

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326426239>

## محاضرات مقياس استراتيجية الموارد البشرية

Book · June 2016

CITATIONS

0

READS

18,657

1 author:



Samah Souleh

Université de Biskra

44 PUBLICATIONS 22 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Climate change case of algeria [View project](#)



National innovation system and university-industry linkages [View project](#)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر  
بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مخاضاته في

# استراتيجية الموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير موارد بشرية

من إعداد الدكتورة:

صـولـح سـمـاح

السنة الجامعية: 2015-2016

# الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ

مقدمة

## الفصل التمهيدي: مدخل إلى الإستراتيجية

02	تمهيد.....
03	أولاً: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية.....
05	ثانياً: المسار الإستراتيجي العام.....
12	ثالثاً: أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية).....

## الفصل الأول: المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية

19	تمهيد.....
20	أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
29	ثانياً: مراحل الإدارة الإستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية فيها.....
44	ثالثاً: مقارنة الموارد والكفاءات كأساس للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
49	رابعاً: نحو مقارنة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الكفاءات.....

## الفصل الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

53	تمهيد.....
54	أولاً: استراتيجية تمكين العاملين.....
63	ثانياً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.....
72	ثالثاً: استراتيجية المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي المستمر.....
88	رابعاً: استراتيجية التحفيز والمكافآت.....

## الفصل الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

95	تمهيد.....
96	أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
104	ثانياً: نموذج تسيير الرأسمال البشري.....
121	ثالثاً: نموذج تسيير الكفاءات.....
138	رابعاً: نموذج تسيير المعارف.....
155	خامساً: نموذج إدارة الجودة الشاملة.....
168	سادساً: نموذج محاسبة الموارد البشرية.....
174	سابعاً: نموذج إعادة هندسة العمليات.....
179	خاتمة.....
180	قائمة المراجع.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	01
02	مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	02
29	مراحل الإدارة الإستراتيجية	03
30	مكونات مرحلة إعداد الإستراتيجيات	04
33	علاقة التفاعل والتكامل بين رؤيا ورسالة وأهداف المؤسسة	05
42	نموذج الكفاءة الإستراتيجية للوظائف	06
47	تقديم عام لمنهجية مقارنة الموارد وفق Barney و Bogaert et Al	07
51	تكامل الكفاءة مع تسيير الموارد البشرية (GRH) والإستراتيجية	08
62	مراحل عملية تمكين العاملين	09
67	مخطط التكوين وفق طريقة ADRE	10
73	المؤسسة المتعلمة كعملية مستمرة	11
75	التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة	12
84	التعلم ذو الحلقة البسيطة	13
84	التعلم ذو الحلقتين	14
85	التعلم ذو الحلقات الثلاث	15
87	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	16
93	التحفيز والكفاءة	17
99	التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات	18
102	نموذج مرجعية الكفاءات	19
105	تمثيل لمختلف مكونات الرأسمال اللامادي	20
110	المكونات الأساسية للرأسمال البشري	21

119	الكفاءات والمعارف المكونات الأساسية للرأسمال البشري	22
120	دور تسيير الرأسمال البشري في بناء المؤسسة المتعلمة	23
122	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	24
124	تمثيل الكفاءة الفردية	25
127	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	26
130	مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة	27
142	نموذج SECI لتكوين المعرفة (Nonaka & Takeuchi)	28
145	عملية رأسملة المعارف	29
147	التكامل بين نظرية الموارد، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات، ورأسملة المعارف	30
150	عمليات تسيير المعارف والتعلم في المؤسسة	31
151	نموذج تأثير تسيير المعارف والتعلم التنظيمي على الأداء	32
153	تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة	33
154	تأثير تسيير المعارف على التعلم، التميز والإبداع	34
166	عملية تسيير الكفاءات وفق إيزو 9004	35

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	01
40	قائمة الإختيارات الإستراتيجية للموارد البشرية	02
68	الإشكاليات المطروحة لتحليل احتياجات التكوين	03
137	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	04

# مقدمة:

في ظل اقتصاد المعرفة واشتداد التنافسية ، تتزايد الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية (التسيير الإستراتيجي) على الموارد البشرية؛ وبما أن إدارة الموارد البشرية تسمح بتقمية كفاءات الأفراد والذي يسمح للمؤسسة بالتنافس في بيئة معقدة ومتغيرة؛ وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي، يأخذ بعين الإعتبار أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها في آن واحد.

لقد تم تقسيم هذه المحاضرات إلى أربعة فصول حيث يتناول الفصل التمهيدي: مدخل إلى الإستراتيجية ويتركز في هذا الإطار إلى: تعريف الإستراتيجية، أهميتها، المسار الإستراتيجي العام، وكذا أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية).

كما نحاول من خلال الفصل الأول التطرق إلى المدخل الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك بالإحاطة بالمفاهيم التالية: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مراحل الإدارة الإستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى مقارنة الموارد والكفاءات باعتبارها أساس للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا مقارنة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الكفاءات.

يتناول الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية حيث تختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى، قد تتمثل هذه الاستراتيجيات في الوظائف الإعتيادية لتسيير الموارد البشرية لكن بطابع استراتيجي في ظل الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة كما قد يضاف إليها مجموعة حديثة إلى حد ما من الإستراتيجيات كالتمكن، التعلم المستمر، التدريب،...إلخ.

كما نحاول في الفصل الثالث إعطاء نظرة حول أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو التطبيقات الحديثة لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والمتمثلة في: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نموذج تسيير الرأسمال البشري، نموذج تسيير ال كفاءات، نموذج تسيير المعارف، نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج إدارة الجودة الشاملة، ونموذج إعادة هندسة العمليات.



الفصل التمهيدي:

مدخل إلى الاستراتيجية

## تمهيد:

قبل التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لابد من الإشارة إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، وعليه نتناول في هذا الإطار:

- أولاً: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية
- ثانياً: المسار الإستراتيجي العام.
- ثالثاً: أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية).

## أولاً: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية

نتناول في هذا الإطار تعريف الإستراتيجية، وأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

### 1-تعريف الإستراتيجية:

الأصل في هذه الكلمة إستراتيجية هو اللفظ اليوناني "استراتجوس" Strategos والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال، وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتميز بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

حسب Johnson و Scholes (2000): الإستراتيجية هي "التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق أفضلية تنافسية انطلاقاً من تهيئة وإعداد موارد المؤسسة وفقاً لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات السوق ومختلف شركاء المصلحة في المؤسسة". وبالتالي الإستراتيجية هي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة للمستقبل وكيفية تحقيق ذلك في ظل تأثيرات المحيط وتباين مصالح الشركاء وفيها. وقد صنف مانتربارغ (Mintzberg 1994) الإستراتيجية إلى:<sup>1</sup>

- الإستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى.
- الإستراتيجية المعتمدة: والمعبر عنها بخطة رسمية.
- الإستراتيجية الناشئة: هي استراتيجيات فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات والخطط تجد نفسها أمام مزيج من الإستراتيجيات المعتمدة والناشئة.
- الإستراتيجية المحققة: هي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

## 2- أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

يمكن القول أن أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال توضح في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تتضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة.
- يؤدي استخدام الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة.
- توفر الإستراتيجية إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المنظمة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

كما يمكن الإشارة إلى أهمية أخرى للإستراتيجية في الآتي<sup>2</sup>:

- تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد و دليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، حيث تمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.
- تجعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة و الحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها، و ما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.
- يكون المدراء أكثر رشدا و عقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال. فضلا عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يتوافق مع مصلحة الساهمين و المالكين.
- تعد أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، و بالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 38، 39.

<sup>2</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 28.

## ثانيا: المسار الإستراتيجي العام Démarche stratégique

### (مراحل الإدارة الإستراتيجية)

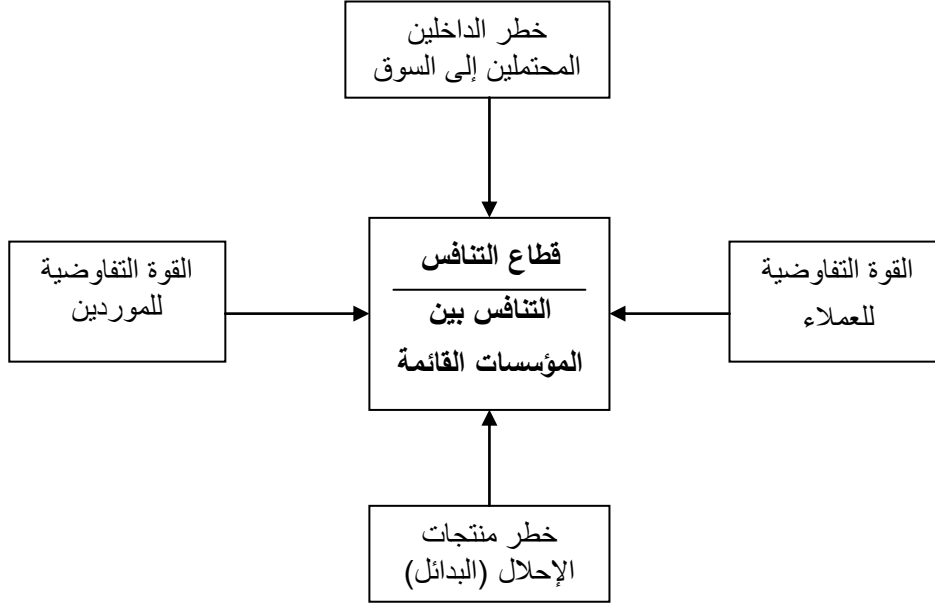
إن العملية الإستراتيجية التي تتناول إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار وبين مختلف المراحل التي تمر بها، في الحقيقة وذلك راجع للتأثر بالواقع الثقافي والاجتماعي للمؤسسة وبخصوصيات تسييرها، كما يتأثر بالتصور المأخوذ عن الإستراتيجية أي خطة؟ أم وضعية؟.... إلخ؛ ومع ذلك نحاول التمييز بين المراحل الرئيسية التالية للعملية الإستراتيجية (يختلف هذا التصنيف من باحث إلى آخر):

التشخيص أو التحليل الإستراتيجي، التقديرات الإستراتيجية، الفارق الإستراتيجي، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إعداد الخطط، والرقابة.

#### 1- التشخيص أو التحليل الإستراتيجي: ويتضمن التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للبيئة كما يلي:

1-1- التحليل الخارجي (تحليل قطاع التنافس): تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس والضغط الناجم عنها، وتظهر هذه القوى في الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



source: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_ar.htm](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ar.htm) , consulté le : 14/02/2007

أ- خطر الداخلين المحتملين إلى السوق: (دخول منتجين جدد) يمثل المنتجين الجدد امكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا، وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص ص 85-86.

- **اقتصاديات الحجم:** وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.
  - **تمييز المنتج:** يخلق تمييز الماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.
  - **الدخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملا على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق، أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.
  - **الأوضاع الغير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:** فقد تتمتع المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول والتي تعود إلى:
    - \* أثر منحى التجربة.
    - \* امكانية حصولها على المواد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين.
    - \* توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر لغيرها بحكم الاختراع مثلا.
    - \* شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية.
    - \* مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.
  - **المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.
  - **سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، والقوانين الجمركية.
- ب- **قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون:** تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.

ج- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون (العملاء): هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

د- خطر منتجات الإحلال (البدائل): إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

- درجة توافر البديل التام.
- امكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف.
- مدى هجومية المنتجين البدلاء.
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

هـ - حدة المنافسة بين المستثمرين الحاليين (المنافسون الحاليون في مجال النشاط): تأخذ حدة المنافسة أشكالا متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة.
  - بطء معدل نمو قطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية.
  - افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) للتميز عن غيرها.
  - عدم امكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك.
  - ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في القطاع.
  - اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.
- وتتميز حالة المنافسة بالحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتميز والتركيز على أسواق معينة.
- ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته أن هذا التحليل يتطلب معلومات كثيرة يصعب الحصول عليها وهو ما يعاب في التحليل التنافسي للقوى الخمس لـ Porter ؛



غير أنه في ظل اقتصاد المعرفة لم يعد تحليل قطاع النشاط كافيا نظرا لإنفتاح الأسواق حيث أصبحت المؤسسة مطالبة بالتركيز أكثر على الأوراق الرابحة في هذا الإقتصاد والتي تمثل المعارف والكفاءات أهمها.

**1-2- التحليل الداخلي للمؤسسة (الموارد والكفاءات):** لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي بل هو في ظل نظرية الموارد يحظى بالأولوية ويتضمن التحليل الداخلي في هذا الإطار العديد من النقاط أهمها:<sup>1</sup>

- دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة.
- دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- آليات التسيير والهيكلية.
- كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة.

حيث أنه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة وبناء عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:<sup>2</sup>

-تقييم أقسام ووحدات المؤسسة: لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج،...الخ.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص اكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup> ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 21.

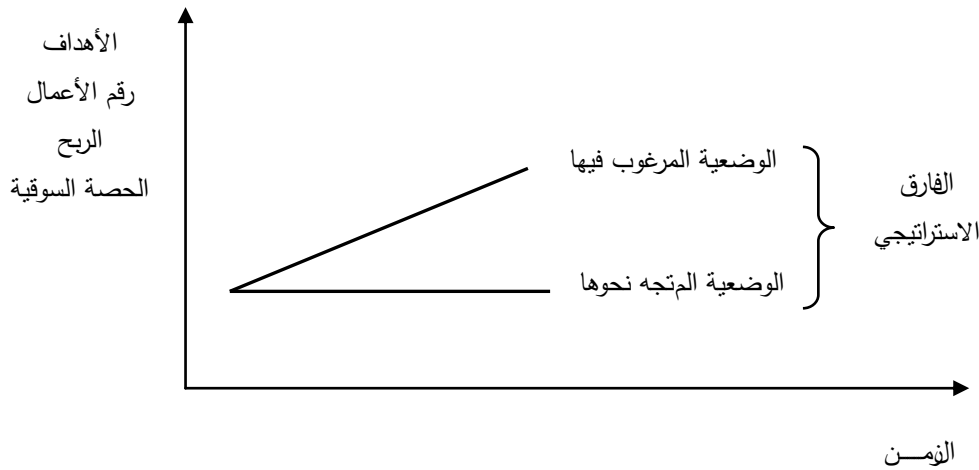
-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل؛ كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لا بد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

**1-3- التقديرات الإستراتيجية:** ويتعلق الأمر بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك تقدير الوضعيات المستقبلية لها لأهم العوامل المؤثرة في مسار المؤسسة.

**1-4- الفارق الإستراتيجي:** في المستقبل تؤول المؤسسة إلى مجال يقع بين وضعيتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

- وضعية مرغوب فيها تترجمها الأهداف المسيطرة.
- وضعية تتجه نحوها بفعل دفع عوامل المحيط.

والفارق الإستراتيجي يمثل الهوة بين الوضعيتين ويمكن تمثيلها كما يلي:



التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المؤسسة يتمثل في العمل على تقليص الفارق إلى أدنى مستوى ممكن.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق.

**1-5- اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** تتم هذه العملية وفقا للعقلانية المقترحة من قبل H.Simon:

- البحث عن الخيارات الممكنة بناء على نتائج التشخيص وتحليل الفارق.
- تقييم الخيارات الممكنة ويتم بناء على تحديد معايير التقييم التي قد تكون كمية.

**1-6- إعداد الخطط:** بعد تحديد الإستراتيجيات المناسبة تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط

تطبيقية على شكل سياسات وظيفية (تموين، إنتاج، تسويق،...) كما يتم صياغة هذه السياسات في ميزانيات تحدد الجدول الزمني وتخصيص الموارد لكل عملية.

**1-7- الرقابة:** تتمثل الرقابة في متابعة العملية التنفيذية خصوصا مدى تقلص الفارق وتوجه المؤسسة نحو الوضعية المرغوب فيها.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة.

### ثالثا: أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية)

نتناول في هذا الإطار: الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة)، الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة، والإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة.

**1- الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة):** يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

**1-1- استراتيجية التكلفة الأقل:** تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زاولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتوجاتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالإعتماد على سلسلة القيم، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما يساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

**1-2- استراتيجية التمييز:** تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتجاً فريداً وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...)، وبالإضافة إلى أن التمييز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

**1-3- استراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل. ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2005، الأردن، ص148.

- **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.
- **إستراتيجية التركيز على التمييز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تفهم أبعاد هذا التمييز.

**2- الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة:** وتتمثل في إستراتيجيات التخصص -التنوع- التكامل- التدويل - التراجع.

**2-1- إستراتيجيات التخصص:**<sup>1</sup> التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على المنتج أو سوق واحدة وغالبا ما يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة. وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مرحلتي الإنطلاق والنمو من دورة الحياة أما في مرحلتي النضج والزوال تكون خطرا على المؤسسة.

من مزايا استراتيجية التخصص:

- الاستفادة من أثر التجربة.
  - تقادي تشتت الموارد
  - ضمان تطور أسهل للمهنة مع إمكانيات أكبر للتحكم فيها.
- من عيوب استراتيجية التخصص:
- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه.
  - تضعيف إمكانيات الإبداع (أعمال التخصص روتينية وبالتالي تنقص القدرة على الإبداع).
  - مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.

**2-2- إستراتيجيات التنوع:** يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين (تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة)، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماح، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 362.

- **تنويع المتمركز (المرتبط):** يعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.
- **تنويع الغير متمركز (الغير المرتبط):** ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشعب حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة ( ربما تكون مكملة لصناعة الحالية ).

ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنويع هي<sup>1</sup>:

- ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة.
- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية.
- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة.
- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة.
- يؤدي التنويع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة، كما يجعل المؤسسة تسير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة، ويسمح لها بتغذية أنشطتها في حالة كساد أو تدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.

**2-3- إستراتيجيات التكامل:** التكامل هو شكل من أشكال التنويع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى

مجالات مكملة للأنشطة القائمة عموديا أو أفقيا، ويتخذ الأشكال التالية:

أ- **إستراتيجية التكامل العمودي:** وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا وهناك نوعان من التكامل العمودي هناك تكامل أمامي وتكامل خلفي.<sup>2</sup>

- **التكامل باتجاه الخلف:** ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.
- **التكامل باتجاه الأمام:** يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة العملاء، الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع،... إلخ.

<sup>1</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص 143.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق.

ب- إستراتيجية التكامل الأفقي: يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكملة ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.

2-4- إستراتيجيات التدويل (أو العالمية): يقصد بالتدويل أو العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة منها (استراتيجية التصدير والإستثمار الأجنبي المباشر) وتكون بفعل الدوافع التالية:<sup>1</sup>

- البحث عن تصريفات جديدة للمنتجات.
- دورة حياة المنتج.
- الإقتراب من مصادر المواد الأولية.
- وجود المناطق المالية والجبائية الجذابة (مناطق التبادل الحر - عدم وجود عوائق جبائية أو مالية - تسهيل الإستثمار).

2-5- إستراتيجيات التراجع أو الإنكماش: يشكل الفشل الدافع لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. ومن الإستراتيجيات الرئيسية نذكر:<sup>2</sup>

أ- إستراتيجيات التخفيض: يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- تغير الظروف الإقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات الغير الضرورية.
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

ب- **استراتيجية الحصاد:** أي تعليق الإستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا لكنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالبا فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الإستراتيجية غير مجدية.

ج- **استراتيجية التجرد:** وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم بـ Spin off، ومنظمات الأعمال الأخرى وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة ببيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

د- **استراتيجية البيع:** وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع عقدا، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

3- **الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة:** وتتمثل في إستراتيجيات النمو الداخلي- النمو الخارجي- التعاون.<sup>1</sup>

3-1 **إستراتيجيات النمو الداخلي:** بالمنطق المالي يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائض المالية التي تحققت المؤسسة في نشاطها الإستغلالي أو الإستثماري أما بالمنطق الإستراتيجي فيتمثل في خلق المؤسسات لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التموين أو ذات طابع آخر كالبحث والتنمية، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق.



**3-2- إستراتيجيات النمو الخارجي:** يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالإقتناء أو الاندماج أو الشراكة وتتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

- تحويل ملكية كيان قائم بالإبتلاع أو الاندماج.
- أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.

ويتم تنفيذ هذا الخيار بصيغة قانونية تتبعها اجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:

- **الاندماج:** يعني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين أو أكثر.
- **الإبتلاع:** ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة (أ) التي تنتهي تماما إلى المؤسسة (ب) التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة (أ).
- التحويل الجزئي للأصول.
- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتنمية.
- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

**3-3- إستراتيجيات التعاون:** إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية: منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة. والهدف من هذه الاستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الإستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلان المالية، السياسية والقانونية.

## الفصل الأول:

# المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية

## تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة تحول الإهتمام نحو الموارد اللامادية والأصول الفكرية وأصبح للمورد البشري بعد استراتيجي في تسييره واختلفت النظرة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في استراتيجية المؤسسة؛ لتوضيح أكثر لهذا الإطار نتناول المحاور التالية:

- أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- ثانياً: مراحل الإدارة الإستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية فيها.
- ثالثاً: مقارنة الموارد والكفاءات كأساس للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- رابعاً: نحو مقارنة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الكفاءات.

## أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نتناول في هذا الإطار: دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، مفهوم الإدارة الإستراتيجية (التسيير الإستراتيجي)، مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

### 1- دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية:

#### 1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

"بمراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Hofer و chandel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Porter 1985 و Day 1984 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>2</sup> وبالتالي " فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة..."<sup>3</sup>، ومن هنا يظهر هنا أن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين.

كما يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 3.

<sup>2</sup> حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 653.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص

\* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

\* تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها " <sup>1</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أن هناك إشارة صريحة إلى أن المهارات أو الكفاءات (الموارد البشرية) كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، ولكي تضمن المؤسسة أداء متميزا شاملا لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الإستراتيجية أهمها في ظل إقتصاد المعرفة.

## 1-2- الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية:

لم يعد اهتمام الموارد البشرية منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد، وإعداد كشوف المرتبات الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، إن المدخل الحديث لتسيير الموارد البشرية يبنى على أساس التكامل بين خطط المؤسسة الإستراتيجية وبين أنشطة تسيير الموارد البشرية، إن مثل هذا التكامل يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمؤسسة؛

ويصعب على المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دون توفر المورد البشري القادر على تحقيقها، ومن هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لتسيير الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاث مجالات أساسية هي: جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. <sup>2</sup>

ويتضمن المجال الأول عملية جذب الموارد البشرية والتي تتم من خلال كل الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بغرض تزويد المؤسسة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

<sup>1</sup> أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.

- تخطيط القوى البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الإختيار والتعيين.

أما المجال الثاني فهو مجال الحفاظ على الموارد البشرية، فيكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم وإستمرارهم في المؤسسة، إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يكون من خلال عمالة متميزة، ومن أمثلة الأنشطة التي تؤدي في هذا المجال ما يلي:

- الأجور والحوافز.
- مزايا العمل.
- الأمن الوظيفي.

أما المجال الثالث من مجالات إدارة الموارد البشرية فهو مجال تنمية العاملين والهدف الأساسي من هذا المجال هو زيادة كفاءات العاملين وذلك من خلال:

- التدريب.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم وإدارة الأداء.

### 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية (أو التسيير الإستراتيجي) للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نشير إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي يمكن اعتبارها العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة. كما عرفها Ansoff بأنها "تصور المؤسسة عن علاقتها بالمحيط، حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل، المفاهيم، العمليات)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19.

إن اهتمام إدارة المؤسسة بقضايا الموارد البشرية، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛ وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها في ظل اقتصاد المعرفة واشتداد التنافسية، يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على هذا النوع من الموارد<sup>1</sup>؛ ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد والذي يسمح للمؤسسة بالتنافس في بيئة معقدة ومتغيرة؛ وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي، يأخذ بعين الإعتبار أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها في آن واحد<sup>2</sup>.

توجد مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تشير في مضمونها إلى نفس المعنى، ونذكر منها:

- "هي تلك المنهجية الفكرية، التي تركز على اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين هاته المنظومة بأبعادها وعناصرها المختلفة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية لها"<sup>3</sup>.

- "هي ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية؛ وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية، والتي تطمح إلى تحقيقها في ظل بيئتها الخارجية وما تشمل عليه من متغيرات"<sup>4</sup>.

- "هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكامل كل من البيئة، المؤسسة، الأفراد والأنظمة؛ مع ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص41.

<sup>2</sup> يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية : حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، مذكرة الماجستير في علوم التسيير : تخصص إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009، ص53.

<sup>3</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر)، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص8.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص71.

<sup>5</sup> يوسف بودلة، مرجع سابق، ص 54.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي "عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية" ويبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان تزويد المؤسسة بالموارد البشرية التي تملك القدرات والكفاءات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والميزة التنافسية بها.

وسوف نأخذ بتعريف " Randal Schuler " من رواد الحقل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كتعريف إجماعي، حيث عرفها بأنها: " في الأساس خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية؛ والتي تركز على تحالف كل من ممارسات وبرامج الموارد البشرية، مع الخطط على المستوى الاستراتيجي ووحدات الأعمال الإستراتيجية؛ فانساق ممارسات الموارد البشرية، يعد من الاهتمامات الرئيسية الهامة لكل من المديرين العموميين ووظيفة إدارة الموارد البشرية "؛ كما أكد على كونها كل الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الإستراتيجية اللازمة، لتنفيذ وبلورة كل الأنشطة المطلوبة<sup>1</sup>؛

ومن خلال التعاريف السابقة، يتبين لنا ما يلي:

- تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة، لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.
- كما تعتبر نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وبرامج تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين؛
- نتج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج وإستراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري، حيث تتسجم مع الإستراتيجية العامة وتهدف إلى إنشاء قوة عمل قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2005، ص 167.

<sup>2</sup> عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، دون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005، ص 240.



ويختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي للإدارة في العديد من الجوانب والذي كان سائدا حتى السبعينات على أنه جزء من الإدارة التنفيذية والتي تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين...الخ.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يبين أهم الفروقات بين الدور الإستراتيجي والدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية.

### الجدول رقم(01): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية	-الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات...الخ.
السلطة والمكانة التنظيمية	-تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل.	-تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية...الخ. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء لمؤسسة ومستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم.	-تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.

المصدر: عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999، ص63.

<sup>1</sup>Petit et al, *Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines*, Edition Gaéton Morin, Québec, 2000, p98.

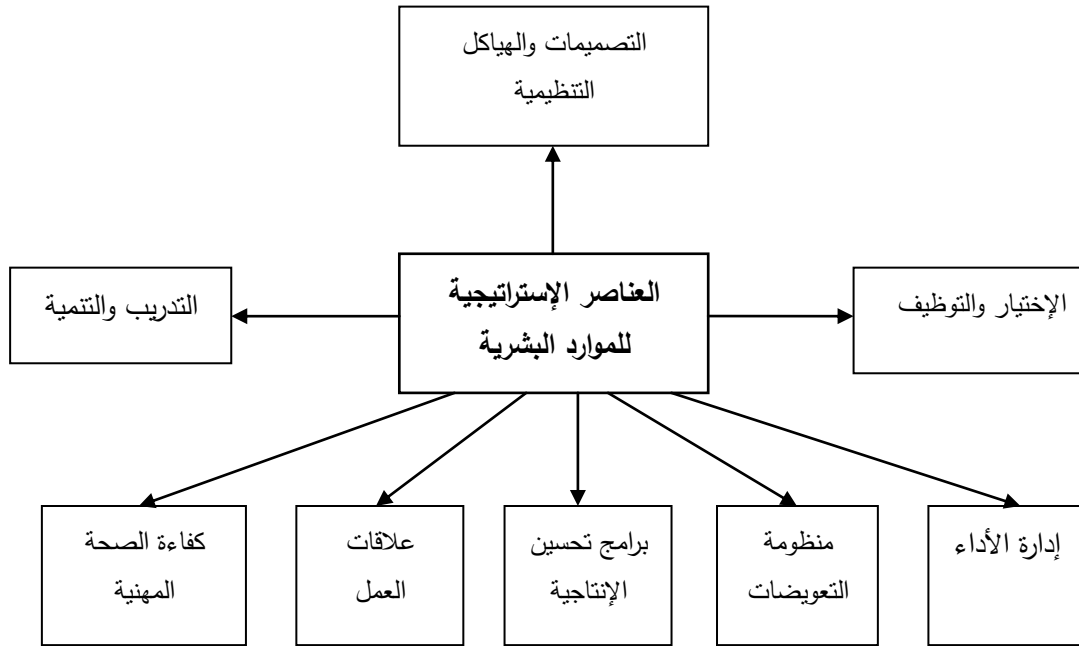
## 2- مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يمكن أن نعرف مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال:

- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- **الإختيار والتوظيف:** وتضم معايير الإختيار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.
- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الإتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والإيجابية المادية والمعنوية وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية.
- **برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر المدخلات، العمليات، النتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة، التحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- **علاقات العمل الإنسانية الفعالة:** وتشمل درجة الإلتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، المعاشات، العلاج والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **كفاءة الصحة والسلامة المهنية:** وتشتمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

يمكن توضيح مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (02): مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 96.

3- أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:<sup>1</sup>

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة الفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتتميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

<sup>1</sup> سملاي يحضي، مرجع سابق، ص 88.

- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ومعدل الغياب.
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

بالإضافة إلى ما سبق يعمل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على:<sup>1</sup>

- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.
- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.
- ضمان توجيه موارد المنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- ضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في اتجاه أنشطة المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه:

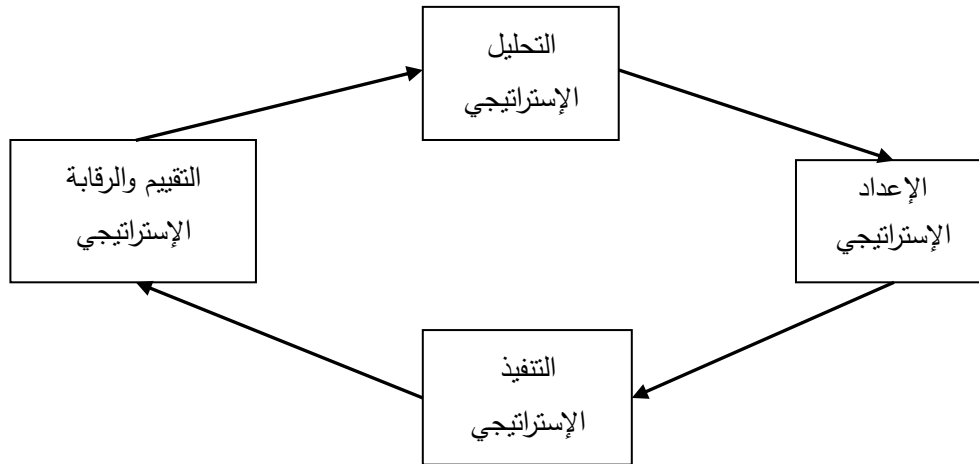
- يجب عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف استراتيجية الموارد البشرية معها.
- إمكانية تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية.
- أن تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup> عائدة سيد الخطاب، مرجع سابق، ص 8.

## ثانيا: مراحل الإدارة الإستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية فيها

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بأربعة مراحل أساسية (أنظر الشكل رقم 03)؛ حيث تمثل المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي ، والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "أين نحن الآن؟"، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إعداد الإستراتيجيات ، والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "إلى أين نريد نذهب؟" أما المرحلة الثالثة هي مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "كيف نصل إلى هناك؟"، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي مرحلة تقييم الإستراتيجيات والرقابة عليها ، والسؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: "كيف نعرف أننا وصلنا؟" وفيما يلي نوضح كل مرحلة من المراحل السابقة مع التركيز على إبراز دور الموارد البشرية فيها.

### الشكل رقم (03): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2004.

### 1-مرحلة التحليل الإستراتيجي:

إن الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة (أين نحن الآن؟).

خلاصة القول أن تحليل البيئة الخارجية يمثل نقطة البداية المنطقية لأي عملية تخطيط إستراتيجية، إن الهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفرص Oppotunities والمهددات Threats البيئية؛ والهدف الأساسي من التحليل الداخلي هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية Strengths وجوانب الضعف Weaknesses (نموذج SWOT)؛ ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على تحديد الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة.

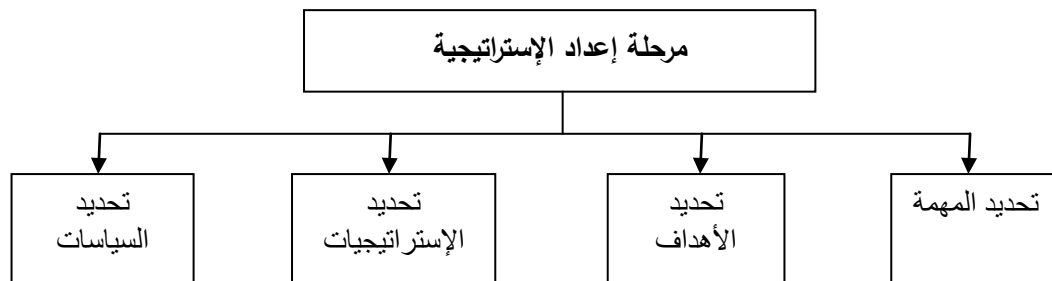
### 1-1- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل:

تتطلب مرحلة التحليل الإستراتيجي مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية في مرحلتي التحليل الخارجي والداخلي، حيث أن الهدف الأساسي لهذا المرحلة هو التعرف على مكانة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية فإن ذلك يعني بالضرورة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحدد عدد ونوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة. وكما ذكرنا من قبل فإن رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية والعمل على استقطاب كفاءات جديدة ومتميزة.

### 2-مرحلة إعداد الإستراتيجيات:<sup>1</sup>

تتضمن هذه المرحلة إجابة السؤال الذي سبق تحديده "إلى أين نريد أن نذهب؟" وإن الإجابة عليه تتضمن تحديدا واقعا لكل من العناصر الإستراتيجية التالية: مهمة (رسالة) المؤسسة، وأهدافها، والإستراتيجيات، والسياسات التنظيمية حسب الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04): مكونات مرحلة إعداد الإستراتيجيات



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 120.

## 2-1- تحديد مهمة المؤسسة:

إن المؤسسات الكبيرة مثل General Motors ,Ford Motors,Canon Chrysler، وغيرها لم تحقق إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، إلى جانب امتلاكها الإرادة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة وتطبيق استراتيجيات استثنائية لتجسيد هذه الرؤية<sup>1</sup>.

إن رسالة المؤسسة فتعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية من جهة أخرى<sup>2</sup>.

كما تركز رسالة المؤسسة على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين، نوعيات المنتجات والخدمات، جغرافية الصناعة، مميزات المؤسسة، وقد تكون أكثر شمولا في التركيز على استراتيجيات الإدارة وسياستها، والتكنولوجيا المستخدمة حاليا والمتاحة، والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها<sup>3</sup>.

ويمكن القول لكل مؤسسة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف هذه الرسالة باختلاف المؤسسات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المؤسسة وشكل ومضمون هذه الرسالة. فقد تكون الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة أكثر نجاحا في صياغة الرسالة، وف ي ترويج مضمونها من إدارات أخرى تقشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن رؤيا وعن أهدافها وإمكانيتها الحقيقية<sup>4</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن المهمة (الرسالة) هي السبب الرئيسي لوجود المؤسسة، وبرغم أهمية "مهمة المؤسسة" إلا أنها من العناصر الإستراتيجية الأكثر غموضا وجدلا، وربما يكون السبب في ذلك أنها تبدو كعبارة فلسفية غير محددة، اصطناعية، وتأكيدا لهذا فإننا نجد العديد من المؤسسات لا توجد لديها رسالة واضحة، أو لا تلقي بالالها إن وجدت أو تستخدمها فقط في المناسبات الرسمية والدعائية.

<sup>1</sup> BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, **Stratégie et métier de l'entreprise: Pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise**, ed,Dunod, Paris, 2000, p149.

<sup>2</sup> La VALETTE Goerges et NICULESSCU Maria , **Les stratégie de croissance**, ed d'organisation,Paris,1999, p103.

<sup>3</sup>HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie, **La stratégie des organisation :une synthèse**, ed :Transcontinental, Canada, 1997, p246.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص115.

غير أن الواقع العملي يؤكد غير ذلك فالمهمة هي دليل الأداء التنظيمي والتي تبنى عليها كل الأنشطة الإستراتيجية الأخرى، وهي بعبارة أخرى "دستور عمل المؤسسة" إذا جاز التعبير، والمهمة كذلك هي التي تحدد المستقبل الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه وأن تعيشه.

وفي الحياة العملية تسعى العديد من المؤسسات إلى صياغة مهمة واضحة ومحددة واستخدامها كدليل للعمل ومن أمثلتها:

- بنك المشرق (دولة الإمارات العربية المتحدة): "مهمتنا أن نكون الشركة القائدة في مجال الخدمات المالية في دولة الإمارات، وأن نكون الاختيار الأول للعاملين والجمهور والمستثمرين والمجتمع ككل".

- شركة ماكدونالدز العالمية Mcdonald's :

"To satisfy the world's appetite for good food, well served, at a price people can afford."

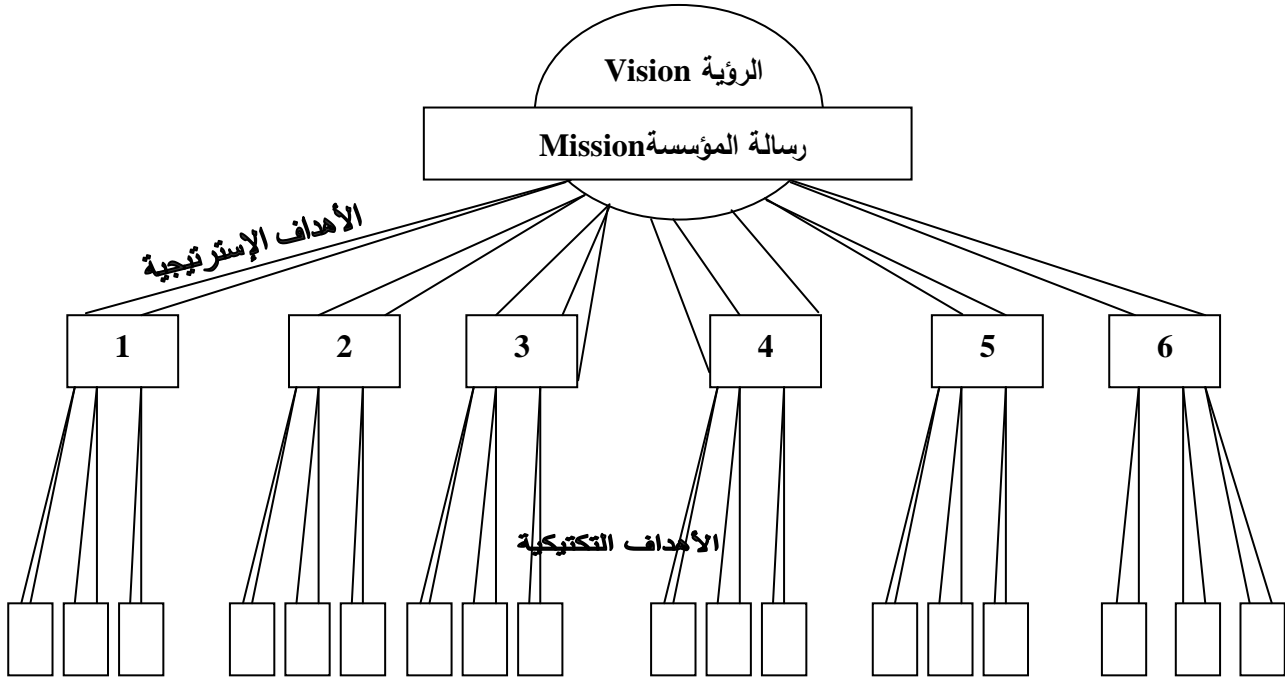
ويتضح من الأمثلة السابقة أن " مهمة المؤسسة" يمكن أن تساعدنا في مرحلة إعداد الإستراتيجية خاصة في الإجابة عن الأسئلة الإستراتيجية التالية:

- ماهي المجالات التنافسية التي سوف تستخدم كأساس لتحديد أهداف المؤسسة؟
- ماهو الحجم الأمثل للمؤسسة؟
- ماهي المتطلبات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟
- ماهي احتمالات النمو المستقبلي في مجال عمل المؤسسة؟...إلخ.

وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى كما هو واضح في الشكل الموالي الذي يعبر عن علاقة التفاعل والتكامل بين كل من رؤيا ورسالة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية والتكتيكية.



## الشكل رقم (05): علاقة التفاعل والتكامل بين رؤيا ورسالة وأهداف المؤسسة



المصدر: بشير العلق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص24.

بالرغم من أن رسالة مؤسسات الأعمال تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة إلى أخرى فمن الممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة لأسباب عديدة في مقدمتها ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة في بيئة الأعمال، أو تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو المؤسسة كما حصل مثلا في تغيير رسالة مؤسسة (Federal Express) بسبب التحول من السوق المحلية إلى السوق العالمية وبالذات اختبار إستراتيجية جديدة للنمو في أوروبا وتغيير رسالة مؤسسة (General Accident) في (Scotland) بسبب الخسائر التي تحملتها ومن أجل مواجهة التغيرات الهيكلية التي حدثت في صناعة التأمين في العالم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص75.

## 2-2- تحديد الأهداف التنظيمية:

الأهداف التنظيمية هي "الحالة المستقبلية التي تحاول المؤسسة التوصل إليها أي ما تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق الإستراتيجية"<sup>1</sup> وبالتالي:

- عملية تحديد الأهداف هي نقطة البداية لأي نشاط إستراتيجي.
- إن الأهداف التنظيمية يجب أن تكون واضحة (ومحددة وحتى مكتوبة)، واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية العامة بحيث تضع الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة<sup>2</sup>.
- تستمد من مهمة (رسالة) المؤسسة.
- تصف الحالة المستقبلية المرغوب تحقيقها والتي سوف توجه إليها الجهود.

تعتبر عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية في حد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية الإدارة الإستراتيجية ككل والخطوة الجوهرية في هذه المرحلة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية هي الكيفية التي تتم فيها صياغة الأهداف الإستراتيجية، أ و الأسلوب المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة<sup>3</sup>.

إن تحدي الأهداف الإستراتيجية يتم في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها: <sup>4</sup>

- علاقة التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة؛
- درجة ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة وثقافة وقيم الإدارة العليا؛
- علاقة السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم؛
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص143.

<sup>2</sup> أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص122.

<sup>3</sup> بول جارت وآخرون، ترجمة عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي فن إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1998، ص163.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص141.

## 2-3- تحديد الإستراتيجيات:

في ضوء مهمة المؤسسة وأهدافها يتم تحديد الإستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها المؤسسة، وغالبا ما تختار المؤسسة بين الإستراتيجيات الأساسية (القيادة بالتكاليف- التركيز- التميز) أو الإستراتيجيات الأخرى (النمو- الإستقرار- التقلص... إلخ). (ارجع إلى الإستراتيجيات التنافسية في محاضرات الإستراتيجية في الفصل التمهيدي).

## 2-4- تحديد السياسات:

ليس إختيار أفضل إستراتيجية هو نهاية المطاف لعملية رسم الإستراتيجية ويجب الآن وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية للتنفيذ.

تشكل السياسات خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار، والتوجيهات العريضة للقطاعات لكي تلتزم بإستراتيجية المؤسسة، ويتم تفسير وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية.

وتعتبر بعض السياسات عن العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة، هذه العوامل هي التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها إستراتيجيا ومن أمثلة تلك السياسات ما يلي:

- شركة IBM تؤكد سياستها على أهمية خدمة العملاء بإعتبارها عنصر النجاح الحرج.
- شركة ماكдонаلد تؤكد سياستها على أهمية الجودة والنظافة والقيمة.

## 2-5- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجيات:

غالبا ما تتولى الإدارة العليا للمؤسسة إعداد الإستراتيجيات وبرغم ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وبصفة عامة يمكن القول أنه هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة القوى البشرية في هذه المرحلة هي: **المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة والمساهمة التكاملية.**

ويقتصر دور إدارة الموارد البشرية في حالة **المساهمة الإدارية** على مجرد الإهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في **أضيق الحدود** وتتضمن هذه المساهمة أقل قدر من التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وغالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في حالة انفصال تام عن الفكر الإستراتيجي للمؤسسة.

أما في حالة **المساهمة المحدودة** فيتم إعداد الإستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة القوى البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، وغالبا ما يكون السبب في ذلك هو اعتقاد البعض أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات وليس إعدادها، غير أن مثل هذا الاعتقاد يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجيات في المراحل التالية.

وعلى العكس من المساهمة المحدودة فإن الارتباط الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بالخطط الإستراتيجية يبدأ عند تطبيق مفهوم **المساهمة التبادلية**، ومن الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة القوى البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية.

أما على مستويات مساهمة إدارة القوى البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية فتتحقق من خلال **المساهمة التكاملية** ويتميز هذا النوع من المساهمات بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وبمعنى آخر يكون لإدارة الموارد البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الإستراتيجية (المهمة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات).

### 3-مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات: <sup>1</sup>

عند الإنتهاء من إعداد الإستراتيجيات فإن الخطوة التالية هي عملية تنفيذ تلك الإستراتيجيات، وهنا فإن الإدارة يجب أن تحدد إجابات واضحة للأسئلة التالية:

- من هو الشخص أو الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ماهي الأنشطة التنظيمية التي يجب أن تؤدي؟
- كيف يمكن أن تؤدي تلك الأنشطة؟

وإذا لم تتمكن الإدارة من التوصل إلى إجابات مناسبة للأسئلة السابقة، فإن احتمالات عدم تحقيق النتائج تصبح كبيرة.

**\*\* إن نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية يتوقف إلى حد كبير على الاعتماد:**

- هيكل تنظيمي مناسب.
- قدرة عالية على توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية.
- نظام مكافآت فعال.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق ، ص 141.

- نظم معلومات فعالة.
- توافر مناخ تنظيمي صحي.

### 3-1-1 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية:

تختلف مسؤولية تنفيذ الخطة الإستراتيجية باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمن الممكن أن يقوم بتنفيذ الخطة الإستراتيجية مجموعة من الأفراد غير هؤلاء الذين يقوموا بإعدادها في المؤسسات الكبيرة الحجم غالبا ما يتم التنفيذ عن طريق كل فرد في المؤسسة فيما عدا أفراد الإدارة العليا، ويتولى نواب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات الرئيسية فيها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

إن المؤسسة تمتلك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن إستخدامها لتنفيذ الإستراتيجية، وبصفة عامة فإن تلك الخيارات تتضمن مجالين أساسيين هما: **الهيكل التنظيمية والعمليات التنظيمية (التنظيم كعملية)**، ويمكن تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح على أنها تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

**3-1-1-1 تحليل وتصميم الوظائف:** تقوم المؤسسات بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والتي تتطلب القيام بتنفيذ العديد من المهام والتي يتم تجميعها وفق أسس معينة لتأخذ شكل وظائف. ويستلزم تكوين الوظائف القيام بنوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية هما تحليل الوظائف وتصميم الوظائف. ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة. إن الطريقة التي يتم تصميم الوظائف بها يجب أن ترتبط بإستراتيجية التنظيم، حيث إن الإستراتيجية إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة، أو طرقا مختلفة لأداء نفس المهام. علاوة على ذلك ونظرا لأن العديد من الاستراتيجيات تتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة، فإن ذلك سوف يؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام.

إن الوظائف يمكن أن تتراوح بين احتوائها على عدد محدد من المهام البسيطة التي تتطلب مستوى مهاري بسيط، إلى احتوائها على عدد كبير من المهام المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة.

ففي الماضي، استهدفت توسيع نطاق دعم جهود الابتكار والتطوير، إلا أنه مع الإقبال المتزايد على اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والعديد من الفلسفات التي تشجع مشاركة العميل مثل دوائر الجودة وإعادة هندسة العمليات، فإن العديد من الوظائف تتحرك نحو المهام الواسعة وليس المحدودة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص ص 201-203.

**3-1-2-1-استقطاب واختيار العاملين:** الاستقطاب هو العملية التي يقوم من خلالها التنظيم بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديه، أما الاختيار فه و العملية التي يتم بها التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها. إن المؤسسات التي تملك إستراتيجيات مختلفة تحتاج إلى أعداد ونوعيات مختلفة من العاملين التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم.

**3-1-3-التدريب والتنمية:** يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب السلوك المتعلقة بالوظيفة، أما التنمية فتتعلق باكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والتي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية، إن التغيرات التي قد تحدث في الإستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعيات المهارات الخاصة بالعاملين، وبالتالي فإن امتلاك المهارات الإستراتيجية المختارة يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها.

فلقد تسعى العديد من المؤسسات إلى التركيز على الجودة في منجاتها وخدماتها، من خلال تبني برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) هذه البرامج تتطلب بالضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لجميع العاملين بخصوص فلسفة إدارة الجودة الشاملة والأساليب اللازمة للنجاح.

إنه من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية، تستطيع المؤسسات الحصول على تشكيلة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحقيق التنفيذ الفعال لإستراتيجية ما.

**3-1-4-تقييم الأداء:** يتم استخدام تقييم الأداء للتأكد من توافق النتائج المحققة مع الأهداف التنظيمية المسطرة. وتتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة الواجب توفرها لنجاح الإستراتيجية.

فقد تميل المؤسسات التي لا تتسم عملياتها بالتنوع الآلي إلى استخدام أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى معايير وصفية للحكم على أداء المديرين ويرجع ذلك إلى حقيقة أن مديري مستويات الإدارة العليا يمتلكون معرفة واسعة عن كيفية أداء العمل على الوجه الصحيح. من ناحية أخرى، فإن المؤسسات التي تتسم عملياتها بالتنوع تميل إلى استخدام معايير كمية لتقييم أداء المديرين لأن أعضاء الإدارة العليا لا يمتلكون معلومات كافية عن كيفية أداء العمل بواسطة من هم أقل منهم في المستوى التنظيمي.

إن المسؤولين أو المديرين الذين تتوفر لديهم معرفة كافية عن أنماط السلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال يميلون إلى استخدام أنظمة لتقييم الأداء التي تستند إلى الأنماط السلوكية لمعاونيهم. أما إذا كان هؤلاء المسؤولين لا تتوفر لديهم معرفة كافية على أنماط السلوك التي تقود إلى تحقيق الأداء الفعال، فإنهم

سوف يميلون إلى استخدام أنظمة موضوعية تعتمد على النتائج وليس السلوك في الحكم على أداء مساعديهم.

**3-1-5- هيكل الأجر والحوافز:** تلعب أنظمة الأجر والحوافز دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات، فوجود مستوى مرتفع من الأجر أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، إلا أن ذلك قد يؤثر سلبيا على تكلفة عنصر العمل، كذلك فإنه من خلال محاولة الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المؤسسة تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين.

وفي دراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسات مكافأة العاملين ونوعيات الإستراتيجيات المطبقة في 23 مؤسسة تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة و 72 مؤسسة تقليدية، أخذين في الاعتبار عما إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، توصل الباحثون إلى أن المؤسسات المستخدمة لتكنولوجيا المتقدمة والتي تمر بمرحلة النمو تميل إلى استخدام أنظمة المكافأة تستند في المقام الأول إلى الحوافز وتركيز محدود على الرواتب والمنافع الوظيفية الأخرى، أما أنظمة المكافأة في المؤسسات التي تمر بمرحلة النضج فتستند في المقام الأول إلى الأجر والمنافع الأخرى، ويقدر محدود من الحوافز.

**3-1-6- علاقات العمل والعاملين:** بغض النظر عما إذا كانت توجد بالمؤسسة تنظيمات نقابية من عدمها، فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على قدرة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. فلقد أوشكت مؤسسة "كرايزلر" الأمريكية المشهورة في صناعة السيارات على الإفلاس في نهاية السبعينات بسبب بعض الاضطرابات العمالية. ومن خلال التوصل إلى اتفاقية حول الأجر والمزايا الوظيفية الأخرى من المشاركة في الإدارة، تمكنت المؤسسة من خلال دعم النقابات والعاملين بها من مواجهة شبح الإفلاس بل وتحقيق أرباح ملموسة. وبصفة عامة، فإن نظرة الإدارة إلى العاملين بها تتراوح بين اعتبارهم أصلا يستوجب الاستثمار والتنمية إلى كونهم نفقة يجب ترشيدها والحد منها.

إن الإدارة يجب عليها أن تحدد خياراتها حول مقدار مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات من عدمه، وما هي الحقوق الخاصة بهم، وما هو مدى مسؤولية المؤسسة عنه، إما نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أو تعثرها وربما خروجها من السوق تماما.

ويوضح الجدول الموالي قائمة الإختيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تختار منها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية السابقة.

### الجدول رقم (02) : قائمة الإختيارات الإستراتيجية للموارد البشرية

المجال	قائمة الإختيارات
1-تحليل/تصميم الوظائف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهام محددة ←→ مهام متعددة</li> <li>مهام بسيطة ←→ مهام معقدة</li> <li>متطلبات مهارية محددة ←→ متطلبات مهارية متعددة</li> </ul>
2-الاستقطاب/الاختيار.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصادر خارجية ←→ مصادر داخلية</li> <li>تأقلم محدود ←→ تأقلم مكثف</li> <li>تقييم مهارات محددة ←→ تقييم مهارات عامة</li> <li>مسارات وظيفية محددة ←→ مسارات وظيفية واسعة</li> </ul>
3-التدريب والتنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على مهارات ←→ التركيز على مهارات</li> <li>الوظيفة الحالية ←→ الوظيفة المستقبلية</li> <li>التدريب الفردي ←→ التدريب الجماعي</li> <li>تدريب بعض العاملين ←→ تدريب جميع العاملين</li> <li>تدريب تلقائي/غير منتظم ←→ تدريب مخطط/منتظم</li> </ul>
4-إدارة تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعايير السلوكية ←→ المعايير الكمية</li> <li>حوافز قصيرة الأجل ←→ حوافز طويلة الأجل</li> <li>تحقيق المساواة الداخلية ←→ تحقيق المساواة الخارجية</li> <li>الحوافز الفردية ←→ الحوافز الجماعية</li> </ul>
6-العلاقات بالعاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساواة الجماعية ←→ المساواة الفردية</li> <li>قرارات سيادية ←→ المشاركة في القرارات</li> <li>مناخ تنظيمي رسمي ←→ مناخ تنظيمي غير رسمي</li> <li>العاملون عنصر تكلفة ←→ العاملون أصول إيرادية</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص201



### 3-2- تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة:

إن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد الكفاءات والمعارف بدقة، كما أنه لا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات قد تكون غير دقيقة وغير ملائمة عن الوظائف التي يشغلونها، ويتضح من ذلك أن تسيير الكفاءات والمعارف لا يؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لأنها تبدأ بإستراتيجية المؤسسة أو الكفاءات الإستراتيجية المنشودة لها، وبالتالي هناك عنصران أساسيان في تحليل الوظائف في المؤسسات هما:<sup>1</sup>

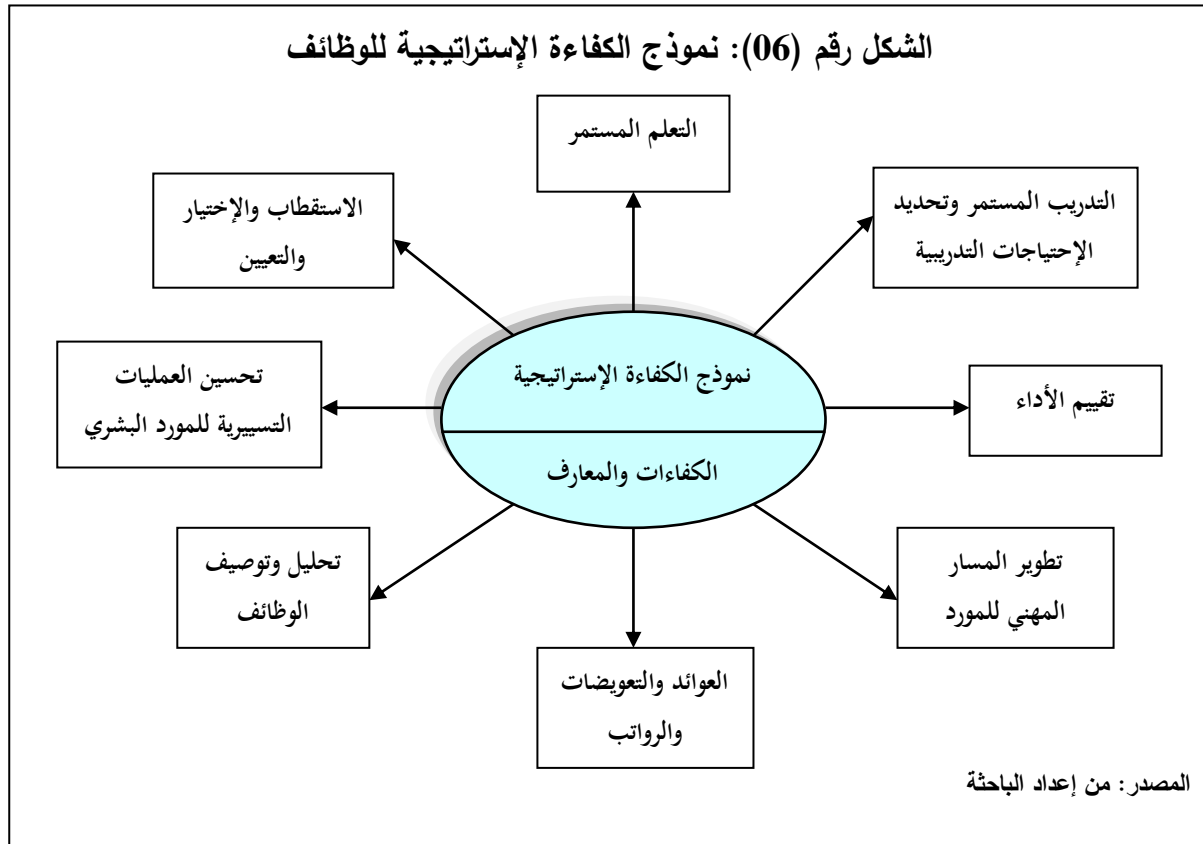
**العنصر الأول: تحديد وتسيير الكفاءات والمعارف المرتبطة بالعمل نفسه :** يعني دراسة متطلبات الكفاءات والمعارف المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم وهذه الفكرة ليست جديدة، والجديد في تحليل الوظائف يكمن فيما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المؤسسة في ضوء الكفاءة الإستراتيجية لها (انظر الشكل 06)، وقائمة الكفاءات والمعارف التي لا تتسجم مع الكفاءات الإستراتيجية للأعمال ليس لها قيمة إستراتيجية ولا تضيف للمؤسسة مقدارا اقتصاديا جوهريا؛

**العنصر الثاني: تحديد وتسيير الأفراد العاملين ومعرفتهم:** يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة).

وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة الكفاءات والمعارف الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك الكفاءات والمعارف، والتي يمكن أن تكون حاسمة في تسيير الكفاءات الإستراتيجية ورفع قيمتها التشغيلية، فالمعلومات ذات الصلة بكفاءات ومعارف العمل والأفراد القائمين عليها ينبغي خزنها في قواعد البيانات وتحديثها بشكل دوري، وعمليات التحديث المرغوبة ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال (مثل التطورات التي تحدث في الكفاءات الإستراتيجية)، وحصول العاملين على كفاءات جديدة أو انضمام عاملين جدد للمؤسسة أو مغادرة البعض منها بلا رجعة؛

<sup>1</sup> صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات ، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 13-14 أفريل 2011.

كل هذه البيانات يمكن استعمالها عند اتخاذ القرارات التي تدعم الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن استعمالها كجزء من تحليل الإحتياجات التدريبية وإعادة تحديث معلومات الإستخدام للعاملين الجدد بفاعلية أكبر وتوحيدها لأغراض تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره، ويوضح الشكل الموالي تصورا عن معلومات المعارف والكفاءات التي تعد جوهرية لجميع وظائف الكفاءة الإستراتيجية.<sup>1</sup>



#### 4-مرحلة تقييم الإستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية، وتتضمن عملية تقييم الاستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتضمن التقييم الاستراتيجي مجالا أو أكثر من المجالات التالية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.
- تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة.
- تقييم الإنتاجية.
- تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

#### 4-1- دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الإستراتيجية:

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دورا هاما هو ضمان تزويد المؤسسة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

### ثالثا: مقارنة الموارد والكفاءات كأساس للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات، ونحاول التمييز في هذا الإطار بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الأولى هي أساس الثانية.

#### 1-المقاربة المبنية على الموارد:

ظهرت المقاربة المبنية على الموارد<sup>1</sup> من قبل كتاب أمثال **B.Wenerfelt** و **J.Barney** و **G.Hamel** و **C.k.Prahalad** .... وهي تركز على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، حيث تشير هذه المقاربة إلى أن جذور الميزة التنافسية نبحت عنها في الواقع داخل المؤسسة<sup>2</sup>، ونقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:<sup>3</sup>

\* **الفرضية الأولى:** عدم تجانس المؤسسات.

تفترض نظرية الموارد أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها.

\* **الفرضية الثانية:** حركية الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات.

من جهة أخرى ليست كل الموارد داخل المؤسسة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للمؤسسة حافظة من الموارد، أي أن الحركية الغير مطلقة للموارد تساهم في امتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات.

أيضا تقترح نظرية الموارد على المسيرين التفكير جيدا قبل تحليل استراتيجيات المنافسين وقبل تحديد الكفاءات الإستراتيجية التي تملكها المؤسسة والموظفة في الحصول على مزايا تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, **Le management stratégique des compétences**, éd Ellipses, Paris, 2000, pp .57- 59.

<sup>2</sup> Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aimes.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007)p 01

<sup>3</sup> Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, pp 185-186.

وسنحاول تناول تطور هذه المقاربة بشيء من التفصيل:

تعود جذور مقاربة الموارد إلى الاقتصادية **Edith Penrose** التي اتجهت إلى دراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للمؤسسة سلوكاتها، حيث عرفت المؤسسة كمجموع من الموارد الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو المؤسسة وانطلاقا من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية لسنوات 1950 طورت نظرية نمو المؤسسات وأكدت أن توفر موارد بشرية ومادية راکدة ( Stagnates ) داخل المؤسسة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتجاتهم أو خارجها.

وتضيف **Penrose** أن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها:

أ- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.

ب- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد.

ج- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة للسوق.

ومن جهته أيضا، **Wernerfelt (1984)** اعتمد تعريف للموارد على أنها " مجموع أصول ملموسة وغير ملموسة مربوطة بطريقة شبه دائمة بالمؤسسة، كما أشار إلى تصور حواجز تموضع الموارد (barrières de position en ressources)، حيث يعين هذا المفهوم التكاليف التي تواجه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما يضيف الباحث إلى مميزات الموارد وإمكانية تناقص تكاليف استعمال المورد بالقياس إلى خبرة المؤسسة في استعمال هذا المورد، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحنى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه (des ressources attractives) موارد جاذبة لأنها نوع من الموارد الذي يمكن أن يقود إلى أرباح عالية " <sup>1</sup>.

وفي تصور الموارد كتحليل لمصادر الميزة التنافسية وضع **Barney (1991، 1986)** تعريف طويل لموارد المؤسسة "حيث تشير إلى كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف،... الخ،

<sup>1</sup> Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, op.cit, p59

المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصوير ووضع في العمل الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها<sup>1</sup>.

كما يقسم Barney موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات: موارد الرأسمال المادي، موارد الرأسمال البشري، موارد الرأسمال التنظيمي، حيث يمثل الرأسمال المادي في المؤسسة الرأسمال العيني والرأسمال النقدي، أما الرأسمال البشري فيعرف "بالمعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها"<sup>2</sup>؛

فيما يشمل الرأسمال التنظيمي "هيكل المؤسسة، خططها الرسمية والغير رسمية، وأنظمة المراقبة والتنسيق وكذا ثقافة المؤسسة وسمعتها بالإضافة إلى العلاقات الغير رسمية بين المجموعات داخل المؤسسة وخارجها سواء مع مؤسسات أخرى أو مع المحيط"<sup>3</sup>.

ويشير أيضا Barney إلى أن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تستعمل هذه الموارد من أجل وضع في العمل "إستراتيجية خلق القيمة" والتي لا يمكن أن يتبعها المنافسون الحاليون أو المحتملون، كما يقترح كذلك أربعة شروط يجب توفرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية :

\* أن تكون ذات القيمة: لاستعمالها في استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات.

\* أن تكون نادرة: أي أن لا تكون في حوزة عدد كبير من المؤسسات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة.

\* أن تكون غير قابلة للتقليد: بمعنى عدم إمكانية نقل المورد من مؤسسة إلى أخرى نظرا للغموض النسبي ومعناه أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية للمؤسسة.

\* أن تكون غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد بموارد أخرى ذات قيمة وندرة وعدم قابلية للتقليد مماثلة لها.

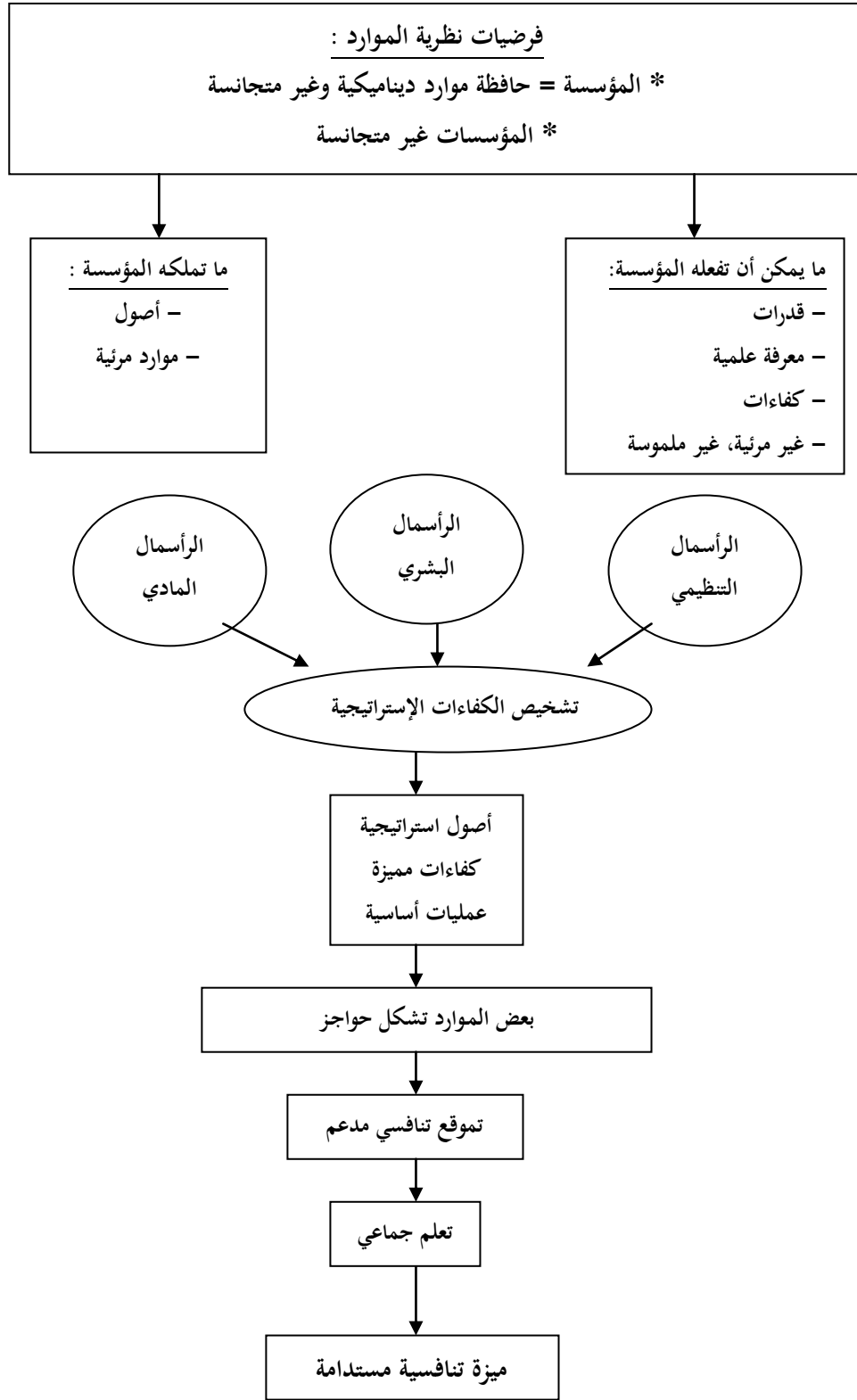
ومنه حسب نظرية الموارد فإن المؤسسات عبارة عن حافظة موارد مادية ومعنوية واستنادا إلى هذا المنطق تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث هذه الموارد وإن تشابهت في بعضها فهي تختلف من حيث الخبرات والمهارات الجماعية، وهذا ما يجعل افراد بعضها بميزة تنافسية ناتجة عن المزج الجيد لهذه الموارد. ويمكن إجمال منهجية مقارنة الموارد في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Ibidem

<sup>2</sup> Evaluation du capital/humain et due diligence :apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), www.ebs-paris.com/recherche-papiers/josse\_rousse/papiers\_4pdf (14/03/2007).

<sup>3</sup> Nathalie COUTINET, les compétences dans la compétitivité des firmes : acquisition, création et développement, ead.univ-angers.fr/~geape/Coutinet.pdf. (22/04/2007).

الشكل رقم (07) : تقديم عام لمنهجية مقارنة الموارد وفق Bogaert et Al و Barney



Source: Celile Dejoux, les compétences au coeur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris 2001, p 189.

## 2-المقاربة المبنية على الكفاءات

جاءت مقارنة الكفاءات<sup>1</sup> كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات ( الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية ) كتصورات بحثية وتجريبية هي غير ملاحظة أو قليلة جدا، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها.

تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة". ولقد " أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التفسيرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسات وفيما بينها"<sup>2</sup> ، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

وسنتعرض لمفهوم الكفاءات بالتفصيل في ما يأتي من المحاضرات.

فقط يمكن القول أنه على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها والموارد المنفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، والقدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكات المؤسسة. كما تعتبر الكفاءات محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

<sup>1</sup> Celile Dejoux, op.cit, pp 204 - 206

<sup>2</sup> Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, op.cit,p 64.



## رابعاً: نحو مقارنة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الكفاءات

يبرز عنصر الكفاءة كأساس للعلاقة بين الموارد البشرية والإستراتيجية فإنه حول المنظور من اعتبار تسيير الموارد البشرية كنشاط غير أساسي يساهم في القيمة بطريقة غير مباشرة وفق Porter إلى اعتبار كفاءات الموارد البشرية المصدر الاستراتيجي للميزة التنافسية والدور الرئيسي لنجاح المؤسسات، لذلك فالمؤسسات اليوم أمام تحدي اعتماد الكفاءة ليس كمفهوم فقط وإنما كواقع عملي وإدراك أهم ممارسات تسيير الكفاءات التي من شأنها إضفاء القيمة وتدعيم ميزة المؤسسة.

تتبلور مقارنة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الكفاءات في علاقة الكفاءة بتسيير الموارد البشرية من جهة وعلاقتها بالإستراتيجية من جهة أخرى:<sup>1</sup>

### 1-العلاقة كفاءة/ تسيير الموارد البشرية:

إن وظيفة الموارد البشرية على علاقة بتطورات الأنظمة الإنتاجية التي تغيرت من مفهوم المنصب إلى التمرکز حول مفهوم الكفاءة، حيث تترجم هذه الأنظمة بتنفيذ تنظيمات العمل التي تؤدي إلى تحسين وزيادة النشاط، الإبداع والمرونة...، وفي الواقع يأتي تسيير الكفاءات لإنهاء الموروث التaylorي وإنماء القدرات التي تمكن من وضع المؤسسة في مواجهة الشروط الجديدة للتعقيد وعدم اليقين وتغيرات المنافسة.

وقد أدخل مفهوم الكفاءة كلغة مشتركة في مقاربات التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (GPEC)، غير أن الفكرة الأساسية في تسيير الموارد البشرية هو أن المؤسسات يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا سيرت مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بعدد الأفراد اللازم مع السلوكات المناسبة والكفاءات المطلوبة ومستوى التحفيز المرضي، وفي هذا المعنى يمدنا نموذج GPEC بنظرة توقعية بكيفية تسمح بأخذ في الحسبان الفرق الموجود بين الاحتياجات المستقبلية في الواقع والكفاءات والموارد المستقبلية، وعلى أساس هذا النموذج يمكن للمؤسسة الوصول إلى:

- تحليل نظامي للاحتياجات في الكفاءات الذي يأخذ تغيرات المحيط بعين الاعتبار.
- تسيير لحافطة الكفاءات الجماعية بما فيها التسيير الفردي .

<sup>1</sup> Kamel Jouili , Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques**  
medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf,  
(28/02/2007), p p 4-5.

ومن وجهة النظر هذه فإن تسيير الكفاءات موجه للفاعلين في المؤسسة بعد تطوير قدرات العمل والتأقلم لديهم في وضعيات مختلفة، ويتحقق هذا التسيير بشكل ملموس تحت الصيغة العملية الخاصة بالمؤسسة ولديه أهداف محددة مرفقة بوسائل مالية وبشرية .

ويمكن القول أن تسيير الكفاءات في مجمله مقارنة انبثقت عن تسيير الموارد البشرية والتي تساهم في مفهوم إستراتيجية المؤسسة التي أصبحت تتركز على الكفاءات.

## 2-العلاقة الكفاءة/ الإستراتيجية:

بتصفح مسار المؤسسة الأمريكية واليابانية في عشرية الثمانيات نجد أن Hamel و Prahalad لفتا النظر إلى أن المؤسسات التي نجحت هي التي تفتنت لموضوع الكفاءات الأساسية، (حافضة الكفاءات أكثر من حافضة الأنشطة)، وفي نفس الإطار اعتبر كل من Barney و Wernefelt المؤسسة وإستراتيجيتها ليس عبر حافضة أنشطتها (منتجات / أسواق) لكن عبر مواردها الداخلية، المادية وغير المادية حيث أظهرت المؤسسة كمجموع فريد من الموارد الملموسة أو كحافضة من الكفاءات المميزة (Compétences distinctives) .

وفي إطار نظرية الموارد التي نشرها كل من Hamel و Prahalad يلعب الموظفون والطريقة المديرون بها دور رئيسي في نجاح المؤسسات وتكوين مصدر صلب (cruciale) للميزة الإستراتيجية المستدامة، ومن جهة أخرى في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية، الميزة التنافسية مرفقة بالكفاءات وسمعة الأشخاص الذين يكوّنونها.

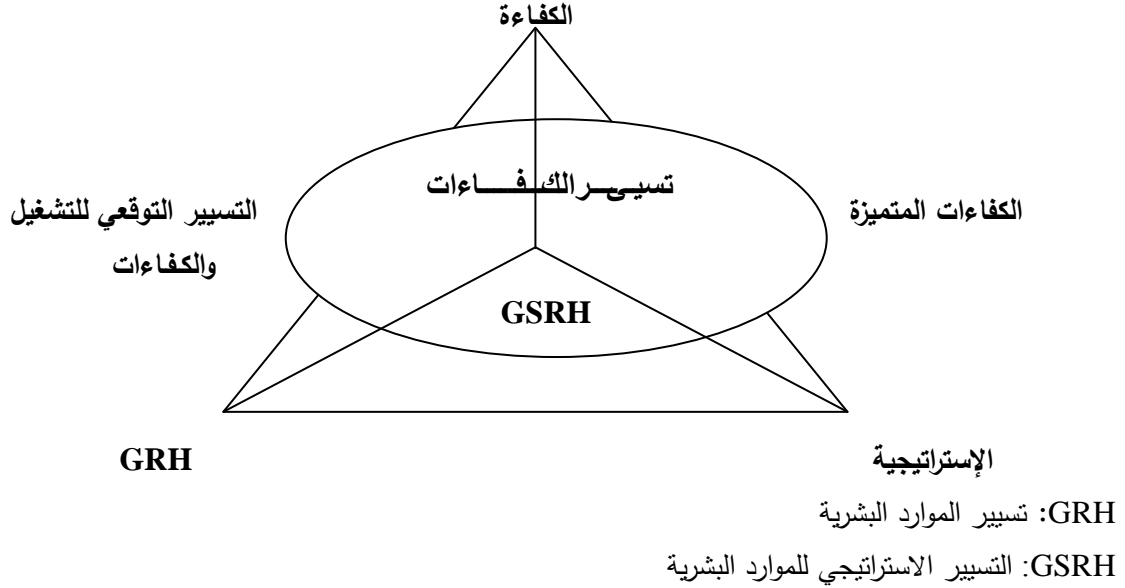
كما تركز صحة منظمات المعرفة في جزئها الكبير على الأصول اللامادية وأكثر على الأفراد الذين يكونون هذه المنظمات حيث تكون المعارف التقنية والأفكار الخالقة للفرص في الأسواق رأس المال الحقيقي للمؤسسة بصيغة أخرى الكفاءة المتميزة لا تشكل فقط من آلات أو شبكات توزيع،... لكن أيضا من الأفكار المأخوذة من الموارد البشرية.

ويبقى الرهان الإستراتيجي الأساسي يرتكز على اكتساب والتحكم في موارد وكفاءات تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها، وتنفيذ أنشطتها والإبداع أو التصرف بمرونة كافية من أجل التأقلم مع التغيرات الشديدة للمحيط<sup>1</sup>. والعلاقة بين الكفاءة، تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية يمكن أن نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Florence Noguera, Djamel Khouatra, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concept et outils de mesure,

www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera\_Khouatra.pdf(14/03/2007).

الشكل رقم (08): تكامل الكفاءة مع تسيير الموارد البشرية (GRH) والإستراتيجية



Source : Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, Op.cit, P5.

## الفصل الثاني:

# استراتيجيات الموارد البشرية

## تمهيد:

تختلف استراتيجيات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب منظورها لهذه الاستراتيجيات وإمكانياتها وطبيعة المورد البشري فيها، قد تتمثل هذه الاستراتيجيات في الوظائف الإعتيادية لتسيير الموارد البشرية لكن بطابع استراتيجي في ظل الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة كما قد يضاف إليها مجموعة حديثة إلى حد ما من الإستراتيجيات كالتمكن، التعلم المستمر، التدريب المكافأة والتحفيز.... إلخ. يتناول هذا الفصل الإستراتيجيات التالية:

- أولاً: استراتيجية تمكين العاملين.
- ثانياً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- ثالثاً: استراتيجية المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي المستمر.
- رابعاً: استراتيجية التحفيز والمكافآت.

## أولاً: إستراتيجية تمكين العاملين

نتناول في هذا الإطار ما يلي: مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية، مفهوم تمكين العاملين، أهمية ومزايا تمكين العاملين، مبادئ تمكين العاملين، القواعد التي تحكم عملية التمكين الفعال، مراحل عملية تمكين العاملين.

### 1- مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية:

عرفت على أنها: "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم"<sup>1</sup>.

### 2- مفهوم تمكين العاملين:

يمكن القول بصفة عامة أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها تحقيق رضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاستقرار في حياتهم الوظيفية والاجتماعية، لذا فإن تمكين العاملين هو أحد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وهو يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.

كما أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة مثلاً حيث يمثل التمكين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لذلك فإن المؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71.

ولا شك أن تمكين العاملين قد يشار إليه من جوانب عديدة منها زيادة درجة مشاركة العاملين حتى في ملكية المؤسسة، وهذا هو أعلى درجات التمكين، كما قد يشار إليه من خلال عملية تفويض السلطة في أداء بعض الأعمال من قبل المرؤوسين، كما يشار إليه من خلال الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة المنظمة تجاه آراء واقتراحات وأفكار العاملين لديها ... وهكذا.

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين والكتاب في هذا الشأن نظرا لأن هذا المجال مازال خصبا وقابلا للتحليل والإثراء وفيما يلي نعرض بعض المفاهيم:

يعرف قاموس اوكسفورد "التمكين" على انه إعطاء القدرة للشخص الممكن.<sup>1</sup>

يعرف روبنز (Robins) التمكين الإداري للعاملين بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين ، والتمكين لا يعني فقط تفويض لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.<sup>2</sup>

و أيضا عرف ( Daft et Neo) التمكين بأنه "تفويض القوة والسلطة للمرؤوسين القادرين على العمل بصورة متميزة وذات كفاءة".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن بلورة ملامح تمكين العاملين في الآتي:

- التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.
- هو شعور بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات وتحمل مسؤولية ذلك من خلال قياس أدائه بالنتائج والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدرة على المساهمة والمشاركة وليس مجرد منفذ.
- التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص240.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص29.

<sup>3</sup> عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27ماي 2008، ص25.

- حالة ذهنية للفرد تعطيه:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- تحمل مسؤولية أدائه والمشاركة في تحملها فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
- حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

يمكن إعطاء التعريف التالي لتمكين العاملين: هو أحد المبادرات المهمة والفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين فيها والتي يمنح لهم بموجبها مزيد من السلطات بما يسمح لهم باتخاذ القرار والتفكير وأداء أعمالهم بمرونة مع التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية للعاملين والمؤسسة.

### 3- أهمية ومزايا تمكين العاملين:

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة معا وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا في:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.
- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها، إنه بمثابة نظام خبرة.
- تحقيق رضا العاملين وتعزيز الفخر والانتماء لديهم إلى المؤسسة وإلى وظائفهم.
- يعزز التمكين التواصل بين الفرد والمؤسسة ويفتح له آفاق التعلم المستمر وبناء استعداداته الفكرية وفرص الالتحاق بمناصب أعلى.



#### 4- مبادئ تمكين العاملين:

إن مبادئ تمكين العاملين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه ويمكن تجميع هذه المبادئ في كل مما يلي:<sup>1</sup>

**4-1- القيادة والإشراف:** إن توجهات ونمط القيادة والإشراف يعتبر أحد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين، وهناك أبعاد وعناصر عديدة تتدرج ضمن هذا العامل تلعب دورها في التمكين ومنها:

- **مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة:** فعندما لا يتوفر الإيمان " بالتمكين" ولا يدعم في توجهات المدراء والمشرفين فلا يمكن القول بوجود "التمكين" مهما كانت الإجراءات والممارسات الأخرى في المنظمة التي تجري لتحقيق ذلك، والإيمان بالتمكين أمر يتعلق بمختلف المدراء والمشرفين في المنظمة، ومن الإدارة العليا إلى مشرفي العمال في أدنى مستوى تنفيذي في المنظمة، وإيمان الإدارة العليا بالتمكين جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يجب تبنيها والتزام الإدارة العليا بها. أما إيمان الإدارات الدنيا (المشرفين) فضروري للقيام بالدور التنفيذي في تمكين العاملين حيث أن المشرف هو من يمارس التعامل اليومي مع الموظف أو العامل ومن خلاله يمكن تفعيل التمكين وإحباطه.

- **نمط القيادة والإشراف:** إن النوايا لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق الإنجازات، لذلك فإن توفر الإيمان " بالتمكين" لدى المدير أو المشرف لا يكفي لتحقيقه ما لم يكن نمط القيادة والإشراف مناسب، فالمشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين معه، وعليه لا بد من توفر نمط القيادة الملائم لعملية التمكين. إن الاتجاهات الحديثة في وظيفة المدير أن تكون وظيفة تنسيقية وفق لما يراه **Petter.F Drucker** وهو ما يتيح الفرصة لتمكين العاملين دون فرض التسلط والمركزية التي تتعارض مع التمكين، ومن أنماط القيادة الحديثة الملائمة للتمكين، الإدارة بالتجوال والإدارة الشفافة.

- **التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين:** لتمكينهم من اتخاذ القرارات واختيار الحلول التي يرونها ملائمة للحصول على رضا العملاء الداخليين والخارجيين، من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها. إن الإدارة تمارس السيطرة أو التحكم على المرؤوسين بأسلوبين رئيسيين هما:

\* السيطرة (أو التحكم) المباشر في سلوك العاملين من خلال القواعد، الأنظمة، وتنظيم العمل، والتكنولوجيا، وهذا الأسلوب هو الذي دعت إليه الإدارة العلمية التي من روادها فريدريك تايلور.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص ص 246، 247.

\*السيطرة غير المباشرة من خلال المسؤولية المستقلة التي تعطي العامل (أو فريق العمل) درجة من السيطرة أو التحكم بالوظيفة أو العمل المكلف به ، ولأغراض التمكين يجري التحويل والتفويض للصلاحيات وبالشكل الذي يؤمن تحقيق السيطرة غير المباشرة من خلال المسؤولية المستقلة.

-**الثقة بين المدير والمرؤوسين:** تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحة المنظمة وعدم توقع الإساءة منهم ، والثقة في مجال التمكين لا بد أن تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرؤوس(و الزملاء أيضا في حالة العمل الجماعي أو الفريق).

**4-2-الاتصالات:** تحتاج كافة المنظمات إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها مع مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايدت أهمية والاهتمام بالاتصالات بعد إدراك دورها المتزايد في نجاح المنظمات ، وفي إطار إدارة الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الإتجاهات، من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين) ومن الأسفل إلى الأعلى ( من المرؤوسين إلى الرؤساء) والاتصالات الأفقية عبر كل المنظمة، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة والأطراف ذات الصلة في بيئتها الخارجية، وتأخذ الاتصالات أشكال عدة أساسية منها هي:

- المكتوب اللفظي: ويجري في صورة تقارير، قوائم المعلومات، الملاحظات، الرسائل وغيرها.
- المرئي: ويتم من خلال الأفلام، والفيديو، والانترنت، والانترنت والعروض المرئية، .. وبعض هذه قد تندرج في الاتصالات اللفظية أو الكتابية.
- التعبيري: ويتم من خلال الطريقة التي يعبر بها الفرد عن نفسه بكلمة أو حركة رمزية لها مدلولها.

والاتصالات في إطار التمكين تشكل جانبا من الاتصالات في إطار إدارة الجودة الشاملة وتبرز خصوصيتها وأهميتها من خلال الآتي:

- ضرورة إيضاح الرؤيا والرسالة والأهداف المنظمة بصورة واسعة في المنظمة بالإضافة إلى إشاعة مضامين الثقافة المنظمة لدى مختلف العاملين كي يمكن توجيه الانتماء والولاء باتجاهات واضحة.
- إن تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) الذي يمثل الغاية من التمكين يتطلب تبادل المعلومات المكثف والمستمر بين الموردين والعملاء في سلسلة الجودة، وهذه الاتصالات من شأنها أن تعزز وتدعم التحسين المستمر أيضا.
- إن التحسين المستمر في ذاته يتطلب فتح الاتصال بمختلف الاتجاهات لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات وتأمين التغذية الراجعة.

- إن تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين، لاتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل بصورة صحيحة ، وفي غياب الاتصالات الفعالة قد يحصل التردد وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي قد يحبط عملية التمكين.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات تلعب دورا في تمكين الذات لدى العاملين وخلق الاستجابة لديهم اتجاه تحمل المسؤولية، فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة الفرد بنفسه وتفرض النجاحات لديه وتدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر الفرد وإدراكاته.

**4-3- بناء المعارف والمهارات وتدريب الجودة:** إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه، من هنا فان بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءا من عملية تمكينية وأساسا مهما من أسس التمكين.

وفي ظل التطورات الحديثة وبروز ما يعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات وأساليب تعزز التمكين، وفي ظل هذه المفاهيم الحديثة من يصنف العاملين إلى مستخدم المعرفة، ومبدع.

النوع الأول هم من يستخدم المعرفة بعد ابتكارها، والنوع الثاني فهم من يخلق الأفكار والأساليب الإبداعية والجديدة ويعمل على توظيفها بالمنظمة ، والنظرة التقليدية في المنظمات تتجه نحو دعم فئة محدودة من العاملين في المنظمة لابتكار المعرفة، بينما جل العاملين في المنظمة ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة ولا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية، والاتجاه الحديث هو تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للابتكار والإبداع ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين.

حيث أن التمكين يتطلب بناء المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدما للمعرفة و أن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولدا للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها، وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه، وزيادة الثقة بالنفس واحترام الذات وقد يحفز ذلك على مزيد من الإبداع والابتكار.

**4-4- التحفيز:** يذهب Trune (1992) إلى أن الأبحاث الإدارية والنفسية خلال أكثر من 50 عاما أثبتت أن الحوافز المادية يمكن أن تشكل حوافز للأمد القصير وليس للأمد الطويل، وأن الحوافز ذات الأهمية التي تنصدر الحوافز في إدارة الجودة الشاملة هي: التغذية الراجعة والتميز، خلق الإحساس بالإنجاز، امتلاك التأثير أو السيطرة، كما يذهب BANL (1992) إلى ضرورة وجود نظام للتميز والمكافأة؛ والتميز كأن يأخذ شكل من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات

الشركة) وفي مطبوعات معينة أو رسائل شكر، أو دعوات الاحتفال أو شهادات تقدير أو غير الرسمي (كلمات الشكر أو التقريب من موقع معين أو فردا ومجموعة معينة)، أما المكافآت فتتمثل بالمنافع المالية المرتبطة بالأداء ويقترح الخطوط المرشحة التالية لذلك النظام:

- التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التأكيد على السلوك السلبي ونقد الفشل.
- ضرورة وجود تنوع في الحوافز المتاحة استخدامها، لاختيار ما هو مناسب منها لكل حالة.
- التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية.
- الاهتمام بالتوقيت الزمني لتقديم الحوافز، وتزامنها مع الفعل الممنوحة لأجله لخلق الأثر والاستمرارية.
- إيضاح مبررات منع الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات وعدم الغموض فيها.

**4-5- فرق العمل :** إن التعقيد في العمليات الصناعية والتجارية والخدمية خارج قدرات أي شخص بمفرده، والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق، إن اعتماد أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:

- القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد) من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة.
- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر.
- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية.
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

#### 5- القواعد التي تحكم عملية التمكين الفعال:

- يتطلب التمكين تغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية، وذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خلال نقل المسؤوليات وعملية صنع القرارات إلى المستويات التنفيذية في المؤسسة، وبالوضع الذي يوفر الثقة والمصداقية لدى العاملين وفرق العمل وهذا يتطلب تغيير الأسلوب الإداري المتبع.

- التمكين يحتاج إلى قيادة فعالة وليست الإدارة التقليدية، كما يحتاج إلى نظام للإنضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لنجاح عملية التمكين.
- تحتاج عملية التمكين للمتابعة والتقييم والتنشيط وإعادة ترتيب على مستوى مديري الإدارة الوسطى والذين سوف يفقدون جزءا كبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.
- التخلي عن الرقابة التقليدية والصارمة والتي تسعى إلى تصيد الأخطاء لمعاقبة المرؤوسين، إن التخلي عن هذه الإجراءات سوف يتيح فرصة أكبر لتمكين العاملين.
- الثقة في العاملين هي المحور الذي تتحقق حوله الرؤية المشتركة والهدف المشترك وهي الطريق لبناء إستراتيجيات فعالة للتمكين، كما أنها السبيل نحو مساعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفاعلية وكفاءة.
- تغيير التصميم التقليدي للوظائف فالتمكين يحتاج إلى التداخل الوظيفي وتعدد الكفاءات وهو ما يسمح أيضا بزيادة معارف وكفاءة العاملين مما يوفر لهم مرونة التنفيذ والإستقلالية في اتخاذ القرارات.
- قياس أوجه القوة والضعف في الوضع الحالي لتحديد متطلبات التمكين وتوفير الوسائل المناسبة لتنفيذ برامجه.
- تتطلب إستراتيجية التمكين فتح خطوط التواصل بين القادة والمرؤوسين بإعطائهم الفرص بالتمكين لتتدفق قدراتهم وإبداعاتهم الخلاقة نحو الأداء المتميز والذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية.

## 6-مراحل عملية تمكين العاملين:

قدم Ranlaw نموذجا يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهو تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين وهذه الخطوات هي:

الأولى: تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة.

الثانية: تحديد الأهداف والإستراتيجيات التي تحقق التمكين.

الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المؤسسة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.

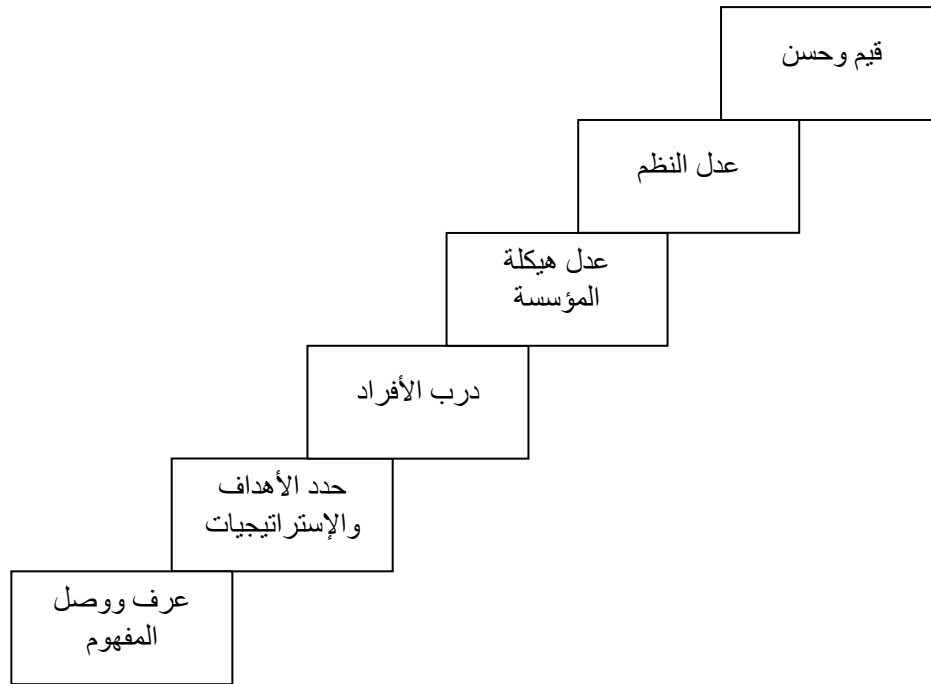
الرابعة: تعديل هياكل المؤسسة بحيث تتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

الخامسة: تعديل أنظمة المؤسسة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.

السادسة: تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المؤسسة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.

ويوضح الشكل التالي هذه العملية:

### الشكل رقم (09): مراحل عملية تمكين العاملين



المصدر: سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009.

وبالتالي عملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمؤسسة معا حتى نصل إلى أعلى درجات التمكين، لذلك كما قلنا فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات ولذا يجب أن تتم بحذر وتدرج وتسلسل حتى نصل إلى التمكين المناسب.

## ثانيا: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة يمكن أن يكون له قسم مستقل داخل إدارة الموارد البشرية، كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل وغيرهم.

إضافة إلى ما سبق فإنه مهما تطورت طرق وأساليب التدريب ومهما تغيرت أشكاله وأنماطه، إلا أننا دائما نحتاج للتدريب إما للعلاج (الأخطاء في أداء الوظيفة) أو للتعليم أو للتطوير، وسواء تم تنفيذ البرامج التدريبية بطرق تقليدية أو طرق حديثة تعتمد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن التدريب يعتبر من المتطلبات الضرورية لنمو وتقدم المنظمة في بيئة الأعمال التي تتفاعل معها.

**1-تعريف التدريب :** بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم، فعلى سبيل المثال، عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تعلم الأفراد طرق جديدة لأداء ووظائفهم على هذه الآلة، وأيضا عند تغيير الوظيفة سواء بالنقل أو الترقية صعودا وهبوطا، أو عند تغيير نوع النشاط في المنظمة أو تغيير الهيكل الوظيفي والتنظيمي وهكذا.

ومن ناحية أخرى، قد نحتاج للتدريب عندما يخطئ العاملون في أداء ووظائفهم وبما يؤدي إلى وجود إنحرافات عن المعايير المحددة للأداء، وفي جميع الحالات يمكن القول بأن التدريب يستخدم لتصحيح وعلاج ضعف نقص المهارات لدى الأفراد.<sup>1</sup>

**2-أهمية التدريب:** في إطار ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية:<sup>2</sup>

- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.

<sup>1</sup> سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص 109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 111-112.

- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه استثمارا في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة إلى الرأسمال الهيكلي والعملاء .
- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودورات العمل.
- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم...

### 3- كيف سيتم التدريب؟<sup>1</sup>

يمكن استخدام عدد كبير من طرق وأنواع التدريب في الحياة العملية، ومنها ما يعتمد على الحاسب الآلي أو المحاكاة أو ما يعتمد على الطرق التقليدية، وبعض هذه الطرق قد تكون أكثر كفاءة وفاعلية من الطرق الأخرى حسب الأغراض والمواقف التدريبية المطلوبة، ولذا يمكن القول بأن تقييم برامج التدريب يعتمد على الفن والعلم معا، حيث لا توجد طريقة واحدة للتدريب تناسب كل الأغراض.

وفي إطار نوع التدريب وطرقه ومحتوياته، فإن هناك قضايا أساسية يجب أخذها في الحسبان مثل كفاءة برنامج التدريب. فعلى سبيل المثال فإن الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير والتعلم والتحسين يمكن أن تكون أكثر أهمية في تحديد كفاءة البرامج التدريبية وبالتالي أكثر تأثيرا من أي جانب داخل البرنامج التدريبي ذاته وفي جميع الأحوال يجب أن تؤدي برامج التدريب ثمارها من خلال التأثير الإيجابي على إجراءات العمل وزيادة كفاءة الأداء.

وأخيرا يمكن القول بأن التدريب لا يكون إيجابيا من حيث تحسين الأداء ولا يكون فعالا إلا إذا كان مرتبطا بالأهداف التنظيمية وبالتالي فإن التصميم الجيد لبرامج التدريب يتأتى من خلال ربطه بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولذا فإن التصميم السيء لبرامج التدريب سوف لا يكن له علاقة بالأهداف التنظيمية وعلى ذلك فإن مسؤولية المديرين هي ربط التدريب بالأهداف التنظيمية سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص ص 115-116.



#### 4-أنواع التدريب:

تتعد أنواع وتصنيفات التدريب نذكر من بينها:<sup>1</sup>

4-1-التدريب المهاري: وهو التدريب الذي يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد أو التي تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذا النوع من التدريب يمكن القول بأنه أقدم وأكثر أنواع التدريب معرفة وانتشارا..... ويتسم هذا النوع من التدريب بما يلي:

- عملية التدريب واضحة ومحددة، حيث أن الحاجات أو جوانب القصور تكون محددة بوضوح.
- أهداف التدريب تكون واضحة ومحددة.
- برامج التدريب تكون موضوعة من أجل خدمة الأهداف المحددة.
- إن معيار تحديد كفاءة التدريب يعتمد على الأهداف المحددة عند احتياجات التدريب.

4-2-التدريب على إثراء وتنوع العمل: لكل منظمة من الناحية التقليدية وظائف محددة ومتخصصة يقوم بها الأفراد، لكن معظم المنظمات اليوم تركز على التنوع أكثر من التركيز على التخصص ويمكن القول بأن التدريب على التنوع أو التداخل الوظيفي يشمل تدريب الموظفين لكي يؤديوا العمليات والتشغيل في مناطق أخرى عبر الوظائف المحددة أو الأصلية ( التدوير الوظيفي).

4-3-التدريب من خلال فرق العمل: تتجه المنظمات بسرعة كبيرة تجاه فرق العمل لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية على مستوى المنظمة.

وفيما يلي بعض العناصر التي تزيد من كفاءة تدريب فرق العمل:

- تدريب الأعضاء على مهارات الاتصال التي تشجع احترام كل الأعضاء لبعضهم البعض.
- يجب أن يركز التدريب على التفاعل والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأعضاء.
- يجب أن يوضح التدريب لأعضاء الفريق أن أهداف الفريق والأهداف الشخصية لهم ليست متساوية، مع تقديم ووضع الإستراتيجيات التي تعالج الصراع بين هذين النوعين من الأهداف.
- التأكيد على المرونة حيث أن فرق العمل دائما ما تتعرض لمواقف وحالات غير متوقعة.

<sup>1</sup> سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص ص 121-151.

**4-4-التدريب الإبداعي:** حيث يتم تدريب العاملين على الابتكار والإبداع، وتنتج معظم المنظمات إلى هذا التدريب، وطبقا للإحصاءات التي نشرتها مجلة التدريب الأمريكية Training Magazine تبين أن عدد المنظمات التي بها مائة عامل فأكثر والتي تطبق التدريب الابتكاري تضاعف من 16% عام 1986 إلى 32% عام 1990 وفي عام 1995 وصلت النسبة إلى 35%. إن التدريب الابتكاري يعتمد على فرضية أن الإبداع أو الابتكار يمكن تعلمه، ويحاول هذا التدريب مساعدة الأفراد على حل المشكلات بطرق جديدة ومتميزة.

**4-5-التدريب على إدارة الأزمات:** يمكن القول بأن الحوادث والأخطاء والكوارث وحالات العنف تمثل جزءا من الحياة العامة والعملية للأفراد ولذلك تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية على كيفية إدارة هذه الأزمات والتصرف فيها بأقل قدر من الخسائر والأخطاء، وأيضا منع هذه الحوادث من الوقوع، كما أن التدريب في هذا المجال يمكن أن يتم من خلال ملتقيات وحلقات بجانبه في إدارة الضغوط وحل الصراعات وبناء فرق العمل.

**4-6-التدريب على أداء خدمات العملاء:** تهتم المنظمات بشكل أساسي بمقابلة احتياجات وتوقعات العملاء، خاصة تلك المنظمات التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالإضافة إلى تحديد فلسفة ومعايير ونظم دعم العملاء، فإن هذه الشركات تقدم برامج تدريبية في مجال خدمة العملاء لتنمية مهارات العاملين المتصلين بالعملاء.

### 5-مخطط التكوين (plan de formation): طريقة ADRE

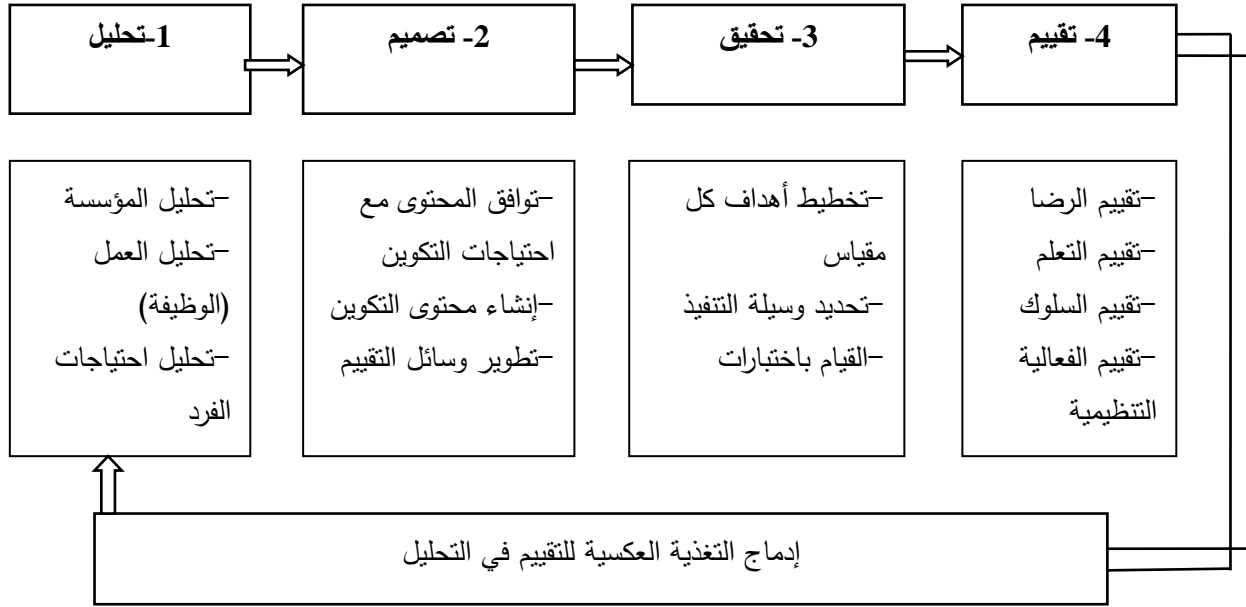
مخطط التكوين هو عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع في العمل برنامج التكوين. ويعتبر مخطط التكوين بالنسبة لقسم الموارد البشرية ورقة موجهة تسمح بتوجيه التكوين والمسير فيما يخص تصور، إعداد وتنفيذ مخطط التكوين؛

تعتبر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مجمع لكل تخصصات التكوين في الولايات المتحدة وقد طورت عملية تتكون من خمسة مراحل تسمى **ADDIE** ( Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation ) هذه المراحل هي: تحليل الاحتياجات، تصور (تصميم) البرنامج، تنفيذ وتطوير البرنامج وأخيرا تقييم البرنامج، حيث يمكن يلاحظ أن هذا النموذج بسيط ويمكن تكيفه مع العديد من الحالات. كما أن هذه المراحل مدمجة بطريقة منطقية مما يسمح للمكونين ببناء محتوى مكيف مع احتياجات الموظفين وعليه يقترح Sid Ahmed Benraoune تكيف هذا النموذج وتسميته **ADRE**

(Analyse, Design, Réalisation, Evaluation) تحليل، تصميم، تنفيذ وتقييم ويوضح الشكل الموالي

النموذج الموافق لهذه الطريقة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (10): مخطط التكوين وفق طريقة ADRE



Source : Sid Ahmed Benraoune, op.cit, p168.

**5-1- التحليل:**<sup>2</sup> في المرحلة الأولى من المخطط يتم تحليل احتياجات المؤسسة وهي مرحلة مهمة في إعداد برنامج التكوين، حيث تسمح للمؤسسة بتحديد المشاكل والنقائص فيما يخص الكفاءات والمؤهلات، كما تعطي هذه المرحلة الفرصة للمؤسسة لإجراء تشخيص كامل يعطي للمسیر المعلومات اللازمة فيما يخص اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتكوين وتطوير الأفراد.

مثلا: يستطيع المشرف بملاحظة بسيطة تحديد كفاءات الموظف الجديد على عكس المسیر الذي يكون بحاجة إلى كل إجراءات التقييم التي تمر باختبارات ومقابلات التقييم ودراسات من أجل تحديد ميزانية الكفاءات Bilan de compétence الخاصة بموظف قديم في المؤسسة. وبالتالي تسمح المرحلة الأولى من التحليل بإعلام المسیر ومدير الموارد البشرية بكفاءات موظفيه ومن أجل أن تكون هذه المرحلة أكثر فعالية يجب أن تركز على العناصر الأساسية التالية:

<sup>1</sup> Sid Ahmed Benraoune, **le management des ressources humaines : etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines**, office des publications universitaires, Alger, 2010, p167.

<sup>2</sup> Sid Ahmed Benraoune, **op.cit**, pp 168-169.

- **تحليل العمل:** يتمثل الهدف العام من هذا التحليل هو تحديد الكفاءات العامة والخاصة المطلوبة للمنصب محل التكوين وعليه يتم تعريف منصب العمل على أساس المؤهلات الضرورية له وتحديد مواصفات المرشح الأمثل لهذا المنصب. مثلا: المؤسسة التي تمر بعملية اندماج يجب عليها أن تضع ترتيبا لمناصب العمل التي تؤثر عليها هذه العملية من أجل تحديد الكفاءات الجديدة والمؤهلات اللازمة.
  - **تحليل المنظمة:** يهدف هذا التحليل إلى تحديد التوافق بين برنامج التكوين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الموارد الضرورية والمشاكل المتعلقة بها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. مثلا: المؤسسة التي تبحث عن إدخال منتج جديد للسوق يجب أن تطرح السؤال المتعلق بالكفاءات والمؤهلات لقسم المبيعات الخاصة بها والذي من المفروض أن يقود عملية بيع المنتج الجديد.
  - **تحليل الفرد:** في هذا النوع من التحليل تقوم المؤسسة عادة بإعداد ميزانية الكفاءات الخاصة بالفرد، هذه الميزانية تمر عبر مناقشة الأسئلة المتعلقة بالتكوين القاعدي للفرد (المستوى التعليمي مثلا)، وكذا مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة بالإضافة إلى خبرته خارج المؤسسة وأهدافه فيما يخص الترقيّة.
- فيما يلي ملخص من الأسئلة التي يجب طرحها من أجل تحليل احتياجات التكوين.

### جدول رقم (03): الإشكاليات المطروحة لتحليل احتياجات التكوين

نوع التحليل	طبيعة الأعمال الواجب القيام بها
في تحليل العمل يجب:	- تحديد المهام الرئيسية التي يجب أن تكون محل التكوين. - تحديد نوع المعرفة والكفاءات الضرورية لانجاز المهام المحددة وفق مخطط التكوين.
في تحليل المنظمة يجب:	- تحديد العلاقة والتوافق بين مخطط التكوين وأهداف المؤسسة، أي ما الهدف من عملية التكوين. - تحديد تكلفة التكوين وتحضير الميزانية. - اختيار بين مخطط التكوين المقترح من قبل مراكز التكوين أو اعتماد مخطط تكوين يمكن التحكم في متغيراته.
في تحليل الفرد يجب:	- تحديد الأفراد المعنيين بعملية التكوين. - تحديد المستوى الحالي لأداء الأفراد المعنيين بعملية التكوين

**5-2-التصميم:**<sup>1</sup> تشير المرحلة الثانية من نموذج ADRE إلى العملية التي تسمح لمدير الموارد البشرية بالتفكير في برنامج التكوين وتصميمه، وعليه يتم إنشاء برنامج التكوين في هذه المرحلة بحيث يتم الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتوافق بين أهداف برنامج التكوين مع الأهداف المحددة في مرحلة التحليل وما يتعلق بمحتوى البرنامج وأدوات التقييم ومواصفات القائمين على التكوين ( les formateurs). إن الإجابة عن هذه الأسئلة مهم جدا لإدارة الموارد البشرية ليس فقط من أجل إعداد برنامج التكوين الذي يوافق احتياجات مرحلة التحليل وإنما مهم كذلك لتوافق سياسات الموارد البشرية في إطار المؤسسة.

**5-3-التحقيق:**<sup>2</sup> في المرحلة الثالثة من نموذج ADRE يتم إنشاء محتوى المقاييس والمواد والمحاضرات لبرنامج التكوين. فمثلا في الحالة التي يتم فيها التكوين وجها لوجه مع الأفراد محل التكوين فإن القائم على عملية التكوين يجب أن يطور ويخطط أهداف لكل محاضرة ولكل مقياس. وعليه تحضير الإمكانيات البيداغوجية الضرورية لكل حصة بالإضافة لإعداد فروض وامتحانات لتقييم مدى تعلم الموظف في نهاية كل حصة. وفي حالة إذا كان التكوين يتم على أساس الانترنت E-Learning فعلى القائم على التكوين إنشاء موقع انترنت " site web"، وتصميم مختلف وحدات التعلم وتنظيم الحصص وفق طريقة تدريس معينة ولكن يجب اختبار مدى فعالية الموقع الالكتروني وتجربته قبل إجراء التكوين واعتماده من قبل الأفراد محل التكوين.

**5-4-التقييم:** في المرحلة الرابعة من نموذج ADRE وتخص تقييم برنامج التكوين وهي مرحلة مهمة في عملية التكوين حيث يسمح التقييم للمؤسسة بالحصول على تغذية عكسية من برنامج التكوين، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة باتخاذ قرار بشأن فعالية التكوين وقياس أثره على أداء الأفراد. كما تعد هذه المرحلة ضرورية لإدارة الموارد البشرية فيما يخص الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها من أجل تحسين مخطط التكوين. ويجب القيام بهذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء برنامج التكوين من أجل السماح للأفراد محل التكوين بإعطاء تغذية عكسية ذات أهمية والتي تعكس الخبرة التكوينية التي مروا بها في هذا البرنامج.

ماذا سنقيم؟ هو سؤال مهم وصعب حله لكن على العموم ومن أجل أن تكون هذه العملية فعالة يجب أن تقوم على أربع مجالات: تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين، تقييم مستوى التعلم أو اكتساب الكفاءات

<sup>1</sup> Sid Ahmed Benraoune, *op.cit*, p 170.

<sup>2</sup> Idem, p 172.

الجديدة، تقييم التغيير في سلوك الفرد، تقييم الفعالية التنظيمية للفرد (في مكان العمل) بعد الخضوع للتكوين.<sup>1</sup>

**5-4-1-تقييم رضا الفرد:** إن تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين يقوم على تصور برنامج التكوين من وجهة نظره. حيث يسمح هذا التقييم للمؤسسة بالحصول على فكرة حول جودة برنامج التكوين والإمكانية التسويقية لهذا البرنامج في المستقبل (إمكانية اعتماد هذا البرنامج مجددا في المستقبل)، بالإضافة إلى الحكم على جودة الأدوات المستعملة في التكوين والقائمين عليه....الخ.

**5-4-2-تقييم التعلم:** يركز هذا التقييم على تقييم الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال التكوين. في هذه المرحلة على مدير الموارد البشرية تطوير أدوات تحليل تسمح له بقياس القيمة المضافة للتكوين، ويمكن تقييم هذه القيمة المضافة على أساس ثلاث مستويات:

- **المستوى المعرفي:** ويقوم على اكتساب الأفعال، الطرق، وطرق التعليم الموفرة من قبل البرنامج.
- **مستوى الكفاءات:** والذي يشير إلى اكتساب معرفة عملية تقنية تسمح للموظف بالقيام بمهام بطريقة فعالة.
- **المستوى السلوكي:** ويتعلق بإعطاء معلومات حول التغيير في تصور، سلوك، شعور، ومواقف الفرد، أي اكتساب الفرد روح جديدة.

**5-4-3-تقييم السلوك:** يقوم المستوى الثالث على تقييم سلوك الفرد في منصبه والهدف هنا هو الحصول على فكرة فيما يتعلق بتحويل المعارف والكفاءات المكتسبة في التكوين إلى منصب العمل، وعلى المسير ملاحظة التغيير السلوكي للفرد في القيام بالأشياء مثلا في اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض وتسيير الوقت.

**5-4-4-تقييم الفعالية التنظيمية:** يقوم المستوى الرابع على تقييم الفعالية التنظيمية أو تأثير التكوين على أداء المؤسسة. فمثلا إذا كان هدف مخطط التكوين هو تحسين أداء المؤسسة في السوق فيجب تطوير أدوات من أجل قياس أثر التكوين على التنافسية وعلى تموقع المؤسسة في السوق. والطريقة الأكثر انتشارا في هذا المجال هي طريقة العائد على الاستثمار (ROI) وقد استعملت في مراقبة التسيير وكانت موضوع العديد من الكتابات في سنة 1990.

<sup>1</sup> Sid Ahmed Benraoune, **op.cit**, pp 171-173.

- ويعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التدريب.
  - الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب.
  - صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى ( التكنولوجيا، الحوافز، بيئة العمل...الخ)
  - تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
  - هناك بعض القضايا القانونية التي تتداخل تأثيرها في عملية التدريب.
- وخلاصة القول أنه إذا ما أحسن القيام بالمراحل السابقة فإن الاستثمار في التدريب سوف يكون استثمارا ناجحا من الناحية المالية والسلوكية، ويكون تأثيره إيجابي على الفرد والأداء التنظيمي ككل.

---

<sup>1</sup> سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص ص 152.

### ثالثا: استراتيجية المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي المستمر

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى ظهور معظم المؤسسات الحديثة مثل: المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة الذكية والمؤسسة المتعلمة،<sup>1</sup> تأتي في هذا الإطار لدراسة النوع الأخير من هذه المؤسسات ( المؤسسة المتعلمة) بشيء من التفصيل والتحليل حيث نتناول مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، مبادئ و متطلبات بنائها بالإضافة إلى مفاهيم أخرى متعلقة بالتعلم والذي يجب أن تعتمد المؤسسة كمقاربة وظيفية أو يعتمد الأفراد كمقاربة شخصية.

#### 1- مفهوم وخصائص المؤسسة المتعلمة

يتناول هذا المطلب مفهوم المؤسسة المتعلمة بمحاولة تتبع جذور هذا المصطلح وتمييزها عن مصطلح التعلم التنظيمي بالإضافة إلى توضيح خصائصها.

**1-1- مفهوم المؤسسة المتعلمة :** بدأت فكرة المؤسسة المتعلمة منذ سبعينات القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال Schon, Argyris عن التعلم الإستراتيجي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها Revans ، وتمتد جذور مصطلح المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه Peter Senge (1990) حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.<sup>2</sup>

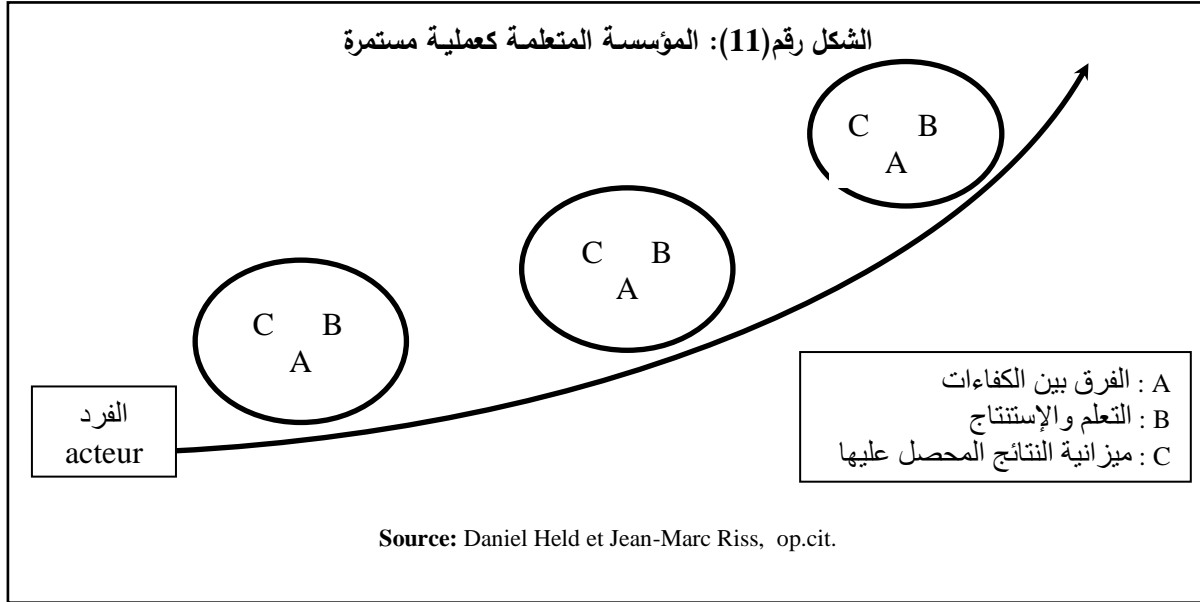
ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة بأنه "عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها الذي هو أيضا في تطور، وفي هذا الإطار على الفرد أن يكون عاملا وممثلا مهما في هذه العملية التي تبدأ بتحليل الفروق بين (الكفاءات الحالية والكفاءات المنتظرة) ثم تمر بعملية التعلم

<sup>1</sup> Suzanne Rivard, *Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information*, série scientifique, Montréal, Mars 2000, p01.

<sup>2</sup> كامل محمد الحواجرة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010، ص 2.



والإستنتاج وتنتهي بميزانية للنتائج المحصلة والتي تصبح قاعدة لدورة تطويرية جديدة".<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح هذه العملية.



وقد عرف **Peter Senge** الكاتب المعروف بـ"أب" التعلم التنظيمي في كتابه « The Fifth Discipline » المؤسسة المتعلمة بأنها "المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة (جماعية)".<sup>2</sup> يشير هذا التعريف إلى مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها **Senge** والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير؛ والتي سيتم تناولها فيما سيأتي من البحث.

وللتمييز بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، نرى أن هذا الأخير هو مقدمة للمفهوم الأول رغم أن الكثير من الباحثين يعد المفهومين مختلفين، حيث يعد التعلم التنظيمي مفهوما قديما نسبيا إذ ذكر أول مرة من قبل **Herbert Simon** سنة 1953، وانتشر فيما بعد في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية؛

<sup>1</sup> Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur: [www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc](http://www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc), consulté le (02/10/2008).

<sup>2</sup> Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at: <http://www.hrfolks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).

ويعني التعلم التنظيمي "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها".<sup>1</sup> ويفرض هذا النوع من التعلم تجميع الخبرة وتحويلها إلى معرفة يستطيع كل من في المؤسسة التوصل إليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي<sup>2</sup>، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المؤسسات المتعلمة.

**1-2- خصائص المؤسسة المتعلمة:** نحاول فيما يلي استعراض بعض خصائص المؤسسة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات:<sup>3</sup>

### 1-2-1- على مستوى النظام ككل:

- تعتبر المؤسسة زبائنها كشركاء؛
- تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بانتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير؛
- ثقافة هذه المؤسسة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم؛
- الموارد البشرية في المؤسسة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل؛
- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد انجاز الأعمال؛
- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

### 1-2-2- على مستوى المجموعات/ المستوى الإداري:

- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير؛
- تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم؛
- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

<sup>1</sup> صالح أحمد عابنة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009، ص 82.

<sup>2</sup> Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005, p 03.

<sup>3</sup> **Some Thoughts about the Learning Organization**, available at:

<http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).

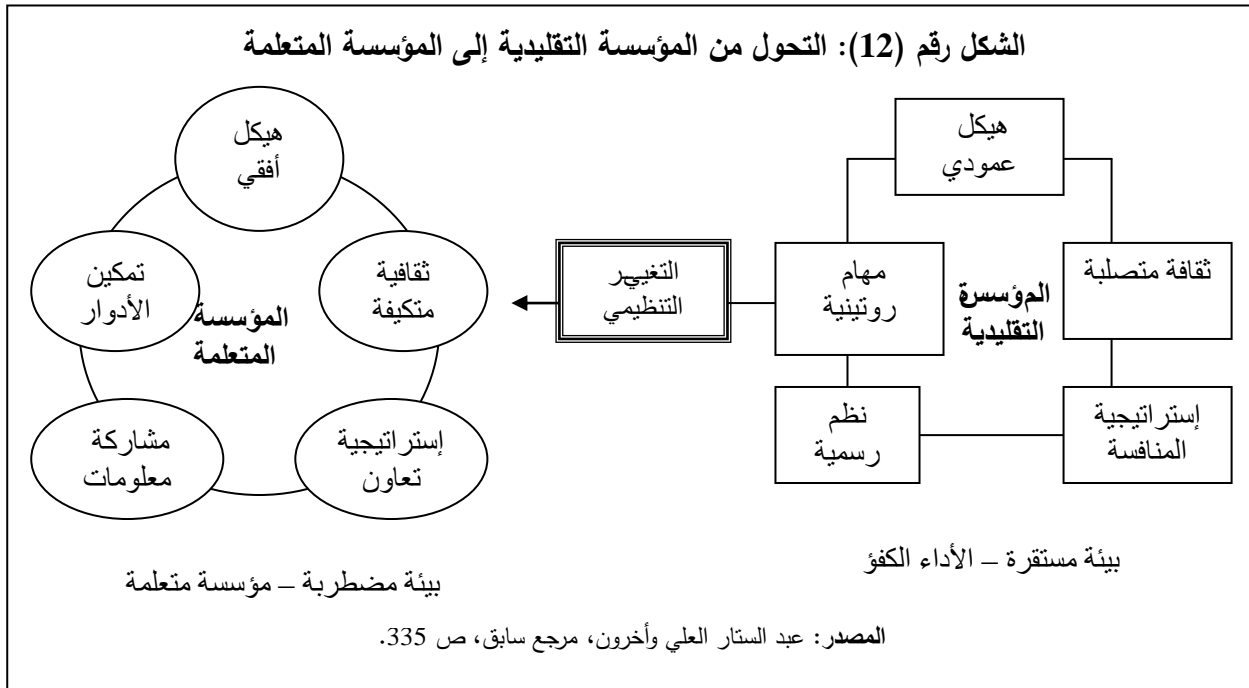
## 1-2-3- على المستوى الفردي:

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك؛
- ادراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهمات مختلفة؛
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله؛
- يسعى الأفراد بشكل مستمر لإستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي؛
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة المتعلمة هي التي تطور باستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغيير وتنمّع بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم؛
- عمل الفرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)؛
- تصبح المؤسسة معتمدة على قاعدة للمعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها؛
- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.

ولهذا يفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية، ويوضح الشكل الموالي جوهر هذا التحول:



<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 334-335.

وفيما يلي توضيح لهذا التحول:<sup>1</sup>

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يتناسب الهيكل العمودي مع المؤسسة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل الموجهة ذاتيا.
- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، وتركز المؤسسة المتعلمة على أدوار التمكين.
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات : تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المؤسسة ويحسن أداءها، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.
- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المؤسسات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المؤسسات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على علاقة مباشرة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، كما أن إستراتيجية التعاون حتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.
- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المؤسسي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمؤسسة معها التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المؤسسات المتعلمة تشجع على فتح قنوات الإتصال، الجودة، والتحسين المستمر للاستجابة لحاجات التغيير.

## 2- أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة:

حدد كثير من الباحثين أهمية وأهداف المؤسسات المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 335-336.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص 6-7.

## 2-1- الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة من أجل:

- تحقيق الأداء المتميز وبناء علاقات متميزة مع العملاء؛
  - لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
  - التحسين المستمر في الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
  - تحفيز ودفع الأفراد معنويا من أجل زيادة القدرة على مواجهة التغير؛
  - من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف المخاطر والقضايا البيئية والتنظيمية؛
  - تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
  - فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة في ظل إدارة الوقت بكفاءة.
- 2-2- الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتظهر أهمية المؤسسات المتعلمة في هذا الاتجاه من خلال:

- تزايد درجة رضا العاملين في المؤسسات المتعلمة؛
  - خلق المؤسسات المتعلمة البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛
  - تركز هذه المؤسسات على التمكين وبالتالي تدعم آراء الأفراد فيها مواقعهم الوظيفية.
  - يتعلم الأفراد في هذا النوع من المؤسسات تحسين مستواهم، بيئاتهم وحتى حياتهم ويصبحون فاعلون في المجتمع.
- 2-3- تعتمد المؤسسات المتعلمة على التفكير المنظم للأفراد ونظم التفكير الأخرى، وهذا يعطي الأفراد القدرة على التفكير الإبتكاري ورؤية المؤسسة ككل، وفعل ما يرغبون فيه أيضا مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويل الأجل.

## 3- مبادئ المؤسسة المتعلمة:

- يتناول هذا الإطار مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها Senge والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والتفكير المنظومي أو أنظمة التفكير.

**3-1- التحكم الشخصي:** قد يعني اكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء ويمكن أن يعني أيضا مستوى خاص من البراعة، إذ يستطيع الأفراد ذوي التحكم عالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم فهم يبدؤون حياتهم من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة.

يعتبر التحكم الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر للرؤى الخاصة ولتركيز الطاقات ورؤية الواقع بموضوعية، لذلك فإن التزام وقدرة المؤسسة المتعلمة يمكن أن يكون أكبر من التزام وقدرات أفرادها؛<sup>1</sup> حيث توجد علاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي إذ أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها فالتعلم الفردي لا يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونه لا يحدث هذا الأخير؛ والتحكم الشخصي لا يتلخص فقط في الكفاءة أو القدرات وإنما يسمح أيضا بتوضيح مستمر لما هو مهم وبتطوير القدرات والتركيز على المهمة الأساسية، والتعلم المستمر لكيفية رؤية الواقع الحالي بوضوح وكذا رؤية الأفق للمدى الطويل.<sup>2</sup>

**3-2- النماذج الفكرية:** تمثل النماذج الفكرية القاعدة الثانية لبناء المؤسسات المتعلمة طبقا لرأي Peter Senge، وهي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، كما تعد إطارا للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف وتأتي هذه النماذج من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية.<sup>3</sup>

كما تعتبر أيضا افتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهم العالم وكيفية التصرف، وقد لا يكون هناك علم مسبق بهذه النماذج أو تأثيراتها على سلوك الفرد، والأكد أنها ذات أهمية في ترسيخ وتعميق الفلسفات والمبادئ.

يعرف Peter Senge مشكل النماذج الفكرية على أن " الأفكار الجديدة لا تطبق لأنها تدخل في نزاع مع الصور الداخلية المعقدة والمرسخة في تشغيل الكل، وهي عبارة عن صور تسمح بوضع حدود للفرد في التفكير والتسيير"<sup>4</sup>؛ وبالتالي تبدأ قاعدة العمل في النموذج الفكري من عكس الصورة إلى الداخل وتعلم كيفية اكتشاف العالم الداخلي، وتشمل أيضا القدرة على الاستمرار بالتعلم الموسع من خلال المحاورات التي تعتمد على المناقشات والدفاع عن الآراء، حيث يعرض الأفراد أفكارهم الشخصية بصورة مؤثرة

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز : حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 146-147.

<sup>2</sup> Colonel J.R.G. Côté, Pour une organisation apprenante, disponible sur, [www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf), consulté le (11/10/2012), p19.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> Colonel J.R.G. Côté, Ibid., p19.

ويوسعون أفكارهم لتكون في متناول الجميع.<sup>1</sup> ويرى Argyris أن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياتها بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.<sup>2</sup>

**3-3- الرؤية المشتركة:** إن الرؤية المشتركة هي تصور مشترك يمكن الأفراد من الأداء الوظيفي بثقة حيث يؤكد Peter Senge على أنه لا توجد مؤسسة متعلمة بدون رؤية مشتركة مما يدل على أهمية هذه الركيزة أو المبدأ؛ ويمكن اعتبار الرؤية صورة ذهنية عقلية حيوية ونشطة تتبع من داخل الأفراد وغالبا ما تكون هدفا يرغبون في تحقيقه. والرؤية المشتركة لأي مؤسسة متعلمة يجب أن تبين من خلال تفاعل الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة أيضا، أي أنه يمكن القول بأن:

رؤية المؤسسة = الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين؛

وتجدر الإشارة أنه في تأسيس وتطوير المؤسسات المتعلمة يستخدم خبراء التطوير التنظيمي نفس الأدوات حيث أن: المؤسسة المتعلمة = تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات + تعلم الخبراء والمستشارين + أي تعلم بيئي أو تنظيمي آخر + تعلم القادة وقادة القادة؛

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المؤسسة وذلك في إطار الصورة الذهنية الشاملة، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المؤسسة فإنه سلبى ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون غريبا عن المؤسسة، لذلك يرى Peter Senge أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها وأنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتير الإبداعي وهو ما يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.<sup>3</sup>

**3-4- التعلم الجماعي:** التعلم الجماعي يقوم على الحوار لأنه يحرض الأفكار على الدوران الحر ويصبح الفريق قادر على التفكير المشترك، فالتفكير الجماعي يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، كما يسمح بخلق مستوى من العمل الداخلي والعلاقات المشجعة على التعلم.<sup>4</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التعلم الجماعي يبدأ مع المحاورة وقدرة الفريق على وضع إفتراضات والدخول في تفكير مشترك، وبالتالي فإن عمل الفريق يتفوق في تعلمه على التعلم الفردي لأنه يقوم بتطوير قدرات

<sup>1</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 24-25.

<sup>4</sup> Colonel J.R.G. Côté, op.cit, p19.

مذهلة للعمل المنسق، كما يقود التعلم الجماعي إلى الابتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المؤسسات الريادية.<sup>1</sup>

**3-5- التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير:** يعتبر Peter Senge أحد العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المؤسسات المتعلمة لأنه أدخل مجالا جديدا في المؤسسات المتعلمة وهو التفكير المنظومي، فالجنس البشري ينجح في معظم الأحوال في استنباط مفاهيم والوصول إلى طرق منهجية لحل مشكلاته وفهمها والتغلب عليها، ومن الطرق التي كانت شائعة ومازالت هي تجزئة المشكلة ثم النظر إلى كل جزء على حدى ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل وطبقا لرأي Peter Senge فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة لأن هذه الأخيرة تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها؛

لهذا فهناك الأسباب الدائرية حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة، ولذلك تتداخل المتغيرات في شكل دائري، والقوى الخارجية أيضا تكون مؤثرة فمثلا حالة الاقتصاد قد تؤدي إلى عدم التوظيف والذي يؤثر بدوره في حالة الاقتصاد سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولذا يمكن القول بأنه لكي نفهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي وأيضا استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم والذي يشار إليها عامة باسم التفكير المنظومي؛ ونستخلص مما سبق أن التفكير المنظومي هو عبارة عن استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات وفي الأسباب والنتائج أي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء.<sup>2</sup>

وكخلاصة نستنتج أن المبادئ الضرورية للمؤسسة المتعلمة كما رأينا هو نظام التفكير الذي يبدأ برسم صورة عن المستقبل (الرؤية)، ومن خلال الرؤية المشتركة يتم وضع أهداف مشتركة بين عموم الأفراد (فريق العمل) وهذه الأهداف غالبا ما تتبثق من البيئة المحيطة بالمؤسسة، أي أن الأهداف تتحدد بالمنغيات والواقع الذي تعيشه المؤسسة فهي تؤثر فيه كما تتأثر به؛

إن واحدة من المفاهيم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة المتعلمة هو مفهوم التحول الفكري إذ لا يحدث التغيير في التفكير إلا من خلال التعلم، فالمؤسسة المتعلمة التي نحتاجها هي تلك التي يكون بمقدورها تكوين وتشكيل التعلم والأفكار الجديدة، حيث يمكن أن تستمر وتنمو بتطبيق الأفكار المكتسبة، لذلك فإن

<sup>1</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 147-148.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 25-26.



بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متعلمة.<sup>1</sup>

#### 4- المتطلبات الرئيسية لبناء مؤسسة متعلمة:

إن التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة يتطلب بعض الركائز الأساسية التي تمثل البنى التحتية للأنظمة والأساليب والمعتقدات، وقد حدد الباحثون مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة أهمها: الدور القيادي، ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتعلم، التدريب الرسمي، السماح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة، تعزيز ومكافأة الخبرة، التبادل الحر وتدفق المعلومات، والالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي، يمكن توضيح كل عنصر من هذه العناصر كالآتي:

**4-1- الهور القيادي:** تتطلب المؤسسات المتعلمة نظرة جديدة للقيادة، فالخطوة الأولى في بنائها تتطلب الزعيم الذي يلهم الرؤية فيها، فتوافر القدرات القيادية المختلفة لها أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهيكل التنظيمية والاجتماعية، فإذا لم يملك القائد المهارات الإدارية المتميزة فإن المأسرة لن تصل إلى مستوى المؤسسة المتعلمة.<sup>2</sup>

لقد عرفت القيادة بطرق متعددة إلا أن ما يهمننا في هذه الرحلة هو تعريف القيادة بالشكل الذي يتلاءم واتجاهات المؤسسة المتعلمة، وبالتحديد النمط القيادي المناسب ألا وهو القيادة التحويلية والتي تعرف بأنها "عملية تغيير تعمل على بناء إهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد"<sup>3</sup>؛

حيث يعمل القادة في إطار القيادة التحويلية على خلق الوعي بأهمية تحقيق نتائج قيمة، وتحديد القيم والمعتقدات المشتركة وهو ما يمكن للمرؤوسين اتباعه من أجل تجاوز مصالحهم الخاصة والالتزام مع الفريق والأهداف التنظيمية، ويساعد هؤلاء القادة المرؤوسين على تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف وتطوير الصورة الذهنية للرؤية وتحويل الهدف إلى عمل.

<sup>1</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 149-150.

<sup>2</sup> Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.

<sup>3</sup> Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at [http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr\\_02cm.pdf](http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf), (05/03/2013).

**4-2-ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة التعلم:** الثقافة التنظيمية السائدة يجب أن تشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة مع توفير علاقات إنسانية ومهنية داعمة له بالإضافة إلى فرص التعاون والتعلم من الغير ، هذه البيئة تتميز بمميزات تشمل: **الأمان النفسي:** حيث يجب أن يشعر الأفراد فيها بالأمان في حالة اختلاف آرائهم مع زملائهم وخلال طرحهم للأسئلة أو ارتكابهم للأخطاء. **تثمين الاختلاف:** عندما تتعارض آراء الأفراد فإن من شأن ذلك الإختلاف خلق روح تنافسية بين أعضاء المؤسسة مما يزيد من التحفيز والإبداع وخلق القيمة. **الإنتفاح نحو الأفكار الجديدة:** التعلم لا يتعلق فقط بتصحيح الأخطاء وحل المشاكل بل يتعلق كذلك بصياغة وتقبل مقاربات جديدة وتشجيع الأفراد على المخاطرة.<sup>1</sup>

**4-3-التدريب الرسمي:** لا زال التدريب الرسمي يلعب دورا كبيرا في التطوير الوظيفي، ولذا ينبغي على المديرين تعزيز هذه الفرص ومساعدة الأفراد على اتخاذ الوقت اللازم للتعلم رغم أن هذا قد يستغرق منهم وقتا بعيدا عن وظائفهم، إلا أنه سوف يعود بالإيجاب على الإنتاجية والروح المعنوية للفرد.<sup>2</sup>

**4-4-السمح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة:** أفضل مواقف التعلم التنظيمي والتعلم الفردي تحدث مباشرة بعد ارتكاب خطأ وقد تكون هذه هي أهم الفرص التعليمية لدى المؤسسة. حيث تشير واحدة من مبادئ سيجما الستة للتحسين المستمر إلى "ثقافة التعلم من الأخطاء". كما نجد أن هناك الكثير من الطرق لبناء المؤسسة المتعلمة، مثل بناء ثقافة اعطاء الأفراد وقتا للتفكير وتطوير وتبادل الخبرات، والبقاء على مقربة من العملاء، والتعلم من الأخطاء والمنافسين ومواجهة تغيرات السوق، ولعل أهم الدروس تأخذ من مؤسسات مثل **Apple، IBM، Google** في بناء الخبرات وتعزيز التعلم التنظيمي.<sup>3</sup>

**4-5-تعزيز ومكافأة الخبرة:** إن الموارد البشرية اليوم أكثر تخصصا من أي وقت مضى في مجالات عديدة مثل: المبيعات، التصنيع، الهندسة، والتصميم وغيرها، وبالتالي على المؤسسات المتعلمة إطلاق العنان لهؤلاء الخبراء ووضع برامج لتعزيز ومكافأة مستويات أكبر من الخبرة ، وإعطاء الموارد البشرية الوقت لدراسة وتحسين المهارات الخاصة بهم.

<sup>1</sup> David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (05/03/2013).

<sup>2</sup> Cited on: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).

<sup>3</sup> Idem.

4-6- التبادل الحر وتدفق المعلومات: ضرورة توافر نظم المعلومات التي تضمن توفيق الخبرة والمعلومة حيث الحاجة إليها، بالإضافة إلى العمل على تجاوز الحدود التنظيمية وتطوير الشبكات الفردية والقدرات المعرفية والخبرة.<sup>1</sup>

4-7- الالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي: من خلال دعم الإدارة العليا وا لأفراد وتشجيع جميع المستويات على التعلم مع إعطاء قيمة للأفراد، لأن الأفكار والقدرات الإبداعية تتولد غالبا من مناخ من الانفتاح، الثقة، التحفيز، التعلم من التجربة والاستفادة من التنوع.<sup>2</sup>

#### 5- التعلم:

يمثل التعلم عند J.C.Sperandio " مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لإكتساب المعارف (النظرية، العملية، والسلوكية)، أما بالنسبة لـ Brintt-Mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة"<sup>3</sup>، وبالتالي فهو تصور مكون من التعرف والتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما، للتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف Le Boterf حيث يقترح ثلاثة أنواع من حلقات التعلم (les boucles d'apprentissages):<sup>4</sup>

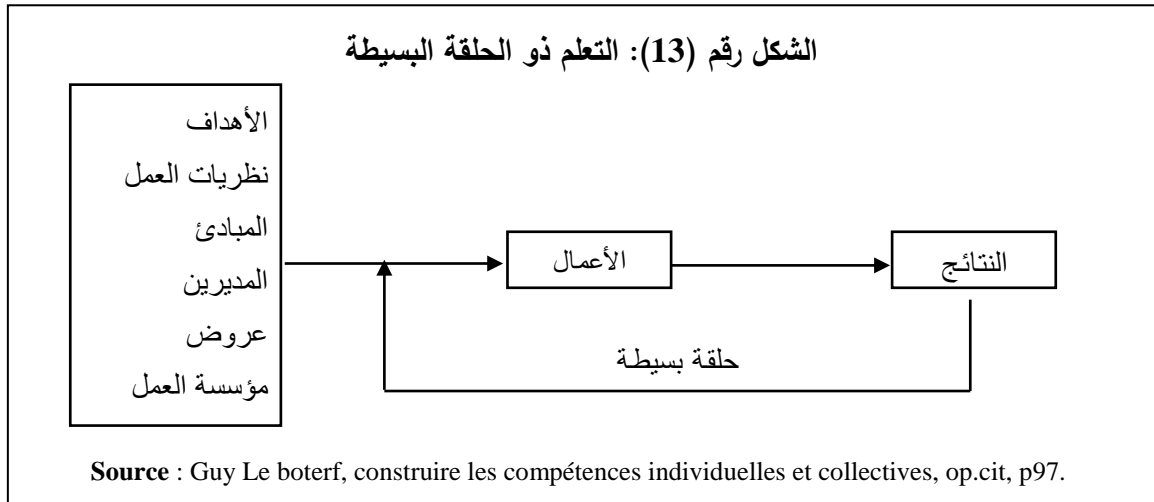
النوع الأول: التعلم ذو الحلقة البسيطة: يتم التعلم بتصحيح العمل مقارنة بالأهداف، لكن دون إحداث أي تغيير أساسي، وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:

<sup>1</sup> E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpaper>, (12/02/2011).

<sup>2</sup> Idem.

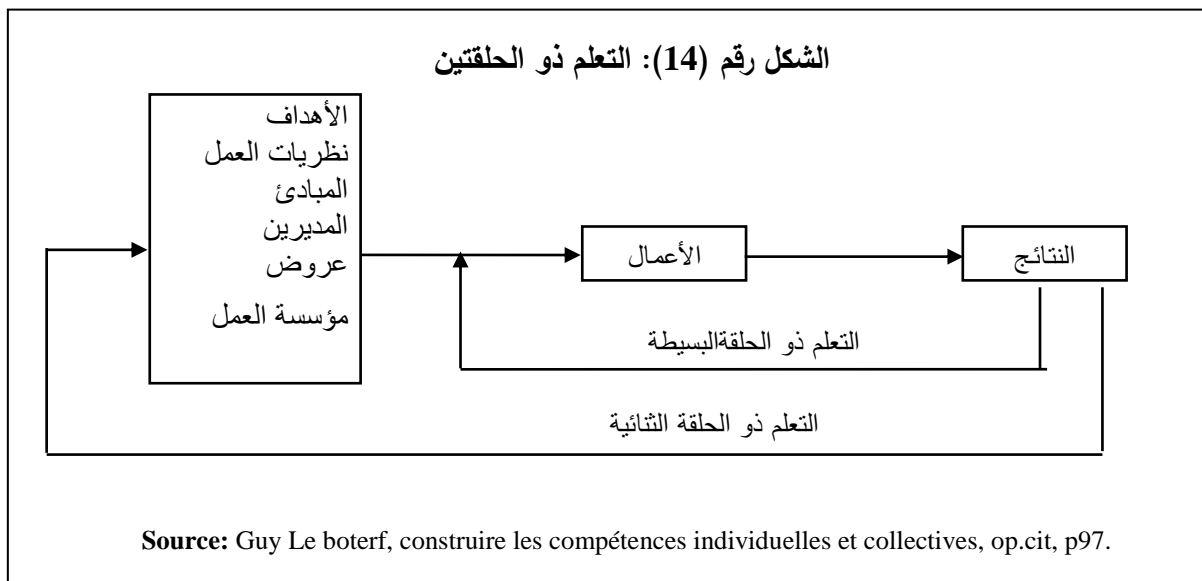
<sup>3</sup> Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992, pp 64-65.

<sup>4</sup> Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, éd : Organisation, Paris, 2000 -2001, pp 97-98.



كما يسمي الباحثان **Schon & Argyris** هذا النوع من التعلم بالتعلم ذو الإتجاه الأحادي حيث يرى الباحثان هنا أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المؤسسة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل، وتقع أغلبية المؤسسات في مثل هذا النوع من التعلم وهو مشابه للتعلم التكيفي الذي طرحه سينج في كتابه<sup>1</sup>.

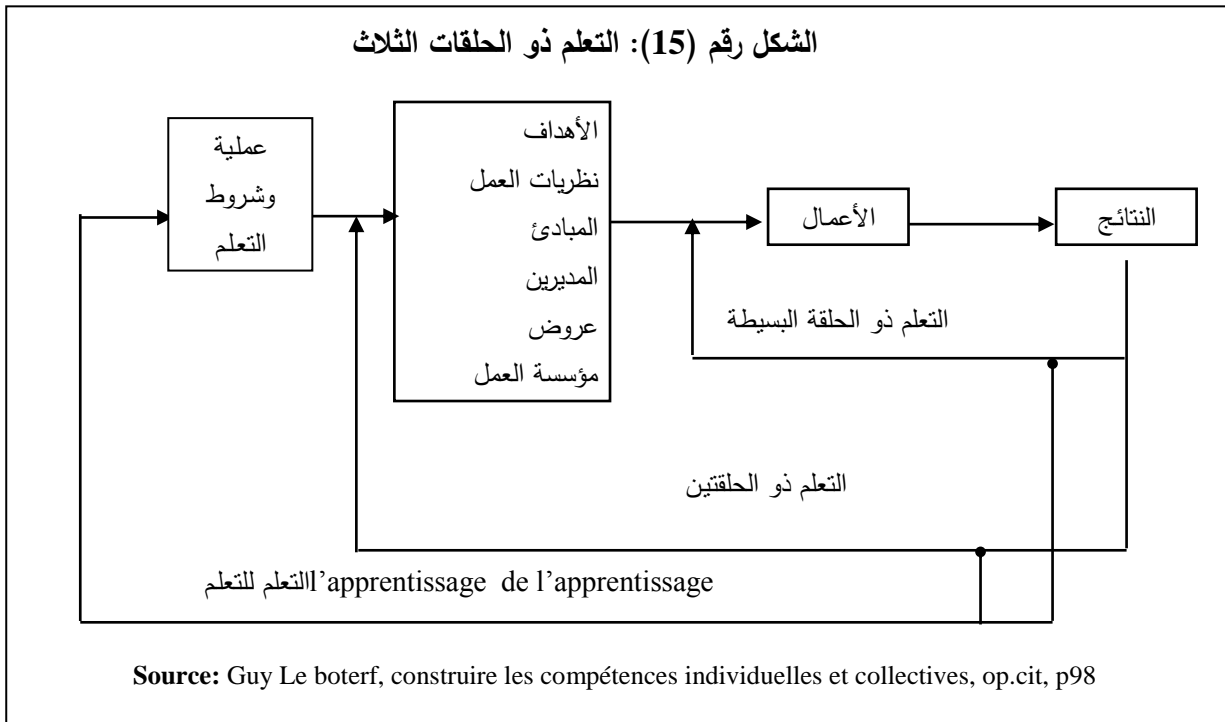
**النوع الثاني: التعلم ذو الحلقتين:** يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وإعادة النظر في نظريات العمل؛ وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:



<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 111.

ويضيف كل من Schon & Argyris أن مثل هذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف المؤسسة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع مهما لحياة المؤسسة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، ولأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المؤسسة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول Schein إن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعا تنظيميا بالنسبة للمؤسسات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التولدي لدى سينج.<sup>1</sup>

**النوع الثالث: التعلم ذو الحلقات الثلاث :** في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم من أجل التعلم، والحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل " Bateson " تحت عنوان "deutoro-learning" التعلم أصبح هدف التعلم وهذا ما يجسده مضمون الشكل التالي:



<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 112.

يظهر هذا النوع من التعلم أهمية العمل على تثمين استراتيجيات التعلم وتقييم فعاليتهم وذلك في إطار من الممارسة التأملية، حيث أن العمل التأملي لا ينفذ تلقائياً لأن تعلمه وتحقيقه يفترض في الغالب تدخل وسيط أو مدرب، كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يميز Senge بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي:<sup>1</sup>

- **التعلم الفردي:** وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشاكل ويصحونها ضمن إطار من التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها؛
- **التعلم الجماعي:** ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المؤسسة؛
- **التعلم التنظيمي:** وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل، ويعتمد نجاح المؤسسة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والإستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة.

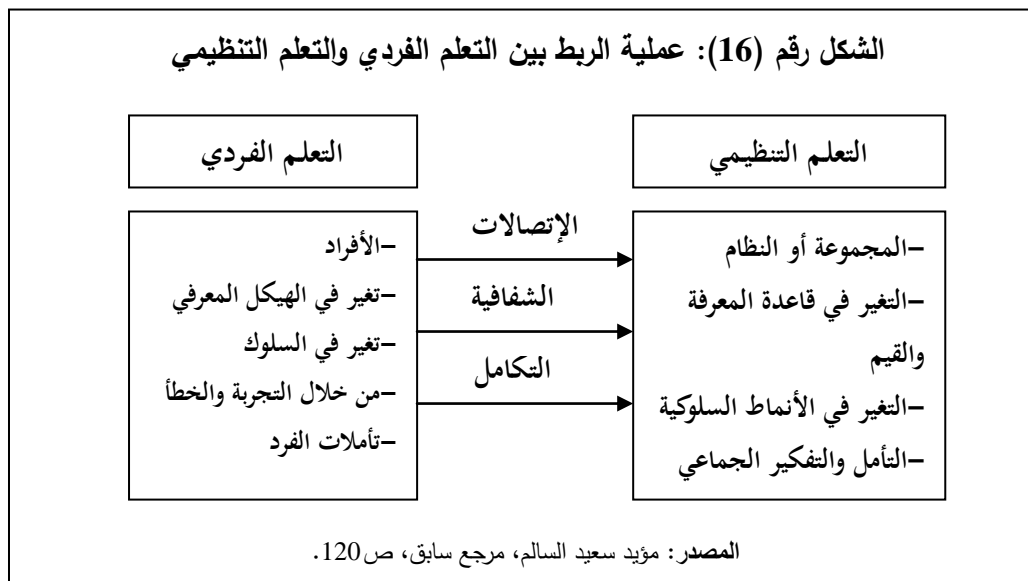
ويأتي هنا دور المؤسسة من خلال إدارتها في الحث والتشجيع والمزج بين هذه الأنواع من التعلم لخلق حالات إبداعية والتي بدورها تنقل المؤسسة إلى المبادرة والإبداع والتميز، ويتم ذلك بتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة بتسخير كافة أنواع التعلم وصهرها في بوتقة التعلم التنظيمي.

ومن أجل أن تستطيع المؤسسة نقل المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية إلى ذاكرتها التنظيمية، يرى كل من (Probst & Buchel) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص 113.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مؤسسات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ت، ص 120.

- **الإتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية بين مختلف الكفاءات عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الإتصالات، فبدون الإتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع. إن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمؤسسة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو قنوات ونظم اتصالات فعالة؛
- **الشفافية:** إن الإتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المؤسسة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات الإتصال متاحة لجميع الكفاءات بالمؤسسة، ونفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة لأنه يمكن الكفاءات من الدخول إلى ذاكرة المؤسسة ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءا من المؤسسة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع الكفاءات لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة؛
- **التكامل:** إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي تتطلب أيضا التكامل، ونعني به تكامل العمليات الجماعية في المؤسسة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمؤسسة فلا بد من تكامل أعمال الكفاءات مع بعضهم البعض؛ إذ تحتاج الكفاءات إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المؤسسة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي:



## رابعاً: إستراتيجية التحفيز والمكافآت

نتناول في هذا الإطار: مفهوم ومحتوى إستراتيجية المكافأة، إستراتيجيات التحفيز والمكافآت، بناء نظام فعال للحوافز والمكافآت، خصائص نظام الحوافز الفعال، التحفيز والكفاءات.

### 1- مفهوم ومحتوى إستراتيجية المكافأة:

توفر إستراتيجية المكافأة الإحساس بالغرض والاتجاه، وهي إطار عمل لتطوير سياسات المكافأة، الممارسات والعمليات، اعتمدت في مضمونها على فهم احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين وكيف يمكن إرضاء هذه الاحتياجات بشكل أفضل، تهتم كذلك بتطوير قيم المؤسسة وكيف ينبغي مكافأة الأفراد وصياغة المبادئ الإرشادية التي تؤكد على فاعلية هذه القيم.

تمثل إستراتيجية المكافأة أحد الشؤون العميقة التي تشير ببساطة إلى الاتجاه العام الذي تم التفكير من خلاله في كيفية سير إدارة المكافأة، بالإضافة إلى ذلك قد تحدد إستراتيجية المكافأة قائمة بالنوايا المحددة التي تتعلق بجوانب معينة في إدارة المكافأة والإستراتيجية بمعناها الأعمق.

وتهدف إستراتيجية المكافأة إلى العديد من الأهداف منها تحقيق توازن مناسب بين المكافأة المادية وغير المادية، وكذا استخدام مفاهيم أخرى لتطوير علاقات العمل وبيئته التي تدفع إلى الالتزام والارتباط بالعمل وتوفير المزيد من الفرص لمساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

كما أن إستراتيجية المكافأة الفعالة تحتوي على ثلاثة أمور:

- ينبغي أن تملك أهدافا واضحة ومحددة ورباطا محددًا بشكل واضح مع أهداف العمل.
- ينبغي أن يكون فيها دفع مصمم بشكل جيد بحيث ترتبط برامج المكافأة باحتياجات المؤسسة والأفراد وتتكامل مع بعضها البعض.
- ربما يكون الأهم ولكنه كثيرا ما يتم تجاهله، هو الحاجة لأن تكون الأهداف فعالة ومدعمة للموارد البشرية وأن عمليات المكافأة تتم في المكان والوقت المناسب.



## 2- إستراتيجيات التحفيز والمكافآت:

يرى أحد الباحثين أن عددا كبيرا من المديرين يرون أن تحقيق أفضل النتائج يأتي من دمج الأفراد ومشاركتهم في الأرباح التي تحققها المؤسسة وأيضا توفير المعلومات للعاملين والتي توضح الأداء المالي للمؤسسة، والحوافز والمكافآت والأجور والعلاوات غير المباشرة والتي تؤثر في حفز ودفع الأفراد نحو الأداء المتميز وأيضا نحو الولاء والانتماء التنظيمي، وهذا من شأنه تخفيض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وهكذا.

يقصد بالتعويضات الحوافز أو المكافآت التي يحصل عليها العامل بالإضافة إلى الأجور المالية المباشرة، ومن بينها ما يلي:

- نظام الحوافز: هو عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء من خلال مكافأة الأداء بدلا من الأقدمية أو ساعات العمل، يمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل وأيضا تعطي الحوافز لمكافأة السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة.
- خطة المشاركة في المكاسب: هو نظام بمقتضاه يتم تحفيز الأفراد نحو الأداء الجيد والفعال من خلال مشاركتهم في الأرباح والعوائد التي تحققها المؤسسة، وعادة ما تتم عملية المشاركة في المكاسب لمكافأة فرق العمل أكثر من مكافأة السلوك الفردي.
- الحوافز الفردية: هي الحوافز أو المكافآت التي تمنح مكافأة للسلوك الفردي لكل شخص وهي ترتبط بما يسمى بالفروق الفردية، حيث تختلف سلوكيات وأفعال وردود أفعال واستجابات الأفراد تجاه المؤثرات الخارجية ومنها الحوافز.
- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز والمكافآت التي تمنح لأعضاء فريق العمل كجماعة واحدة تؤدي عملا أو مهمة محددة خلال وقت زمني معين إذا زادت عن معيار الإنتاج المحدد، فالحوافز هنا تكافئ السلوك الجماعي للفريق وليس الفردي للأشخاص.
- الحوافز المحددة بوحدة الإنتاج والعمل: هي عبارة عن خطة للحوافز بموجبها يحصل العامل على مبلغ من المال عن كل وحدة أو جزء قام بإنتاجه أو بيعه، وهذا المبلغ يكون محدد في شكل نسبة وتناسب بين النتائج والمكافآت المرتبطة بالمنتجات، فمثلا العامل قد يحصل على أجر إضافي لكل ساعة عمل إضافية بمقدار خمس مئة دينار.

- العلاوات السنوية: وهي تهدف إلى التحفيز في الأجل القصير سواء للمديرين الإداريين أو التنفيذيين، وترتبط بربحية المؤسسة، فمثلا قد تكون في شكل زيادة ( أو تخفيض) أجور المديرين بنسبة 25% من إجمالي الأجر.
- العمولات: في وظيفة البيع تقرر المؤسسة نسبة مئوية من المبيعات أو من سعر البيع يتم دفعها للبائع، وعندما لا تعتمد المؤسسة على دفع تعويض أو أجر أساسي للبائع فإن جميع مكاسب البائع تأتي من العمولات.
- الحوافز غير المالية: قد تدفع الحوافز في أشكال غير نقدية مثل الإجازات وأداء بعض الخدمات (الطبية، التأمينية، الوجبات الغذائية، الملابس، شهادات التقدير،...إلخ).
- نظم التعويض المرتبطة بالمهارة أو المعرفة: وهي التي تسمح بمنح مكافآت في شكل أجور عالية ومتميزة للعاملين والخبراء أصحاب المهارات والمعارف والقدرات الخاصة والمتميزة.

### 3-بناء نظام فعال للحوافز والمكافآت:

عدد الباحثين والكتاب مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان لنجاح نظم الحوافز والمكافآت منها:

- يجب ربط خطط الحوافز بإستراتيجيات المؤسسة.
- يجب التأكيد على الارتباط المباشر بين المجهود والحافز.
- التأكيد على وضوح وعدالة وعلانية وموضوعية خطط الحوافز والمكاسب المشتركة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس.
- الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين لإستراتيجيات المكافآت والحوافز الإضافية وذلك من خلال مشاركتهم في وضعها والرقابة على تنفيذها.
- يجب التأكيد على نجاح نظم الحوافز وتحقيق الأداء التنظيمي في الأجل الطويل وليس لعلاج مشكلات قصور الأداء في أوقات الأزمات.
- دمج النقابات العمالية وأصحاب المنافع كالعلاء والموردين وأصحاب المنظمة في بناء نظم فعالة للحوافز والمكافآت.

- يجب أن تكون هناك قواعد بيانات مسجلة للأداء أولاً بأول، ونظم فعالة للمعلومات تسمح بنشر وتوزيع المعلومات على العاملين والمهتمين كالنقابات العمالية وغيرها.
- الإتصالات المفتوحة بين إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والعاملين والنقابات العمالية من الركائز الداعمة لنجاح نظم الحوافز والمكافآت بالإضافة للإستعانة بالخبراء في تصميم هذه النظم.

### 3-خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بخصائص منها:

- **القابلية للقياس:** تترجم الإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **التناسب:** مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.
- **المواكبة:** أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة للأداء.

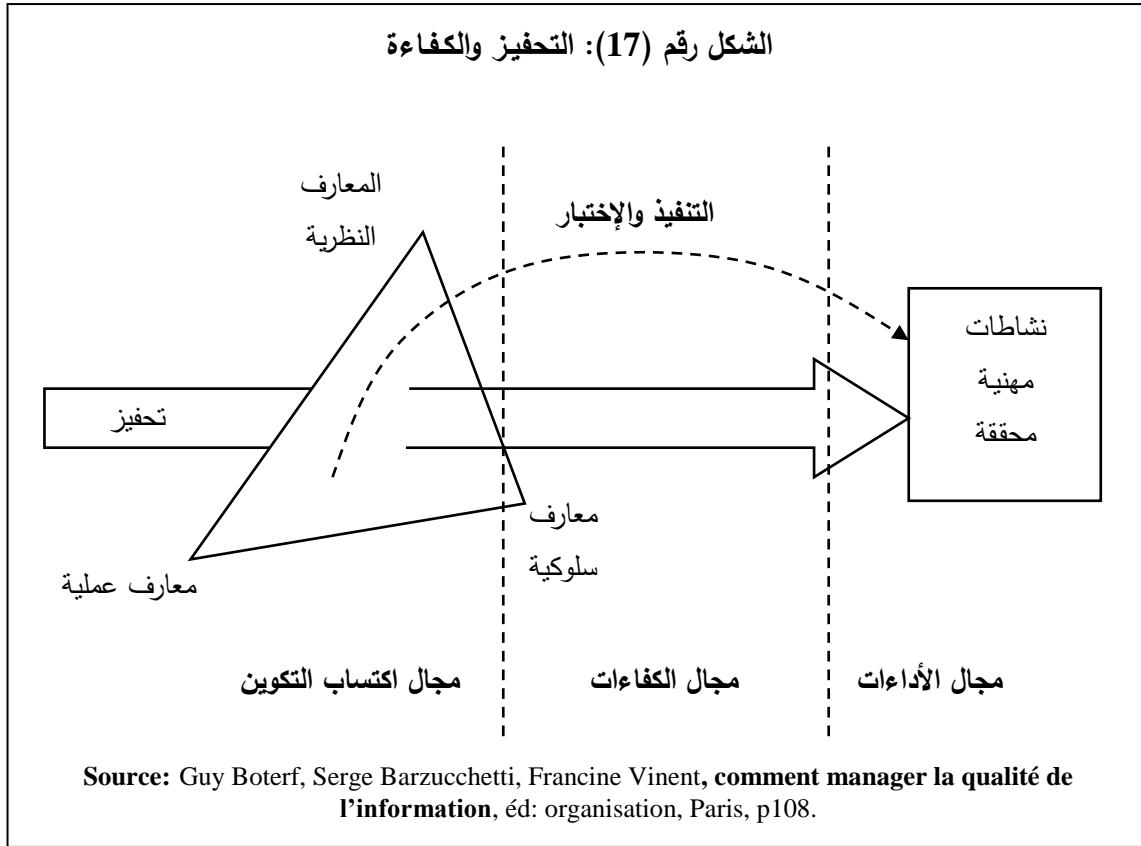
- **الإشهار:** أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث تعمل المنظمة على تشهيره للجميع.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- **النزاهة:** أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الإعتبارات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبيات في منحها وأن لا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي إلى الهدف المنشود.
- **الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

#### 4-التحفيز والكفاءات:

التحفيز "ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Maslow (تصنيف الحاجات)، Herzberg (عوامل التحفيز)، Mc Gregor (نظريات التحفيز)، فقط يمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل التحفيز جو العمل والعوامل المثمّنة ومحتوى العمل حيث يمثل إثراء العمل والأنظمة محدد أساسي في عملية التحفيز"<sup>1</sup>؛

ويمثل التحفيز محرك الكفاءة حيث تعطي الثنائيات (كفاءات / تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الرابحة في تطوير مساره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouysssonnie, éd : organisation, Paris, 1992, p 29.



## الفصل الثالث:

نطاق التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية

**تمهيد:**

نقوم ضمن هذا الفصل بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو ما يطلق عليها بالتطبيقات الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد المعرفة؛ وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ثانياً: نموذج تسيير الرأسمال البشري

ثالثاً: نموذج تسيير الكفاءات

رابعاً: نموذج تسيير المعارف

خامساً: نموذج إدارة الجودة الشاملة

سادساً: نموذج محاسبة الموارد البشرية

سابعاً: نموذج إعادة هندسة العمليات

## أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة " هارفارد " نهاية الخمسينات؛ لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية<sup>1</sup>. وسنتناول في هذا الإطار مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أهميته، العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وكذا التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC) كآلية للتخطيط الإستراتيجي.

### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يسمح هذا النوع من التخطيط للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي<sup>2</sup> :

- **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة؛

- **حالة العجز في الموارد البشرية :** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> سمالي يحضيه، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.



- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

## 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمكن إدراج أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:<sup>1</sup>

- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساهم في عمليات الإختيار والتعيين، إذ لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والإختيار .
- يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء ا لموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة ا لموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الإحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا أو تخطيط الأجر والإستقطاب والإختيار.

## 3-العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمكن توضيح العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ما يلي:<sup>2</sup>

- **رسالة المنظمة:** هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

<sup>1</sup> كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ، باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014، ص 51.

<sup>2</sup> حمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص60.

- **المحيط الخارجي:** يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بما فيها العملية التدريبية.
- **المحيط الداخلي:** يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.
- **الأهداف التنفيذية:** وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.
- **الخيارات الإستراتيجية:** إن أهم عنصر في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

#### 4-التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات(GPEC) كآلية للتخطيط الإستراتيجي

نتطرق في هذا الإطار إلى مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، آلية عمله، المبدأ الأساسي لأسلوبه، وكذا أدواته.

#### 4-1- مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: تطور المقاربات التوقعية المتبعة من خلال

المؤسسات في موضوع اليد العاملة، هي ظاهرة يعود تاريخها إلى الستينات (1969 lewis, 1968) (Mallèvre, 1967 Vetter, 1966 Gary) ورغم ذلك لا توجد مصطلحات مقبولة أو مقدسة الاستعمال، وفيما بعد جاء اصطلاح التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) (1990 Thierry, 1988 Ribette)، كمجموع من المقاربات والإجراءات والطرق التي لديها هدف رسم وتحليل مستقبل ممكن للمؤسسة، من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية<sup>1</sup>، حيث أنه يقوم على توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد.

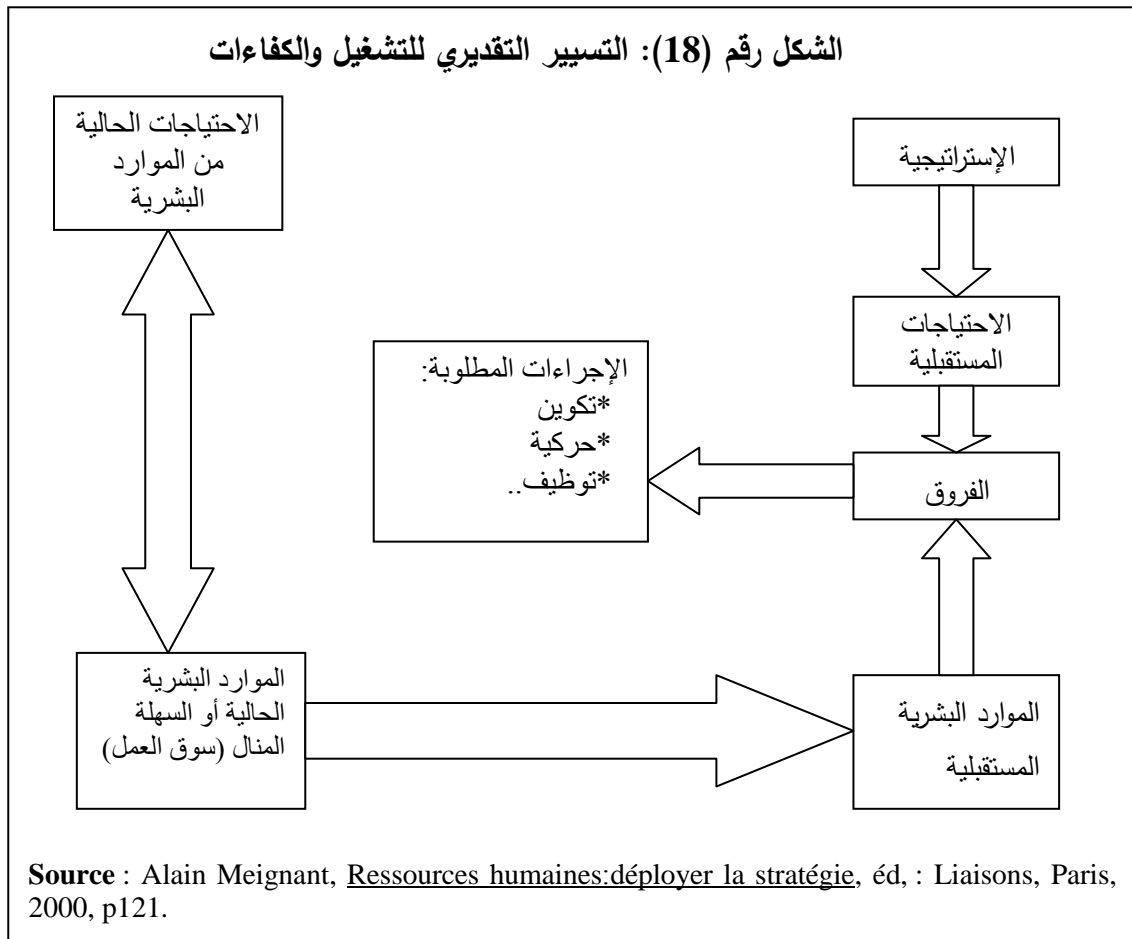
وفيما بعد جاءت مقاربات التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (La Gestion (GPEC) (Prévisionnelle d'Emploi et de compétences)، حيث ظهرت (الكفاءة: C) في 1986 كجسر بين الدراسات التوقعية و تحضير أعمال التسيير الفردي، كما اقترح مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيلات (Cereq) مفهوم " التشغيل الخاص الديناميكي " (Emploi-type dynamique)، من أجل اشراك إنتاج

<sup>1</sup> Patrick Gilbert, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective)*, Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris, p66.

الكفاءات وبأخذ التمييز الكلاسيكي بين المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية الذي نجده يتأكد، وبالتالي انتقل التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) من نظرة كمية وجماعية إلى مقارنة كيفية وفردية، وبالعلاقة مع حركة الفردنة لتسيير الموارد البشرية شغل مفهوم الكفاءة حيزا أكبر شيئا فشيئا وظهر هذا الانعطاف فعلا في بداية سنوات التسعينات<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب و يعرف على أنه "عملية أو منهج لهندسة الموارد البشرية، يهدف إلى إعداد وممارسة ومراقبة السياسات والتطبيقات التي تسعى إلى التقليص بكيفية التقدير للفوارق الحاصلة بين احتياجات وموارد المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمخطط الكمي (التسيير الجماعي) أو المخطط الكيفي (التسيير الفردي)"<sup>2</sup>.

4-2-آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: تتضح آلية عمل GPEC في الشكل الموالي الذي تمثل عناصره المفاهيم القاعدية لـ GPEC:



<sup>1</sup> Ibidem, p70.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة- 071 - مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص 81.

\* **الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية** : تمتلك المؤسسة موارد بشرية مكيفة مع احتياجاتها الحالية من حيث العدد والتنوع، يتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي (حركية الأفراد)، وخارجي (سوق العمل).

\* **الموارد البشرية المستقبلية** : يمكن توقعها من خلال دراسة تطور الموارد الحالية و تغييرها (التقاعد، الاستقالة...) حسب هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط، ومستوى الأمان في الشغل والجو الاجتماعي وشروط العمل...

\* **الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية** : بالنظر إلى المخططات الإستراتيجية من مشاريع الاستثمار والأهداف الإنتاجية وكل ما تستطيع تغييره تتوضح احتياجات المؤسسة من الأفراد والمواصفات المثلى التي تريدها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي وهذه الاحتياجات تمثل الكفاءات الواجب اكتسابها (Compétences requise)(المطلوبة أو المنتظرة).

\* **الفوارق**: وهي تمثل الفوارق بين الموارد المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف.

\* **السياسات التصحيحية** : من خلال تحليل الفوارق تستطيع إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة توظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى...).

ومنه فإنه على أساس الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية يتوفر للمؤسسة عمالة معينة ونتيجة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية (حركية، خروج،...)، يمكن لها أن تتوقع مواردها البشرية المستقبلية ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتخطيط الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات المطلوبة، من خلال المخططات الإستراتيجية، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الفوارق في عدد الأفراد أو نوع الكفاءات، وعليه تتخذ الإجراءات اللازمة من تكوين أو نقل أو توظيف.

#### 4-3-المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: " يميز التسيير التقديري للتشغيل

والكفاءات بين منطق المناصب ومنطق الكفاءات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي، يوضح المناصب وعلاقاتها السلمية، وأحيانا الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التايلوري المؤسس على التقسيم التقني والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرف بالمهام الموكلة إليه، ويحدد ذلك من المفروض في وثيقة المنصب (Fiche de poste)، ويفترض في الفرد الشاغل للمنصب امتلاك كفاءات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب، ويدفع له أجره استنادا إلى مستوى تصنيف منصبه، ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، وإن كان

لديه كفاءات لم تستعمل في هذا المنصب ليس له إمكانية تثمينها إلا بتغيير المنصب ولا يستطيع تطوير مساره إلا إذا حصل على منصب أعلى يحرره<sup>1</sup>.

"ووفق منطق الكفاءات، فإن التنظيم في المؤسسة يحدد ليس على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومقاربة من حيث متطلبات الكفاءات"<sup>2</sup>.

وقد عرف التشغيل الخاص حسب (Cereq) مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل على أنه " تجميع المناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص مشتركة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"<sup>3</sup> ويعد مفهوم التشغيل الخاص أساس مقاربة التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات ، وعليه فإن التعامل معه يتطلب معرفة نوعه الذي يتوافق مع الدراسة وتتمثل أهم أنواعه في:<sup>4</sup>

أ. **التشغيل الحساس:** وهو تشغيل خاص يمكن أن يتغير جذريا تحت تأثير تطورات المؤسسة، التغييرات التكنولوجية، أي الذي يقدر له حدوث تغييرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.

ب. **التشغيل الأساسي:** وهو تشغيل ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ويرتبط بجوهر مهمتها، وبالعمليات الحاسمة لأدائها والمؤسسة لا تستطيع المغامرة على مستواها، عن طريق تكليف أفراد لا يملكون الكفاءات اللازمة لأدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع هو الذي يشكل موضوع الاهتمام الرئيسي للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

ج. **التشغيل الدائرية:** وهو الذي تقابله الكفاءات اللازمة للمؤسسة لكي تتمكن من مواجهة تطورات المحيط.

بالإضافة إلى مبدأ الفصل بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات يرتكز GPEC على أساس:<sup>5</sup>

\* رسم الخريطة أو المحتوى الحالي لمجموعات التشغيل الخاص في المؤسسة أو في التنظيم.

\* توضيح ورسم عوامل التطور (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية،...) التي يمكن أن تؤثر على رسم هذه الخريطة.

\* رسم التطور المتوقع أو المرغوب فيه في الخريطة أو محتوى مجموعات التشغيل الخاص تحت تأثير عوامل التطور.

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 123.

<sup>2</sup> Ibid, p.125

<sup>3</sup> Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p 29.

<sup>4</sup> حجازي إسماعيل، مرجع سابق، ص 87.

<sup>5</sup> Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op. cit, p29.

\* توضيح قرارات التسيير الأساسية (التكوين، الحركية، التوظيف، التنظيم،...)، التي تسمح بمواجهة هذه التطورات.

4-4- أدوات التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: يتوفر التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات على جملة من الأدوات أهمها:

- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما تبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة<sup>1</sup>.
- **ميزانية الكفاءات:** هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجندة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين<sup>2</sup>.
- **مرجعية الكفاءات:** تعرف على أنها "قوائم الكفاءات المحددة (والمكتوبة)، والضرورية لممارسة التشغيل الخاص (Emploi-type)"<sup>3</sup>، ويتم الرجوع إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة، ويتضح نموذج مرجعية الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): نموذج مرجعية الكفاءات

وصف التشغيل الخاص		<input type="checkbox"/>	تشغيل خاص
وصف التشغيل الخاص		<input type="checkbox"/>	تشغيل دائرة
التعيين:		الرمز:	
العائلة:		المستوى:	
المهنة:		الأنشطة:	
مواصفات الكفاءات			
الخبرة المهنية المطلوبة:		مستوى التكوين المطلوب:	
الكفاءات المطلوبة:			

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p.138

<sup>2</sup> Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion : (Vocabulaire, concept et outil)**, economica, Paris, 1998, p 40.

<sup>3</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 127.

	المعارف (CNS)
	المعارف العملية (SF) المعارف السلوكية (CMO)
	الحركية (Mobilité)
	مدة البقاء المرغوبة: بين.....و.....سنوات
	أمثلة عن مناصب في التشغيل:
	عوامل تطور التشغيل الخاص:
	التشغيل الخاص السابق:
	التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:

Source: Alain Meignant, Ressources humaines : déployer la stratégie, op.cit, p 128.

نلاحظ أن مرجعية الكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) بالإضافة إلى ذلك فإنها توضح ما يلي:<sup>1</sup>

- ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو المستقبلية المرغوب فيها من خلال التشغيل الخاص والتشغيل الدائرة.
- تحديد تعيين ورمز وعائلة التشغيل وكذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات .
- ويوضح هدف التشغيل وقيمه المضافة من خلال المهمة وكذا النشاطات المتعلقة بها كما تستطيع تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستعملة) وشروط ممارستها.
- توضح سنوات الخبرة ومستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول).
- توضح الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة (انظر محاضرة نموذج تسيير الكفاءات).
- كما تحدد مختلف مناصب العمل المجمع في مفهوم التشغيل الخاص (Emploi-type) .
- وتشير أيضا إلى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص.
- توضح من خلال التشغيل الخاص السابق أو الأصلي الكفاءات المدمجة (المشاركة) والتي تسمح بالتأقلم السريع مع التشغيل الخاص المحدد (الجديد) دون تكوين أو ترقية.
- توضح التشغيل الخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار.

وبالتالي تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) وعليها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من توظيف وتكوين وحركية... إلخ.

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, pp 127- 128.

## ثانيا: نموذج تسيير الرأسمال البشري

يشكل الرأسمال اللامادي أو الرأسمال الفكري مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري منذ بداية سنوات التسعينات، حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير المعلومة، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية تسيير هذه العناصر؛ ومن بين العناصر المكونة للرأسمال اللامادي نجد الرأسمال البشري الذي يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى، لأنه يمثل مخزونا للكفاءات والمعارف، وسنتناول في هذا الإطار النقاط التالية: مفهوم الرأسمال اللامادي ومكوناته ، مفهوم الرأسمال البشري ومقارباته، قياس الرأسمال البشري، تسيير الرأسمال البشري.

### 1- مفهوم الرأسمال اللامادي ومكوناته

#### 1-1- مفهوم الرأسمال اللامادي (الرأسمال الفكري)

لقد نشر العديد من الكتاب كتابات حول الرأسمال اللامادي لكن مفهومهم لهذا الأخير يختلف من كاتب إلى آخر وإلى يومنا هذا لا يوجد أساس عالمي موحد في هذا المجال؛

حسب Christian Pierrat الرأسمال اللامادي هو "عنصر تراث للمؤسسة والذي يمثل بالعديد من المواصفات:

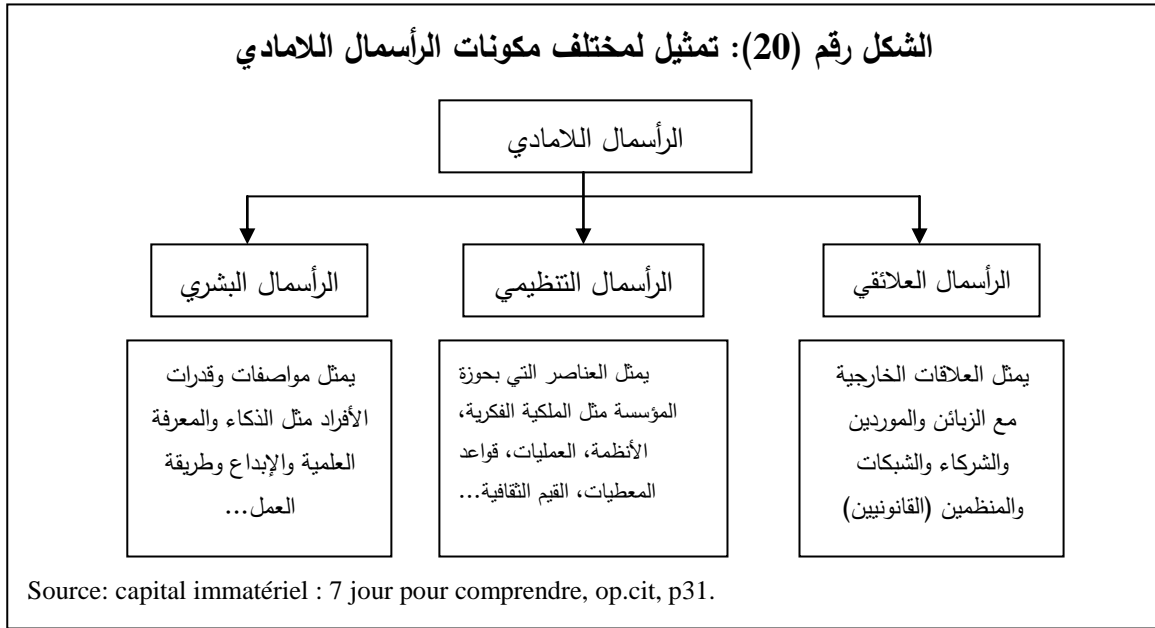
- ~ غياب المكون المادي
- ~ مدة حياة غير محددة وقوة خاصة
- ~ عدم اليقين حول المداخل المستقبلية له
- ~ صعب فصله عن الأصول الأخرى.<sup>1</sup>

من أجل توضيح أكثر للصورة نقول أن رأسمال المؤسسة الإجمالي يتكون من الرأسمال المادي والرأسمال اللامادي وبدخولنا في اقتصاد المعرفة أصبح الاستثمار اللامادي يمثل أهمية مزدوجة، فهو وسيلة من وسائل اكتساب وإنتاج المعارف ووضعيات العمل وهو ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة في التنافسية الاقتصادية؛

<sup>1</sup> Alan Fustec, Bernard Marois, *valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2006, p 16.



والرأس المال اللامادي ليس حقيقة جديدة، فهو موجود دائما لكن كان ينظر إليه من قبل كعنصر تابع أو كان يعالج بطريقة مجردة، أما وجهات النظر الحالية فأصبحت أكثر نضجا، ويعرف على أنه " يمثل مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل استعمالها في إنتاج وتقديم الحاجات والخدمات " <sup>1</sup>، وبالتالي فهو "حيازة المعارف، الخبرات، تكنولوجيات...والعلاقات مع الزبائن والكفاءات المهنية التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق" <sup>2</sup>، ويتكون الرأس المال اللامادي من: الرأس المال التنظيمي (الهيكل)، الرأس المال العلائقي، الرأس المال البشري، وهذا ما يتضح في الشكل التالي:



**1-2-1- مكونات الرأس المال اللامادي (الرأس المال الفكري):** بدأ الإهتمام بالرأس المال اللامادي وإن جانبا من هذا الإهتمام يتجلى في دراسة مكوناته وإمكانات تحديده ومن ثم قياسه، ويمكن تحديد المكونات الأساسية للرأس المال اللامادي انطلاقا من التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت (T.Sewart) -وهو التقسيم الأكثر شيوعا واستخداما- فيما يلي: **الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الزبوني.**

**1-2-1-1- الرأس المال الهيكلي:** إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، في حين يصنع الرأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو "يتمثل في تكنولوجيات الإعلام والإتصال

<sup>1</sup> **Capital immatériel : 7 jours pour comprendre**, cigref.typepad.fr/.../Rapports Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf(17-04-2007), p7.

<sup>2</sup> **DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre**, cigref.typpard.fr/.../ Rapport container/parus 2006/2006\_-\_DSI\_et\_capital immatériel\_-\_CIGREF.pdf (17-04-2007),p23.

الممثلة في النظام المحاسبي والمالي وكل إمكانيات الرأسمال اللامادي التي تبقى في المؤسسة عندما لا يتواجد فيها العمال"<sup>1</sup>.

كما أن عناصر المؤسسة التي أصبحت مؤسسة من خلال الإجراءات، الدروس المتعلمة، الممارسات الأفضل، الثقافة، التكنولوجيا الملائمة، وهي كلها جذور النجاح والعناصر المكونة للرأسمال الهيكلي، ويشير ماك إيلروي (M.W.McElroy) إلى الرأسمال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم الرأسمال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن الرأسمال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة-المرمزة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة.

وتظل الملاحظة الأهم على الرأسمال الهيكلي هو أنه في تسيير المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بالإنشاء عن طريق المعرفة، لهذا فإنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (الرأسمال البشري) يمثلون الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها التنافسي.<sup>2</sup>

**1-2-2- الرأسمال البشري:** لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأسمال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن الرأسمال المادي وإن الإنفاق عليهم في مجالات التعليم والتدريب والتعلم (بما فيها التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس تكلفة صعبة التحميل؛

ويتمثل الرأسمال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون يتضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات، ولقد عرفه إدفينسون ومالون (Edvinson & Malone) بأنه مجموعة مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في المؤسسة.<sup>3</sup> وسنتناول الرأسمال البشري بالتفصيل فيما سيأتي من البحث.

**1-2-3- الرأسمال الزبوني:** الرأسمال الزبوني ويدعى أيضا الرأسمال العلائقي، أو رأسمال العلاقات، أو رأسمال العملاء، ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم،

<sup>1</sup> Aldo LEVY, *la gouvernance des savoirs: économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur*, ACTUA entreprise Gualino éditeur, Paris, 2003, p158.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 294-296.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 296.

والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضاعفة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها.<sup>1</sup> كما يعكس الرأسمال الزبوني طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة.<sup>2</sup>

إن الرأسمال الزبوني هو الثروة المتمثلة في علاقات المؤسسة مع زبائنها وكذلك حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة وولائهم لها، وفي ظل العلاقة التبادلية الترابطية بين المؤسسة والزبون يطلق على هذه العلاقة بالرأسمال الزبوني وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الإتجاه الواحد من المؤسسة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقات ذات الإتجاهين من المؤسسة إلى الزبون ومن الزبون إلى المؤسسة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الإتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية. وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلا آخر من أصول المؤسسة وجزء مما تمتاز به المؤسسة من حقوق ملكية المؤسسة الأخرى ويمكن توضيح أبعاد الرأسمال الزبوني كأحد مكونات الرأسمال اللامادي من خلال التالي:<sup>3</sup>

- لفترة طويلة من الزمن كانت أقسام البحث والتطوير في الإدارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة ولهذا فإن المؤسسات أخذت تجرب مدخلا جذريا جديدا يعتمد على الإصغاء للزبائن والسماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير منتجات المؤسسة، هذا المدخل في الحقيقة جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة والمستمرة مع المؤسسة هم الباحثون الجدد لمصلحة المؤسسة وأصبحوا هم الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.
- إن جوهر الرأسمال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة، وفي هذا المجال أكد فردريك وتشهيلد (F.F.Recichreld) أن زيادة الأرباح في المؤسسة تعد دالة لدرجة ولاء الزبون، حيث أن زيادة ولاء الزبون للمؤسسة بنسبة 5% يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25%-95%).
- جذب الزبائن، هذه المهمة اعتبرها دراكر (Drucker) هدف المؤسسة الأساسي ولا شك أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجيدة سواء على أسس تقليدية معروفة (سكانية، نفسية، جغرافية، اجتماعية، ثقافية... إلخ)، أو على أساس الخدمات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي تضطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والإبتكار للمنتجات والخدمات الجديدة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 300.

<sup>2</sup> سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 126.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 136-140.

- التركيز على الزبائن الملائمين و ثم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين موالين للمؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتصنيف الزبائن إلى فئات معينة ابتداءً من الزبائن الأكثر ربحية إلى الأقل ربحية إلى أصحاب الشكاوي وعديمي الربحية.

مما تقدم نستنتج أن العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبون هي الأساس في خلق القيمة المضافة وزيادة العوائد للمؤسسة، ذلك أن الزبائن ذو الولاء هم الأساس فيما يسمى في المؤسسة بالرأسمال الزبوني الذي لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى للرأسمال.

## 2- مفهوم الرأسمال البشري ومقارباته

### 2-1- مفهوم الرأسمال البشري: ظهرت نظرية الرأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي

Schults في 1961، حيث اعتبر أن "كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه"<sup>1</sup>، ويعرف Theodor & Schultz الرأسمال البشري على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع؛

فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما إذا كان الكلي فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان؛<sup>2</sup> وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي Gary Becker (1975)، الذي اهتم بمفهوم الرأسمال البشري ودراسة الإستثمار فيه وقدم التعريف التالي: "الرأسمال البشري هو مكون من مجموع القدرات الخلاقة والإنتاجية للعامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة... وبالتالي يعتبر الرأسمال البشري كمخزون قابل للتكوين والنمو والتطوير وتقديم الثمار"<sup>3</sup>؛

وقد قدمت للرأسمال البشري حسب نظرية Gary Becker & Th. Schults ثلاث (03) خصائص:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65.

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 116.

<sup>3</sup> Fabienne BASTID, *LE CAPITAL HUMAIN : ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE SPECIALISTES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, Juin 2001.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 128-129.

- ~ يتكون من أجزاء موروثية وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات.
- ~ اكتساب رأسمال بشري يحتوي تكاليف مباشرة هي الإستثمار في الموارد البشرية، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت لتحقيق الإستثمار المعني.
- ~ هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه وإنما خدمات مخزون الرأسمال البشري من الوسائل التي تباع في السوق.

ومن ثم اقترح كل من Flamholtz و Lacey (1981)، حصر مفهوم الرأسمال البشري في ثلاث مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، المعارف، وابتداء من نهاية سنوات التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظاً أوفر في مجال التسيير، حيث سمح الرأسمال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال وإنما على عناصر غير مادية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الرأسمال البشري بالمعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها<sup>2</sup>، ويتألف الرأسمال البشري من ما هو موجود في فكر الأفراد (ce qui est dans la tête des gens) يعني المعارف، الكفاءات، التحفيز، ومواصفات الأفراد مثل الذكاء، المعرفة العملية، الإبداع وطريقة العمل.

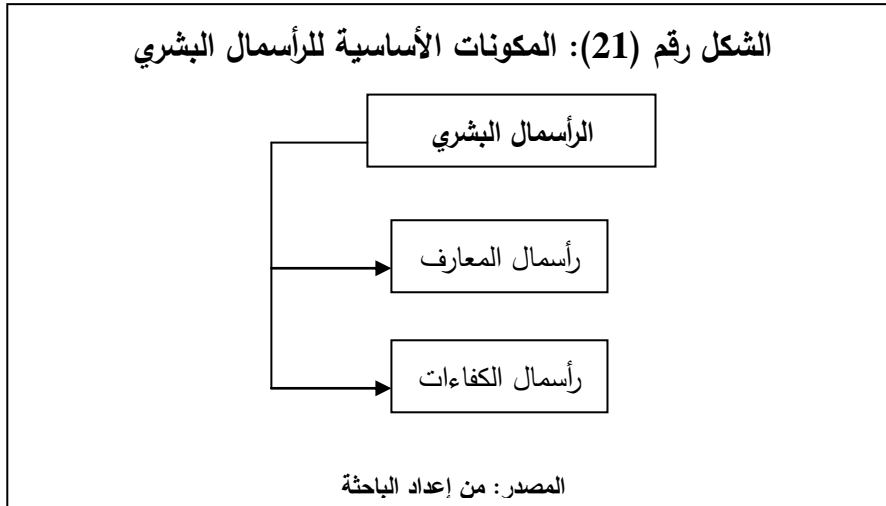
كما يقترح Bounfour مفهوم للرأسمال البشري كمكون أساسي للرأسمال اللامادي: "يتمثل الرأسمال البشري في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المؤسسة وكذا مجموع المعارف (معرفة لماذا، معرفة كيف، معرفة من هو، معرفة ماذا، وفق تقسيم OCDE 1996، جودة الفرق، القدرات الجماعية، الكفاءات المتمكنة والثقافة الداخلية ويضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمؤسسة أن توجد وتتطور"<sup>3</sup>.

ما يمكن ملاحظته من تعريف Bounfour هو أنه تكلم خصوصاً عن المعارف الباطنية المحمولة في الرأسمال البشري بالإضافة إلى الكفاءات وجودة الفرق والقدرات الجماعية، وبالتالي يمكن القول أن الرأسمال البشري يتكون من الكفاءات والمعارف كمكونات أساسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Ce qui dit la recherche : la théorie du capital/ humain et le gouvernement d'entreprise, [www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf\(21/04/07\)](http://www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf(21/04/07)), p2.

<sup>2</sup> Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), [www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse\\_rousse/papiers\\_4pdf\(14/03/2007\)](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf(14/03/2007)).

<sup>3</sup> Fabienne BASTID, op.cit.



ونضيف أن الرأس المال البشري يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوقية، ويشتمل على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة من التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل؛ والرأس مال البشري يرتبط بشكل معنوي بأداء المؤسسة وأرباحها ويعد عاملا هاما لمدخلات المؤسسات المتعلمة ومخرجاتها، ويتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى وهو أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى قابلياته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي والإعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وإنه لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني وهذا يعني عدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة.<sup>1</sup>

ويتكون الرأس مال البشري من خلال مختلف مراحل حياة الإنسان منذ وجوده في الأسرة في البيت، ثم ما يتلقاه في المدرسة، وما يتحصل عليه من مختلف احتكاكات في مجتمعه الضيق والواسع وما يتلقاه في مراحل تعليمية أخرى سواء في المستويات الثانوية المتخصصة أو العامة إلى الجامعة، ولا يتوقف التحصيل واكتساب المؤهلات عند هذا الحد بل يفوق هذا إلى ما يجنيه الفرد من احتكاكه وعمله خلال مراحل حياته العملية، وهي أيضا تركز على الإستعدادات وإمكانيات التحصيل والإستيعاب والتلقي التي يتمتع بها الإنسان والتي يرثها في تكوينه البيولوجي والنفسي منذ الولادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 231، 235.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 129.

**2-2-مقاربات الرأسمال البشري:** تجد اليوم كل الأنظمة تهتم بتصوير الرأسمال البشري، ويرجع هذا الاهتمام إلى وعي كل من الأفراد والمؤسسات والدول بأن الرأسمال البشري عامل يمنح الأمان ويحقق النجاح والتميز ويتحدد ذلك في المقاربة الاقتصادية والمقاربة التسييرية لهذا التصور.

**2-2-1-المقاربة الاقتصادية<sup>1</sup>:** تأسس تصور الرأسمال البشري في أعمال الاقتصاديين (1961) schultz و(1975) becker، وتتمحور هذه الأبحاث حول مردودية الاستثمار في تعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأسمال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم، مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تهمين ملموس لنسب مردودية التعليم.

كما ذهب بعض الاقتصاديين إلى دراسة أثر زيادة مخزون الرأسمال البشري على المستوى الكلي، حيث اعتبروا الرأسمال البشري كعامل داخلي لنمو وتطور الاقتصاد مثله مثل النقل والاتصال وكمكمل للإنتاجية.

كما جرب كل من (1991) barte و(1995) lynch et black تقييم تأثير الرأسمال البشري على إنتاجية المؤسسة، حيث وجدوا أن التكوين في المؤسسة ينمي إنتاجيتها.

وتجدر الإشارة أن "المقاربة الاقتصادية لا يجب أن تحدد بمعرفة أي الكفاءات يمتلكها الأفراد، لكن أيضا بأي طريقة يبحث عنها سوق العمل وكيف يستعملها وكيف يحدد رواتبها، وفيما يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح بطريقة تجريبية المعارف والتأهيلات والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، في الإبداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية"<sup>2</sup>. ويتفق أغلب الاقتصاديين على أن مخزون مرتفع من الرأسمال البشري يشكل مصدر للابتكار أو التنافسية على المدى الطويل سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), op.cit.

<sup>2</sup> Hadj NEKKA, pour lecture gestionnaire de la notion de capital humain, ead,univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf(14/03/2007).

**2-2-2- المقاربة التسييرية<sup>1</sup>:** إن أعمال الاقتصاديين حول إنتاجية المؤسسة تلتقي طبيعيا مع اهتمامات باحثي التسيير، حيث أن المقاربة التسييرية للرأسمال البشري تسجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة (النظرية المبنية على الموارد).

هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد ذات جودة ونادرة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة للموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية (bounfour,1998)، "وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات و الإمكانيات والأداء التنظيمي"<sup>2</sup>، ومنذ ذلك الوقت المسيرين مشغولين بمعرفة كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تترجم بالتغيرات في سلوكيات التسيير.

ويلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في القياس، حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها المعاونون في المؤسسة في الاستعداد من جهة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات خصوصا بالابتكار. ولأن الرأسمال البشري يلعب دورا أساسيا في بناء الميزة التنافسية، فإنه يتأتى ليس فقط تسييره لكن أيضا معرفة العوامل التي لديها تأثير عليه (المؤسسة، الاختيارات الإستراتيجية وأسلوب التسيير).

"وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأسمال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف نقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول عمالها وحول نجاحاتهم، ويبقى تحسين الكفاءات والبحث عن فرص جديدة نشاط طويل المدى يكون من أهم صفات النجاح في عالم عالي التنافسية"<sup>3</sup>.

### 3- قياس الرأسمال البشري

إن عدم توافر بيانات عالية الدقة عن أنشطة الرأسمال البشري وإنتاجيته في نهاية كل يوم عمل فعلي، لا يمنح المؤسسة فرصة مناسبة لحساب العائد على الإستثمار له بنجاح، ويتجاهل بيانات الرأسمال البشري الدقيقة وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والإستجابة لها بفاعلية، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها الأساسية

<sup>1</sup> Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), **op.cit.**

<sup>2</sup> Hadj NEKKA, **op.cit.**

<sup>3</sup> Peter Drucker, **l'entreprise de demain**, traduit de l'américain par Laurence Nicolaiiff, village mondial, 1998, p112, 180.



في المؤسسة لم تكن هي في تجميعها وتنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات الرأسمال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للإستثمار فيه بأحسن صورة؛<sup>1</sup>

يرى سعد علي العنزي أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك المقياس لا يمكن:<sup>2</sup>

~ توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين

~ معرفة ما يجري داخل المؤسسة

~ تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها وعض النظر عنها

~ تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي

~ تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته

~ دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط والموازنات المؤسسة

وباختصار يمكن القول أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الإقتصادية المضافة لا نستطيع إدارتها بفاعلية، فالرأسمال البشري بحاجة إلى الإهتمام المتزايد حول قياس أهميته ومدى ملاءمته لمؤسساته وتوفير التدريب اللازم لتطوير قابليته وإكسابه الخبرة.

ولقد حاول بعض الكتاب القيام بوضع مؤشرات مختلفة لقياس الرأسمال البشري<sup>3</sup> ويمكن أن نميز ما هو موجه للإستعمال على المستوى الكلي، وما هو موجه للإستعمال على المستوى الجزئي، وقد قدم أساسا نوعين من المؤشرات:

- مؤشرات تقيس مخزون الرأسمال البشري لبلد معين وهذا المخزون يبين مستوى التنمية البشرية الذي وصله المجتمع.
- مؤشرات تقيس النمو الخام أو الصافي لمخزون الرأسمال البشري خلال فترة معينة، هذه النسبة تبين وتيرة التطور.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 206-207.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 208.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 131-134.

أما على مستوى المؤسسة:

- هناك طريقة لتقييم الموارد البشرية بشكل عام وهي بتحديد المقارنة بين القيم المحاسبية الصافية وقيمة الحياة لأصولها
- وهناك طريقتين أخريين لتقدير قيمة الرأسمال البشري لفرد: الأولى يمكن تقديرها على أساس القيمة الحالية للدخول المستقبلية التي في إمكانه أن ينتجها، أما الثانية فهي على أساس النفقات الحقيقية التي كلفته لإنتاجها؛

وكان William Far 1953 قد استعمل أول مرة الطريقة الأولى، والتي قبلت حديثا بشكل عام وقد اعتمدها I.Fisher 1953 و G.Becker 1964؛ وقد أعطت هذه النظرية وما يتعلق بها من محاولات تقييم العامل البشري دفعا معتبرا للإقتصاد سواء للسياسات المقترحة على المستوى الكلي، أين ظهر الإهتمام بشكل كبير بالإستثمار في العامل البشري الذي أصبح يعتبر من العوامل المهمة والمحددة للنمو الإقتصادي الكلي؛

أما على مستوى المؤسسة فقد أدخلت هذه النظرية إعادة النظر في العامل البشري، سواء كعامل إنتاج مكلف أو كاستثمار، وأصبحت المؤسسات تقوم بعدة دراسات وتقييمات، عند انطلاقها في مشاريع أو توسيعات، أو القيام بخطط في مجال تعديل نشاطها، وهذا لإعتبار العامل البشري كاستثمار مكلف يجب الحصول على مردودية عالية منه، وهذا ممكن إن وفرت له الإمكانيات المادية والإجتماعية النفسية، والإختيار واتخاذ قرارات بحرية أو يصبح كتكلفة إضافية على عائقها، وهنا تظهر العلاقة المعقدة بين الجانب الإقتصادي المحاسبي والجانب النفسي الإجتماعي وتوفر هذا الأخير يمكن للمؤسسة أن تتحصل على أحسن مردودية.

وبشكل عام يمكن قياس الرأسمال البشري من خلال:<sup>1</sup>

#### أ - قياس الابتكار:

يمثل الابتكار أحد مخرجات الرأسمال البشري ويمكن قياس الابتكار بطرق عديدة مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الابتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وهناك من يضيف مقياس النمو الحدي من المنتجات الجديدة لقياس الابتكار، وبالتالي يمكن القول أن المقاييس الحالية لقياس الابتكار الناتج عن الرأسمال البشري هي:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص 442-449.

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

### ب - قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم:

يعكس الرأسمال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، فمن بين مقاييس الرأسمال البشري هو وضع خريطة للقدرات والمؤهلات تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع مهاراتهم مقابل المهارات التي يتوقعها منهم العملاء ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ وتوقعات العملاء وهذا يمثل مقياسا للرأسمال البشري وهم مقياس ناجح لدى مستوى المديرين العام، ولتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية مع إيجاد الدعم المالي اللازم.

وهناك مقاييس عديدة لقياس الخبرات وضعت من قبل إحدى الشركات الألمانية والتي تسمى *Celemi International* والتي تقدم الإستشارة في مجال الموارد البشرية والتدريب وخدمات إدارة التغيير وذلك من خلال تقريرها عام 1995، والذي شمل المقاييس التالية:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
- الأقدمية في الخبرة وهو ما يعادل متوسط سنوات العمل في المؤسسة.
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف.
- النسبة المئوية من العملاء المؤكدين والذين تتوافر لديهم قدرات التعامل مع المؤسسة، وهؤلاء العملاء تكون لهم قيمة حيث يتعلم منهم موظفي المؤسسة سواء من حيث الإقتراحات، الشكاوي، الإستفسارات التي يقدمونها.
- معدل أو نسبة المبتدئين *Rookie Ratio* وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

### ت - قياس قيمة بنك المعرفة:

تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة ويشتمل على البحوث، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية وغيرها، وهذا البنك ليس عبارة عن مباني أي أنه ليس بالمفهوم التقليدي، إنه سبب الإستثمار في الأفراد

في أي مؤسسة، ويجب على كل مؤسسة أن يتوافر لديها بنك لكل من المعارف والمعلومات والأبحاث والمهارات وأيضا بنك معلومات للمستهلكين المرتقبين والمنافسين.

ويعتبر بنك المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق وزيادة مبيعات المؤسسة نظرا لإعتماده على الإستثمار في المهارات البشرية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنظيم قيمتها السوقية، ويعتمد قياس قيمة البنك على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

### ث - قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي:

لتبيان أثر قياس ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي نتناول دراستين:

**الدراسة الأولى:** قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب وذلك بهدف تقدير أو قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في كل من المؤسسات اليابانية والأمريكية وقد أظهرت هذه الدراسة:

\*\* أن المؤسسات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل:

- فرق حل المشكلات
- التوجيه الفعال
- التدريب خلال المسار الوظيفي للعاملين
- المساهمة الفعالة في المعلومات
- التدوير الوظيفي
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي
- المشاركة في الأرباح

\*\* أما في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أنها تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة، لكن لديها نظام شامل للرقابة من أجل ممارسات العمل المبدع والذي يتوازي مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية.

\*\* كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في المؤسسات اليابانية أكبر منها في المؤسسات الأمريكية.

\*\* وقد تبين أن المؤسسات الأمريكية قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعد ما أنجزت أو حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

**الدراسة الثانية:** ركز أحد البحوث الميدانية على فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة "إنجلترا" وقد استخدمت بيانات في هذا البحث تم تجميعها من 200 فندق والنتائج الهامة كانت كما يلي:

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الفندقي تعتمد على درجة التكيف مع استراتيجية الفندق.
- إن المؤسسات الفندقية تستخدم مناهج إدارة الموارد البشرية مع التركيز على الجودة نحو التحقيق الأفضل لإستراتيجية المؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم بقوة نحو تحقيق النجاح التنافسي في الفنادق، وذلك من خلال تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة وفي إطار تقديم حزمة متماسكة من الخدمات مثل الإختيار والتعيين والتطوير وغيرها أو بما يسمى بحزمة الممارسات Bundle of practices .

وتوضح الدرستين السابقتين أن هناك تأثيرا مباشرا من خلال الممارسات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، تحقيق التميز التنافسي لمؤسسات الأعمال سواء الأمريكية أو الإنجليزية أو اليابانية، كما تتميز حزمة الممارسات اليابانية بأنها أكثر تميزا وتأثيرا في تحقيق الأداء التنظيمي عن غيرها من الممارسات.

#### 4-تسيير الرأسمال البشري:

يعد تسيير الرأسمال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمؤسسات لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء، وهذا يعني لابد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيده تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأسمال البشري واستثماره، ولقد وضع Stewart خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري وهي:<sup>1</sup>

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار الرأسمال البشري وأعماله لصالح المؤسسة وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين؛
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛
- عدم المبالغة في تسيير الرأسمال البشري لان سر النجاح يكمن في الروح الإبتكارية؛
- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛
- هيكله الرأسمال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

<sup>1</sup> محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

ولكي تستثمر المؤسسة رأسمالها البشري بشكل أفضل، فمن الضروري أن تشجع مواردها البشرية وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وأن توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من تقديم تلك المعلومات والأفكار بحرية كاملة مع الأخذ بالحسبان أنه ليس كل العاملين يمكن اعتبارهم مصدرا للرأسمال البشري، إذ أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملون المتميزون والذين يمارسون وظائف إستراتيجية في العمل كالمهندسين والفنيين والخبراء والمختصين هم من يشكلون رأسمالا بشريا؛ إذ أن هؤلاء الأفراد قادرون على التعلم وزيادة رأسمالهم البشري وإنشاء المعرفة التي تشكل أساسا لقدرات التعلم في كل المستويات التنظيمية وتراكم المعرفة،<sup>1</sup> حيث تشير Penrose إلى أن المؤسسة قد تحقق مداخيل ليس لا متلاكها لأفضل الموارد وإنما لوجود الكفاءات المميزة بها والتي تعمل على استخدام أفضل لمواردها.<sup>2</sup>

كما يشير Nalbantian إلى القياس الهادف لتسيير الرأسمال البشري حيث يظنون للرأسمال البشري على أنه المخزون من المعرفة المتراكمة والمهارات والخبرة والإبداع وغيرها من سمات القوى العاملة ذات الصلة، ويقترحون أن تسيير هينطوي على وضع المقاييس في مكانه لقياس قيمة هذه الصفات واستخدام تلك المعرفة لتحقيق إدارة فعالة للمؤسسة؛ كما يعرف تسيير الرأسمال البشري أحيانا على نطاق أوسع دون التركيز على القياس، حيث يعرفه Chatzkel على أنه "جهد متكامل لإدارة وتطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء"، ويصفه Kearns على أنه التطوير التام للإمكانات البشرية ممثلة في القيمة التنظيمية، كما يعتقد أن "تسيير الرأسمال البشري يتعلق بخلق قيمة مضافة عن طريق الأفراد"، وأنه يمثل "فلسفة التنمية البشرية، ولكن التطور الوحيد الذي يعني شيئا هو الذي ترجم إلى قيمة".<sup>3</sup>

وقد أكد Paul Squires أيضا أن تسيير الرأسمال البشري هو "تسيير الكفاءات والمعارف حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف والكفاءات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية تسييرها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الإستثمار فيها وتحسين المردودات الإقتصادية منها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.

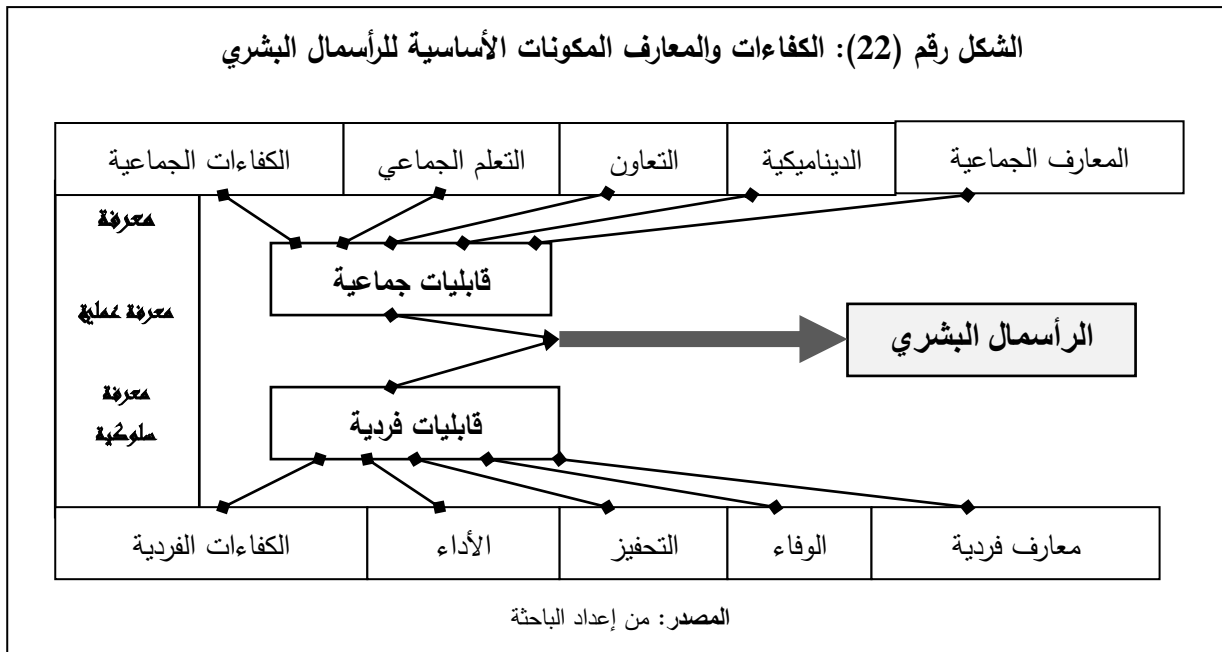
<sup>2</sup> JOSEPH T. MAHONEY & J. RAJENDRAN PANDIAN, **the resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.

<sup>3</sup> Baron Angela, Armstrong Michael, **Human capital management**, publisher: Kogan Page Ltd, London, GBR, 2007.

<sup>4</sup> Paul Squires, **concept paper on managing human capital**, available at: [http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human\\_Capital.pdf](http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf), (27/03/2013)

بناء على ما قمنا بتحليله يمكن أن يتحقق تسيير الرأسمال البشري من خلال تطبيق تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، وقد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ولكن الممارسات في هذا المجال لا تزال غير معروفة جيدا<sup>1</sup>، ونقترح أن تسيير الرأسمال البشري يعتمد على تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كذلك تجدر الإشارة إلى أنه دون معرفة أفضل الممارسات المتصلة بتسيير الكفاءات وتسيير المعارف هناك احتمال أن الأبحاث في هذا المجال ستبقى نظرية أيضا، بحيث لا يتم تحقيق الفائدة الحقيقية للمؤسسات.

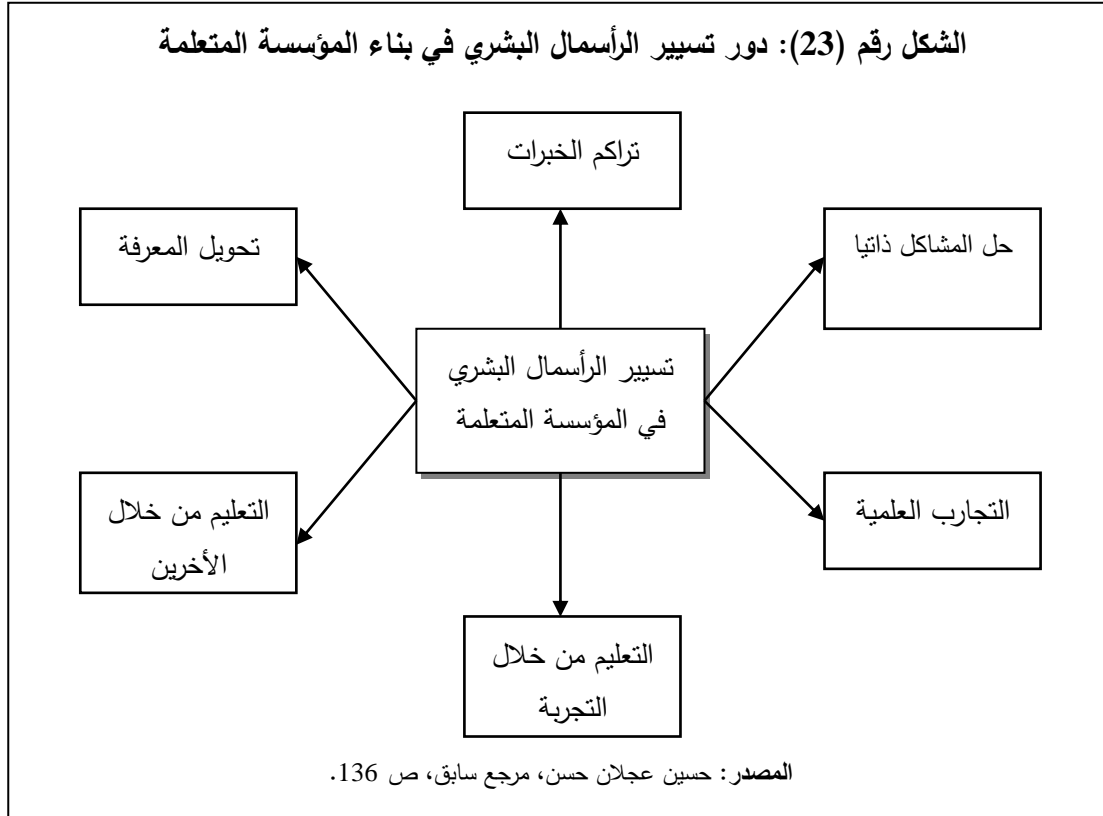
وعليه وانطلاقا من الدراسات السابقة حاولنا تمثيل الكفاءات والمعارف (الفردية والجماعية) كمكونات أساسية للرأسمال البشري وفق الشكل التالي:



ولقد حاولت العديد من المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا تسييريا للرأسمال البشري بشكل عام وتسيير الكفاءات والمعارف بشكل خاص، ذلك أن العديد من المؤسسات قد أدركت عدم تقدمها وتطورها وعدم مقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي حدثت على مستوى العالم، ومنها المنافسة والعولمة والتكنولوجيا والثورة المعلوماتية والمعرفية التي واجهتها، مما جعلها ذلك تضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق التميز من خلال التغيير والتكيف بإعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والإهتمام بالرأسمال البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المؤسسة؛

<sup>1</sup> Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.

في هذا النمط من الإستراتيجية تصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين وتتحول إلى مؤسسة متعلمة، لأن الإهتمام بالرأس المال البشري من خلال بنائه واستثماره ومن خلال إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسابه قابليات جديدة يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة ويساهم في عملية نموها واستمرار تميزها. ويمكن توضيح دور تسيير الرأس المال البشري في بناء المؤسسة المتعلمة في الشكل التالي:





### ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، وسنحاول التعرف على ذلك من خلال النقاط التالية: مفهوم الكفاءات وأبعادها، تسيير الكفاءات ومقارباته، والمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات).

#### 1- مفهوم الكفاءات وأنواعها:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها؛

#### 1-1- مفهوم الكفاءات: تصور الكفاءة تطور كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب

حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"<sup>1</sup>.

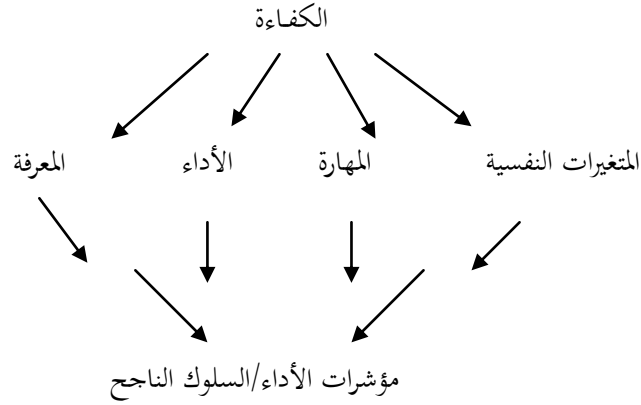
فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، ويشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris, 2002, p 2002.

<sup>2</sup> Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation : théories et applications, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي<sup>1</sup> :

الشكل رقم (24): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



Source: Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, op.cit, p6

والكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " P.Gilbert و M. Parlier الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>2</sup>.

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

- **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهكل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.
- **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf(26/12/2006), p6.

<sup>2</sup> Celile Dejoux, op.cit, p141.

- **معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

وحسب **Le Boterf (1994، 1997، 2000)**، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:<sup>1</sup>

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
- يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

**1-2-أنواع الكفاءات:** يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب " **Celile Dejoux** "، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Compétences-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

**1-2-1-الكفاءات الفردية:** حسب **Athey et Orth (1999)** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef (2002)** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdilhadi Naji, op.cit, p9.

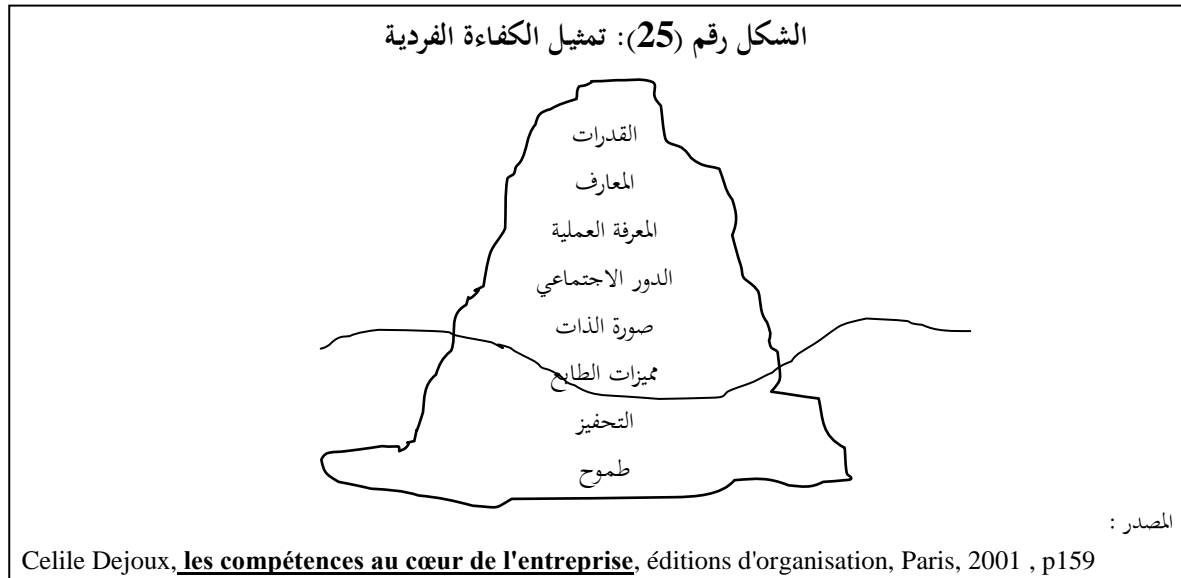
<sup>2</sup> Ibid, pp 5 - 10.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...<sup>1</sup> ، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية. - الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية. - الكفاءة هي مكون اجتماعي. - الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا. - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

ويضيف " **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>2</sup>.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (**Iceberg**) كما يوضحه الشكل التالي:



<sup>1</sup> Celile Dejoux, op.cit, p141.

<sup>2</sup> Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

**1-2-2-الكفاءات الجماعية:** الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf (2000)**: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (**Synergie**) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"<sup>1</sup>.

ويضيف **Amheradt et Al (2000)** " أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (**Savoir-agir**) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (**Combinaison synergique**) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي"<sup>2</sup>، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات<sup>3</sup>. وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"<sup>4</sup>.

**1-2-3-الكفاءات الإستراتيجية:** بالنسبة لـ **Hamel و Prahalad (1994)** "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"<sup>5</sup>.

يقدم كل من **Hamel و Prahalad** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية<sup>6</sup>:

- \* الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- \* الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- \* الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

<sup>4</sup> Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

<sup>5</sup> Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

<sup>6</sup> RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2<sup>nd</sup> ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

ووفق Leonard – Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:<sup>1</sup>

\* معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

\* الأنظمة التقنية والمعارف.

\* أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

\* القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها<sup>2</sup>، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

## 2- تسيير الكفاءات ومقارباته

**2-1- مفهوم تسيير الكفاءات:** يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام

وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف

استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار،

التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون

هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>3</sup>؛

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث

نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ

يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما

في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا

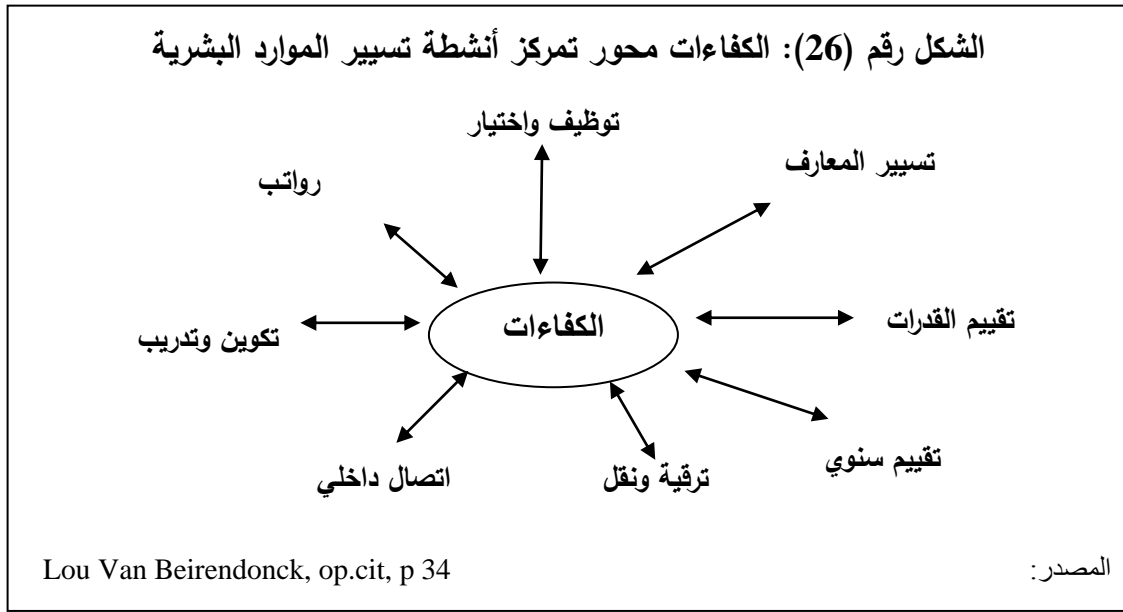
تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما

يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Marcel Coté, Marie-Claire Malo, op.cit, p 102.

<sup>2</sup> Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, (02/02/2007), p12.

<sup>3</sup> Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33-34.



كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:<sup>1</sup>

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى<sup>2</sup>، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد<sup>3</sup>.

**2-2- مقاربات تسيير الكفاءات:** لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, (02/02/2007), p2.

<sup>3</sup> Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p 107.

والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:<sup>1</sup>

**2-2-1- المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

**2-2-2- المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

**2-2-3- المقاربة الإستراتيجية:** وفق المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 141، 142.



تحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

### 3- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن هذا المورد الإستراتيجي، بحاجة إلى تسيير ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم... إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي: (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات).

#### 3-1- إعداد مواصفات الكفاءات "L'élaboration de profils de compétences"

" يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها<sup>1</sup> توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

\* نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

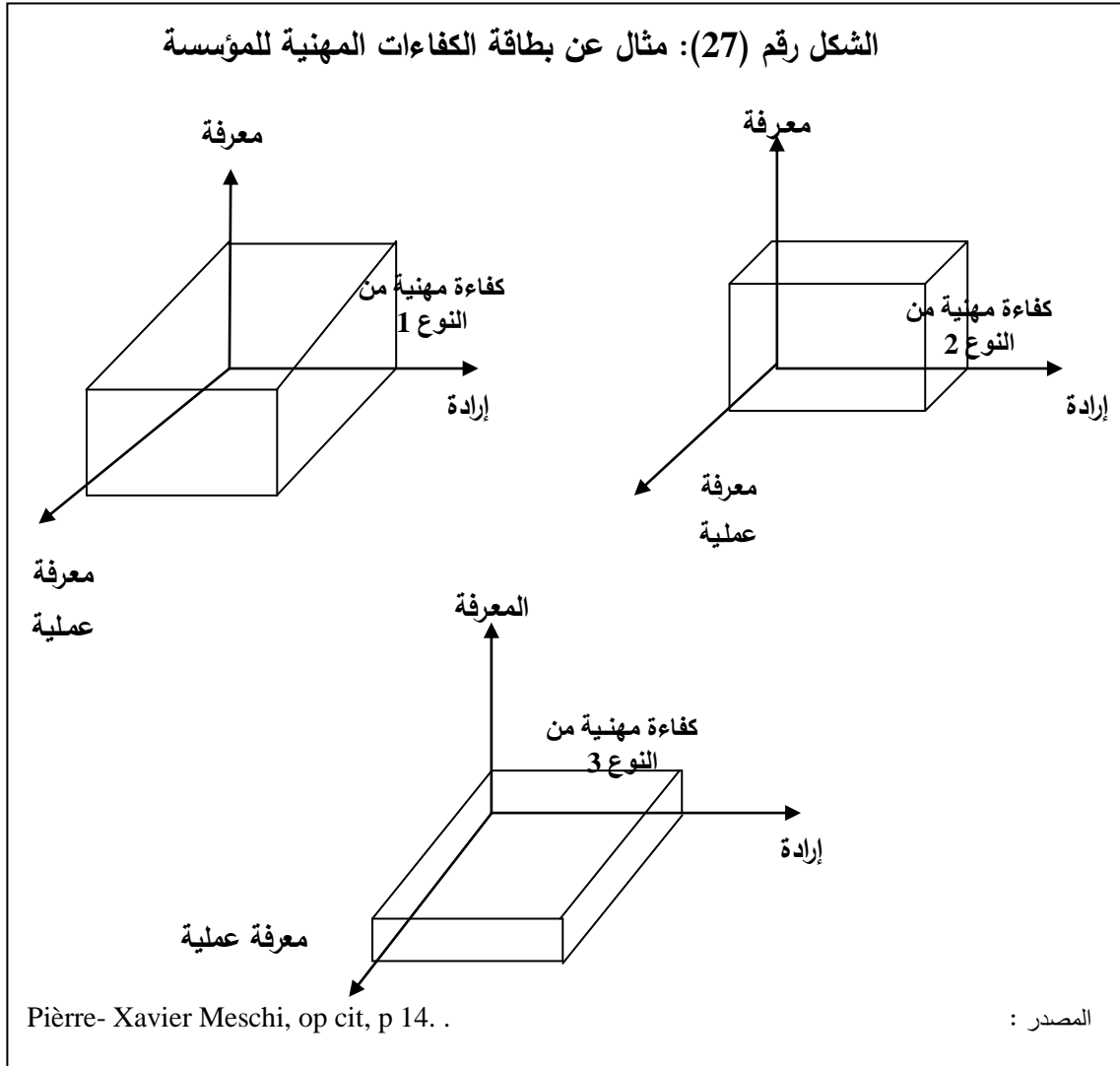
\* وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

**1-1- بطاقة الكفاءات المهنية:** " الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p53.

البطاقة تسلط الضوء على تراث "Patrimoine" الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة<sup>1</sup> ، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:



**1-2- المقابلة:** " تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها " <sup>2</sup>، حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

<sup>1</sup> Pièrre-Xavier Meschi, op.cit, p13.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p56.

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات...)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

### 3-2-تقييم الكفاءات Evaluation des compétences

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

#### 3-2-1- مقاربات تقييم الكفاءات: تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **مقاربة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات<sup>2</sup>.

ب- **مقاربة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةا.

ج- **مقاربة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

د- **المقاربة المعرفية (Cognitive):** تتطرق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين

<sup>1</sup> Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, Ed d'organisation, Paris, pp20- 23.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 64.

هـ- مقارنة المواهب (Le talent) (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (Savoir-agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن:

\* المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...)

\* المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...)

\* المهن المختلطة (صحفي،...)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

## 2-2- أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:<sup>1</sup>

أ- **مقابلة النشاط السنوية: Entertain annuel d'activité** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ب- **المرافقة الميدانية: L'accompagnement terrain** المرافقة الميدانية أو **Le coaching** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم .

<sup>1</sup> Marc Dennerly, *évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations*, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

ج- **مرجعية الكفاءات: Référentiel de competences** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين .

د- **طريقة مركز التقييم Assessment centre**: تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة " Assessment centre " تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Asseseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...الخ.<sup>1</sup>

### 3-3- تطوير الكفاءات Développement des compétences

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته<sup>2</sup>، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:<sup>3</sup>

#### 3-3-1- بعض أساليب تطوير الكفاءات

فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, pp80- 81.

<sup>2</sup> Alain Meignant, **Ressources humaines:déployer la stratégie**, éd : Liaisons, Paris, 2000, p 38.

<sup>3</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 128 - 132.

### 3-1-1-3-1- التكوين المرتكز على الكفاءات: Formation axée sur les compétences

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

### 3-1-3-2- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: Coaching axée sur les compétences

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

### 3-1-3-3- الشروط الواجب توافرها من أجل صيانة الكفاءات:

- من أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:<sup>1</sup>
- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد الممثلة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية،...)
- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسمة (Capitalisation) الكفاءات والطرق العلمية.
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداءات في وضعيات العمل.
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات.
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات " Bilans professionnels de compétences " .

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4<sup>ème</sup> édition, éd d'organisation, Paris, 2002, p 159.

### 3-4- رواتب الكفاءات La rémunération des compétences

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المديرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

" فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطويرها <sup>1</sup>.

### 3-4-1- العوامل المؤثرة في الرواتب: " السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة

داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة <sup>2</sup>.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

<sup>1</sup> Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, op.cit, p 129.

<sup>2</sup> Ibid, p144.

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،...)
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،...)
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... وأخرى.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:<sup>1</sup>

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد.
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
- مواصفات كفاءات واضحة.
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة.
- إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين.
- وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.

### 3-4-2- الكفاءات وصيغ الرواتب:

يركز **le Boterf** في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على " الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة ( العلاوة: **prime**) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"<sup>2</sup>، ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p147

<sup>2</sup> Guy le Boterf, op.cit, p 529.



## الجدول رقم (04): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج).</li> <li>• على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل.</li> </ul>	الرواتب الثابتة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة</li> </ul>	علاوات المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس الأداءات الجماعية ( وحدة، فريق ...).</li> <li>• تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.</li> <li>• على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	علاوات الأداء الجماعي	الرواتب المتغيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس بلوغ الأهداف الفردية.</li> <li>• فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.</li> <li>• السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	العلاوات الفردية	

Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétence, op.cit, p529.

المصدر:

## رابعا: نموذج تسيير المعارف

يمثل نموذج تسيير المعارف أحد التطبيقات الحديثة والمهمة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ومن أجل توضيح أكثر لهذا النموذج سوف نتناول في هذا الإطار كل من: مفهوم المعرفة وتسيير المعارف، أهمية تسيير المعارف وعملياته بالإضافة إلى نقاط مهمة ترتبط بهذا النموذج.

### 1- مفهوم المعرفة:

أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الإقتصاد الجديد (إقتصاد المعرفة)، باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:<sup>1</sup>

المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام "brute" التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل، ...الخ) ويقصد بها المعطيات "les données".

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الإهتمام ويقصد بها المعلومة "l'information".

المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف "connaissances".

المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات "les compétences".

يعرف Stewart 1999 المعرفة بأنها "الرأس المال اللامادي وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي".<sup>2</sup> ويعرفها Daft 2001 على أنها "عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ونقلها إلى الآخرين".

وبالتالي المعرفة عبارة عن توليفة من البيانات والمعلومات والتي تم تنظيمها ومعالجتها بالإضافة إلى الخبرات والفهم والتعلم المتراكم والتي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها، وتقسم المعرفة إلى معرفة

<sup>1</sup> Olivier vaisman, la gestion des connaissances au services de l'organisation, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07), p06.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 55-56.

باطنية (ضمنية) ومحلها العقل والتي تشكل جانبا من الرأس مال البشري، ومعرفة ظاهرية والتي تتمثل في الكتب، براءات الاختراع وقواعد المعلومات... الخ.

## 2- مفهوم تسيير المعارف:

لمفهوم تسيير المعارف عدة مداخل مما أدى إلى تعدد وتنوع التعاريف المقدمة له حيث يعرف **Finneran** تسيير المعارف على أنه "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهو يتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود"<sup>1</sup>؛

كما ينظر عادة لتسيير المعارف كعملية يمكن تعريفها على "أنها تسيير واضح ومنهجي للمعارف والعمليات الحيوية المرتبطة به من خلق، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال، هذا ما يتطلبه تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية محكومة والتي يمكن أن تكون مشتركة على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة ويمكن تطبيقها بشكل مناسب"<sup>2</sup>؛

وبالتالي فهدف تسيير المعارف هو تسيير المعارف والمهارات والكفاءات والاتصالات وتعظيم أداء المؤسسة، والذي سوف يتحقق من خلال انشاء وتبادل المعرفة<sup>3</sup>، وكذا الاستفادة من الرأس مال الفكري الذي يتجسد في تنظيم وتحويل هذه المعارف إلى ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين أداء الأعمال.<sup>4</sup>

إن تسيير المعارف من منظور تسيير الموارد البشرية، هو أكثر من مجرد إدارة نظم المعلومات والأفراد، وإنما هو تسيير فعال يسهل عملية اكتساب المعرفة من قبل الأفراد ويشجعهم على تطبيق معارفهم لصالح المؤسسة بحيث يتم تحقيق التميز في الأداء.<sup>5</sup>

وعليه فإن تسيير المعارف هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل اكتساب، جمع، توليد، خزن، نشر وتطبيق كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، الإستعمال والمشاركة بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و يحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة .

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> Suresh B.K, P.Paramashivaiah, Vikas Bansode, **Knowledge Management, Strategy and Competitiveness An opportunity and Challenge for Organizational Excellence in the Globalized era**, available at: [www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf](http://www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf), (20/02/2013),

<sup>3</sup> Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, op.cit.

<sup>4</sup> Nick Bontis, Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002.

<sup>5</sup> Christopher Harman, **Managing Human Resources in the Knowledge Economy**, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 -29 June 2007.

### 3- أهمية تسيير المعارف:

يمكن إجمال أهمية تسيير المعارف في مجموعة من النقاط منها:<sup>1</sup>

- يعد تسيير المعارف فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- يعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- يعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- يتيح تسيير المعارف للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- يعد تسيير المعارف أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- يعد أداة لتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
- يساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- يوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- يدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات المادية واللامادية بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- يساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

بالإضافة إلى أنه:<sup>2</sup>

- يساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛
- مصدر إستراتيجي يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط والقريب؛
- يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها سلاحا تنافسيا فعالا إزاء المنافسين؛
- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مؤسسة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 58.

#### 4-عمليات تسيير المعارف

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم تسيير المعارف على أنه عملية وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى ذلك، فعمليات تسيير المعارف تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، لكنهم اختلفوا في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، ويمكن الإشارة إلى عملياتها الجوهرية في: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها.

**4-1-تشخيص المعرفة:** إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم يتم العمل أو البحث عن المعرفة، فتشخيص المعرفة ما هو إلا تحديد لموجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة أي تحديد الفجوة المعرفية للمؤسسة، حيث يمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للإستمرار في عملية الإستثمار المعرفي الجديد.

**4-2-اكتساب المعرفة:** تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو المشاركة في الخبرات والممارسات، وقد تكون مصادر خارجية تتولى عملية تسيير المعارف إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها؛ وتجري عملية اكتساب المعرفة بطرق مختلفة منها:<sup>1</sup>

- **الطرق اليدوية:** إذ يتم استخلاص المعرفة من الخبير ومن المصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظة؛
- **الطرق الشبه التلقائية:** تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لهذا الأخير باستخلاصها بمساعدة من الخبير؛
- **الطرق التلقائية:** يقوم بها كل من الخبراء أو مهندس المعرفة ومحلل النظم كذلك.

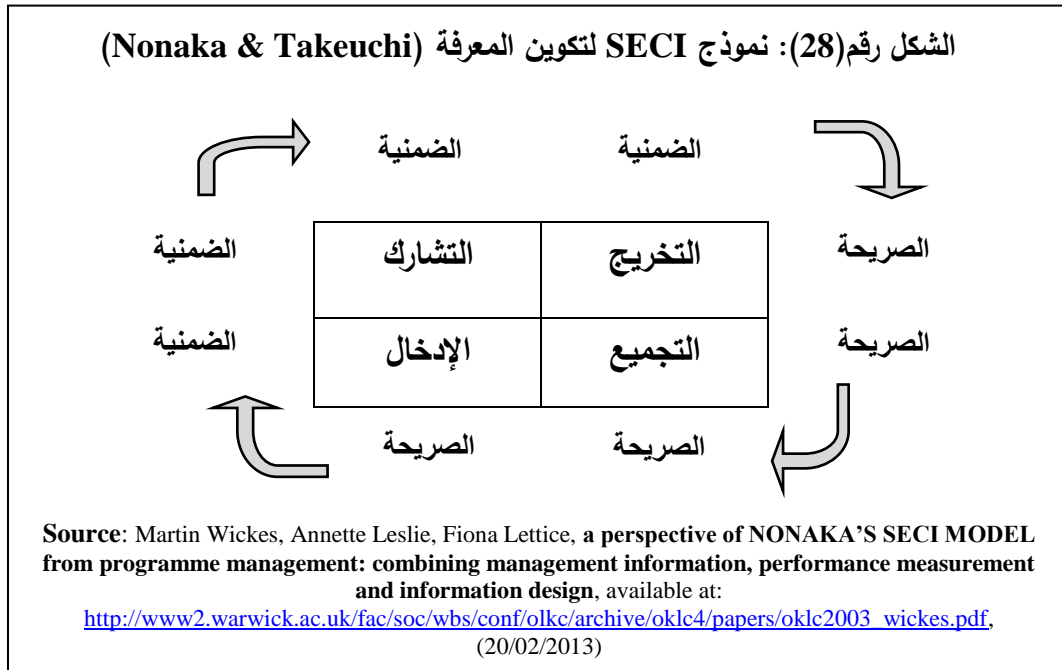
**4-3-توليد المعرفة:** إن عملية توليد المعرفة تتضمن عدة مصطلحات منها شراء، ابتكار، اكتشاف، إبداع... الخ، وعملية توليد المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لإنشاء رأسمال معرفي جديد حيث ترتبط هذه العملية بتميز الأداء، فكلما كانت عملية توليد المعارف مستمرة أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة وتحققها لميزة تنافسية دائمة، ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI لـ Nonaka، حيث أكد أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات المتمثلة في:

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة ، الملتنقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005 .

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛
- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:<sup>1</sup>

- **التشارك Socialization** : والتي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية؛
  - **التخريج Externalization**: الاتجاه إلى الخارج في التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي؛
  - **التجميع Combination**: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما يتم ذلك في المدارس والكليات؛
  - **الإدخال Internalization**: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.
- ويمكن توضيح الطرق السابقة لتوليد المعرفة في الشكل التالي:



<sup>1</sup> Available at: <http://rahlugunti.blogspot.com/2009/02/nonakas-seci-model.html>, (20/02/2013).

**4-4- تخزين المعرفة:** تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وقد أشار Macleod إلى نوعان من وحدات التخزين:<sup>1</sup>

- **التخزين التتابعي:** وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في تخزين المعرفة التراكمية؛
- **التخزين للوصول المباشر:** وآلياته استخدام أسلوب القرص الممغنط CD ويستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة لكن يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة؛
- **يمكن تخزين المعارف أيضا على الحوامل البشرية أي في فكر الكفاءات الموجودة في المؤسسة.**

**4-5- توزيع المعرفة:** تضم عملية توزيع المعرفة كل من المصطلحات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، والتحريك، فالمعرفة تزداد بالاستخدام، المشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص لذا حدد "باداركو" أربع شروط لنقل المعرفة وهي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا أو أي شيء آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها؛
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وهناك عدة أساليب أو وسائل لتوزيع المعرفة نذكر منها: شبكة المعلومات الداخلية، فرق العمل، الحوار، والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى،... إلخ.

**4-6- تطبيق المعرفة:** تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات تسيير المعارف وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، حيث أن ال تسيير الناجح للمعارف هو الذي يستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن يفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة؛ إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تطبيق المعارف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمؤسسة النمو والتكيف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 99-104.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 27.

## 5-رأسملة المعارف في الفكر البشري في إطار المؤسسة المتعلمة

نتناول في هذا الإطار مفاهيم أساسية حول رأسملة المعارف بشكل عام، و رأسملة المعارف في الحوامل البشرية أي الكفاءات في إطار المؤسسة المتعلمة بشكل خاص.

**5-1-رأسملة المعارف:** تسمح رأسملة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع لأننا لا نستطيع إنتاج الجديد دون الأخذ في عين الاعتبار ما هو موجود؛

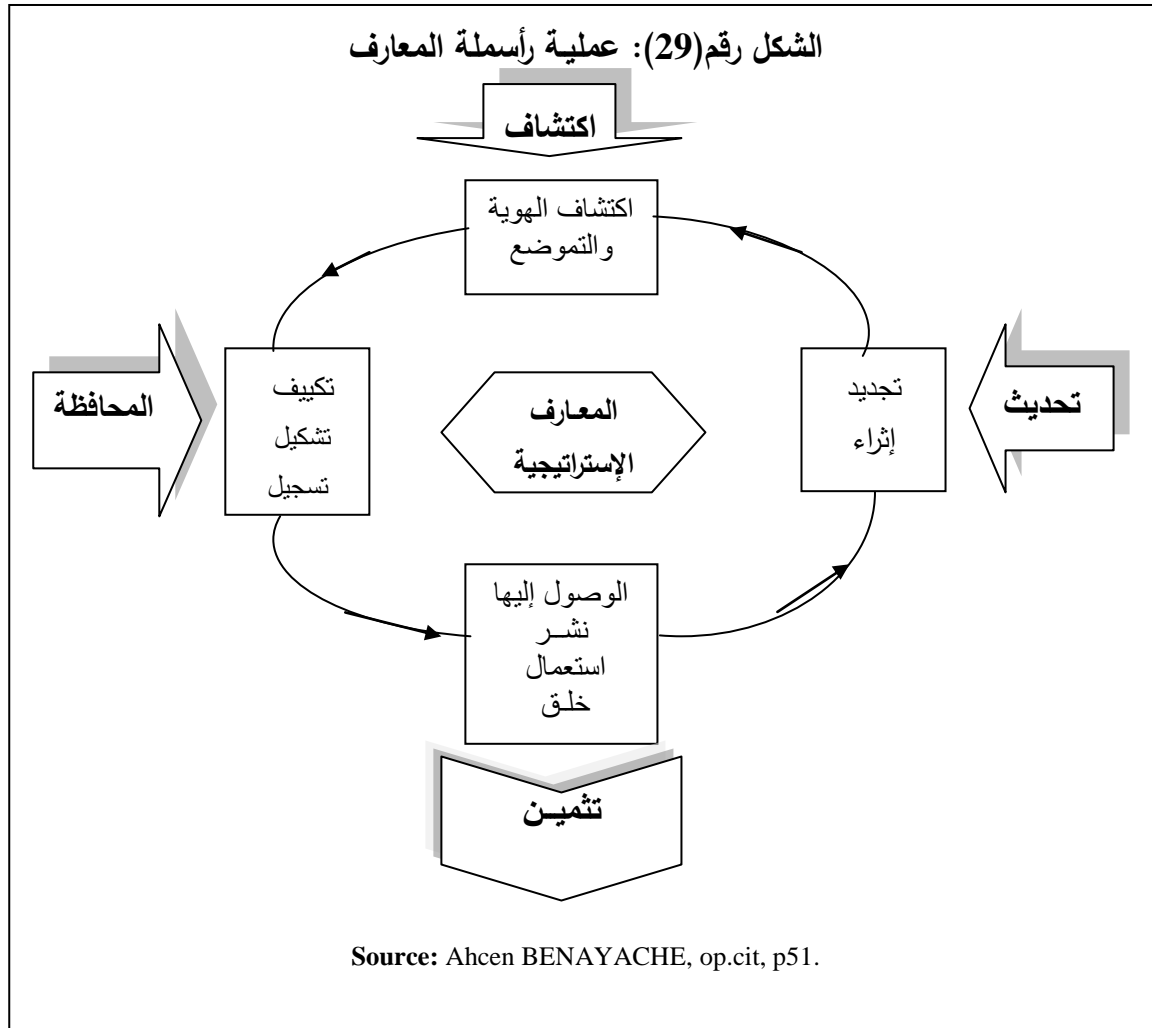
وتتكون عملية رأسملة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية... إلخ) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها، وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات، وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة، وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة؛<sup>1</sup>

ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي وليس التوازني ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المعارف ممثلة في الفكر الإنساني، وبالتالي فإن ما نسيره ليس مباشرة المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة تسيير إمكانية الأفراد على تجنيد معارفهم في وضعيات خاصة، أي اكتشاف وبناء وتطوير وتثمين أكثر لكفاءات الأفراد.<sup>2</sup> ويوضح الشكل التالي مراحل عملية رأسملة المعارف.

<sup>1</sup> Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE**, disponible sur : [www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf](http://www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf), consulté le (18-04-2011), p51.

<sup>2</sup> S. Duizabo et N.Guillaume, **les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, disponible sur : [http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers\\_Recherche/CR\\_252.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers_Recherche/CR_252.pdf), consulté le (28-02-2013), p20.





## 5-2- رأسملة المعارف في (الحوامل البشرية) الكفاءات في إطار المؤسسة المتعلمة

لقد واجه استخدام مصطلح الرأسمال البشري بعض الصعوبات، حيث أشار **Gary Becker** عن تردده في تسمية كتابه الرأسمال البشري لأن البعض يرى أن استخدام هذا المصطلح يعني معاملة الأفراد مثل العبيد أو الآلات، ليقول أن استخدام هذا المصطلح يساعد في التحليل الإقتصادي على فهم نطاق واسع من السلوكيات سواء في دول الغرب أو الدول النامية وفي الثقافات المختلفة؛ وفي هذا السياق فإن التساؤل الذي يمكن أن يطرح مع الإهتمام الواسع بالرأسمال اللامادي ومكوناته هو: هل يمكن رأسملة الأفراد؟ **Can people be capitalized** والإجابة هو أن عقود الأجور والرواتب تعبر بقدر ما عن رأسملة الأفراد العاملين في المؤسسات، كما أن الرأسمال البشري يعرف كقيمة متراكمة للإستثمارات في مجال مثل تدريب وتعليم العاملين حيث يحاول أن يقدر القيمة المتراكمة لمهارات قوة العمل بهدف تحويلها من كفاءة فردية إلى قيمة جماعية في المؤسسة؛

والأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال فمثلا كيف يتم تحديد أجور الأفراد من قبل المؤسسات؟ وهذا يعني تخطيط عملية تقدير الأجور والتعويضات على أساس عدة عوامل عادة ما تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة أو سنوات الخدمة، ظروف العمل، والمسؤولية، وهذه كلها عوامل مادية ولموسة وقابلة للتحديد، والسؤال ماذا عن المؤهلات الأخرى لدى الفرد المهني؟ ماذا عن القدرات الخاصة بالعمل مع فرق العمل بروح الجماعة والتعاون؟ ماذا عن الولاء في العمل في ظل ازدياد المنافسة؟...إلخ،

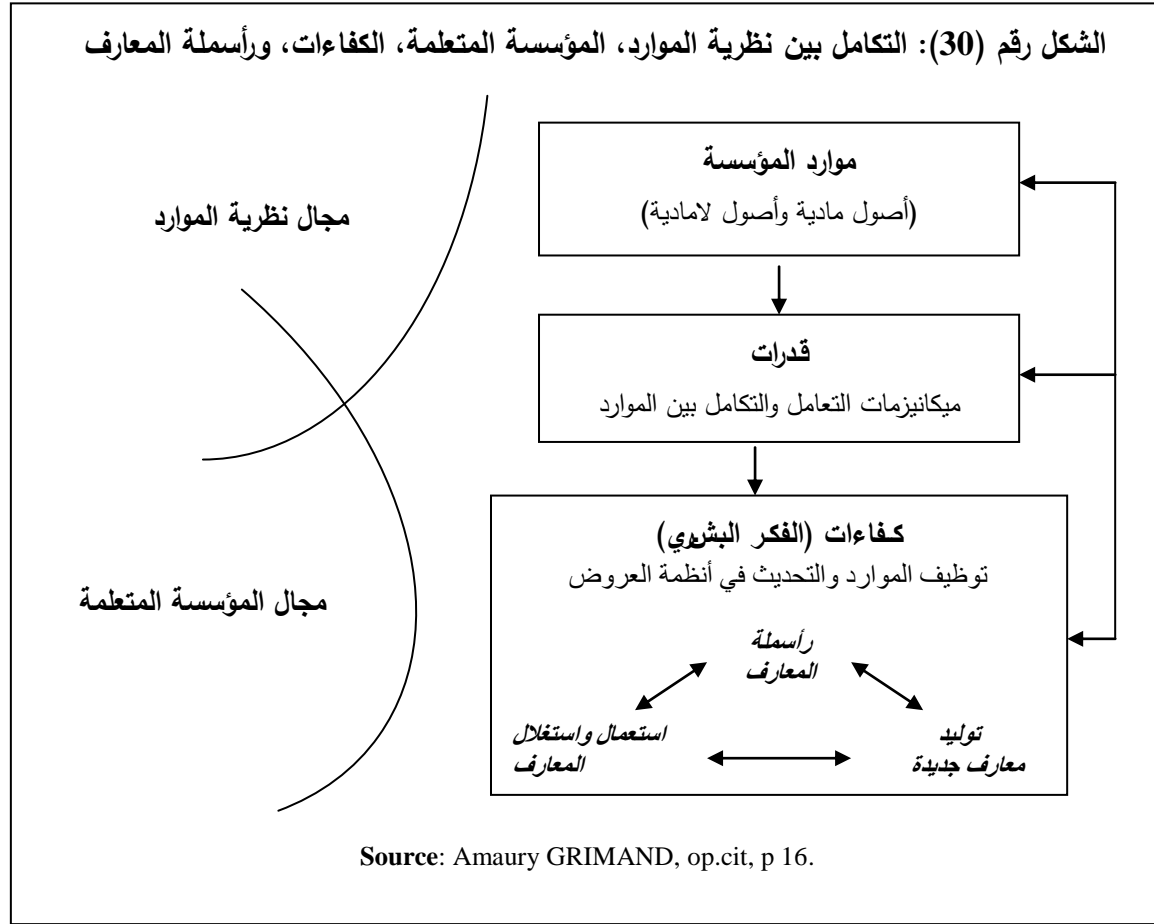
وقد انعكس كل ذلك على الرأسمال البشري، التنظيمي، والزبوني؛ حيث أن تقييمات كالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وحدها لا تكفي وإن الرأسمال البشري يحتوي عوامل تقييمات القياس النفسي، تقييمات الكفاءة، العلاقات والقيم...إلخ، إن محاولة تكميم الكفاءات أو العلاقات عملية غير ملائمة، وعليه يجب أن يحظى الرأسمال البشري بالإهتمام على أساس شمولي من حيث قياس وتحديد قيمته بما يمكن الإدارة من التعامل معه على أساس القيمة الحقيقية التي يمثلها وليس على أساس القيمة الجزئية والانتقالية التي تكون في أكثر الأحيان مضللة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أنه في إشكالية تسيير الكفاءات يتم اكتشاف، تكوين، تطوير، وتثمين كفاءات الأفراد وفي إطار تسيير المعارف فإن الجهود موجهة نحو تحليل معارف وخبرة المؤسسة المحمولة على الحوامل البشرية (الأفراد العاملين)، كما إن إطار المؤسسة المتعلمة يسمح بتسيير الموارد البشرية ووضعها في وضعيات عمل تثمن معارفها وتزيد خبراتها، أي توفير واختيار الموارد المادية واللامادية (مجال نظرية الموارد) وتوفير كل القدرات وميكانيزمات التكامل والتعامل الضرورية بين الموارد من أجل وضع الأفراد في وضعيات توليد وتسيير المعارف (مجال المؤسسة المتعلمة)؛<sup>2</sup>

وعليه فإن رأسملة المعارف في الفكر الإنساني أي في فكر الكفاءات يجعل من المعارف موضحة ومحمية ومثممة، مما يسمح للمؤسسة المتعلمة بالتحكم في التغيرات الحاصلة في مراحل تطورها. ويمكن توضيح التكامل بين نظرية الموارد، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات، ورأسملة المعارف في الشكل التالي.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاموسسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص ص 143-144.

<sup>2</sup> Amaury GRIMAND, *P'entreprise apprenante: une conceptualisation inachevée*, disponible sur: [www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf), consulté le (01/06/2010), p16.



## 6- العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي:

يعرف التعلم على أنه المعرفة والخبرة المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك، وعملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة، والنتائج المتحققة من سلسلة الاختيارات بين المعتقدات والنشاطات التنافسية والتي تؤثر نسبياً على قرارات الأفراد بالزيادة والنقصان، وبالتالي فهو عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة والتي تؤدي إلى تغيير ثابت في السلوك؛ وعليه يلاحظ أن المعرفة والتعلم وجهان لعملة واحدة، فعملية توليد المعرفة هي تعلم، والتعلم هو نتاج توليد المعرفة ويساعد على نجاح توليدها، فالتعلم وفقاً لذلك خبرة واكتساب مهارة وقدرة تؤدي إلى تغيير

نسبي في السلوك وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي وهذه كلها معرفة، وتظهر العلاقة بينهما بوضوح وذلك من خلال أنماط التعلم الذي يحصل عليه الفرد في المؤسسة:<sup>1</sup>

- **التعلم التكيفي والتعلم التوليدي:** حسب ما صنفهما Peter Senge، فيحدث التعلم التكيفي نتيجة الاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة، أي تقليد الأفضل مما لدى الآخرين أو من منتجاتهم وممارساتهم وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي؛ أما التعلم التوليدي فيحدث نتيجة التعامل مع عملية التعلم وهو تعلم الآخرين للإبتكارات الجديدة وهذا النوع من التعلم يقوم على الإبداع ويتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة والطرق الجديدة للتعامل، ومنه تحسين أداء الكفاءات الأساسية وتحقيق التميز للمؤسسة، وهذا تأكيد على علاقة توليد المعرفة بالتعلم؛
- **التعلم الأساسي والتعلم الثانوي:** يتضمن التعلم الأساسي التعلم عن طريق الفعل والتعلم عن طريق التعديلات، مما يؤدي إلى تغييرات تراكمية في الأنظمة التقنية وبدائل المنتجات التي تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي؛ أما التعلم الثانوي فهو التعلم الذي تهدف من خلاله المؤسسة إلى البحث عن تقديم معرفة جديدة من مصادر خارجية، من أجل تحقيق فعالية أفضل للمنتج أو العملية أو من خلال تعديل ما (باستخدام إدارة الجودة مثلا)، وهذا يثبت أن التعلم وتحسين الأداء هو من نتاج توليد المعرفة التي تؤدي إلى اكتساب المهارة وتعديل في ما يتم تقديمه من أفكار ومنتجات.

يضيف كل من **Brown & Woodland, Wikstrom & Norman** من مدرسة التعلم التنظيمي، أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة في حين يقترح **Allee** من مدرسة تسيير المعارف أن كل جانب من جوانب المعرفة يقابل نشاط تعلم يدعمه، ولبخذ نظرة أوسع نجد أن توليد المعرفة هي النتيجة النهائية لعملية التعلم والعكس يحدث عندما نتحدث عن توليد وتبادل واستخدام المعرفة، حيث تظهر وجود صلة واضحة جدا بين عمليات توليد المعرفة وعملية التعلم على المستوى الفردي؛

ويدعم ذلك الباحثين **Sandlands & Prusak** بالإشارة إلى أن معظم عمليات التعلم في المؤسسات اليوم تحدث على المستوى الفردي ولكن لا يكفي لتشكيل التعلم التنظيمي، وبما أنه للأفراد القدرة على التعلم وتوليد المعرفة فإن بنية المؤسسات بشكل يسهل التعلم أمر ضروري لتوليد ونشر المعرفة فيها، كما أن للفرد أو الفريق تأثير على المؤسسة عندما قد تؤدي المعرفة الجديدة المبتكرة إلى تغيير في أنظمتها، وعليه تصبح المؤسسة عبارة عن تعلم تنظيمي إذا تم الحصول على هذه المعارف و تسخيرها لصالحها

<sup>1</sup> أسماء رشاد الصالح، عمليات إنشاء المعرفة وأثرها على التعلم: دراسة ميدانية على فرق العمل في المؤسسات عالية التكنولوجيا في الأردن ، ملتقى دولي حول إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية: تحدي كبي من أجل توافيق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، 07-08/12/2010.

حيث أن توليفة التعلم الفردي والتعلم التنظيمي وتوليد وتسيير المعرفة وتسخيرها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الهامة هو ما يعطي لها النجاح في تحقيق التميز؛<sup>1</sup>

علاوة على ذلك فإن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تمكن أعضاء المؤسسة من الفهم والعمل بفعالية في مقابل المؤسسات الأخرى، حيث يرى كل من **Wikstrom & Norman** أن المعرفة والكفاءة تتحققان من خلال التعلم بالإضافة إلى عمليات التعلم اليومية التي تمثل عملية طبيعية ومستمرة وغالبا ما تؤدي إلى اكتساب المعرفة الضمنية، وبالتالي اتمام التعلم واكتساب المعرفة مع بعضها البعض؛

كما يؤكد الباحثان أن مصطلح التعلم التنظيمي يصبح ذو مغزى إذا تم استخدامه لوصف المؤسسات التي تتميز بعمليات التعلم التوليدي وبناء مناخ يشجع على عمليات التعلم اليومية، وإذا كان أصحاب المعرفة في المؤسسة يزدون باستمرار معارفهم وكفاءاتهم يمكن الإقرار بوجود التعلم التنظيمي وهي مهارة نادرة في المؤسسات المعاصرة؛

كما يعتقد **Nonaka** أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تخلق معارف جديدة باستمرار وتعمل على نشرها وتجسيدها بسرعة في التكنولوجيات الجديدة والمنتجات، حيث أن محور المقاربة اليابانية هو الاعتراف بأن توليد المعرفة الجديدة ليست مجرد مسألة تجهيز المعلومات المستهدفة بل يعتمد على الاستفادة في الغالب من الغايات والوروى الشخصي والضمني وبديهيات وحس الأفراد الموظفين، وجعل تلك الأفكار متاحة للاختبار واستخدامها من قبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى زيادة التركيز على العنصر الضمني وتسيير الموارد البشرية التي تمثل جانب من جوانب تسيير المعارف بدلا من التركيز على أدوات ومنهجيات شائعة حول تراكم المعرفة.<sup>2</sup>

هناك طرق مختلفة لتصور العلاقة بين تسيير المعرفة والتعلم التنظيمي حيث يعتبر كل من **Easterby-Smith & Lyles** أن التعلم التنظيمي وجد للتركيز على العمليات وتسيير المعرفة وجد للتركيز على محتوى المعرفة التي تعمل المؤسسة على اكتسابها، إنشائها واستخدامها، كما يعتبر التعلم التنظيمي أيضا كهدف لتسيير المعرفة من خلال تحفيز، إنشاء، نشر وتطبيق المعرفة، ومبادرات تسيير المعرفة تسمح للمؤسسة بتضمين المعرفة في العمليات التنظيمية بحيث يمكن تحسين ممارساتها باستمرار وسلوكياتها ومتابعة تحقيق أهدافها؛<sup>3</sup>

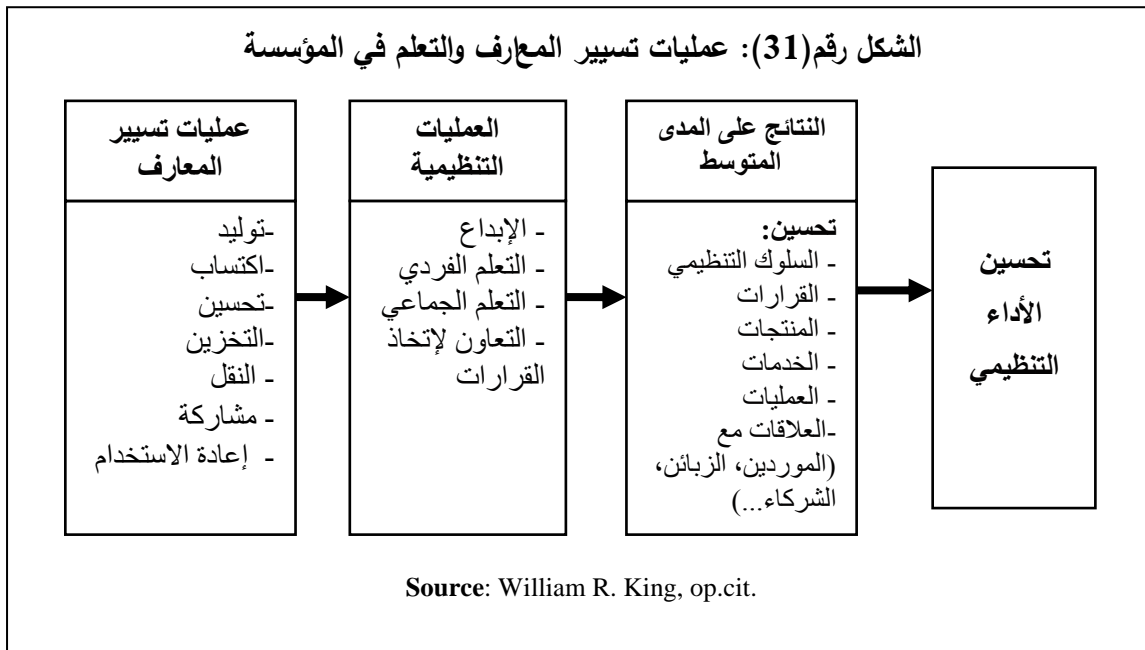
<sup>1</sup> Jozef Loermans, **Synergizing the learning organization and knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 3, 2002.

<sup>2</sup> Idem.

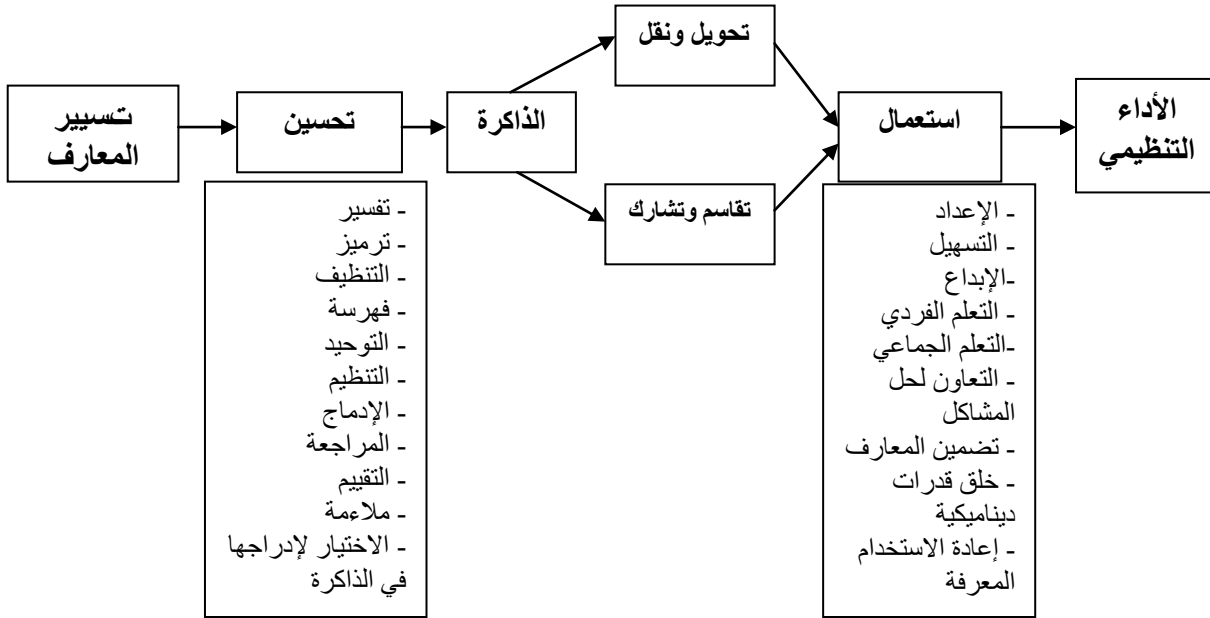
<sup>3</sup> William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).

ونخلص إلى أن التعلم يرافق ويتطور مع كل مرحلة من مراحل توليد المعرفة فهو جزء لا يتجزأ منها، ففي كل حالة حدوث لتوليد المعرفة هناك حدوث للتعلم، ويلاحظ أن هناك تشابها تاما بين أدوات وطرق عملية توليد المعرفة وعملية التعلم، فمن خلال تسيير المعرفة تسعى المؤسسات لاكتساب وإنشاء المعرفة من أجل جعلها مفيدة ومتاحة في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال من أجل التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي؛

إذ أن تحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف هو تسيير للمعرفة في كل عملياته، حيث تمثل التحسينات المتوقعة القاعدة الأساسية التي تستخدمها المؤسسات للحكم على قيمة مبادرات تسيير المعرفة نظرا لتأثيرها على أهداف المؤسسة من تحسين الإنتاجية والإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار... الخ؛ ومن أجل توضيح أكثر لعمليتي تسيير المعارف والتعلم وتأثيرهما على الأداء نورد الشكلين التاليين.



الشكل رقم(32): نموذج تأثير تسيير المعارف والتعلم التنظيمي على الأداء



Source: William R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning*, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).

## 7- تسيير المعارف وتحقيق التميز في الأداء:

لقد حاول العديد من الباحثين الكشف عن الخصائص والعلاقات بين مقاربات التميز المؤسسي وتسيير المعارف، حيث يعتقد **Davenport & Prusak** أن العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة اليوم في ظل الوضع المتسارع الذي يحتاج إلى إدارة التعقيد، والحس التاريخي والسياق، الحكم الفعال والمرونة التنظيمية، كلها ذات صلة وتعتمد على المعرفة التنظيمية، إذ يعزى التميز المؤسسي إلى معدل تسارع التغيير في المؤسسات اليوم وفي المجتمع ككل؛

كما أشار **Alavi** إلى أهمية تسيير المعارف في تسخير الرأسمال الفكري وتنظيم الحركات الأخرى التي ظهرت مثل: ( حركة إدارة الجودة الشاملة، النظم الخبيرة، إعادة هندسة العمليات التجارية، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات الأساسية والتركيز على الاستراتيجية...)، كما أقر كل من **Alavi & Leidner** أن التميز المؤسسي يمكن أن يساعده المؤسسة على تطوير حل ول المشكلات والتعلم الديناميكي والابداع؛ ومؤخرا وجد كل من **Byosiere & Luethge** (2008) أن المعرفة التي تأسست على التجربة تؤثر على

تحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مما يقود إلى المعرفة المبتكرة التي تؤثر على الأصول اللامادي للمؤسسة لتعزيز الأداء التنظيمي المتميز.<sup>1</sup>

### 8- توليد المعرفة وتحقيق الإبداع

يرى كل من **Bogner & Bansal** أن الأداء التنظيمي المستدام يرتبط بتطوير القدرات من خلال برنامج تسيير فعال الذي من شأنه خلق أثر فعال باستعمال المعارف الموجودة والمطورة داخليا كمدخل لبناء المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى اختراعات أو ابتكارات، حيث يؤكد العديد من الباحثين على مفهوم المؤسسات التي تبني كفاءاتها على معارفها الخاصة وليس على المعرفة المكتسبة من الخارج؛

وبالتالي يمكن توليد المعرفة أو نشرها عندما يتم تسييرها من خلال قدراتها المعقدة، وأول هذه القدرات هو توليد معرفة جديدة والتقاط سلسلة مستمرة من أنشطة التعلم التي تكون فيها المعرفة الجديدة مطورة على أساس كل حدث تعلم الذي يمثل مدخلات نادرة للتعلم المستقبلي؛ كما يرى **Nonaka** أن تسيير المعارف يتوضح من خلال نشر المعرفة واستغلالها وتحويلها إلى معرفة جديدة، بما يمكن المؤسسة من الحصول على عادات لتحويل ودمج وخلق قيمة للموارد في العمليات الروتينية، وعليه فإن بناء مؤسسة إبداعية ومتعلمة يتطلب تسيير المعارف لئلا يشرط مسبق لتحقيق تميز الأداء والأعمال.<sup>2</sup>

وبالتالي يعد تسيير وتوليد المعارف من أهم المقاربات التسييرية للرأس المال البشري مما يساعد على تحسين القابليات الإبداعية لدى الأفراد مع توفير موارد أخرى يسمح بوجود تدفقات جديدة للإبداع في المؤسسة والتي تظهر في شكل مخرجات (منتجات، عمليات، أنظمة، حلول، وبراءات اختراع... إلخ)، والتي يستفيد منها المستهلك النهائي، الأسواق، المؤسسات الاقتصادية، مراكز البحث العلمي والجامعات... إلخ. ويمكن توضيح تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة من خلال الشكل التالي.

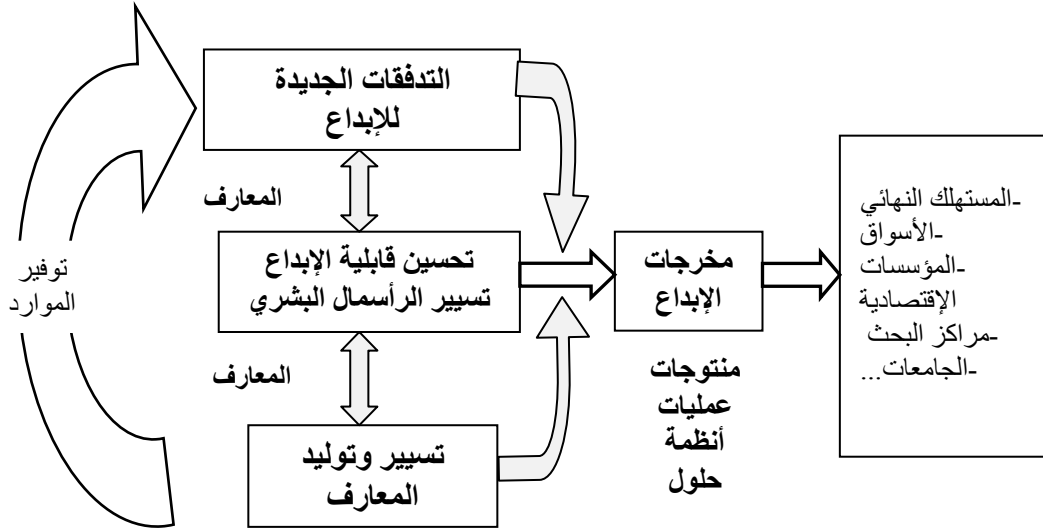
<sup>1</sup> Mohamed Buheji, **Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation**, available at:

<http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>, (13/02/2013).

<sup>2</sup> Idem.



الشكل رقم (33): تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة

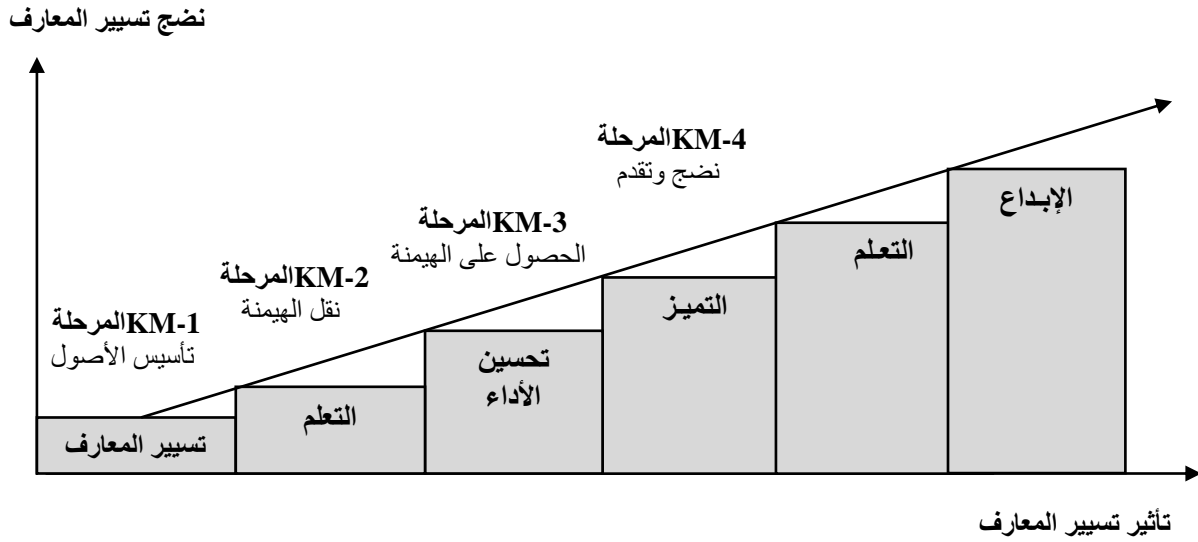


Source: proposed by the Author based on Benn Lawson and Danny Samson, **Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach**, International journal of management, Vol 05, n° 03, Imperial college press, Australia, September 2001.

كما أن عمليات تسيير المعارف تظهر كأساس يسمح بتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال حدوث التفاعل بين الأفراد الذي تتمثل نتائجه في اكتساب مهارات ونماذج عقلية مشتركة، هذا التعلم يسمح بتحسين الأداء التنظيمي ويساعد في عمليات التصميم، الابتكار، المراجعة والتعديل وغيرها، وتحقيق أعلى مراتب الأداء والمتمثلة في التميز والإبداع، وبالتالي يمكن القول أن عمليات تسيير المعارف والتعلم تحقق نفس الغرض من حيث تحقيق أعلى درجات النضج والتقدم والمتمثلة في الإبداع والتميز.

ويمكن توضيح التأثير الإجمالي لتسيير المعارف على عمليات التعلم، التميز والإبداع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (34): تأثير تسيير المعارف على التعلم، التميز والإبداع



Source: Mohamed Buheji, op.cit.

## خامسا: نموذج إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، وعليه نتناول في هذا الإطار إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها، أهدافها، وسائلها، معوقات تطبيقها، معايير الجودة، وعلاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.

### 1- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في البيئة الخارجية والداخلية كاشتداد حدة المنافسة، والعولمة، والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد، تُعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية ، وتمكنها من استغلال أمثل للفرص المتاحة، ومواجهة فعالة للتحديات التي قد تعصف بوجودها.

إن المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية هي القوة الدافعة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد الأخرى من أجل وضع الخطط والاستراتيجيات والأهداف لضمان تحقيق أفضل أداء، الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذات أهمية كبيرة، إذ انتقل دورها من مجرد إدارة مساعدة واستشارية إلى إدارة إستراتيجية وشاملة وأصبحت تهتم بتسيير المعارف والمهارات وتعمل على تنميتها والمحافظة عليها ودفعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالجودة التي تضمن رضا الزبائن.

وأصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث عن الأساليب والأفكار الجديدة التي تضمن لها تحقيق المكاسب السابقة الذكر، ومن بين هذه الأفكار والأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعد غاية تسعى لتحقيقها معظم المؤسسات نظرا لما توفره هذه الفلسفة الفكرية من ارتقاء في الجودة والازدهار للمؤسسات التي تتبنى تطبيقها، فقد ازدادت أهمية هذه المنهجية الفكرية بالنظر إلى ما حققته ومازالت تحققه الشركات اليابانية، فقد استطاعت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية أن تعيد بناء كل ما تهدم في الحرب بمساعدة أفكار العديد من الباحثين أمثال ديمينج (deming)، جوران (juran)... الذين وجدوا ترحابا كبيرا من اليابانيين، فقد ساعدوا اليابان على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما مكن الشركات اليابانية من الاستحواذ على العديد من الأسواق العالمية نتيجة الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها.

وتتّكز إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري (الزبون الداخلي) باعتباره أهم عنصر في المؤسسة، فهو القادر على رفع التحدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة رضا الزبائن، إذ يعتبر الزبون المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة، ولذلك كان من الواجب على المؤسسة البحث عن أفضل الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فإدارة الجودة الشاملة تشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، وشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

### 2-1- مفهوم الجودة:

تعرف الجودة بـ " إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية "، وهي " جزء من تكلفة، ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج "، وفكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيدا وهي: مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات والأداء، المتانة والأمان، عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحيازة، السعر، الأجل (الحضور في الوقت المحدد)...إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008.

ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الجودة إلى:<sup>1</sup>

- **مرحلة التفتيش أو الفحص: (1900-1937):** حيث اهتمت باكتشاف الأخطاء في المنتج دون السعي لمنع حدوث الأخطاء.
- **مرحلة مراقبة الجودة: (1937-1960):** وتهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الطرق الإحصائية.
- **مرحلة تأكيد الجودة: (1960-1980):** وركزت على منع حدوث الأخطاء أثناء التصنيع.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (1980- حتى الآن):** حيث أدت إلى تغيير جذري في مفهوم جودة الناتج لتصبح أداة للإدارة بدلا من إدارة للرقابة، وتشمل وضع تخطيط إستراتيجي للمشروع يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق أهداف محددة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء مع إحداث تحسين مستمر في إدارة المشروع من خلال مشاركة جميع العاملين.

## 2-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إدراج البعض منها فيما يلي :

عرفها جابلونسكي " بأنها شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.<sup>2</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها ، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا الزبون من خلال الأدوات والتدريب والتقنيات ليشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة".<sup>3</sup>

أما العالمان (كوهين وبراند) فقد قسما مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عناصر أساسية:<sup>4</sup>

- **إدارة:** وهي التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الجودة:** وهي تلبية وتجاوز توقعات العميل.

<sup>1</sup> مفاهيم الجودة وتطورها في مجال التصنيع الغذائي ، تاريخ الزيارة 2008/03/10

<http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=34382>

<sup>2</sup> هدى بنت صالح أبو حيمر ، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات ، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص ص15،16.

<sup>3</sup> رينشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 5.

<sup>4</sup> عبد الستار العلمي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص23.

• **الشاملة:** وهي تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة درجة رضا العميل، يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على انه "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات و الأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات" وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.

وتشير بلدارة الجودة الشاملة كذلك إلى " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء مفهوماً شاملاً للجودة الشاملة فهي بمثابة مدخل (أسلوب) لإدارة أنشطة المؤسسة بهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، من أجل تلبية وإشباع حاجات ورغبات جميع عملاء المؤسسة، من ثم تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك من خلال التكامل والتحسين المستمر لجميع الأنشطة المختلفة بالمؤسسة لتحقيق جودة عناصر المنتج، وذلك عن طريق العمل الجماعي وباستخدام الأساليب الكمية والوصفية لقيام وضبط الأداء في إطار رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة.

### 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **التزام الإدارة العليا:** تبدأ الجودة من التزام الإدارة على تحقيقها، حيث تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمؤسسة فهي القادرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في انجاز أهدافها التنظيمية.<sup>2</sup>
- **التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة إذا تسعى معظم المؤسسات إلى توجيه كل اهتماماتها ونشاطاتها نحو تحقيق رضاه، الذي يعد في مقدمة الأهداف لدى أي مؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص22.

<sup>2</sup> خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص51.

<sup>3</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص251.

- **مشاركة العاملين في العمليات** : مبدأ المشاركة يعني اشتراك جميع الأفراد في كل عمليات وأنشطة المؤسسة في اتخاذ القرارات، حل المشاكل وتصميم المنتجات واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين وتحملهم المسؤولية.<sup>1</sup>
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات ولضمان مطابقتها هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تحقيق التكاليف وزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>
- **التحسين المستمر** : ويقصد به المراقبة المستمر لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك.<sup>3</sup>
- **التركيز على العمليات والنتائج معا**: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلعة معينة.<sup>4</sup>
- **التغذية العكسية**: تعتبر التغذية العكسية من أكثر العوامل الهادفة إلى تحقيق نجاح المؤسسة لا سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

#### 4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ما يلي:<sup>6</sup>
- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية

<sup>1</sup> حسن صادق، حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27/26 افريل 2006، ص2.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص374.

<sup>3</sup> محمد احمد الطراولة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة الدراسات، العدد 1، كانون الثاني، 2002، ص37.

<sup>4</sup> فرانسيس ماهوني و كارل تور، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ثلاثية الإدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص29.

<sup>5</sup> جميل حميد الانثوري، جميل عبد المجيد المقطري ، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية البيئية المطبقة لنظام الازو 9001، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،سكيكدة، يومي 07/06 ماي 2007.

<sup>6</sup> بن الطيب نوال، دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2009-2010، ص41.

- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.

### 5- وسائل إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها: <sup>1</sup>

**5-1- عصف الأفكار: Le Brainstorming** وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما. حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرّر الدورة عدّة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.

**5-2- خرائط ضبط الجودة:** تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

### 5-3- أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب - التأثير):

وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950. يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. يتم تكوين هذا المخطط بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة؛

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.



- تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "Les cinq M" وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل، وتسجل على المخطط؛
- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به.

**4-5- مخطط باريتو:** يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والنتيجة عند القيام بإزالة هذه المسببات.

**5-5- طريقة (Qui ? quoi ? Où ? Quand ? Comment ?) Méthode (QQOQCP) (Pourquoi?)** تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.

#### 6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- من أهم العوائق التي تحول دون نجاح برامج تسيير الجودة الشاملة ما يلي:<sup>1</sup>
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج تسيير الجودة الشاملة (TQM)؛
  - الفهم المحدود من طرف المسيرين فيما يتعلق بتحسين الجودة وكيفية ارتباطها بفعالية المؤسسة وكفاءتها ؛
  - التركيز على أساليب معينة، بينما يتوقف نجاح تسيير الجودة الشاملة على تكامل الأساليب؛
  - عدم إشراك العاملين بسبب عدم قناعة الإدارة بدور المورد البشري في إنجاح برنامج تسيير الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق، ص ص 197-198.

- التدريب غير الفعال الذي لا يؤدي إلى التطبيق الفعلي في حيز الواقع، فقد يطبق في بعض المؤسسات كمرحلة أولية لتبني نظام الجودة الشاملة ولا يعتبر بعد ذلك عملية مستمرة تابعة وضرورية لكل الخطوات؛
- إن توقع الحصول على نتائج سريعة قد يحمل المؤسسة على تكثيف جهودها في تطبيق برنامج تسيير الجودة الشاملة بما يفوق قدراتها وهذا ما يؤدي إلى الفشل؛
- تبني المؤسسة نموذج تسيير الجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وخصائص الموارد البشرية والكفاءات؛
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛
- الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من اعتمادها على العاملين داخل المؤسسة.

### 7-معايير الجودة:

انطلاقاً من ضرورة حماية المستهلكين من حالات الغش والتضليل التي يتعرضون لها يومياً في النشاطات الإنتاجية والخدمية والتجارية التي يفترض بها تطبيق المواصفات القياسية، برز توجه علمي من شأنه تحقيق أهداف في مقدمتها إيقاف زحف السلع والخدمات المغشوشة وتمكين المستهلك من إشباع رغباته وأذواقه ومنافعه في الحصول على سلع وخدمات بلا عيوب، وهو ما أطلق عليه معايير أو مقاييس الجودة (ومنها معايير الإيزو)؛

وأصبح ضمان الجودة وسلامة المادة واحداً من حقوق المستهلك وفي الوقت نفسه من أبرز المهمات التي تعمل أجهزة التقييس والسيطرة على النوعية في كل أنحاء العالم على تحقيقها، وأضحى اعتماد علامات الجودة على السلع وسيلة علمية موثوقة للتعريف والإرشاد والتوعية لتوجيه المستهلكين إلى السلع المضمونة وأهمية اقتنائها وأسلوبها للحد من حالات الفساد والغش المتعمد للمنتجات على اختلاف أنواعها من جهة وحماية المستهلكين من جهة أخرى.

**7-1-معيير الجودة:** المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها، فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة، أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام، كما تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض.

**7-2-تعريف الإيزو: الإيزو ( ISO )** هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، ولقد جاء نظام الإيزو في أعقاب تحرير التجارة الدولية التي تطلبت من جملة المتطلبات نظاما موحدا، أو مقبولا من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة أي التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد.

**7-3-أهم معايير الإيزو:** لقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس ISO منذ إنشائها عام 1947/ ولغاية عام 1997/، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع كما أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000 ، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة ، وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام واعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية، وفيما يلي أهم معايير الإيزو:

**7-3-1-1- الإيزو 9000:** تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر، وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة.

تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

- إن الإيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج، كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.
- يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة.
- يطبق إيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

• يعرف إيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر، ويقدم

الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات تتسلم شهادة إيزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس إيزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وإن لم يكن ملزماً إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية، فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة.

7-3-2-الإيزو 14000: تصدر حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، حيث تقدم إيزو 14001 عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية، ويتيح نظام إيزو 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية، كما يحدد الإيزو 14001 متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسياً للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الإيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية؛

وفيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة:

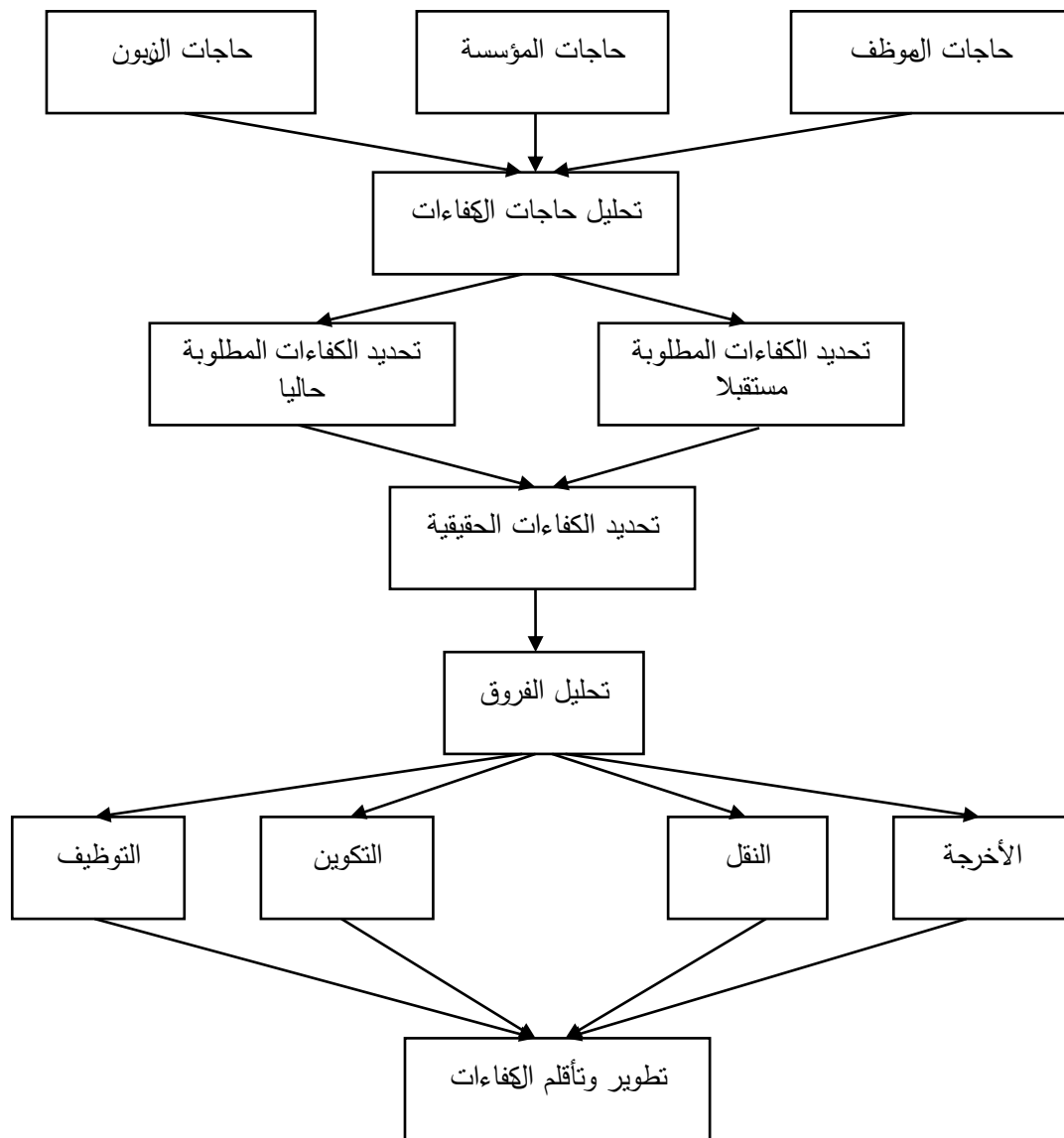
- إيزو 14000 / 1997 : أنظمة الإدارة البيئية: المقاييس مع إرشادات الاستخدام.
- إيزو 14004/1996: الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها
- إيزو 14001 / 1996 خطوط موجهة للتدقيق البيئي: المبادئ العامة.
- إيزو 14011 / 1996: تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.
- إيزو 14012 / 1996: معايير تأهيل المدقق البيئي.

- إيزو 14020 للصاقات البيئية والإعلانات : المبادئ الأولية.
  - إيزو 14024 : برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.
  - إيزو 14040 - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.
  - إيزو 14041 - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.
  - إيزو 14050 إدارة البيئة - مفردات.
- 7-3-3- "إيزو 26000" المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات : إن الإيزو 26000 هي مبادرة التي تقوم منظمة الإيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو: توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية، وقد تم إصدار هذه المواصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008 إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010. وتهدف مواصفة إيزو 26000 إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- مساعدة المؤسسة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية.
  - تفعيل المسؤولية الاجتماعية.
  - التعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها.
  - تعزيز مصداقية التقارير والادعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.
  - التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.
  - زيادة رضا وثقة الزبائن.
  - الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
  - التماسي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها.
- ونؤكد أن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة على ذلك التفوق الإداري منها:
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق بالقدرة الأعلى على إرضاء العملاء.
  - دخول منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات العالمية التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
  - توفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف وحسن استثمار الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص ص 113- 118.

7-3-4- إيزو 9004 لتسيير الكفاءات: فيما يخص الموارد البشرية تنص إيزو 9004 على تطوير الكفاءات من أجل تحسين الأداءات الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية للمؤسسة. كما تنص على إدماج كل أطراف التنظيم المعنية وليس فقط الذين لهم أثر على المنتج. إن مقارنة الجودة وفق معيار إيزو 9004 نسخة 2000 تقوم على تشجيع نقل الأفراد Mobilisation تحت رقابة ورضا والإستجابة لرغبات هؤلاء الأفراد. ويمكن توضيح هذه المقاربة في الشكل التالي:

الشكل رقم (35): عملية تسيير الكفاءات وفق إيزو 9004



Source : Benjamin Chaminade, **guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité**, Afnor éditions, France, 2009, P29

## 8- علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

لقد أجمع العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

- تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام إلا أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، فكلّ منها نموذجها الخاص بها.<sup>1</sup>
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها و خدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.<sup>2</sup>
- إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات و الأقسام و المستويات التنظيمية، كما أنّ كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، في المقابل فإنّ معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام و إدارات محدّدة و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككلّ.
- تهتمّ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب، في حين تركّز معايير الإيزو على النظم الفنية و الإجراءات، و هذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدّ المبادرات الفردية.<sup>3</sup>
- تمنح شهادة الإيزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو، فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة.<sup>4</sup>
- كما تشكل التكلفة معياراً آخرّاً للفرقة بين معايير الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدنيد التكاليف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن مهايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة - حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني -"، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص.57.

<sup>2</sup> للرداكة مأمون، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص. 108.

<sup>3</sup> سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص.146.

<sup>4</sup> Debruyne Michel, « La certification qualité selon les normes ISO », Revue des sciences de Gestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002, p57.

<sup>1</sup> Idem, p59.

## سادس: نموذج محاسبة الموارد البشرية

يعد نموذج محاسبة الموارد البشرية من النماذج الحديثة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ويهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية. لتوضيح هذا النموذج نتناول مفهوم محاسبة الموارد البشرية، أهميتها، الحاجة إلى تطبيقها، معوقات تطبيقها، طرق قياسها.

### 1- مفهوم محاسبة الموارد البشرية:

لقد عرفت جمعية المحاسبين الأمريكيين AAA محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية". ويمكن أن ينظر للمحاسبة عن الموارد البشرية على أنها نظام معلومات يوفر المعلومات إلى الإدارة عن التغيرات عبر الزمن حول حجم الاستثمار في عنصر الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>.

وعليه فإلى الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين<sup>2</sup>.

إن الأساس في وجود محاسبة الموارد البشرية هو معالجة النفقات الخاصة بالموارد البشرية كأصول يمكن الاستفادة منها مستقبلاً وتظهر في الميزانية العمومية، بدلاً من اعتبارها مصاريف إيرادية تظهر في قائمة الدخل، كما أن محاسبة الموارد البشرية تسعى إلى تقديم معلومات كمية عن قيمة الأصول البشرية في المؤسسة، وذلك ما يساعد المستثمرين والإدارة في اتخاذ القرارات. وتتضمن المحاسبة عن الموارد البشرية إجراءات لقياس التكاليف التي تتحملها المؤسسة لغرض اختيار وتعيين وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وكذلك تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، كلية الإدارة، العدد 16، 2013، ص 174.

<sup>2</sup> نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2004، ص 132.

<sup>3</sup> ثامر عادل الصقر، المرجع نفسه، ص 174.



ولغرض تطبيق الإجراءات المحاسبية على الموارد البشرية لابد من توافر مجموعة من المعايير في المورد البشري حتى تستطيع أي مؤسسة الإعتناء وبالتالي الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية لديها على أنها أصول أو مصروفات. يمكن تحديد أربع مقومات أو خصائص يجب أن تتوفر في الشيء حتى يمكن اعتباره أصلا من أصول المشروع وهذه المقومات هي:<sup>1</sup>

- معيار الملكية.
- معيار المقدرة الإنتاجية.
- معيار الخدمات المستقبلية.
- معيار القابلية للقياس أو التحديد.

## 2- أهمية محاسبة الموارد البشرية:

تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال:<sup>2</sup>

- قياس قيمة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي.
- قياس تكلفة إعداد وتجهيز الموارد البشرية مثل تكاليف التدريب والتعيين.
- قياس تكلفة استخدام الموارد البشرية من مرتبات وأجور وغير ذلك.
- قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية.
- قياس ربحية استخدام الأصول البشرية.
- قياس معدل العائد على الإستثمار البشري.

## 3- الحاجة إلى تطبيق محاسبة الموارد البشرية

من خلال تحقيق أهداف محاسبة الموارد البشرية يمكن تلبية احتياجات العديد من الأطراف ذات العلاقة، وفيما يلي سنتناول أثر محاسبة الموارد البشرية على كل من المستثمرين، والإدارة وعلى الأفراد في المؤسسة:

<sup>1</sup> ثامر عادل الصقر، المرجع نفسه، ص 174.

<sup>2</sup> علي محمد الوهاب، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 1984، ص 19.

### 3-1- أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على قرارات المستثمرين:

إن الزيادة في القيمة السوقية للمنشأة عن قيمتها الدفترية تشير إلى عدم القدرة على تقدير القيمة الحقيقية للمنشأة في القوائم المالية، وأن العديد من الدراسات قد توصلت إلى أن اختلاف أساليب التسجيل المحاسبي لبعض البنود يؤثر على قيمة المنشأة، حيث أن قيمة المنشأة من الناحية المحاسبية تمثل مجموع قيمة الأصول التي تمتلكها المنشأة مطروحاً منها مطلوبات المنشأة.

هنالك عدد من الدراسات توصلت إلى أن المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية، تؤثر على قرارات المستثمرين ورؤيتهم لقيمة المنشأة. إن المصروفات الواسمالية تعطي قيمة إضافية للمنشأة، حيث يُفترض أن الزيادة في الاستثمارات تجعل المنشأة تحقق عائداً أكبر من تلك الاستثمارات، لكن في حالة المنشأة التي تستثمر في اكتساب وتطوير مواردها البشرية، فإن تلك الزيادة في قيمة المنشأة الناتجة عن هذه الاستثمارات تكون غير واضحة لدى المستثمرين بسبب ضعف أو عدم وجود معلومات حول هذه الاستثمارات في القوائم المالية؛

وإن القصور في تقديم المعلومات المحاسبية عن الموارد البشرية يكون بسبب عدم التمييز بين المصاريف الخاصة بالموارد البشرية والاستثمارات في الموارد البشرية، وبذلك نجد أن عدم قدرة المستثمرين للتمييز بين المصروفات والاستثمارات يؤدي إلى تقليل قيمة التقديرات الخاصة بالمكاسب والإيرادات التي ستحققها المنشأة، لذلك فإن المستثمرين يحتاجون إلى معلومات محاسبية عن الموارد البشرية ليتمكنوا من تحسين قراراتهم الاستثمارية.

### 3-2- أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على الإدارة:

تستفيد الإدارة من محاسبة الموارد البشرية، إذ أن معلومات محاسبة الموارد البشرية تكون ملائمة وتقلل من حالة عدم التأكد لدى المدراء. ويمكن للإدارة أن تستفيد من تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تحسين قرارات التوظيف وتحقيق الكفاءة في نتائج هذه القرارات، وكذلك تتمكن الإدارة من تحديد مستوى رواتب الموظفين والعلوات بما يتناسب مع قيمة ما يقدمه الموظف من خدمة للشركة، أضف إلى ذلك، إدراك قيمة الموارد البشرية يجعل الإدارة تدرس بتأني إنهاء خدمات الموظفين من خلال إدراكها بلأن الموارد البشرية هي أصول لها قيمة مستقبلية؛

إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يساعد الإدارة في تحسين عملية تقييم الموظف، وعدم حصول حالة الإجحاف بحق الموظفين الذين يعملون بشكل جيد وقد لا يجدون الفرصة في اكتشاف انجازاتهم من قبل الإدارة، كما أن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يساعد الإدارة في تمييز الموظفين الذين يساهمون في تحقيق الربحية عن الذين لا يساهمون في تحقيق الربحية للشركة، وبالتالي تحسين قرارات إنهاء الخدمات.



## 5- طرق قياس تكلفة الموارد البشرية:

هناك العديد من الطرق لقياس تكلفة الأصول البشرية نذكر منها:<sup>1</sup>

**5-1- طريقة التكلفة التاريخية:** حسب هذه الطريقة فإن التكلفة اللازمة للحصول على المورد البشري هي التي تحدد قيمته، بحيث تُقسم تكلفة المورد البشري إلى قسمين: الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية مثل نفقات التكوين والتدريب والاختيار والتعيين والتنمية، والتي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل البشري. وقد قدم *Flamholtz* نموذجا لقياس التكلفة التاريخية لرأس المال البشري، والتي تشمل عنصرين أساسيين هما: تكلفة الاستحواذ وتكلفة التعليم.

أهم ما يؤخذ على طريقة التكلفة التاريخية هو أنها لا تُعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للمورد البشري، بالإضافة إلى أن قيمة المورد البشري تتغير خلال الزمن، سواء بالزيادة من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة أو بالنقصان، بسبب السن أو المرض أو غيرها، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمتهم الاستثمارية.<sup>2</sup>

**5-2- طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):** ومعناها التكلفة المقدرة للحصول على أصل جديد ومكافئ وبالأسعار الجارية، أما تكلفة الإحلال للمورد البشري فهي التضحية التي تتحملها المنظمة اليوم لغرض استبدال مورد بشري موجود بمورد آخر له نفس القدرات والخبرات التي يتمتع بها المورد المستبعد. وتشمل عادة تكاليف التوظيف، الاختيار، والتعيين، والتوجيه، والتدريب. ومن إيجابياتها أنها تساعد إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في عملية التخطيط الوظيفي والإحلال، وترشيد القرارات المتعلقة بتوظيف وتدريب الموارد البشرية وتخطيط مسارهم الوظيفي. لكن ما يؤخذ عليها أنها صعبة التطبيق، ويشوبها عدم التأكد كونها تتعامل مع المستقبل. كما أن المفاهيم المتعلقة بتكلفة الإحلال ركزت على المورد البشري باعتباره الوحدة الأساسية للتحليل، مع أنه يمكن أن تمتد إلى المجموعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> الهاشمي عباسية، عبود سعاد، المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 83 "الأصول غير الملموسة"، الملتقى الوطني الخامس: محاسبة الموارد البشرية، قسم التسيير، جامعة بسكرة، 23-24 فيفري 2016.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

**5-3- طريقة تكلفة الفرصة البديلة:** وتعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، والثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقييمها باعتبارها أصولا بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

**5-4- طريقة العوائد المستقبلية:** حيث يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

**5-5- طريقة التكلفة الاقتصادية:** حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

مما سبق تبين لنا أن نموذج محاسبة الموارد البشرية لازلت تعترضه صعوبات تقنية ومحاسبية كي يكون فعالا ومحققا لأهدافه، المتمثلة في تقديم معلومات مستمرة عن قيمة الموارد والكفاءات البشرية ومجالات القوة الكامنة فيها بما يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية، حيث أصبحت المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات مصدر الإبداع والابتكار والتطوير والتميز التنافسي، مما يدعو إلى ضرورة إظهار الأصول البشرية بالقوائم المالية للمؤسسات لمساعدة الإدارة والمستثمرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية؛

وعليه فقد أصبحت محاسبة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في عملية تخطيط الموارد البشرية لإمكانية تحديد التكاليف التقديرية لعملية الاستقطاب والتدريب، واختيار العاملين، وبالتالي يمكن تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات التي تستخدم ضمن دروة استغلالها رأس المال البشري بدرجة كبيرة، كما تساهم محاسبة الموارد البشرية في قياس وتقييم كفاءة استخدام العنصر البشري، وتقديم المعلومات عن تكلفة وقيمة أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق.

## سابعاً: نموذج إعادة هندسة العمليات

يهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات<sup>1</sup>. من أجل توضيح أكثر لهذا الطرح نتناول مفهوم إعادة هندسة العمليات، خصائصها، خطوات تطبيقها، مفاتيحها، بالإضافة إلى دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة.

### 1- مفهوم إعادة الهندسة:<sup>2</sup>

إعادة الهندسة مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد في سنة 1993 وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين James Champy et Machael Hammer والمعنون بـ: "إعادة هندسة المنظمات: ثورة في إدارة الأعمال". والذي أحدثا به ثورة في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار ومبادئ جديدة حيث يدعو هذا المفهوم الجديد إلى إعادة النظر بصفة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمات. ويعرفها أصحاب هذا الكتاب على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة". ومن هذا التعريف يتبين أن:

- إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد، أي إعادة تصميم عمليات المؤسسة.
- إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين وتطوير الأداء.
- تتعلق إعادة الهندسة بإعادة تصميم العمليات وليس الوظائف أو النشاطات.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص17.

<sup>2</sup> خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

## 2- خصائص إعادة الهندسة:

هناك خصائص عامة في إعادة الهندسية هي:<sup>1</sup>

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة .
- يقوم الموظفون بإتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين) حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة.
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة .
- يمكن أن يكون للعمليات عدة نماذج ويؤمن توفير كبيرا نتيجة الإنتاج بالجملة وفي نفس الوقت يسمح بخصخصة المنتجات والخدمات.
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية ، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة ، وحتى عبر الحدود الدولية.
- يتم الإقلال من أعمال الضبط والإختيار وغيرها من الأعمال التي تتصف بكونها لا تقدم قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
- يتم الإقلال ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف ، وذلك بالإقلال ما أمكن من نقاط الإتصال الخارجية ، وعن طريق خلق تحالفات العمال.
- تستخدم عملية صحيحة من المركزية واللامركزية.

## 3-خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

تتلخص خطوات أو مراحل تطبيق إعادة الهندسة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- **تعريف العملية :** ويكون بخلق الشعور بحاجة المؤسسة لإعادة هندسة عن طريق إجراء اجتماعات ومقابلات.
- **تحديد إستراتيجية واضحة :** بهدف التوصل إلى فهم جيد لاهداف وتوجهات المؤسسة ، وتحديد العمليات الأساسية والمرتبطة مباشرة مع إستراتيجيات المؤسسة.

<sup>1</sup> قاسم شعبان ، تقنية المعلومات في إدارة الشركات ، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر ، 2000 ، ص ص 303-304.

<sup>2</sup> بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص ص 476-477.

- **توثيق وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة:** يهدف التعرف على أي مشاكل قد تعيق المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها ، ومراجعة الإجراءات.
- **توثيق وتحليل الإجراءات الحالية :** يهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الأساسية والتي لها أكبر أثر في الوصول إلى تحقيق الإستراتيجية ومراجعة فرص التطوير.
- **تحديد خط للسير والإجراءات وسيل قياسها :** يهدف توثيق الإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمؤسسة.
- **بناء وتصميم الهيكل الجديد للمؤسسة :** تجسيد هيكل تنظيمي جديد يتوافق مع متطلبات اعادة الهندسة.
- **تطوير الوظائف :** يهدف التأكد من أن المخرجات لا تتداخل مع بعضها ، والتأكد من أن كل وظيفة لها أهداف واضحة تتحقق مع إستراتيجية المؤسسة.
- **تطوير الوصف الوظيفي لكل عمل :** يهدف تحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة أو التأكد من صحة توزيع الموارد على الوظائف.
- **تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة :** يهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر
- **إنشاء عمليات وإجراءات الإدارة :** يهدف تحديد آلية للإدارة العمليات والتحقق من أي هذه الآلية تتماشى مع بناء وهيكل المؤسسة.

#### 4-مفاتيح عملية إعادة الهندسة:

تتكون من أربع عناصر أساسية:<sup>1</sup>

- **إعادة التفكير الأساسي Fundament Rethinking :** يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو قديمة، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة إذ تركز على ما يجب أن يكون وتمهل ما هو كائن.

<sup>1</sup> خان أحلام، مرجع سابق.



- **العمليات:** العمليات هي مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.
- **إعادة التصميم الجذري: Radical Redesign:** وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، أي التخلص من القديم نهائيا (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.
- **نتائج هائلة: Dramatic Results:** تهدف إلى تحقيق طفرات وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القيم واستبداله بالجديد المبتكر.

#### 5- دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة:<sup>1</sup>

- إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، وذلك من خلال:
- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
  - الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب.
  - إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلا إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص ص 139-140.

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها.

وعموما بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي (ارتياذي) من عناصر إعادة الهندسة خاصة في مؤسسات التعليم العالي. فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو احد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة.

# الخلاصة:

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى التوجه إلى تطبيق التسيير الإستراتيجي على الموارد البشرية وفرض على المؤسسات إعطاء بعد إستراتيجي لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛

وعليه فإن هذه المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات الموارد البشرية (استراتيجية التمكين، التعلم المستمر، التدريب المكافأة والتحفيز...) وتطبيق النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نموذج تسيير الرأسمال البشري، نموذج تسيير الكفاءات، نموذج تسيير المعارف، نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج إدارة الجودة الشاملة، ونموذج إعادة هندسة العمليات من أجل ضمان بقائها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

# قائمة المراجع

## 1- باللغة العربية:

### أولاً: الكتب:

1. أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، مصر.
3. أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
4. بشير العلاق، فحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
5. بول جارت وآخرون، ترجمة عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي فن إدارة المستقبل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة، 1998.
6. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007.
8. حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
9. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. حمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
11. خضير كاظم حمود، مؤسسة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، الأردن، 2001.

13. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
14. راوية محمد حسن (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
15. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008.
16. رعد عبد الله الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
18. رينشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، 2004.
19. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة الرأس مال الفكري، عمان- الأردن، 2008.
21. سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز : حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
22. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
23. سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009.
24. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
25. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007.
26. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
27. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر)، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.

28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
29. عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. عبد الستار العلمي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
31. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
32. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
33. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
34. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
35. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
37. علي محمد الوهاب، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 1984.
38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
39. فرانسيس ماهوني و كارل تور، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ثلاثية الإدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
40. قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، 2000.
41. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

42. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
43. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
44. مؤيد سعيد السالم، مؤسسات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ت.
45. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2005، الأردن.
46. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
47. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003..
48. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
49. نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل، المفاهيم، العمليات)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
50. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
51. هدى بنت صالح أبو حيمر، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، مركز البحوث، الرياض، 2006.

### ثانيا: الملتقيات والأيام الدراسية والمحاضرات:

52. أسماء رشاد الصالح، عمليات إنشاء المعرفة وأثرها على التعلم: دراسة ميدانية على فرق العمل في المؤسسات عالية التكنولوجيا في الاردن، ملتقى دولي حول إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية: تحدي كيني من اجل تنافس المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، 07-08/12/2010.

53. أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
54. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم التسيير، 08-09 مارس 2005.
55. جميل حميد الانثوري، جميل عبد المجيد المقطري ، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية البينية المطبقة لنظام الايزو 9001، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، يومي 06/07 ماي 2007.
56. حسن صادق، حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26/27 افريل 2006.
57. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 12-13 نوفمبر 2005 .
58. صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات ، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 13-14 أفريل 2011.
59. عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.
60. عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27 ماي 2008.
61. محمود فهد عبد الدليمي ، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 26-27 ماي 2008.



62. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2004.

63. الهاشمي عابسة، عبود سعاد، المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 83 "الأصول غير الملموسة"، الملتقى الوطني الخامس: محاسبة الموارد البشرية، قسم التسيير، جامعة بسكرة، 23-24 فيفري 2016.

### ثالثا: المذكرات:

64. إسماعيل حجازي، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع ببسكرة- 071-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004.

65. بن الطيب نوال، دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2009-2010.

66. خان محمد ناصر، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2007-2008.

67. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

68. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

69. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

70. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008.

71. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
72. كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ، باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014.
73. موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن مهايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة - حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني -"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
74. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.
75. يوسف بودة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير : تخصص إدارة الأعمال(غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009.

#### رابعاً: المقالات:

76. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.
77. ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، كلية الإدارة، العدد 16، 2013.
78. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.
79. صالح أحمد عبابنة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: نموذج مقترح ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009.

80. كامل محمد الحواجرة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010.
81. محمد احمد الطراولة ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، مجلة الدراسات، العدد 1، كانون الثاني، 2002.
82. مفاهيم الجودة وتطورها في مجال التصنيع الغذائي ، تاريخ الزيارة 2008/03/10  
<http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=34382>

## 2- باللغة الفرنسية:

1. Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE**, disponible sur : [www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf](http://www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf), consulté le (18-04-2011).
2. Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> ed, liaisons, Paris, 1995.
3. Alain Meignant, **Ressources humaines:déployer la stratégie**, éd : Liaisons, Paris, 2000.
4. Alan Fustec, Bernard Marois, **valoriser le capital immatériel de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2006.
5. Aldo LEVY, **la gouvernance des savoirs: économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur**, ACTUA entreprise Gualino éditeur, Paris, 2003.
6. Amaury GRIMAND, **l'entreprise apprenante: une conceptualisation inachevée**, disponible sur: [www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf), consulté le (01/06/2010).
7. Benjamin Chaminade, **guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité**, Afnor éditions, France, 2009.
8. Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un inflexionnement limité de la relation salariale**, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, (02/02/2007).
9. Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002.
10. Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, **Le management stratégique des compétences**, éd Ellipses, Paris, 2000.
11. BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, **Stratégie et métier de l'entreprise: Pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise**, ed, Dunod, Paris, 2000
12. Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006.
13. **Capital immatériel : 7 jours pour comprendre**, [cigref.typepad.fr/.../Rapports Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf](http://cigref.typepad.fr/.../Rapports Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf)(17-04-2007).

14. **Ce qui dit la recherche : la théorie du capital/ humain et le gouvernement d'entreprise**, [www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf\(21/04/07\)](http://www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf(21/04/07)).
15. Celile Dejoux, **les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris 2001
16. Colonel J.R.G. Côté, **Pour une organisation apprenante**, disponible sur, [www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf), consulté le (11/10/2012).
17. Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur: [www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc](http://www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc), consulté le (02/10/2008).
18. Debruyne Michel, « La certification qualité selon les normes ISO », Revue des sciences de Gestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002.
19. Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, [www.strategie-aimes.com/montred/puthod.pdf](http://www.strategie-aimes.com/montred/puthod.pdf), (28/02/2007).
20. **DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre**, [cigref.tyuard.fr/.../ Rapport container/parus 2006/2006\\_-\\_DSI\\_et\\_capital immatériel\\_-\\_CIGREF.pdf](http://cigref.tyuard.fr/.../ Rapport container/parus 2006/2006_-_DSI_et_capital immatériel_-_CIGREF.pdf) (17-04-2007).
21. **Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR)**, [www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse\\_rousse/papiers\\_4pdf\(14/03/2007\)](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf(14/03/2007)).
22. Fabienne BASTID, **LE CAPITAL HUMAIN : ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE SPECIALISTES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, Juin 2001.
23. Florence Noguera, Djamel Khouatra, **gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concept et outils de mesure**, [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera\\_Khouatra.pdf\(14/03/2007\)](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera_Khouatra.pdf(14/03/2007)).
24. Guy Boterf, Serge Barzucchetti, Francine Vinent, **comment manager la qualité de l'information**, éd: organisation, Paris.
25. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, éd : Organisation, Paris, 2000 -2001.
26. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éd, d'organisation, Paris, 2002.
27. Hadj NEKKA, **pour lecture gestionnaire de la notion de capital humain**, [ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf\(14/03/2007\)](http://ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf(14/03/2007)).
28. HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie, **La stratégie des organisation : une synthèse**, ed :Transcontinental, Canada, 1997.
29. Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion : (Vocabulaire, concept et outil)**, economica, Paris, 1998.
30. Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996.
31. Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992.
32. Kamel Jouili , Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques**

medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf, (28/02/2007),

33. La VALETTE Goerges et NICULESSCU Maria , **Les stratégie de croissance**, ed d'organisation, Paris, 1999.
34. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006.
35. Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003.
36. Marc Dennery, **évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001.
37. Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002.
38. Nathalie COUTINET, **les compétences dans la compétitivité des firmes : acquisition, création et développement**, ead.univ-angers.fr/~geape/Coutinet.pdf. (22/04/2007).
39. Olivier vaisman, **la gestion des connaissances aux services de l'organisation**, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07).
40. Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005.
41. Patrick Gilbert, **La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective)**, Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris.
42. Paul Squires, **concept paper on managing human capital**, available at: [http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human\\_Capital.pdf](http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf), (27/03/2013).
43. Peter Drucker, **l'entreprise de demain**, traduit de l'américain par Laurence Nicolaïff, village mondial, 1998.
44. Petit et al, **Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, Edition Gaéton Morin, Québec, 2000.
45. Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001.
46. Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, (02/02/2007).
47. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf(26/12/2006).
48. S. Duizabo et N.Guillaume, **les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, disponible sur: <http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers Recherche/CR252.pdf>, consulté le (28-02-2013).
49. Sid Ahmed Benraoune, **le management des ressources humaines : etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines**, office des publications universitaires, Alger, 2010.
50. **Some Thoughts about the Learning Organization**, available at: <http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).
51. Suzanne Rivard, **Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information**, série scientifique, Montréal, Mars 2000.

52. Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed d'organisation, Paris.

### 3-بالغة الإنجليزية:

1. Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at: <http://www.hrfolks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013)
2. Baron Angela, Armstrong Michael, **Human capital management**, publisher: Kogan Page Ltd, London, GBR, 2007.
3. Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at [http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr\\_02cm.pdf](http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf), (05/03/2013).
4. Christopher Harman, **Managing Human Resources in the Knowledge Economy**, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 –29 June 2007.
5. Cited on: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).
6. David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (05/03/2013).
7. E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (12/02/2011).
8. JOSEPH T. MAHONEY & J. RAJENDRAN PANDIAN, **the resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.
9. Jozef Loermans, **Synergizing the learning organization and knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 3, 2002.
10. Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.
11. Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.
12. Martin Wickes, Annette Leslie, Fiona Lettice, **a perspective of NONAKA'S SECI MODEL from programme management: combining management information, performance measurement and information design**, available at: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc4/papers/oklc2003\\_wickes.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc4/papers/oklc2003_wickes.pdf), (20/02/2013)
13. Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.

14. Mohamed Buheji, **Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation**, available at:<http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>, (13/02/2013).
15. Nick Bontis, Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002.
16. RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2<sup>nd</sup> ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000.
17. Suresh B.K, P.Paramashivaiah, Vikas Bansode, **Knowledge Management, Strategy and Competitiveness An opportunity and Challenge for Organizational Excellence in the Globalized era**, available at: [www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf](http://www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf), (20/02/2013).
18. William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).