تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية.
					41- بيئة العمل ترفع من دافعية الكفاءات البشرية وتزيد ولاءها.
					42- أرى بأن السياسة التحفيزية مناسبة وقادرة على تلبية احتياجات الكفاءات البشرية.
(6) تطوير فرق العمل					
					43- تعمل الشركة على تشكيل فرق عمل في المستويات التنظيمية المختلفة.
					44- يتم تشكيل فرق العمل لحل المشاكل الطارئة.
					45- تعمل الشركة على دعم التعاون وروح العمل الجماعي وتعزيز الاتصال بين أعضاء الفريق.
					46- بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.

رابعاً: الأداء المتميز

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
(1) إدارة التميز					
					47- تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني.
					48- تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين، والالتزام بالسلوك الداعم للتميز.
					49- هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية متضمنة: نتائج الأداء المالي، العملاء، نتائج العاملين والتأثير على المجتمع.
					50- تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.
					51- تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين.
					52- هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج.
					53- تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها.

الملاحق

(2) التميز من خلال الاستثمار البشري				
				54- تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق والمداخل، وبما يصب في تحقيق الأداء المتميز.
				55- يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري.
				56- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج.
				57- إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز.
				58- إن رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز.
				59- تساهم الفئة المتميزة من رأس المال البشري في قيادة البيئة وتوجيهها لصالح الشركة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.
(3) التميز من خلال تطوير الكفاءات				
				60- إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تميز الأداء.
				61- يساهم تطوير الكفاءات القيادية بالشركة في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز.
				62- إن تطوير الكفاءات الفردية بالشركة يزيد تنافس الأفراد فيما بينهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة.
				63- يساعد تطوير الكفاءات الجماعية بالشركة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء، من خلال توجيه سلوكيات المجموعة وزيادة انسجامها والتزامها سواء أكانت رسمية أو غير رسمية.
				64- يساهم تطوير الكفاءات البشرية فردية أو جماعية في زيادة الكفاءة والفعالية وخلق القيمة بالشركة.

إذا كانت لديك أية إضافات يرجى التكرم بذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	
1	موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
2	ديلمي لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة
3	بن زيان إيمان	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة
4	الشريف عمر	أستاذ محاضر	جامعة باتنة
5	دردور عبد الفتاح	أستاذ مساعد	جامعة باتنة
6	عبد الصمد نجوى	أستاذة مساعدة	جامعة باتنة