

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير.

تخصص : إدارة وإقتصاد المؤسسة.

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

الموضوع

الإستثمار في الرأسمال البشري كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة

(مؤسسة سيراميس للخزف -مستغانم-)

تحت إشراف الأستاذة :

إبراهيمي عمر

من إعداد الطالب :

بوشليل العيد.

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

❖ د بوشليحي بوحوص

❖ د إبراهيمي عمر

❖ د بوزيان العجال

السنة الجامعية: 2015- 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير.

تخصص : إدارة وإقتصاد المؤسسة.

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

الموضوع

الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة

(مؤسسة سيراميس للخزف - مستغانم)

تحت إشراف الأستاذة :

إبراهيمي عمر

من إعداد الطالب :

بوشليل العيد.

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

❖ د. بوشليحي بوحوص

❖ د. إبراهيمي عمر

❖ د. بوزيان العجال

السنة الجامعية: 2015- 2016

دعاء

يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس

إذا أخفقت، بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق

النجاح.

يا رب إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي

وإن أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي

وإذا أسأت يا رب للناس فامنحني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء إلى الناس فامنحني

شجاعة العفو

تشكرات

الحمد لله حق حمده ، والحمد لله على الآئه كله ، له الشكر على ما وهبنا إياه من نعم لا يحصها العد والحسبان ، والسلاة والسلام على خير الانام سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم .

أما بعد : فأتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل " إبراهيمي عمر " الذي أشرفه طيلة مروري بكل مراحل بحثي وأفادني كثيرا بتوجيهاته لي ومساهمته في إثمار جهدي وهذا نسبة لتفكيره الراشد و رأيه السديد ، كما لا يخوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة موظفي وموظفات قسم علوم التسيير وموظفي المكتبة الجامعية كافة وعلى رأسهم مسؤول المكتبة السيد مهدي الذي وفر لي كافة الظروف في المكتبة لإتمام هذا البحث .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى دكاترة وأساتذة كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير .

وأشكر موظفي مؤسسة سيراميس الخزف بالسوافلية مستغانم على رأسهم السيدة: قايد حبيبة التي لم تهذل عليا بالمعلومات لإتمام هذا البحث ،أتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأصدقاء والزلاء بصفة عامة وطلبة السنة الثانية ماستر إدارة واقتصاد مؤسسة بصفة خاصة.

وفي الأخير أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث حتى ولو بكلمة .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين :أهدي ثمرة حمدي إلي من قال
فيهما الله عز وجل " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم .

- إليك رمز العنان وعنوان الأمل والمحببة ، ومصدر الأمان يا من علمتني معنى الصبر
وتحملتي كثيرا من أجلي أمي الحبيبة .
- إلي من غانني كثيرا من أجلي ولم تملله الدنيا ليري نجاتي أبي " رحمه الله " واجيا
من المولى أن يتغمده برحمته الواسعة ويسكنه فسيح جناته.
- إلي أخواتي الغاليات فتية وعانضة ونورة و فاطمة والى إخواني عبد الله وبن عودة
والشارف.
- إلي أبناء إخواني وأخواتي كافة إلي كل أفراد العائلة عامة .
- إلي صديقي وأخي " أحمد شيناوي " وصدقتي " زينة " إلي كل أصدقائي
وصديقاتي عامة والى كل أستاذ علمني ولو حرفه.
- إلي كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

الفهرس

الصفحة	الموضوع	
أ	التشكرات:.....	
ب	الإهداء:.....	
هـ	فهرس الجداول:.....	
هـ	فهرس الأشكال:.....	
و	خطة البحث:.....	
1	مقدمة:.....	
الفصل الأول: الرأسمال البشري والاستثمار فيه		
6	ماهية الرأسمال البشري:.....	-1-1
6	تاريخ الرأسمال البشري ومفهومه:.....	-1-1-1
12	وظائف إدارة الرأسمال البشري:.....	-2-1-1
20	أهمية الرأسمال البشري:.....	-3-1-1
23	مدخل للإستثمار:.....	-2-1
23	مفهوم الإستثمار:.....	-1-2-1
24	أنواع الإستثمار ومحدودته:.....	-2-2-1
31	العوامل المشجعة على الاستثمار:.....	-3-2-1
34	الإستثمار في الرأسمال البشري:.....	-3-1
34	تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري:.....	-1-3-1
35	الإستثمار في التدريب والتنمية:.....	-2-3-1
41	الإستثمار في ممارسة التوظيف:.....	-3-3-1
الفصل الثاني: المورد البشري مدخل للميزة التنافسية.		
50	عموميات حول الميزة التنافسية:.....	-1-2
50	مفهوم الميزة التنافسية:.....	-1-1-2

54: مصادر الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها	-2-1-2
59: أنواع الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة فيها	-3-1-2
63: أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية	-2-2
63: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية	-1-2-2
66: خصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية	-2-2-2
68: أهمية المورد البشري في تنمية القدرات التنافسية	-3-2-2
72: المورد البشري كآلية لتعزيز الميزة التنافسية	-3-2
72: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية	-1-3-2
76: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية	-2-3-2
79: المزايا التنافسية للموارد البشرية وبرامج تحسينها	-3-3-2
الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية - مستغانم -		
90: لمحة عن مؤسسة سيراميس للخزف	-1-3
90: التعريف بالمؤسسة	-1-1-3
91: مراحل الإنتاج في المؤسسة	-2-1-3
92: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-3-1-3
98: الإستثمار في الرأسمال البشري للمؤسسة	-2-3
98: التوظيف	-1-2-3
100: التكوين	-2-2-3
101: الترقية والتحفيز	-3-2-3
103: تنافسية الشركة ودور مواردها البشرية في تحسين الميزة التنافسية	-3-3
103: تنافسية شركة الخزف بالسوافلية	-1-3-3
103: التوقعات المستقبلية في تطوير الموارد البشرية	-2-3-3
105: المؤسسات المنافسة ودور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية	-3-3-3

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	معايير التدريب والتنمية	الجدول 01
40	مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية	الجدول 02
59	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية	الجدول 03

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	تعريفات رأس المال البشري.	الشكل 01
19	وظائف إدارة رأس المال البشري.	الشكل 02
58	الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.	الشكل 03
51	أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة.	الشكل 04
82	التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشري.	الشكل 05

الخطة

الفصل الأول : الرأسمال البشري والاستثمار فيه

- 1-1-1 ماهية الرأسمال البشري
 - 1-1-1 تاريخ الرأسمال البشري ومفهومه.
 - 2-1-1 وظائف إدارة الرأسمال البشري.
 - 3-1-1 أهمية الرأسمال البشري.
 - 2-1-1 مدخل للإستثمار
 - 1-2-1 مفهوم الإستثمار
 - 2-2-1 أنواع الإستثمار ومحدداته.
 - 3-2-1 العوامل المشجعة على الإستثمار
 - 3-1-1 الإستثمار في الرأسمال البشري
 - 1-3-1 تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري.
 - 2-3-1 الإستثمار في التدريب والتنمية.
 - 3-3-1 الإستثمار في ممارسة التوظيف.
- ### الفصل الثاني : المورد البشري مدخل للميزة التنافسية.

- 1-2-1 عموميات حول الميزة التنافسية.
- 1-1-2 مفهوم الميزة التنافسية.
- 2-1-2 مصادر الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها .
- 3-1-2 أنواع الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة فيها .
- 2-2-2 أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية.
- 1-2-2 أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.
- 2-2-2 خصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية.
- 3-2-2 أهمية المورد البشري في تنمية القدرات التنافسية.
- 3-2-2 المورد البشري كآلية لتعزيز الميزة التنافسية .

المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية.	-1-3-2
المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية .	-2-3-2
المزايا التنافسية للموارد البشرية وبرامج تحسينها.	-3-3-2
الفصل الثالث	
دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية - مستغانم -	
لمحة عن مؤسسة سيراميس للخزف .	-1-3
التعريف بالمؤسسة.	-1-1-3
مراحل الإنتاج في المؤسسة.	-2-1-3
الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	-3-1-3
الإستثمار في الرأسمال البشري للمؤسسة.	-2-3
التوظيف.	-1-2-3
التكوين.	-2-2-3
الترقية والتحفيز.	-3-2-3
تنافسية الشركة ودور مواردها البشرية في تحسين الميزة التنافسية.	-3-3
تنافسية شركة الخزف بالسوافلية.	-1-3-3
التوقعات المستقبلية في تطوير الموارد البشرية.	-2-3-3
المؤسسات المنافسة ودور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية.	-3-3-3

مقدمة عامة

المقدمة العامة :

لقد أضحى منظمات الأعمال بصفة عامة تعيش ظروفًا في غاية الصعوبة، نتيجة لما تشهده البيئة من تحديات معاصرة، وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات، وذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وانفجار الإبداع التكنولوجي، وعملة الأسواق، وشدة المنافسة، والاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة، حيث أن المعرفة في ظل هذه التغيرات، أصبحت سمة العصر، في ظل كل هذه الظروف فإن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق، أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، وتستطيع المحافظة عليها عبر الزمن، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية، وتحديد الميزة منها، لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة، ومواردها الأساسي، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهام جديدة، أهمها جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية، تتميز بمعرفة عالية وطاقة ذهنية وقدرة متميزة، وذلك حتى تواكب مختلف التطورات المحيطة بها و تكسب المنظمة بها ميزة تنافسية .

وعليه فإن العنصر البشري يلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية، وقياس الكفاءات، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية للمنظمة .

وبالإضافة إلى التحولات الراهنة والمتسارعة التي يعرفها العالم بأكمله، أصبح من الضروري على المنظمة أن تقوم باستغلال كل الطاقات والإمكانات المتاحة، سواء أكانت مادية، مالية أو بشرية بالطريقة المثلى من أجل تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، ولهذا وجب عليها أن تتبنى أنماط جديدة قصد القدرة على منافسة بقية المنظمات .

وحتى تستطيع منافسة بقية المنظمات ، يجب أن تكون لديها ميزة تنافسية ، تمتاز بها عن بقية المنافسين ، وكثيرا من المنظمات يكمن سر نجاحها في رأس مالها البشري ، الذي تملكه ، وهذا ما جعل المنظمة ملزمة بالاستثمار في الرأسمال البشري أحسن استثمار وذلك حتى يكسبها ميزة تنافسية تكون من خلالها متفوقة على باقي المنافسين .

ومن أهم الحقائق المسلم بها اليوم هو أن عملية الاستثمار في الرأس المال البشري مكنت الكثير من المؤسسات من كسب ميزة تنافسية ، والتفوق على منافسيها من خلال تطوير وتنمية وتدعيم الكفاءة والأداء ، وكذا صياغة برامج تخص مجال التكوين والتدريب ، وإشراك العنصر البشري في عملية صنع اتخاذ القرار .

وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية : فيما تكمن أهم الأسس و الآليات التي تتبعها المنظمة للإستثمار في

الرأسمال البشري حتى تكسب ميزة تنافسية ؟

وتتلور من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

1. ما المقصود بالرأس المال البشري ؟
2. ما المقصود بالاستثمار في الرأسمال البشري ؟
3. ما مفهوم الميزة التنافسية ؟
4. ما هي أهم أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ؟

فرضيات البحث :

- الرأس المال البشري مورد من موارد المنظمة وهو من أهم رؤوس الأموال .
- الاستثمار في الرأسمال البشري هو الإنفاق على الفرد .
- الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها .
- أن تكون نادرة ويصعب على المنافسين تقليدها .

أهمية البحث :

- ارتباطه المباشر بالعنصر البشري والذي يمثل المصدر الحقيقي لثروة أي أمة بصفة عامة، والمنظمة بصفة خاصة ، خاصة على خلاف الموارد المالية والمادية ، كما يعتبر أهم مورد للمنظمة ، لأنه المسئول الأول والأخير عن تحقيق أهدافها.
- الميزة التنافسية التي تكون تتميز بها المنظمة والمتمثلة في قدرة وكفاءة مواردها البشرية ، تكون ميزة منفردة ويصعب على بقية المنافسين تقليدها .

أهداف البحث :

- إيضاح مدى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية .
- تحديد أهم الآليات المساعدة على الاستثمار في الرأسمال البشري.
- تبيان أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة حتى تكون قادرة على منافسة أهم منافسيها والمحافظة على بقائها وإستمراريتها.

دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت إلى رغبتني وميولي لهذا الموضوع وهي :

- نوع التخصص العلمي الذي أدرسه ، حيث أن الموضوع له صلة مباشرة بتخصص إدارة واقتصاد المؤسسة.
- أهمية وحساسية الموضوع باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة على معرفة قدرتها على الاستقرار أو الزوال .
- إعتبار أن الرأسمال البشري أهم الموارد المساعدة على كسب ميزة تنافسية للمنظمة.

المنهج المستخدم :

من اجل الإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات من عدمها اعتمدت على المنهج الوصفي .

الإطار العام للبحث :

اعتمدت في الدراسة على تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة (03) فصول ، في كل فصل ثلاثة (03) مباحث ،
منهما فصلين للجانب النظري ، وفصل للجانب التطبيقي

➤ الفصل الأول : والذي كان تحت عنوان " الرأسمال البشري والاستثمار فيه " ، والذي تطرقنا فيه إلى ثلاثة
(03) مباحث :

❖ ماهية الرأسمال البشري .

❖ مدخل للاستثمار .

❖ الاستثمار في الرأسمال البشري.

➤ الفصل الثاني : والذي كان تحت عنوان " المورد البشري والميزة التنافسية " ، وتطرقنا فيه إلى عموميات
حول الميزة التنافسية ، أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية ، والمورد البشري آلية
لتعزيز الميزة التنافسية .

➤ الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي حيث خصص لدراسة ميدانية لمؤسسة الخزف بالسوافلية مستغنام

la société de ceramis de souaflias

الفصل الأول

الرأس المال البشري والاستثمار فيه

مدخل للفصل :

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة المعاصرة ورسم معالم مستقبلها، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات .

وعليه فإن كلما أحسنت المنظمات الاستثمار في رأس مالها البشري تتحكم في بقية الموارد الأخرى، وأصبحت أكثر قوة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد .

وإن أي منظمة تريد أن تنجح وتحقق الريادة وسط منافسيها عليها أن تستثمر في رأس مالها البشري أحسن استثمار ، ولإبراز أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري للمنظمة تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

1. ماهية الرأسمال البشري .
2. مدخل للإستثمار.
3. الإستثمار في الرأس المال البشري .

1- الرأس المال البشري والإستثمار فيه

1-1- ماهية رأس المال البشري .

1-1-1 تاريخ رأس المال البشري ومفهومه .

أ - تاريخ رأس المال البشري :

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت وتطورت خلال نصف القرن الماضي إلا أن مفهوم رأس المال البشري يعود إلى القرن السابع عشر الميلادي .

ففي عام 1691 حدد السير وليام بيتي sir william petty قيمة للعمال ، إذ قدرت قيمة رأس المال البشري للدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة من فقدوا في الحرب .

وفي عام 1853 اقترح وليام فار william farr قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية ، إذ عرفها بأنها تساوي الدخل ، المصروفات المعيشية وشبه الثروة بالملكية المادية ، وينبغي أن تفرض عليها الضريبة بنفس الطريقة ، وفي عام 1867 رأى ثيودور ويتشتاين theodor wittstein أنه ينبغي عليه أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في إحتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقد الأرواح¹

كما عمل كل من لويس دوبلن louis dublin وألفريد لوتكا alfred lotka في مجال التأمينات على الحياة ، وفي عام 1930 م اهتم بالإتجاه الذي اقترحه ثيودور ويتشتاين لتحديد مقدار بوليصة التأمينات على الحياة ، ويعد عملهما امتداد لأفكار ويتشتاين عن القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية المتوقعة لشخص لحساب اليوم والموسمي الاقتصاديون العدليون ، يقوم على أساس من الصيغة المقترحة من قبل ويتشتاين في عام 1867 من قبل دوبلن و لوتكا في عام 1930 م . وهناك العديد من المساهمين المبكرين لأدب إقتصاديات رأس المال البشري

¹ الدكتور حاتم بن صلاح أبو الجدائل - رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره - الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك القاهرة 2012 ص 201

في إقتراح العديد من طرق الإستثمار في الإنسان من أجل تحقيق العائد على الشركات ومن أبرز هؤلاء المساهمين آدم سميث adam smith في عام 1776 وجين بابتيست jean baptist في عام 1821 وجون ستوروات ميل john stuart mill في عام 1909، ووليام روزيشر wiliam roscher في عام 1897. أدرج تعريف الكائن البشري ضمن ضمن تعريف رفينج فيشر iriving fisher للرأسمال، وأدرك الكثير من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم ولكنهم رفضوا اعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية .

وهناك محاسب إكتواري فرنسي يدعى ايه باريول a.barriol سعى إلى تحديد القيمة الإجتماعية social value للإنسان في فرنسا، حيث استخدم طريق فارقي حساب القيمة للمكاسب المستقبلية للشخص ولكن دون طرح الإستهلاك، حيث أجرى تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية .

وأوضح سليمان هو بينير solomon huebner مؤسس الكلية الأمريكية للتأمينات على الحياة في جامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914 م أن قيمة حياة الإنسان يجب أن تخضع لنفس المعالجة العلمية التي يتم تطبيقها على رأس المال التقليدي، وإلى يومنا هذا تنص شهادة المعهد المعتمد للحياة المؤهل (سي . أل . يو) (C.L.U) على أن المستفيد خبير في قيمة التأمينات على الحياة البشرية .

وعلى مر القرون تم ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من قضايا السياسة العامة، ومعظم هذه المسائل لا تزال تخضع لهذه النظرية اليوم، وهي تشمل قوة الأمم، وأثار الهجرة والإستثمارات في السلامة وتنظيمها، وتنظم الإستثمارات في الصحة والتنمية الإقتصادية، وسياسات التعليم والاستثمار، وكما هو الحال بالنسبة لأي علم فإن إقتصاد رأس المال البشري ليس ثابتا بل انه يواصل التطور .

ب - مفهوم الرأسمال البشري.

أولا : تعريف الاقتصاديين لرأس المال البشري .

يتلخص تعريف الاقتصاديين لرأس المال البشري في التعليم والخبرة ،ورغم أن بعض الإقتصاديين يرون عدم كفاية أو شمولية هذا التعريف ، إلا أن المعنيين بدراسات إقتصاديات العمل كثيرا ما يستخدمون في تعريفهم للرأس المال البشري في الدراسات التي يجرونها ، وقد أوضح أحد الخبراء الإقتصاديين المعنيين بإقتصاديات العمل " أن التعليم والخبرة لا يعدان في حد ذاتهما خواص منتجة ولكنهم مجرد وسيلتين " .وتظل بالطبع الحاجة إلى المقاييس الحقيقية للمهارات قائمة ،وهي تكمن في معادلات مطلوبة لقياس العمل وسيتم استخدامها حال توفرها .

ورغم الإنتقاد المبرر الموجه لهذا التعريف ،فإن دراسات إقتصاديات العمل أظهرت من خلال التحليل على المستوى الكلي أو المستوى التعليمي للقوى العاملة ،يعد عاملا مهما على الأقل بالنسبة للعاملين ،فمزيد من التعليم يعني مزيد من الدخل ، ويفترض الإقتصاديون أن الأجر يعكس الإنتاجية ،ولكنهم ليس لديهم إلا القدر القليل من البراهين التجريبية التي تؤكد العلاقة الإرتباطية بين التعليم والإنتاجية حيث أظهرت الدراسات التي أجراها آخرون أن هناك علاقات ضعيفة تقوم بين التعليم والإنتاجية .

ثانيا : تعريف المحاسبين لرأس المال البشري .

بالنسبة لمجتمع المحاسبين والماليين ،فإن رأس المال البشري عبارة عن أصول غير ملموسة للشركة و،وهناك العديد من الطرق المحاسبية التي يتم من خلالها تقيم قيمة الأصول الغير ملموسة ،والكثير من المحاسبين يقارنون بين القيمة الدفترية للشركة (بناء على المكاسب وقيمة الأصول المادية للشركة) والقيمة السوقية للشركة والتي تشمل (الأرباح ،قيمة الأصول المادية وقيمة الأصول الغير مادية)،وتكمن مشكلة هذا الاتجاه في أن الأصول الغير مادية تتضمن

عوامل أخرى مثل الأرباح المستقبلية المتوقعة وقيمة الاسم التجاري أو العلامة التجارية المسجلة، ولذا فإن التعريف يتضمن عوامل أخرى غير رأس المال البشري .

ثالثا : تعريف إختصاصي لإدارة الموارد البشرية لرأس المال البشري .

يعرف خبراء الموارد البشرية بواسطة نماذج الكفاءات والقدرات فهي توفر تعريف أفضل لرأس المال البشري لا يقتصر فقط على التعليم والخبرة كما يرى الإقتصاديون، أو الأصول الغير المادية كما يرى المحاسبون وهو يوجه تقويم نماذج الكفاءات أو يمكن من التوصل إلى مقاييس أفضل لرأس المال البشري من مجرد التعليم والخبرة أو المقاييس المبنية على نسبة القيمة الدفترية للشركة إلى قيمتها السوقية .

وتوفر نماذج الكفاءات أساسا قويا ومتميزا لتحديد وتعريف مقاييس رأس المال البشري ومع ذلك فإن نماذج التقويم تعاني من ثلاثة أوجه قصرا ينبغي التغلب عليها تكون قاعدة صلبة وهي تتمثل فيما يلي :

1. ضيق أفقها في التركيز على الغرض المباشر فعلى سبيل المثال يسعى المدرب إلى إيجاد نموذج الكفاءات لتحديد المهارات والمعارف التي تشمل عليها الدورة التي يتم تقديمها لشاغلي وظائف المبيعات، أما إختصاصي الإستقطاب والتوظيف فيعد قائمة بالمهارات والمعارف التي سيتم فرز المرشحين لوظائف المبيعات للاسترشاد به في إدارة تقويم الأداء وغالبا ما تكون تلك النماذج مختلفة، وقد تتعارض وتتفاوت في درجة جودتها وقد تصدر الموارد بسبب التركيز على مهارات ومعارف غير مهمة .

2. المشكلة الثانية التي تكتنف نماذج الكفاءات هي أنها كثيرا ما تفتقر إلى القياس الجاد للمعارف والمهارات، أن أهمية مهام الوظيفة هي نجاح الوظيفة والشركة ومقدار المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام الوظيفية الهامة والحيوية للوظيفة بنجاح — نادرا ما تكون قابلة للقياس بمعايير كمية.

3. وتكمن المشكلة الثالثة لنماذج الكفاءات في جودة الأرقام التي يتم جمعها حول القياس الكمي للمعارف

والمهارات²

رابعا : تعريف فريق الباحثين لرأس المال البشري .

لقد شكل البحث فهم فريق الباحثين لمفهوم رأس المال البشري وتكامله مع عناصر الفنية وعناصر الإدارة الإستراتيجية التي يتطلبها تعزيز الثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

1. إدارة رأس المال البشري تشير إلى عمليات صياغة الإستراتيجية والسياسة والاتصالات التي توجه تنسيق وإدارة جهود الموظفين والإشراف عليهم وملائمة واجباتهم الوظيفية مع أهداف المنظمة .

2. المبدأ الأساسي لإدارة رأس المال البشري هو الإستثمار في الموظفين بإعتبارهم أفضل إستراتيجية لتحسين

الأداء .وتصف مضامين أهداف الإصلاح الشامل لإدارة رأس المال البشري المشار إليها إن التنفيذ سيكون صعبا ويستغرق قدرا كبيرا من الوقت ويتطلب إجراء مناقلات في بنود الميزانية أو إعتمادات مالية إضافية ،وكل ذلك مع وجود احتمال كبير للإخفاق وال فشل ،وأشار البحث إلى أن التحول مع الأنظمة والممارسات التقليدية لإدارة

الموارد البشرية يتضمن إجراء إعادة توفيق وتكامل تنظيمي رئيسي مقابل إجراء تغييرات في الممارسات الفنية³

2 قوبع خيرة – تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2010-

3 الدكتور حاتم بن صلاح أبو الجدائل رأس المال البشري (مرجع سابق)ص225

الشكل رقم 01: تعريفات رأس المال البشري



المصدر: الدكتور حاتم بن صلاح أبو الجدائل رأس المال البشري (مرجع سابق)

2-1-1- وظائف إدارة الرأسمال البشري

يقصد بإدارة الرأسمال البشري ذلك النشاط الإداري الذي يفي بالجانب البشري أو العنصر الإنساني في التنظيم إنفا الوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل بالمشروع ، وتدريبهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم ثم المحافظة عليهم .

وظيفة إدارة رأس المال البشري بطبيعتها وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم .

فالتنظيم – أي تنظيم – ليس سوى مجموعات من الأفراد ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وضمان استمرار ولائهم وانتماءهم للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية وينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال، كما ينطبق على المنظمات الأخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها، فالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم .

وعلى الرغم من أبعاد ونطاق هذه الأنشطة الفرعية لإدارة رأس المال البشري قد تختلف من مؤسسة لأخرى وفي نفس المؤسسة من وقت لآخر إلا أنه عند النظر إليها باعتبارها أنشطة فرعية للجوانب الأربعة فإن أبعاد الصورة تتضح ، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (2) وتعرض لها على النحو التالي⁴.

وظيفة الحصول على العاملين :

على الرغم من أن عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة، التي يجب مراعاتها قبل الإنخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد ، فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسئول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الرأسمال البشري خلال العقدين الماضيين فلم يعد بإستطاعة المشروعات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لإحتياج إعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة بإحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

ولعل السؤال الذي قد يثار هنا هو كيف نتعرف على الوظائف الحاكمة أو الهامة داخل التنظيم ، وتوقع الإجابة على السؤال في نطاق عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، فلم يعد مسؤول الموارد البشرية يمارس مهامه

⁴ جمل الدين محمد المرسي - أستاذ إدارة الأعمال - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 2006 ص 29

بمعزل عما يجري للأنشطة الأخرى داخل التنظيم وكرد فعل للمشكلات و الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن يتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجيات التنظيمية يستطيع مسؤول الموارد البشرية أن يبدأ في تحديد احتياجاته من العاملين.

وعلى وجه التحديد عندما تمارس المنظمة نشاط التخطيط الإستراتيجي فإنما تحدد غاياتها وأهدافها لفترة محددة من الزمن لا تقل عن 5 سنوات مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما يتمخض عنها تغيرات هيكلية في التنظيم والتي يترتب عليها بالضرورة تغيرات في متطلبات الوظائف علاقات الاتصال أسس تجميع الأفراد علاقات العمل... الخ مثل هذه الهياكل الجديدة أو المعدلة تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية أو الهامة والتي يجب على إدارة رأس المال البشري اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والإعدادات الملائمة من الكفاءات البشرية.

وتشمل مثل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعرفة والقدرات وإعداد معايير الأداء المناسبة لها ومعدلات الأجر وفهم تشريعات العمل ذات العلاقة وذلك قبل الشروع في البدء عملية الإستقطاب

بعد التعرف على الإحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات فان إدارة رأس المال البشري تبدأ في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب وذلك في ضوء معلومات المستقاة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية وعند الانخراط في عملية الإستقطاب والتي يقصد بها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المقدمين لشغل الوظائف⁵.

فإن مسؤول المورد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما :

⁵ الدكتور مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية - الدار الجامعية 2006 ص 309 .

➤ الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين ، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الإختيار أمام المديرين التنفيذيين .

➤ توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلهم ، بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين.

وبمجرد الإنتهاء من عملية الإستقطاب ، تبدأ عملية الاختيار والتي تستهدف غايتين كذلك هما :

➤ تضيق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الإستقطاب

➤ اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

ويتطلب انجاز هذه الغاية المزدوجة ، استخدام العديد من الأدوات والمرور بالعديد من الخطوات لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف والتي تنتهي عادة بعرض الوظيفة على أفضل هؤلاء المتقدمين في حالة النجاح في اجتياز تلك المراحل .

إن الإنتهاء من هذه العملية يمثل نصف المعادلة أما النصف الآخر فيكمن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المنظمة وهو يعني ضرورة قيام مسئولي الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص والذين يقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم ، السلوك المتوقع ، فرص العوض بصفة نهائية من عدمه ، وبمجرد إتمام عملية الاختيار فإنه يمكن القول بأن أهداف وظيفة الحصول على الأفراد تتمثل في تحديد أفضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة وحثهم على الانضمام لعضويتها، وعند الإنتهاء من هذه المهمة تبرز في الأفق الوظيفة أو المهمة الثانية لإدارة رأس المال البشري في المشروع وهي التدريب والتنمية.

وظيفة التدريب والتنمية:

عندما يمارس مسئول الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة وعندما يفخر أولئك المسئولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوافر لديهم تلك القدرات فإن الحقيقة تظل متمثلة في أن نسبة قليلة، إن لم يكن هناك على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100% فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء العاملين بقواعد وأنظمة العمل وأهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمة وقواعد... الخ، يمكن للتدريب الرسمي أن يحتل مكانة ويحقق أهداف. وفي الحقيقة فإن إدارة رأس المال تمارس دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فإن أي إدارة رأس المال البشري تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي: تدريب العالمين، تنمية العاملين، التطوير التنظيمي، التطوير المهني وفي هذا المجال فإنه تجدر الملاحظة بأن تطوير العاملين والتطوير المهني هما نشاطان موجهان بالعاملين أنفسهم أما تدريب العاملين فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة من ناحية أخرى، فإن التطوير التنظيمي يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف، إلا أنها جميعا تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية⁶.

ونخلص من عرض هذه الوظيفة إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الجدد الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال

⁶ الدكتور مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - مرجع سابق ذكره - ص 379.

لوظائفهم فإذا ما تحقق هذا الهدف "فإن إدارة رأس المال البشري توجه اهتماماتها إلى البحث عن الرسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل وهو ما يقودنا إلى الوظيفة الثالثة وهي التحفيز.

وظيفة التحفيز.

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة رأس المال البشري إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية والسؤال لماذا؟

الإجابة تمكن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة وإستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد على سبيل المثال، يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه MULTIFACETED PROCESS والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح والتعبير عنه ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل، حيث يوجد اتفاق بان أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما:

القدرة على العمل والرغبة في أدائه، وعليه فإنه من منظور الأداء فإن الأفراد يحتاجون إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل ومثل هذا الجانب من المفترض أنه تم انجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة رأس المال البشري عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل ولكن يظل هناك جانبا آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها فإذا كان تصميم الوظيفة غير ملائم أو تم توصيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم، وبناء على ذلك فإن إدارة رأس المال البشري يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها... الخ.

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة فإن الخطوة التالية هي عملية التحفيز.

ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء، كما يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافأة أو التحفيز، حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق وتتسق مع خطط الدفع عن الأداء، وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز فإن كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبدلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم، وبمجرد التأكد من هذا الجانب، فإن مهام إدارة رأس المال البشري تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع والأخير وهو الاحتفاظ أو الصيانة⁷.

وظيفة الاحتفاظ بالعاملين:

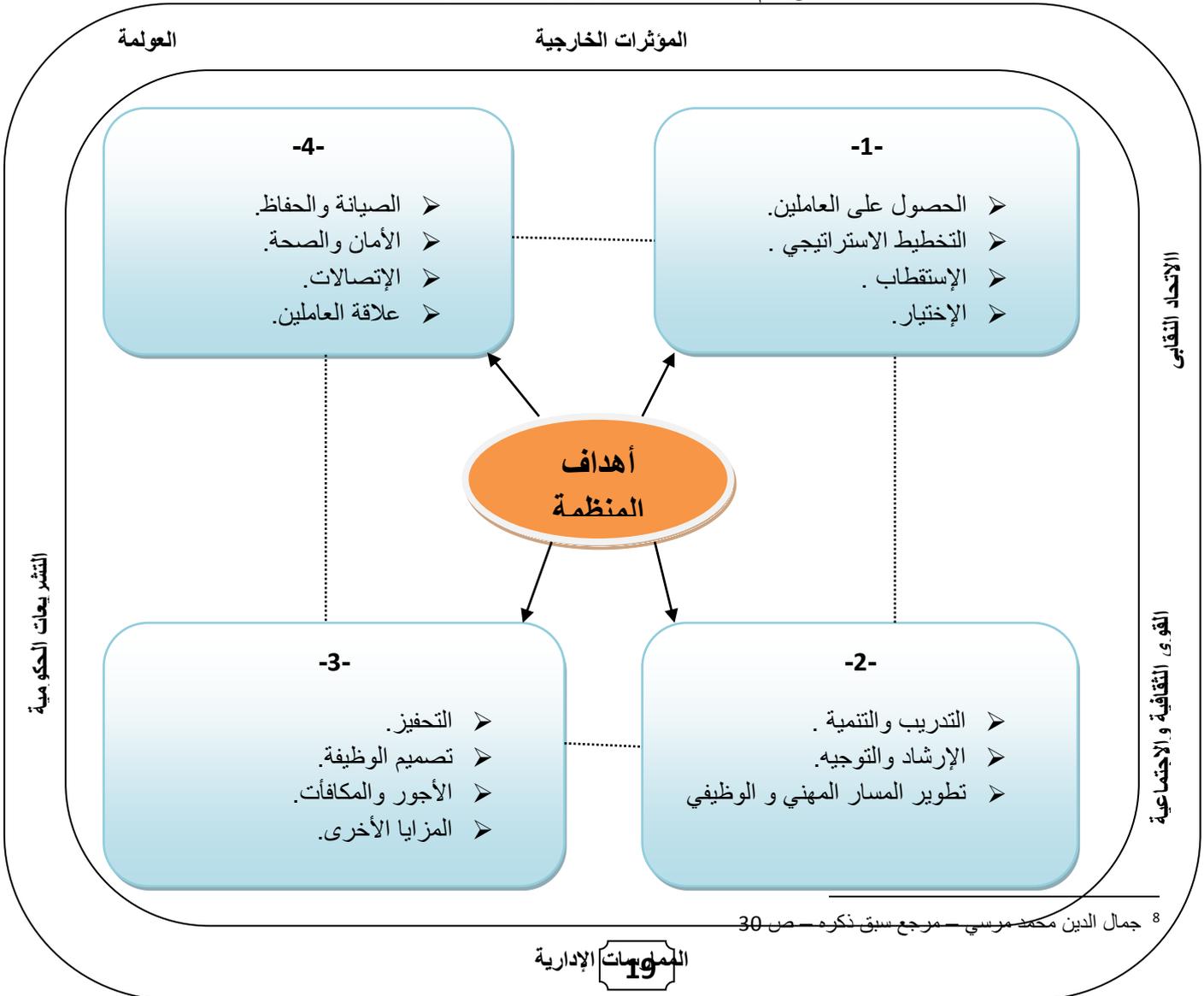
تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة رأس المال البشري وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسة الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المنظمات الأخرى والتخصيصية وترشيد العمالة بالإضافة إلى تغير الظروف العائلية وزيادة كثافة المنافسة... الخ نجد أنه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل.

ولتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الإبتكار على سبيل المثال فإن إدارة رأس المال البشري يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل وإبراز العناية برفاهية العاملين، كذلك يجب أن تدرك إدارة رأس المال البشري بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي

⁷ جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الإستراتيجية - مرجع سابق - ص 35

،وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات، بالإضافة إلى هذه الجهود فإنه من الضروري لإدارة رأس المال البشري أن تتبنى برامج ملائمة للإتصالات داخل التنظيم حتى يعلم العاملون ما يدور حولهم وذلك للحد من آثار الإحباط أو الضغوط أو الملل الوظيفي وأيضا لضمان نقل آراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين إلى الجهات المسؤولة داخل التنظيم، فإذا ما تم تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة، فإن إدارة رأس المال البشري يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الإنخراط في ثقافة المنظمة، وعلكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبدلون أقصى طاقاتهم، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة.⁸

الشكل رقم 02 : وظائف إدارة رأس المال البشري



المصدر: جمال الدين محمد مرسي (مرجع سابق) ص 30

1-1-3- أهمية الرأس المال البشري:

تتنافس المنظمات المعاصرة في سوق عالمية محتدمة المنافسة سريعة التغير ولكي تحافظ على بقائها يجب عليها أن تتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة باستمرار مع الحرص على تلبية مطالب العملاء التي تتطور باستمرار وبشكل متزايد، كما يجب عليها تحقيق التوازن بين مطالب أصحاب المصالح. ومع التطور السريع للتقنية، أتيحت للمنظمات تقنيات جديدة على نطاق واسع ولذا فإن الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة في الدول المتقدمة تظل هي الموارد البشرية، ولو سألت جميع الشركات أن أهم أصولها لأجمعت على أنها تتمثل في الرأس المال البشري وهي تنفق قدرا كبيرا من المال على تدريب وتنمية واستقطاب مواردها البشرية ورغم ذلك فإن البحوث تشير إلى أن المنظمات تنفق 8% من ميزانية الرواتب على قضايا متعلقة بالإدارات رأس المال البشري وكثير من تلك القضايا تجنبها أو تحويلها إلى نتائج نهائية إيجابية .

ومع تزايد الضغوط على المنظمات لتبرير مصروفاتها، فإن معظم المنظمات تناضل من أجل أن توضح- ويصيغ كمية رقمية - كيفية تأثير إستثماراتها في مواردها البشرية في النتائج النهائية وإنجاز الأهداف الإستراتيجية وفي معظم الحالات فإن هذا الإنفاق مسؤول عن تكاليف الربح والخسارة وليس إستثمار في الأصول وفيما يلي سنتناول بعض الطرق المستخدمة في قياس رأس المال البشري كجزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية .

أهمية رأس المال البشري في ظل الإقتصاد المعرفي⁹:

⁹ الدكتور حاتم بن صالح أبو الجدائل - رأس المال البشري - مرجع سابق ص 235.

إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطيه بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة واحترامها في ظل الاقتصاد المعرفي لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على:

- تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية .
- حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الإبداع والابتكار.
- استقطاب وانتقاء وتطوير وإستبقاء المواهب عالية الأداء.

رأس المال البشري عصر القدرات والمواهب:

رأس المال البشري = إجمالي موظفي المنظمة(الشركة)ومن ذلك مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم وإبداعهم وإبتكارهم ومعارفهم التخصصية والفنية والتقنية وداخل كل فرد موظف تكمن المعرفة التي تسعى المنظمة إلى الاستفادة منها، وقد بات اليوم من الممكن الاستفادة عالميا من قدرات ومواهب ومعارف عدد بسيط من الأفراد الموظفين عن طريق شبكة الإنترنت. والشركات اليوم تراهن في سياق المنافسة على أمرين هما:

1. المواهب (رأس المال البشري) HUMAN CAPITAL.

2. الأفكار(رأس المال الفكري) INTELLECTUAL CAPITAL

ولو سألت جميع المنظمات والشركات عن أهم أصولها لأجمعت على أنها تتمثل في رأس المال البشري وتنفق المنظمات قدرا كبيرا من المال في تدريب وتنمية وإستقطاب مواردها البشرية، وهذا في حد ذاته إعتراف من المنظمات والشركات بأن رأس المال البشري يعد هاما وأصولا ضرورية تساهم في تحقيق التطور والنمو شأنها شأن رأس المال المادي مثل الأجهزة والمعدات والأموال وإن الاتجاهات والمهارات والقدرات الجماعية للأفراد تساهم في تحقيق الأداء التنظيمي، وهي إستثمار وليست مجرد نفقات أو مصروفات.

إن ما يقرر جودة وفعالية المنظمات هو جودة الأفراد الذين يتم توظيفهم ويعتمد نجاح المنظمات على إستقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من أداء مهام وظائفهم بنجاح ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.¹⁰

وتعد القرارات الإدارية والعمليات المتعلقة بالموظفين هامة جدا للتأكد من حصول الشركة ومحافظة على الموارد البشرية المناسبة ومن أجل الحصول على أفضل النتائج من الموظفين تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التكامل بين العمليات والبرامج والأنظمة في تنظيم مصمم للتأكد من فعالية إستقطاب وإستغلال الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية ليست أداة إستراتيجية فحسب ، وإنما بإستطاعتها أيضا أن تساعد على إيجاد منظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة ، إن المحافظة على الموظفين الجيدين تمثل أهمية كبرى خصوصا عندما تلوح في الأفق مشكلة العجز في القوى العاملة في المستقبل .

ويتطلب تحقيق الميزة المستدامة من خلال الموظفين تغييرا جذريا في طريقة تفكير المديرين في مرؤوسهم ونظرتهم للعلاقات الوظيفية التي تربطهم بهم ويتضمن ذلك النظر إلى الموظفين كشركاء وليس كتكلفة ينبغي تقليصها أو تجنبها.

إن الرأس المال البشري هو أحد أكبر أوجه الإنفاق ومع ذلك فإن فهم المنظمات له بعد الأقل، ولذلك فإن المكاسب الضئيلة على صعيد كفاءة الموارد البشرية يمكن أن يحقق مكاسب كبيرة على صعيد النتائج النهائية للمنظمة.

¹⁰ الدكتور حاتم بن صالح أ بو الجدائل - رأس المال البشري - مرجع سابق ص 236.

1-2- مدخل للإستثمار.**1-2-1- مفهوم الإستثمار:**

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالاستثمارات عند الكثير من الكتاب والخبراء الإقتصاديين، إلا أن هذه التعاريف تتضمن الكثير من التشابه ومن أهم هذه التعريف نذكر:

أ. المفهوم الإقتصادي:

ويقصد بالاستثمار في معناه الإقتصادي توظيف الأموال في مشاريع إقتصادية وإجتماعية وثقافية بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم¹¹.

ب. المفهوم الإداري والمحاسبي:

لفظ الإستثمار في الفكر الإداري والمحاسبي فيقصد به توظيف الأموال في أصول متنوعة (أصول متداولة، أصول ثابتة وأصول أخرى).

ويرى البعض أن الإستثمار يعني التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر.

¹¹ الدكتور قاسم نايف علوان – إدارة الإستثمار بين النظرية والتطبيق – دار الثقافة للنشر والتوزيع 1433 هـ -2012 م – الطبعة الثالثة ص 29

فالإستثمار هو التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الإستثمار يختلف عن الإدخار الذي يعني الإمتناع عن جزء من الإستهلاك الحالي من أجل الحصول على مزيد من الإستهلاك في المستقبل ويختلف الإدخار عن الإستثمار بأن الإدخار لا يحتمل أي درجة من المخاطر¹².

الإستثمار هو نشاط فردي أو جماعي ينطوي على استخدام المدخرات بهدف الحفاظ على قيمة الأصول المالية إضافة إلى عائد مالي مستمر على هذه الأصول المالية.

ج. المفهوم المالي للإستثمار:

يعرف الإستثمار من المنظور المالي على أنه كل النفقات التي تولد مداخيل جديدة على المدى الطويل والممول يعرفه كعمل طويل يتطلب تمويل طويل المدى أو ما يسمى بالأصول الدائمة (الأصول الثابتة + الديون المتوسطة وطويلة الأجل) وهذا التعريف يشترك مع التعريف المحاسبي في أنهما يركزان على عامل الزمن طويل المدى¹³.

وكذلك من يرى أن الإستثمار هو التغير في رصيد رأس المال خلال فترة زمنية محددة وعلى ذلك فإن الإستثمار يمثل تدفق نقديا وليس رصيذا قائما وهذا يعني أن رأس المال يمكن قياسه عند نقطة زمنية معينة وبالتالي فإن الإستثمار يمكن قياسه خلال فترة زمنية محددة فمثلا لو تساءلنا ما هو رأس المال الآن ؟ ربما تكون الإجابة (45) مليون دينار لكن لو تساءلنا ما هو الاستثمار الآن ؟ فلا يمكن الإجابة عن هذا السؤال لأن قياس التدفقات النقدية يعتمد على فترة زمنية ولذلك يمكننا الإجابة عن سؤال ما هو الإستثمار خلال سنة مثلا؟ فإنه يمكن قياس الإستثمار خلال فترة زمنية بالفرق بين رصيد رأس المال في نهاية هذه الفترة والرصيد في بداية الفترة.

¹² الدكتور قاسم نايف علوان - مرجع سابق ذكره - ص 31

¹³ الدكتور بابا عبد القادر - دراسة الجدوى وتقييم المشروعات - ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر - مارس 2010 ص 59

1-2-2- أنواع الإستثمار:

بعد تطرقنا للمفهوم الآن نتطرق إلى أهم أنواع الإستثمار والتي هي كالتالي:

أ. الإستثمار الحقيقي أو المادي:

إن الإستثمار الحقيقي يشمل الإستثمارات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي في المجتمع أي زيادة الطاقة الإنتاجية كإجراء آلات ومعدات ومصانع جديدة، ويعتبر الإستثمار حقيقياً متى وفر للمستثمر الحق في حيازة أصل حقيقي كالعقار والسلع في حين لهذه الإستثمارات علاقة بالطبيعة والبيئة ولها كيان مادي ملموس، ويترتب عنها منافع إقتصادية إضافية تزيد من ثروة المجتمع،

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين إستثمار المستقراً والإستثمار المستقل أو المباشر :

فالإستثمار المستقراً ينجم عن زيادة الطلب على منتج معين، مما يدفع بالمؤسسة إلى زيادة في الإنتاج وتشمل هذه الحالة تحديث مشاريع المؤسسة تهدف إلى زيادة قدرتها التنافسية عن طريق تدنئه تكاليف الإنتاج وتحسين النوعية. أما الإستثمار المباشر أو المستقل: يحدث نتيجة لقرار إداري له علاقة بالسياسة العامة للمؤسسة الإنتاجية كالإستثمار في نوع المنتج أو طرح منتج جديد أو خلق شركة جديدة وينقسم الإستثمار الحقيقي أو المادي إلى ما يلي¹⁴:

1- الإستثمار في تكوين رأس المال الثابت :

وهو يمثل كل إضافة إلى الأصول المؤدية إلى توسيع الطاقات الإنتاجية في المجتمع أو المحافظة عليها وصيانتها وتجديدها، وهذه الأصول هي دائمة الإستعمال أو ما تسمى "الأصول المعمرة" تحددها الإعتبارات الفنية وتكون صالحة للإستعمال خلال فترة زمنية معينة بهدف خلق سيل متدفق من السلع والخدمات .

¹⁴ الدكتور بابا عبد القادر - مرجع سابق ذكره - ص 65 .

وفي نهاية هذه الفترة فإن هذه الأصول تملك، بمعنى تفقد صلاحيتها وتقوم المؤسسات على تخصيص جزء من الأرباح المحصلة لتعويض ما أهلك خلال العمليات الإنتاجية عند إنتهاء العمر الإنتاجي للأصول وذلك بشراء أصول جديدة لتعويض الأصول القديمة المستهلكة.

2- الإستثمار في المخزون:

إن التوسع في المخزون السلعي يعمل على تسهيل العمليات الإنتاجية واستمرارها دون تعطل بحيث تكون مستلزمات الإنتاج معدة للتشغيل دون توقف فالتغير في المخزون السلعي إنما ينعكس أساسا في التغير في الإستثمار من سنة إلى أخرى وإن المخزون السلعي يتكون من سلع تامة الصنع، ووسلع نصف مصنعة ومواد أولية تعد ضرورية لمختلف العمليات الإنتاجية لدى الأنشطة والقطاعات الإقتصادية في المجتمع لأن هذه السلع المنتجة ليست كلها استهلاكية بل تشمل أيضا سلع وسطية و سلع إستثمارية وعيه فان التغير في المخزون أي الإضافة إلى الرصيد الكمي للمخزون يعتبر شكلا من أشكال الاستثمار .

ب. الإستثمار المالي¹⁵:

يتجسد هذا النوع من الإستثمار من خلال استخدام الفائض من أرباح أية منظمة ك شراء الأسهم والسندات، الأمر الذي يقوي من مركز تلك المنظمة وقد ينعكس في تحسين إنتاجيتها.

فالإستثمارات المالية هي عبارة عن حقوق تنشأ عن معاملات مالية بين الأفراد والمؤسسات ويمكن التعبير عن هذه الحقوق بوثائق أو سندات تسمى بالأصول المالية وهذه الأخيرة تبرهن لصاحبها الحق في مطالبة الجهة التي أصدرتها بقيمتها وعوائدها وبالتالي الأصل المالي يرتب لحامله الحصول على جزء من عائد الأصول الحقيقية للشركة مصدرة الورقة المالية.

15 الدكتور بابا عبدالقادر – مرجع سابق ذكره ص 66

في حين يترتب على الإستثمار في الأصول المالية قيمة مضافة، ومثال ذلك عند إصدار شركة صناعية أسهم إضافية لتمويل عملية التوسع في الشركة فهذه العملية تحمل في طياتها استثمارا حقيقيا أو اقتصاديا لان الأموال والمبالغ التي ستحصل عليها الشركات عند إصدار السندات أو الأسهم ستستخدمها في شراء أصول حقيقية جديدة كالألات والمعدات، وهذه الأصول يترتب عنها خلق منافع جديدة في شكل سلع وخدمات.

وما يمكن ملاحظته في هذا المضمار، أن المدلول الاقتصادي للأسهم المصدرة سينتهي في السوق الأولية أي يعد الإنهاء من عملية الإصدار أما العمليات التي تطرأ على تداول الأسهم المصدرة في السوق الثانوي فيما بعد، فسيدخل تحت باب الاستثمار المالي .

ج. إستثمار الموارد البشرية والإستثمار الإجتماعي:

إن رأس المال البشري يظهر كنفقات عند إستعماله كعامل من عوامل الإنتاج والتي تمثل مجموع الكفاءات الإنتاجية الفردية المتعلقة بصحة الفرد والكفاءة الفيزيولوجية والخبرة في العمل وتكوينه وتدريبه المهني في الميدان .
وعيه فإن توظيف فرد معين ذو كفاءات عالية في مشروع إستثمار معين يعتبر ضرب من الإستثمار نظرا لما يؤديه من خدمات ومهام اتجاه مؤسسة وهذا ما يؤدي إلى الإضافة في أرباحها وإنتاجيتها¹⁶ .

وهذه المداخل التي تترتب عن توظيف هذا الشخص في المؤسسة، تكبر بكثير تكاليفه عليها في حين إن تكاليف التكوين والرسكلة الخاصة بالعمال بهدف رفع كفاءتهم الإنتاجية يعتبر نوع من الإستثمار في المجال البشري.

أما الإستثمار الإجتماعي يقصد به إذا كان آثار الإستثمار لا يؤدي إلى رفع القدرة الإنتاجية بتاتا مثل بناء التجهيزات العسكرية والأمنية أو تؤدي إلى دفع القدرة الإنتاجية ولكن بطريقة غير مباشرة كمؤسسات التكوين والتعليم فان هذا الإستثمار يسمى إستثمار غير إنتاجي .

¹⁶ الدكتور قاسم نايف علوان – مرجع سابق ذكره ص 36

وهذا الإستثمار الذي يؤثر بصفة غير مباشرة على قدرة المجتمع على خلق الإنتاج مثل تكوين وتدريب العمال وتحسين مستواهم المعيشي نظرا لما يترتب عن ذلك من دفع إنتاجيتهم .

ولذلك يغلب على الإستثمار الإجتماعي الطابع الكيفي والنوعي على الطابع المادي، مثل إنشاء الملاعب والنوادي الرياضية والترفيهية والسياحية... الخ فتقاس المردودية في هذا النوع من الإستثمار، بمدى التحسن و التطور الذي يحصل في طبيعة العلاقات الإجتماعية بين أفراد المؤسسة .

ويندرج في إطار الإستثمار الإستراتيجي أو الإجتماعي جملة من المشاريع الحكومية كمشاريع مراكز الأمن والصحة العمومية و شق الطرقات أي المشاريع ذات الطابع الإجتماعي .

د. الإستثمار التجاري والإستثمار في البحث والتطوير¹⁷ .

1- الإستثمار التجاري:

إن المبالغ المنفقة في مجال الدعاية والإستثمار في المنشآت التجارية بهدف الأعمال التجارية وتصريف السلع تعتبر استثمارات قائمة بذاتها، فالمرودود المتوقع من وراء مصاريف الدعاية والإعلان يختلف عن المرودود المتوقع من الإستثمارات المختلفة الأخرى.

2- الإستثمار في البحث والتطوير:

يكسبي هذا النوع من الإستثمارات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والمشاريع الضخمة لما لها من أهمية في استعمال الآلات والتجهيزات المتطورة تقنيا، وهذا ما يسمح للمشروعات بمضاعفة الإنتاج والإنتاجية وتحسين جودة المنتج وتدنفة التكاليف لأن المؤسسة تكون دائما في وضع منافسة أمام عدة منشآت أخرى، وبالتالي عندما تستثمر في مجال البحوث العلمية، وتطوير المنتجات يعطي للمؤسسة وضعا جد حسن في السوق المحلي والأسواق العالمية.

2 محددات الإستثمار:

17 الدكتور بابا عبدالقادر - مرجع سابق الذكر - ص 68.

يتحدد حجم الإستثمار بعدد من الظروف الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية وغيرها من الظروف السائدة في البلد، لكن المتغيرات الاقتصادية هي المحدد الذي سوف نركز عليه في هذا الجانب وهو يتمثل في الأتي¹⁸:

1- الإئتمان المصرفي:

إن مدى توفر الائتمان المصرفي في السياسة الداخلية للمصارف التجارية أو المتخصصة لدعم المشاريع أو شركات الأعمال سواء رأس المال العامل (التشغيلي) أو رأس المال الثابت (الرأسمالي) يعتبر عاملا محددًا أو مؤثرا على الاستثمار فان توافر القروض المصرفية يساهم في دعم وتشجيع الإستثمار وبالعكس في حالة تقنين القروض قد يؤدي إلى تحجيم الإستثمار.

2- النقد الأجنبي:

إن شراء السلع الرأسمالية كالألات والمكينات التي يتم الاحتياج إليها لغرض الإنتاج وتقديم الخدمات والتي يتم استردادها من خارج الدولة وخاصة في الدول النامية وينشئ الحاجة إلى النقد الأجنبي لشراء هذه السلع وربما لا يكون ذلك متاحا لسداد قيمتها مما يؤثر ذلك سلبا على القرار الإستثماري.

3- عدم الإستقرار الإقتصادي:

إن عدم الإستقرار الإقتصادي يؤثر سلبا على عملية الإستثمار في البلد من خلال جوانب عديدة منها ارتفاع معدلات التضخم والتي تؤثر على الربحية المتوقعة وخاصة في حالة الشركات أو المشاريع التي تكون فيها الإدارة غير مغامرة، فإن حالة عدم التأكد تجعل هذه الإدارات تعيد هيكلة استثماراتها بعيدا عن الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة وهذا يؤدي إلى انخفاض الإستثمار (حالة الانكماش في الاقتصاد العام)

¹⁸ الدكتور قاسم نايف علوان - مرجع سابق ذكره ص 38

4- ارتفاع المديونية الخارجية للدولة:

إن ارتفاع نسبة المديونية إلى الناتج المحلي الإجمالي تؤثر سلباً على الإستثمار الخاص من خلال مجالات عديدة منها استخدام الموارد المتاحة لخدمة المديونية العامة وربما يجعل الإستثمار العام يزاحم الإستثمار الخاص كذلك قد يؤدي ارتفاع المديونية إلى تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بدل ادخارها أو استثمارها في داخل البلاد (وهذا قد يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع تكلفة رأس المال المطلوب للإستثمار)

والبعض يحدد العوامل التالية التي تؤثر على القرار الاستثماري وهي:¹⁹

1. سعر الفائدة: يعتبر عاملاً مؤثراً على حجم الإستثمار وبشكل عكسي وفق المفهوم الإقتصادي للإستثمار.
2. الكفاءة الحدية لرأس المال المستثمر أو العائد على رأس المال المستثمر.
3. التقدم التكنولوجي في اقتصاد الدولة.
4. درجة المخاطر التي يتعرض لها الإستثمار سواء كانت مخاطر منتظمة أم غير منتظمة.
5. مدى توفر الاستقرار السياسي أو الإقتصادي اللذين يساهمان في خلق المناخ الإستثماري للدولة.
6. أسعار النفط ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل المؤثرة في أسعار الأسهم خاصة في البلدان المصدرة للنفط حيث يؤدي ارتفاع أسعار النفط إلى زيادة مستوى عائدات البلد الذي صرف المزيد من الأموال على المشاريع التنموية للإقتصاد وهذا ما يؤثر على جميع مفاصل حياة المواطنين وبالتالي على الإستثمار في الأسواق المالية.
7. عوامل أخرى مثل مدى توفر الوعي الإدخاري أو الإستثماري لدى جمهور المستثمرين أو مدى توفر الأسواق المالية الكفؤة في البلد وغيرها أو هناك الكثير من العوامل الإقتصادية المؤثرة في الإستثمار إلا أن هذه المحددات (العوامل) التي سبق ذكرها تمتاز بشموليتها وتأثيرها المباشر والواضح في السوق وعلى المستثمر معرفة كيفية تأثير

¹⁹ الدكتور قاسم نايف علوان مرجع سابق ذكره ص 40

هذه العوامل على نشاط الإستثمار وخاصة سوق الأوراق المالية وعلى المستثمر أن يكون متابعاً جيداً للأحداث والمتغيرات البيئية بشكل عام لكي يكون قادراً على تحديد أثارها على الإقتصاد.

3-2-1- العوامل المشجعة على الاستثمار

من أهم العوامل المشجعة على الإستثمار:

أولاً: السياسة الإقتصادية الملائمة:

يجب أن تتسم بالوضوح والإستقرار، وأن تنسجم القوانين والتشريعات معها ويكون هناك إمكانية لتطبيق هذه السياسة، فالسياسة يجب أن تتوافق مع مجموعة من القوانين المساعدة على تنفيذها، والقوانين يجب أن تكون ضمن إطار محدد من السياسة الشاملة. إن الإستثمار يحتاج إلى سياسة ملائمة. تعطي الحرية ضمن إطار الأهداف العامة للقطاع الخاص في الإستيراد والتصدير وتحويل الأموال والتوسع في المشاريع ويجب أن تكون مستقرة ومحددة وشاملة، وهذا يعني أن تشجيع الإستثمار لا يتحقق في قانون، وإن احتوى الكثير من المزايا والإعفاءات والإستثناءات. بل يتحقق نتيجة جملة من السياسات الإقتصادية المتوافقة التي تتوفر مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة من ناحية. وتؤمن السوق والطلب الفعال لتصريف المنتجات من ناحية أخرى وهذا من الممكن أن يتوقف على:²⁰

1. إعادة توزيع الدخل وزيادة حصة الرواتب والأجور.
2. تشجيع التصدير وإزالة كافة العقبات من أمامه.
3. تطوير إجراءات التسليف وتنشيط المصرف الصناعي وتخفيض سعر الفائدة على القروض المقدمة للصناعيين بشكل يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج ويسمح للمنتجات بالمنافسة الخارجية.

²⁰ الدكتور ماجد احمد عطا الله - إدارة الإستثمار - دار أسامة للنشر والتوزيع (الأردن) الطبعة الأولى 2011 ص 24.

4. ومن الجدير بالإشارة كذلك إلى إن الظروف الاقتصادية الخارجية لها دورها في الإستثمار الداخلي مثل أسعار الفائدة العالمية ,ومعدل الأرباح وظروف الإستثمار من حيث حرية خروج رأس المال ونقل الملكية في الدول الأخرى.

ثانيا : البنية التحتية اللازمة للإستثمار :

وخصوصا المناطق الصناعية الملائمة من حيث توفر الكهرباء والماء والمواصلات والاتصالات بدرجة أفضل أن لم تكون متساوية لأغلب دول العالم نظرية التنمية الاقتصادية تشير إلى ضرورة توفر حد أدني من هذه البنية ووضعتها تحت تصرف المستثمرين بأسعار معتدلة لكي تستطيع الإستثمارات المنتجة مباشرة الإنتاج بتكاليف منافسة .ويندرج ضمن البنية التحتية ضرورة توفر الكفاءات والعناصر الفنية والمصارف الخاصة وأسواق الأسهم والأوراق المالية ومن المهم أن تكون أسعار عناصر الإنتاج من كهرباء ومياه واتصالات وإيجارات وقيمة أراضي قليلة بحيث تشجع المستثمرين وتوفر في تكاليف الإستثمار.

ثالثا : بنية إدارية مناسبة بعيدة عن روتين إجراءات التأسيس والترخيص وطرق الحصول على الخدمات

المختلفة:

بحيث تنتهي معاناة المستثمرين الذين يحصلون على موافقة مكتب الإستثمار من دوامة الحصول على تراخيص مختلفة من وزارة الكهرباء والصناعة والتموين والبلديات ،إن هناك ضرورة لمساعدة المستثمرين وتخليصهم من مشقة متابعة هذه الإجراءات عن طريق توفير نافذة واحدة ضمن مكتب الإستثمار تنهي للمستثمرين كافة الإجراءات المتعلقة بالوزارات الأخرى²¹.

رابعا : ضرورة ترابط وانسجام القوانين مع بعضها البعض :

²¹ الدكتور ماجد أحمد عطا الله – مرجع سبق ذكره ص 25

المفروض أن تكون هذه القوانين غير متناقضة مع القرارات والسياسات المختلفة وضرورة عدم تشعبها وتعديلاتها المتلاحقة، مثل قوانين الإستثمار والتجارة والمالية والجمارك وضرورة تبسيط تلك القوانين وإنهاء إمكانية الإجتهد في تفسير نصوصها.

1-3- الإستثمار في رأس المال البشري:

1-3-1 تعريف الإستثمار في رأس المال البشري

إن تكوين رأس المال البشري هو عملية نمو رصيده في شكل مهارات ومعارف أو نوعية راقية من العمل البشري، وكما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو غير البشري يكون نمو الرصيد رهنا بالإستثمار في أصول جديدة لا في

أصول موجودة من ذي قبل وبطبيعة الحال فرأس المال البشري له خصائصه المميزة والفريدة و أولاً وقبل كل شيء يتميز هذا النوع من رأس المال غير قابل للتداول في السوق فان الإستثمار في أصوله الموجودة من ذي قبل سوف يتخذ صورة خاصة تتمثل في تغير المكان أو النشاط الذي تستخدم فيه الأصول وبالإضافة لذلك فتكوين رأس المال البشري هو عملية تاريخية تخضع لقيود من خارج النظام الاقتصادي .

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل وهذا التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق مهارات جديدة أو لتحسين مهارات موجودة بالفعل ومن المناسب لدراسة تكوين رأس المال البشري أن يقيد ذلك التعريف لتصبح صيغته هي " الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته ومعارفه الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة" وهذه الصيغة مفضلة لأسباب عديدة.²²

أولاً: يحافظ التعريف بهذه الصيغة على الاتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الإستثمار في الإنسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل

وثانياً : يحدد التعريف بهذه الصيغة الشكل الملموس للرأس المال البشري وهو المهارة والمعرفة بينما يستبقى في نفس الوقت أشكاله القيمة والتي تتمثل في قيمة الإنفاق أو القيمة المعبرة عن رسملة الزيادات الداخلية .

وثالثاً: بموجب القيد الخاص بأن الإنفاق على الإنسان يهدف إلى زيادة مهاراته ومعارفه تستبعد أنواع من الإنفاق .

قد تؤدي إلى زيادة الدخل وقبل أن تؤدي إلى زيادة الدخل تؤدي إلى زيادة المهارات الموجودة بالفعل كالإنفاق على الهجرة وقد يكون النوع الأخير من الإنفاق مكملًا للإنفاق الذي يزيد المهارات وذلك في ظروف معينة .

22 الدكتور حمدي الحناوي - رأس المال البشري - مركز الاسكندرية للكتاب ص 6

وفي هذه الحالة يكون الناتج بشكل عام هو انخفاض معدلات العائد على الإنفاق الإجمالي وهذا هو الحال مثلا عندما يتعلم الناس فقط لكي يهاجروا، نظر لعدم توفر الوظائف المناسبة لهم في المكان الذي يعيشون أو يتعلمون فيه ومهما يكن فهذا التعريف لا يخلو من عيوب إذ يلاحظ مثلا إن من الصعب قياس المهارات والمعارف ولكن هذا ينبغي أن يكون عاملا مثبتا طالما أن قيمة رأس المال البشري قابلة للقياس.²³

1-3-2- الإستثمار في التدريب والتنمية:

أولا: تحديد مفهوم التدريب والتنمية:

يحاول بعض الباحثين في التدريب أن يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية وبين تنمية تلك الموارد فيها. فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيئا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم.²⁴

ويفرق بعضهم الآخر بين التدريب والتنمية وفق المعايير التالية:

- من هم فئات المشاركين في برنامج تدريبي أو تنموية؟
- ما الذي سنعلمه لأولئك المشاركين؟
- ما الأهداف التي نرمي إليها؟
- ما المدى الزمني الذي سيستغرقه النشاط التدريبي أو التنموي²⁵؟

للإجابة على هذه فإن الإجابات عليها تكون وفق الجدول التالي:

²³ الدكتور حمدي الحناوي – مرجع سبق ذكره ص 07 -

²⁴ الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ –إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ص 301

²⁵ الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ – مرجع سابق ذكره – ص 302

الجدول رقم (1): معايير التدريب والتنمية

المعيار	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المحتوى	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ – إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ص

302

والواقع أن التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية. فالباحثون والمديرون في المؤسسات في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن كانوا يتحدثون عن التدريب، ثم تغيرت لغتهم وأرادوا أن يكسبوا التدريب بعدا مستقبليا نظريا ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم. والواقع أن الفصل بين التدريب والتنمية يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين. ولكنه لا يعني الكثير للمدرب أو المدير ومن هنا فإننا نجمع بين مصطلحين التدريب والتنمية .

وتأسيسا على ما سبق فإن التدريب والتنمية هما:²⁶²⁶ الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ، د. زهير نعم الصباغ –مرجع سبق ذكره ص 302

"الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"

وثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية.

"التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات . يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية رأي المعارف والمهارات والاتجاهات "من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.

ثانيا: التدريب والتنمية استثمار بشري.²⁷

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية ،إن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب فيما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الإستثمارية في المنظمة الحديثة فعوائد هذا الإستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة تعرضنا إليها فيما سبق أهمها:

- ✓ تحسين المنتج.
- ✓ تقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه.
- ✓ توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو.

ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة cout بمصطلح الاستثمار INvestissement وهذا الإستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمارا طويل الأجل، لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق على المدى الطويل تطبيق لمبدأ "ازرع اليوم لتحصد غدا" وما يؤكد هذه النظرة هو أنه طالما اعتبرنا التدريب

27 الدكتور عمر وصفي عقيلي – إدارة الموارد البشرية المعاصرة – دار وائل للنشر 2005 ص444

والتنمية مسألة إستراتيجية إذ لا بد من النظر إليهما على أنهما استثمار بشري طويل الأجل، وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات²⁸ ، فعندما يرى المختصون في إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO نبذا للإستثمار في مجال التدريب و التنمية البشرية في موازاتها الإستثمارية، سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها لأن مسألة التعلم المستمر من وجهة نظرهما الذي يسعى التدريب و التنمية إلى تحقيقه ركنا أساسيا فيهما.

ثالثا : التنبؤ مسألة حتمية في التدريب و التنمية²⁹

أشرنا فيما سبق إلى أن التدريب والتنمية إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعلم المستمر ضمن إطار المنظمة المتعلمة. وطالما أن الأمر على هذا المنحنى إذ لا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية لان العمل الإستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل والتخطيط الناجح كما نعرف لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل للإستعداد له ومواجهته والتعايش معه ،من هذا المنطلق نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم إستراتيجية التدريب والتنمية تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إستراتيجية المنظمة الكلية التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة. نفهم من ذلك أن إستراتيجية التدريب والتنمية لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكليف الموارد البشرية معها كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب والتنمية سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصر تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لما قبل وقوعها.

رابعا: تدريب وتنمية فرق العمل

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب

²⁸ الدكتور محمد جاسم شعبان ، د . محمد صالح الابعح – ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة _ دار الرضوان 2014 ص 226 .

²⁹ الدكتور عمر وصفي عقيلي- مرجع سابق ذكره ص 445.

وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا بموجب ذلك يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات: ³⁰

- ◆ مهارة الإتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي .
- ◆ مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- ◆ مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- ◆ مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- ◆ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- ◆ تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- ◆ مهارة التفكير مع الآخرين.
- ◆ مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.
- ◆ مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

خامسا: تدريب وتنمية المديرين ³¹

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب والتنمية الى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة. فإذا لم

³⁰ عمر وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره ص 445 .

³¹ عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق ذكره ص 446 .

يكنوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير فعلى سبيل المثال خصصت شركة موتورولا MOTOROLA وفيدرال اكسبريس FEDERAL EXPRESS الأمريكيتين عام 1999 نسبة ثلاثة من المائة قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في برامج تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا التنفيذيين.

والجدول التالي يوضح مقارنة ما بين الإتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية.

الجدول رقم (02) : مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية .

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة	التدريب والتنمية عند الحاجة
التدريب والتنمية الحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ
التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة
التدريب والتنمية استثمار بشري	التدريب والتنمية تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف نفع الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	التركيز على الجانب النظري والتدريسي

لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير
------------------------------------	---------------------------------------

المصدر الدكتور عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي ص 446

1-3-3 - الإستثمار في ممارسات التوظيف:

هناك أيضا بعض ممارسات التوظيف الخاصة التي تشكل استثمارا في الموارد البشرية و التي لها بعض المضامين الإستراتيجية ومن ضمن هذه الممارسات، سياسات الأمان الوظيفي التي كانت تستخدمها المنظمة في الماضي كمدخل من هذه المداخل فقد كانت المنظمة تتحمل تكاليف عالية في نظير الإبقاء على تطبيق مثل هذه الممارسات، حيث تبنت المنظمات سياسات من شأنها تقديم ضمانات للأفراد بعدم الاستغناء عنهم، ويرجع السبب في ذلك إما إلى إيمان الإدارة العليا بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه أفرادها أو لإيمانها بقيم و معايير شخصية، أو إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي مع النمو السريع للمنظمات. أما في فترة التسعينات فقد أصبح واضحا عدم إمكانية تطبيق مثل هذه السياسات. بل إن الاستغناء عن العمالة و الاتجاه إلى التصغير أصبح هو السمة المميزة للمنظمات و الأعمال و أصبح من الضروري إعادة النظر في سياسات الأمان الوظيفي.

وتختلف المنظمات في درجة حفاظها على عدم الاستغناء عن العمالة فكثير من المنظمات تحاول أن تتجنب الإستغناء عن العمالة حفاظا على مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أفرادها أو لكي لا تتعرض لمشاكل مع النقابات العمالية ولكن هناك كثير من العوامل الآن التي زادت من توجهات عديد من المنظمات إلى الاتجاه للاستغناء عن العمالة الزائدة فقد وجدت المنظمات الآن نفسها مضطرة للتعامل و التشغيل في ظل بيئة تتميز بالتغيرات التكنولوجية السريعة و بدورة حياة منتج مضغوطة و مركزة، وبتركيز شديد على الجودة.

وفي كثير من هذه الظروف البيئية فإن الأمان الوظيفي يساعد على توفير المرونة و الولاء والالتزام والدافعية المطلوبة.³²

³² الدكتور رواية حسن - مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية 74 شارع زكريا غنيم - 2005 - ص 219

تجنب الإستهغاء عن العمالة كنتيجة لدورة الأعمال³³:

شك كثير من الممارسين و كثير من المنظمات في مدى رشد قرار الإستهغاء عن العمالة أثناء الإنتكاسات في دورة الأعمال، ففي رأي هؤلاء أنه عندما تحتفظ المنظمة بأفرادها أثناء فترة انخفاض المبيعات مثلا، فإنها تبني مزيدا من الالتزام والولاء التنظيمي، والأداء و الإنتاجية المرتفعة في المستقبل، فالمنظمة لا يجب أن تعامل الأفراد كأداة تحقق من خلالها مزيدا من الأموال. فعندما تكون المنظمة منتعشة تعين مزيدا من الأفراد ثم عندما تمر بإنتكاسة اقتصادية تستغني عن أفرادها الذين قد لا يكون لهم أي دور في حدوثها.

فالمنظمة يمكنها أن تشرك أفرادها معها، سواء في حالة الرخاء و الإنتعاش أو في حالة الركود و الكساد. فعلى سبيل المثال عندما تمر المنظمة بظروف اقتصادية سيئة، فإنها قد تسمح للأفراد بالحصول على إجازات بدون مرتب اختياريا مع ضمان الوظيفة بعد رجوعهم، أو أن تخفض الأجر بنسبة صغيرة أو أن تجعل الأفراد يعملون يومين بدون أجر في الشهر، وهذا حتى تتجنب المنظمة الإستهغاء عن أفرادها.

بدائل الإستهغاء عن العمالة: ³⁴

على العكس من الفترات التي يكون التغير الهيكلي في المنظمة له صفة الدوام مثل الإتجاه لتصغير حجم المنظمة فان هناك بدائل للإستهغاء عن العمالة في حالة الإنتكاسات الإقتصادية لدورة الأعمال والتي تتميز بأنها قصيرة الأجل نسبيا و عندما تتجنب المنظمة الإستهغاء عن العمالة فإنها تحافظ على إستثماراتها في تنمية مهارات الأفراد و قدرتها على تجنب التكاليف المترتبة على تعيين أفراد جدد و تدريبهم عندما تتحسن الأحوال و تنتعش المنظمة وعندما يغير الفرد المنظمة التي يعمل بها، فإنه يكون هناك خسارة محتملة في فقد الإنتاجية لأن المهارات التي إكتسبها الفرد من العمل في المنظمة السابقة قد لا تكون قابلة للتطبيق في المنظمة الجديدة، وبالرغم من أنه أحيانا لا يمكن تفادي الإستهغاء عن بعض العمالة إلا أن المنظمة عندما تتجنبه فهي تحافظ على إستثمارها في رأس المال

³³ الدكتور رواية - نفس مرجع ص 226 .

³⁴ الدكتور رواية - مرجع سابق ذكره ص 226 .

البشري. وهناك عدة بدائل التي يمكن أن تخفف من احتمالات الإستغناء عن العمالة في الأجل القصير وحتى في الأجل الطويل ونوجزها فيما يلي:

أساليب تجنب الإستغناء عن العمالة في الأجل القصير:

- 1- تجميد التعيين.
- 2- تخفيض الأجور.
- 3- تشجيع خروج الأفراد ذوي الأداء المنخفض.
- 4- المشاركة في العمل.
- 5- تحويل بعض الأعمال الزائدة في الأقسام الأخرى لبعض الأفراد العاملين.
- 6- تقديم حوافز للمعاش المبكر الاختياري.
- 7- إستعادة بعض الأعمال التي كان يقوم بها الإستشاريون أو المتعاقدون.
- 8- تحويل العمالة الزائدة إلى وظائف تتطلب إعادة تدريب.

أساليب تجنب الاستغناء عن العمالة في الأجل الطويل:

- 1- التخطيط المباشر للموارد البشرية اتجاه تحقيق استقرار التوظيف.
- 2- التركيز على التدريب ,وإعادة التدريب.
- 3- الإبقاء على الحد المناسب تماما من الأفراد في أثناء وقت الرخاء.
- 4- الحفاظ على الإستقرار مع العمالة المحققة للتوازن(الوقت الإضافي, نصف الوقت)
- 5- تصحيح و تحسين الأداء الضعيف و الإستغناء عن الأداء الذي يؤدي المنظمة.
- 6- اختيار أفراد جدد بهدف إبقائهم لفترة زمنية طويلة نسبيا.

7- تركيز التعيين اتجاه غير المتخصصين كلما أمكن.

8- تعليم الأفراد و اكتسابهم المهارات المطلوبة للمرحلة المستغلة لدورة حياة المنتج.

- ضمانات التوظيف³⁵:

يمكن تعريف ضمانات التوظيف في مجال الإدارة على أنه "اتفاقات شفوية من قبل المنظمة بتقديم كل الضمانات

لتجنب الإستهغاء عن العمالة وتطبق ضمانات التوظيف تقريبا كل الممارسات المستخدمة في السياسات"

الإستهغاء ومن أهم الممارسات هي العمل بالحد الأدنى من الأفراد مثل شركة أي بي، إم فإنها تعمل بحوالي 70%

إلى 80% من عدد العمالة الدائمة المطلوبة للمستويات الطبيعية للإنتاج ثم تعمل بعد ذلك على سد النقص في

الحاجة أو الفروق بين الطلب العمالة من خلال، العمل وقت إضافي. العمالة المؤقتة، التعاقدات مع الأفراد على

أسس قصيرة الأجل أيضا يمكن للمنظمة أن تطبق مبدأ المرونة في مهام وواجبات الوظيفة ويتحقق هذا من خلال

تعين الأفراد القادرين على أداء العديد من المهام مع عدم التوظيف المحدود للوظائف والذي يضيف مجال عمل

الفرد ويمكن تدعيم مثل هذه المرونة بإعادة تدريب الأفراد الذين تقادمت مهاراتهم نتيجة للتقدم التكنولوجي أو

لإعادة توزيع الأفراد الزائدين عن الحاجة في مهام أخرى فمن أحد الممارسات المبتكرة أيضا هو إعادة توظيف

العمالة الزائدة في وظائف أقل مثل أعمال الصيانة كذلك يمكن تطبيق ممارسة ثالثة وهي المشاركة في العمل من

خلال تخفيض عدد الساعات لكل فرد.

وهناك عديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من ضمانات التوظيف، ومعظمها له تأثير إيجابي على الإستراتيجيات

ومعظم هذه المنافع ما هي إلى النقيض لتصرفات وإستجابات الأفراد يشعرون بعدم الأمن الوظيفي ويمكن تحقيق

عديد من المزايا من خلال تقديم ضمانات التوظيف وتتحقق المجموعة الأولى من هذه المزايا عندما يتم تجنب فكرة

35 الدكتور واوية حسن - مرجع سبق ذكره ص 231

الندرة في العمل وتتضمن هذه المزايا تقديم بعض الأفكار التطوعية للحفاظ على مدخرات الأفراد والتخلص من ممارسات العمل المقيدة وأداء مهام متنوعة تفوق حدود التوصيف الوظيفي، أما المجموعة الثانية من المزايا فهي تتعلق بمدى استعداد وقبول الأفراد للتغير. وتتضمن هذه المزايا قبول الأفراد للتغيرات التي تبادر بها الإدارة. العمل الإضافي عند حاجة المنظمة حتى إذا كان غير مناسب لظروف الفرد والتدريب الاختياري، لتوسيع مجال الوظيفة وزيادة المرونة والولاء أما المجموعة الأخيرة من المزايا فتتضمن زيادة الإبقاء على الأفراد وزيادة الروح المعنوية للأفراد واستبعاد تكلفة حوافز المعاش المبكر وتكلفة إنتقال الفرد لوظائف أخرى تخفيض تكلفة التعيين والتدريب خلال الفترة التي تلي الركود.

الإستثمار في صحة الأفراد: 36

يمثل تحسين الأفراد مدخلا آخر من المداخل غير التقليدية للإستثمار في الموارد البشرية ومثل هذا النوع من الإستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد فعلى سبيل المثال في معظم الدول النامية يمكن أن يؤدي توفير وتحسين القيمة الغذائية للوجبات المقدمة للأفراد وتقديم الرعاية الطبية إلى تحسين إنتاجية الأفراد ومن ثم قد يدخل هذا في مجال الإستثمار في الموارد البشرية، طالما يؤدي إلى تحسين وارتفاع الإنتاجية وهناك بعض الأمثلة التي توضح أهمية الإستثمار في صحة الأفراد ففي المكسيك أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الأفراد كانوا يصابون بإغماءات أثناء العمل نتيجة لعدم حصولهم على الغذاء الكافي وكنتيجة لذلك قامت الشركة بتقديم وجبات إفطار لكل العاملين أيضا في جمهورية مصر العربية توجد بعض الصناعات مثل الحديد والصلب أو شركات التعدين والجبس يحتاج الأفراد فيها إلى تقديم وجبات تحتوي على نوعية معينة من المواد الغذائية مثل الألبان حتى تضع تحجر الرئة وبعض من هذه الشركات يقدم وجبات ساخنة للأفراد والبعض الآخر يقدم بدلات ولكن نظرا لضعف

36 الدكتور واوية حسن - مرجع سبق ذكره ص 237

الدخول وقد يفضل العامل توفير هذه البدلات على حساب صحتهم فيجب على الشركات توفير الغذاء أفضل من البدلات.

برنامج آخر في مجال مدخل الإستثمار في صحة الأفراد يتمثل في البرامج الموجهة

إلى تخفيض أو منع التدخين فالعلاقة بين المشاكل الصحية والتدخين واضحة وقوية فقد وجدت بعض الدراسات أن نسبة الوفيات الناتجة من المشاكل الصحية المتعلقة بالتدخين أعلى من الوفيات الناتجة من أسباب أخرى أيضاً، فإن نسبة الغياب بين المدخنين أعلى عن نظيرتها بين الأفراد غير المدخنين، بصفة عامة يؤثر التدخين على الفرد ومن ثم على مستوى إنتاجيته لذلك فإن إتباع الشركات لبرامج ولسياسات من شأنها منع التدخين تؤدي إلى إقلاع الأفراد عن التدخين .

نوع آخر من الإستثمار في الموارد البشرية يتعلق بالناحية الصحية هو توفير المنظمات لنادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة للشركة ،حيث يقوم الفرد فيها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية وقد وجدت نتائج بعض الدراسات أن المنظمة استطاعت تحقيق عائداً على إستثمارها يتمثل في تخفيض معدلات الغياب وتحسين في الصحة الذهنية والعقلية والنفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام التنظيمي.³⁷

خلاصة الفصل

³⁷ الدكتور محمد جاسم الشعبان - الدكتور محمد الصالح الأبعج - مرجع سابق ذكره ص 222

إن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لكل منظمة ولا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أن تؤدي وظائفها دون وجود للعنصر البشري ، وإن هذا الأخير يكون موجود في أي منظمة ولكن رأس المال البشري يختلف من منظمة إلى أخرى ، ولعل السبب الرئيسي لهذا الاختلاف يكمن في طرق الاستثمار فيه ، لأن نوعية العنصر البشري تختلف ما بين المنظمات حيث أن لهذا الأخير دورا هاما وحيويا في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية ، تعليمية ، حكومية أو دينية ، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على نوعية رأس مالها البشري وعيه فإن أي مؤسسة تريد بلوغ أهدافها عليها استغلال رأس مالها البشري أحسن استغلال ممكن وذلك بالإستثمار فيه .

الفصل الثاني

المورد البشري مدخل للميزة التنافسية

مدخل الفصل :

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعامل وتحقيق التميز عن طريق إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية ويعتبر العنصر البشري هو من أهم وأكثر الموارد التي يمكن أن تجعل المنظمة متميزة عن بقية المنافسين، ولذلك نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت تلي اهتماما للعنصر البشري لأن هذا الأخير له دورا هاما في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك أنه هو المفكر وهو المبدع وهو المبتكر وهو المطور وحتى تستطيع هذه الموارد البشرية تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمة يجب أن تكون متوفرة على مجموعة من الخصائص والمتطلبات التي توافق متطلبات التنافسية ولتوضيح أهمية المورد البشري في تحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- عموميات حول الميزة التنافسية .
- أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة والمتطلبات التنافسية .
- المورد البشري كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

2- المورد البشرية مدخل للميزة التنافسية

2- 1 - عموميات حول الميزة التنافسية

2-1-1 مفهوم الميزة التنافسية

يعود الفضل أولاً لشميرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعده سالزنيك (1959) و الذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة، وبعد هذين الكاتبين جاء كال من سندلوهو هوفرو وضعها تعريف لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في المرجعة هؤلاء المنافسين، من جهتها ويرى كل من بوتر و داي (1984.1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية بمعنى أن الإستراتيجية كالمغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على المنافسين الآخرين ولقد جاء بوتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة وفي هذا الإطار كتب يقول " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ تشكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار بالمنافسة بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة ³⁸.

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق.

من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية للمؤسسة على أنها، القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

38 الأستاذ الدكتور زغار أحمد - المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية - دار جرير للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى 2011 ص 27 .

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحقق جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى³⁹.

يتضح من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تتمثل في قدرتها على الحصول على نصيب من السوق أي القدرة على الفوز برضا المستهلك هذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة و فعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، وهذا في ظل غياب الدعم المقدم من طرف الدولة ،ومن ثم فإن للميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها ،ويتجلى ذلك الوضع في تقديم تلك المؤسسة لمنتجات تتميز بخصائص منفردة تجعل العميل يدفع أكثر أو يتحلى في تقديم منتجات لا تقل قيمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل وعليه فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيق من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلي التخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء ،ومن ثم السيطرة علي جزء من السوق بشكل يضمن الربحية علي المدى الطويل⁴⁰.

وتخص الميزة التنافسية المؤسسات وتأخذ أشكالا مختلفة ،مثل السعر التنافسي المنافع المقدمة للزبائن والتي لا تقدم من طرف من المنافسين الآخرين .

في دراسة لنظرية الميزة التنافسية صمم مايكل بوتر نموذجا استطاع من خلاله قياس القدرة التنافسية ،هذا النموذج يقوم علي جملة من المتغيرات الإقتصادية الجزائرية بإعتبار أن التنافس يتم ما بين مؤسسات ،تكون إحداها رابحة والأخرى خاسرة يجب القول أنه يمكن قياس القدرة التنافسية اعتمادا علي المتغيرات الإقتصاد الكلي ،وهذا علي

39 الدكتور خضر مصباح إسماعيل الطيطي -الإدارة الإستراتيجية - دار الحامد للنشر والتوزيع 2013 ص 192.

40 الدكتور زغدار أحمد - مرجع سابق ذكره ص 29 .

اعتبار أن التنافس يتم ما بين الدول وهو مقام به المنتدى الإقتصادي العلمي للتنافسية الواقع مقره بسويسرا (W.E.F : word economic forum) اعتماد على تقريره الخاص بالتنافسية العالمية

إن الوصول إلى اكتساب ميزة التنافسية يتطلب إستثمار مختلف الأصول التي تمتلكها من مال ،موارد بشرية ،تكنولوجيا تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يملون للمنتج الأقل سعرا، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمال مواردها استعمالا عقلانيا يضمن تحسين الإنتاجية وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة ، بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات وتحقيق أكبر ربح من ذلك وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية ل تقتصر على المجال الإنتاجي ،بل هي قد تخص مجالات التسويق ، التمويل⁴¹.

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع ، هذا التميز يتحقق بعرض نفس المنتج الذي يعرضه بقية المنافسين لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الآخرين ،سواء من حيث الشكل ، التغليف

إن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحواذها على جزء معتبر من السوق ، وهو نصيب قد تتجه إلى التزايدتبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة ، وكل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الإستمرار.إن المنافسة التي تقوم ما بين المؤسسات تدفع بها إلى تطوير قدراتها التنافسية وهكذا تظهر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال

41 الدكتور خضر مصباح اسماعيل الطيطي – مرجع سابق ذكره ص 193.

الاستغلال الأمثل لمواردها الذي ينعكس في شكل تحسين الإنتاجية ، تخفيض التكاليف وجلب أكبر للربائين ، بما يضمن الحصول على أرباح⁴².

القدرة على تحقيق تنافسية عالية بالنسبة للمؤسسة تتوقف أساسا على الإستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة ،وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيع وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءه مرتبطا بتلك المؤسسة وهو ما يعني ضمنا تقديم سلع وخدمات أحسن من بقية المنافسين . هذه القدرة التنافسية يتم، بناؤها على المستوى الداخلي،وقد تظهر الظروف تدفع بالمؤسسة إلى دخول أسواق خارجية وعندئذ يتعين عليها أيضا بناء قدرة تنافسية تراعي فيها ظروف ومتغيرات السوق الدولية ، من طلب وعرض ومنافسة⁴³

وكذلك يعرفها(david2009)على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة ،والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفير الموارد المحددة .

ونستنتج من هذه التعاريف ما يأتي: ⁴⁴

1- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.

2- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها .

3- خصائص مميزة تمكنها من الإستمرارية في السوق .

42 الملتقى الدولي الخامس حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011

الدكتور زغدار أحمد - مرجع سابق ذكره ص. 30⁴³

44 د:عز الدين علي سيويسي أ-د،نعمه عباس الخفاجي -الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي - دار الأيام للنشر والتوزيع - ص 70 .

2-1-2- مصادر والميزة التنافسية و الإستراتيجيات العامة لها

مصادر الميزة التنافسية.

لاشك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على الميزة التنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد البحث في مصادرها والتي هي كالتالي :

أ. التكنولوجيا والإبتكار:

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الإقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضادة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثا ويشمل الإبتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الإبتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، على الأهمية المتزايدة للإبتكار والإبداع وذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، الأكثر إبداعا وإبتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية ومما سبق ذكره فإن الإبتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الإكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما أدى إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد⁴⁵.

45 د: عز الدين علي سيويسي أ-د، نعمه عباس الخفاجي -مرجع سابق ذكره ص 73 .

ب. الموارد البشرية⁴⁶

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستخدمة، كما أن أفضل الممارسات لإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية:

- فرض وظيفة داخلية خاصة بالتنظيم .
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة
- عمليات التنشئة الإجتماعية التي تخلف المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج .
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والإستمرار في وظائفهم .
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة .

إن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الإستراتيجية ويشمل هذه الأعمال الاختصاص ، المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة .

- الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

- تسند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوذ سباق التنافس وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال ، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر

46 الملتقى الدولي الخامس - حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مرجع سابق ذكره .

وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي :

1- إستراتيجية قيادة الكلفة :

تبني هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسها، بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تملك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف بصفة عامة وأن تهم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من منافسها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر انضجا والأسعار في الإنخفاض كلها حققت ربح عاليا.

وكثير من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة

لا بد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الأتي⁴⁷:

1. أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
2. المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة .
3. توفير الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
4. قنوات توزيع فعالة

47 د: عز الدين علي سيويسي أ-د، نعمه عباس الخفاجي -مرجع سابق ذكره ص 74 . .

2- إستراتيجية التميز⁴⁸:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الأفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في الصناعة وتكوين ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع في حين يؤكد الكثير من الباحثين أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تصغ أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

3- إستراتيجية التركيز⁴⁹:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق ، وتكيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

التركيز على قطاع معين في السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في منتج معين والثاني في تمييز المركز ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين .

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية وهي :

1. الإستفادة من مزايا التخصص .
2. القدرة على التجديد والإبتكار.
3. إكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

48 الدكتور احمد ماهر – التخطيط الاستراتيجي – الدار الجامعية 2013 ص 251 .

49 د:عز الدين علي سيويسي أ-د،نعمه عباس الخفاجي –مرجع سابق ذكره ص 77 . .

إن هذه الإستراتيجية تنجم عنها مخاطر وهي :

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج
2. تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب :
 - التغيير في الظروف المحيطة .
 - ظهور منافسين جدد .
 - تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.
 - عدم الإستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال إنخفاض الطلب .
 - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.

الشكل رقم (03): الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية



المصدر: الدكتور عز الدين علي سويس - الميزة التنافسية 2015 - ص 76 (بتصرف)

عدم توزيع المخاطرة على المجالات ومنتجات متعددة

عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه .

ونرى إن هذه الإستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة

أنظمة وإختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى

كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الإستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها كما في الجدول كما يأتي

. الجدول رقم(03): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التركيز مع التميز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة الكلفة
- تقديم المنتجات الخاصة - إنتاج سلع وخدمات للححصص السوقية ذات الأسعار العالية	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة - الرقابة على الجودة - تدريب العاملين في الصف الأمامي	تقليل تكاليف التوزيع	- الإبداع في التكنولوجيا والإبتكار - تعزيز الإبداع -حماية سوقية كبيرة

المصدر - الدكتور: عز الدين علي سويسي - الميزة التنافسية ص 78

2-1-3- أنواع الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة فيها

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه ويمكن تحديد أهمها بالآتي⁵⁰.

- أولاً: ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة): أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.

50 الأستاذ حسين وليد حسين عباس - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية دار الجامد للنشر ص 144 .

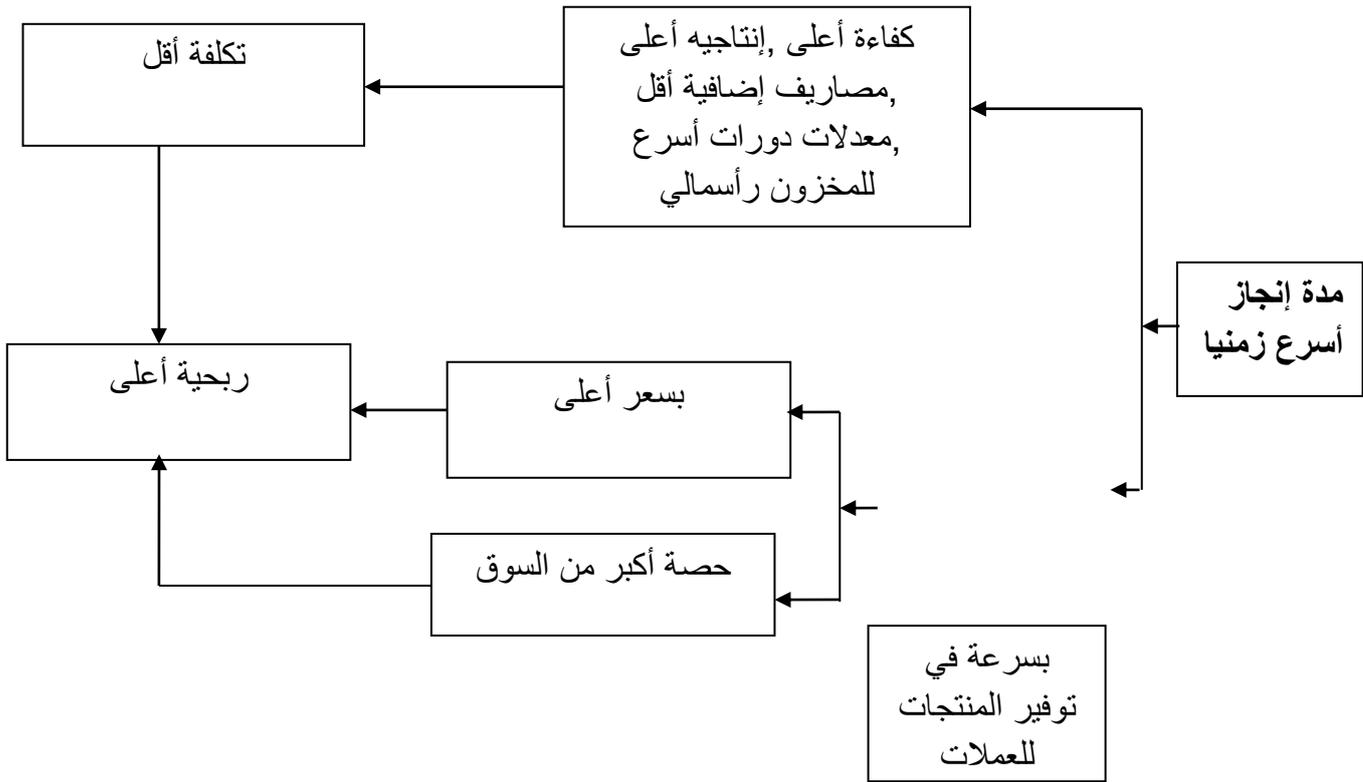
- **ثانيا:** التميز: يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن:
- "جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع"، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري، و المقدرات التنظيمية.
- **ثالثا:** ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة و متميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الإستهلاكية، وفي الوقت نفسه، بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.
- **رابعا:** الإبداع: يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة، وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.
- **خامسا:** الإستجابة: تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة .
- **سادسا:** المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة و يؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.
- **سابعا:** اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها⁵¹
- "تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير".

51 الاستاذ حسين وليد حسين عباس - مرجع سبق ذكره ص 145.

- ثامنا: المرونة : أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون

- تاسعا: الجودة : هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية .

الشكل الرقم (04): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



المصدر الأستاذ الدكتور ,زغدار أحمد -المنافسة والتنافسية دار جرير للنشر والتوزيع 2011 ص 35.

أما أهم العوامل المؤثر في الميزة التنافسية فقد حدد بورتر خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي "دخول منافسين جدد , وتهديد البدائل ,والقدر على مساومة المجهزين والقدر على المشتركين ,والتنافس بين المنافسين الحاليين"⁵²، كما أن الميزة التنافسية التي تكسبها المنظمة من خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدتها بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ،إذا تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى

52 الأستاذ حسين وليد حسين عباس -مريح السابق ذكره ص 145.

المنظمة فضلات عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمد في تنفيذ عملياتها المختلفة , كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدراج المعرفة ، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي وهناك عدة من المحددات المؤثرة الميزة التنافسية المستدامة أهمها الإستثمار في المجال البحث والتطوير ، بهدف الحصول على سبق التكنولوجيا يعطى الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة . وبسرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها ، والتركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة ، والتصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية والتحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية ، وتنظيمية والتكنولوجيا والبشرية تعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية ، وزيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم والجودة الشاملة وتعد هدفا استراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى ، والإتصال ، إن بساطة التنظيم وقلة الإداريين يسهل الإتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب سواء كان ذلك شفهيًا أم باستخدام وسائل الإتصال الحديثة .

2-2- أهمية الموارد البشرية وخصائصها المتوافقة ومتطلبات التنافسية .

2-2-1- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

لكي تملك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من الأسس التي يمكن حصرها على العموم في

النقاط التالية :⁵³

1. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية

، بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد

المطلوبين بعناية ، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص

المرشحين مع مطالب هذه الوظائف ، وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا من خلال تنمية وسائل

ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم أكثر العناصر توافقا مع إحتياجات المؤسسة .

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية ، فإما تجرى عمليات البحث

والاستقطاب ، أو مراكز التقييم المتخصصة .

2. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية ، أي

عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم ، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة لا

على التعيين .

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وبراعة الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد

توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل ، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من

خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.

⁵³ موقع الانترنت <http://www.sst5.com>

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث، وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3. ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الإشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية . فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها على حساب وقت المؤسسة.

4. تنمية وإستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابعين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة ، وتحقيق أسس الإلتزام والولاء للمنظمة .

6. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل .

7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد لمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها . باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد

الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تتهلك بالتداول بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظام وتأمين مناخ الإنفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة .

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الإهتمام بجميع عناصر البشرية والمادية والتقنية والمهنية في إطار متناسق ومتكامل والإهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مسوياتهم الفكرية وأخذ هذه الفروق في الإعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم⁵⁴ .

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الإجتماعات الدولية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والإهتمامات وضمن توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وقف الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائدة الإداري الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق التقسيم وغيرها من الوظائف الذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقاومات التميز، فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية ، إذ هو مدير أعمال بحد ذاته ، يسير الأفكار والقيم إذا وجب تغيير النظرة إليه وإلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدرين ومساندين ورعاة للعاملين وليسو رؤساء ومسيطرين .

كان التصور في الماضي أن يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال ، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة ، إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة ، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم .

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل مع تلك الحقيقة ، إن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج وإنما هم مصدر الأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم . وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة ، فعلى هذا الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري .

2-2-2- خصائص الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية :

- ✓ القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- ✓ المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- ✓ التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الإنطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- ✓ الإهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

- ✓ قبول التغيير والإستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
 - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الإستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت في كل الظروف .
 - ✓ قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات⁵⁵.
 - ✓ القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
 - ✓ القدرات الإبتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
 - ✓ القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
 - ✓ القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
 - ✓ الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
 - ✓ قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
 - ✓ التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
- وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.

2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.

3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من

المنظمة.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.

2-2-3- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية:

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال وأن ما يتاح لديها من موارد مالية ومادية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية. إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري" المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، والتنسيق والتنظيم و الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد للمنظمة لكن توفر هذا العنصر البشري أو تواجد ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثير التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير إذا ما تمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضعت تلك المبتكرات الإختراعات في حيز التنفيذ⁵⁶.

ونظرا لأهمية العنصر البشري فغيرت المنظمة نظرتها لهذا الأخير.

56 الدكتور راوية حسن – إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية – الدار الجامعية 2002-2003 ص 317 .

دواعي تغير نظرة المنظمة المعاصر للعنصر البشري:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي تصدر منهم وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يثريها المديرون المختصون ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الإهتمام المناسب ولم تحتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله

الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور⁵⁷

حالات الإستقرار الإقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.

المستويات المعتادة من المنافسة وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.

حالات الإستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل من التقنيات

السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساسا بالإستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة . كما أن

مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد أو التعامل معها .

ولقد سادت هذه الظروف في كثيرا من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة الصناعية" التي تمتع

بها العالم الغربي وانتقلت نسبيا إلى بعض دول العالم العربي ، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تفي

بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات

57 الدكتور رواية حسن - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية - مرجع سابق ذكره .

أعلى من الملكية " آلات " تحقيق لمستويات أعلى من الإنتاجية ، ومع تنامي السوق لم تكن في عمليات التسويق تثير إهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول، كما قلنا "الإنتاج" ، (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى ، ترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة المستندة إليه " لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار " .

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعلنا نبرز التغيرات:

أ. التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية

ب. تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

ج- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب " الأمر الذي استوجب وجود مختصين " في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية .

ت. ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية . وهذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجا متزايدا لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق .

ث. ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذو المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها ، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية تلك التغييرات كانت السبب الرئيسي في تغير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى العنصر البشري وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأموال أهمية وخطورة في المؤسسة ، وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به .

2-3- المورد البشري والميزة التنافسية :

2-3-1- المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية :

في ظل ظروف المنافسة الشديد التي تعيشها منظمات الأعمال في العصر الحديث أصبح الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة الميزة التنافسية للمنظمة ، والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على كسب حصة سوقية معينة والحفاظ عليها ، كما ترتبط الميزة التنافسية للمنظمة بفعالية المنظمة ، والفعالية من هذا المنظور تعني مدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات أصحاب المصالح ، كل من حملة الأسهم والملاك والمستهلكين والمنافسين والموردين والمجتمع ككل، وعلى رأس هؤلاء جميعا العاملون بالمنظمة. إن المنظمة التي تفشل في إشباع رغبات أصحاب المصالح تتعرض إلى الفشل السريع ، وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- ✓ اختيار العاملين القادرين على التجديد والإبتكار وحل مشاكل العمل.
- ✓ تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁵⁸.
- ✓ الإحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات.

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية لم يعد منصبا على حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بل إن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبني على أساس التكامل بين خطط المنظمة الإستراتيجية وأنشطة إدارة الموارد البشرية ومثل هذا التكامل إنما يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة.

58 الدكتور عادل محمد زايد - العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة - 2006 ص

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوفر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فبرغم تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعيم قدراتها التنافسية إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أكد بما لا يدع مجالاً للشك أن تنمية القدرات البشرية وتدعيم رأس المال الفكري للمنظمة هو أكثر تلك الوسائل فعالية وأكد أنه يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها بل وأهمها هو المورد البشري .

غير أن التساؤل الرئيسي في هذه الحالة هو "ما الأهمية النسبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة ببقية العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة؟" والإجابة المنطقية عن هذا التساؤل تنبع من الأهمية النسبية التي اكتسبها العنصر البشري مقارنة بمصادر الميزة التنافسية التقليدية مثل المنتج المتميز أو التكنولوجيا المتقدمة أو الأسواق المغلقة أو الإنتاج الكبير ويمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي:

المنتج المتميز⁵⁹:

المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك ، وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزاً عن المنتجات المنافسة وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جداً وأكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المنظمات من وراء هذا الإجراء ضمان التفوق على المنافسين . فمن الطبيعي أن نشترى اليوم سلعة معينة وأن نجد نموذجاً أفضل أو متطوراً من نفس السلعة أو الخدمة بعد ذلك بفترة وجيزة. وخير شاهد على ذلك ارتفاع معدلات تقادم السيارات والمحمول وأجهزة الحاسبات والملابس والخدمات الصحية والتعليمية.

الدكتور عادل محمد زايد - مرجع سابق ذكره - ص 154⁵⁹

ومن ثم فقد أصبحت المنظمات مطالبة بتدعيم نشاط البحوث والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة، غير أن المتأمل لهذه الميزة التنافسية يجد أن العنصر البشري هو العنصر القادر على أحداث التطوير والتجديد في السلع والخدمات ومن خلال امتلاك المنظمة للموارد القادرة التي تتصف بروح التجديد والابتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمنظمات الحديثة.

تكنولوجيا الإنتاج⁶⁰:

تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصرا مهما من عناصر تحقيق الميزة التنافسية وتحقق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء وسرعة في الانجاز خاصة في زمن تسعى المنظمات إلى تطبيق مفهوم "إدارة الزمن الصفري" SERO TIME MANAGEMENT والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري ومن ثم تحقق ميزة تنافسية. فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين فكل شركات الطيران تمتلك تقريبا طرازا من الطائرات التي تنتجها الشركة المنتجة لتلك الطائرات وتأسيسا على ما سبق فإن تحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك التكنولوجيا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

✚ من يستطيع الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة؟

✚ من يستطيع صيانة التكنولوجيا المتقدمة؟

✚ من يستطيع تطوير التكنولوجيا المتقدمة؟

إن الإجابة عن التساؤلات السابقة تعكس بوضوح أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة فمن الممكن أن تشتري أحدث معمل تكرير بترول في العالم، لكن مجرد امتلاك هذه

60 الدكتور عادل محمد زايد -مرجع سابق ذكره- ص 155

التكنولوجيا دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارتها وصيانتها وتطويرها سوف يجعل فاتورة التكنولوجيا مرتفعة جدا لدرجة أن يصبح معها عدم استخدام التكنولوجيا أكثر نفعاً للمنظمة.

الأسواق المغلقة:

لم تعد هناك أسواق مغلقة فالعالم كله أصبح قرية صغيرة ومن العجيب أن الأسواق أصبحت تنتقل الآن إلى المستهلك وليس العكس، باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنك الآن البيع والشراء من منزلك "العالم بين أصابعك" الأسواق المغلقة أصبحت أثراً بعد عين، وقد ساعد على تأكيد هذا المفهوم التقدم التكنولوجي الذي سبق أن أشرنا إليه سابقاً فكل الأسواق أصبحت مفتوحة بفعل التغيرات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية وغيرها.

وخلاصة القول أن التنافس أصبح حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الإستمرار والبقاء في السوق والسؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه هو: "ما العنصر التنظيمي القادر على تقبل المنافسة والتعامل مع متطلباتها؟" والإجابة المنطقية هي العنصر البشري فهو القادر على تبني فكر المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق الجديدة وعلى العكس من ذلك فإن تبني العنصر البشري لمفهوم السوق المغلقة والحماية الحكومية لن يجدي نفعاً من سوق لا يعترف بالعواطف كأساس للتنافس.

الإنتاج الكبير⁶¹:

تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفورات التي تتحقق نتيجة الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم والوفورات المترتبة عليها غير أن الإقتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ومع تعقد طبيعة الحياة تعقدت وتنوعت رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مذهل واستدعى ذلك أن تتعامل المنظمات مع هذا التعقد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعقد التنظيمي وبمعنى آخر فلقد استدعى الأمر تقديم

⁶¹ الدكتور عادل محمد زايد -مرجع سابق ذكره - ص 157

منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك MASS CUSTOMIZATION. ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى كل مستهلك على أنه سوف مستقل فأنت الآن تستطيع أن تحدد لون سيارتك الذي تفضله وكافة التفاصيل الأخرى التي تشبع رغباتك الخاصة بها كذلك تستطيع أن تشاهد البرنامج التلفزيوني الذي تفضله في أي وقت وترغب فيه من خلال برنامج التلفزيوني التفاعلي. أن مثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية، كميزة تنافسية. وبدلاً من ذلك يصبح امتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات واحتياجات المستهلكين.

وبنظرة فاحصة للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها النسبية إذ لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر وزيادة على ذلك فإن قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظراً لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة وكخلاصة نستنتج:

المورد البشري هو الميزة التنافسية الوحيدة التي لا يمكن تقليدها.

2-3-2- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسئولي إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية.

1- المجموعة الأولى من المقومات - المعرفة بأعمال المنظمة⁶²:

يتعين أن يتوافر لدى مسئولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانيتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانات الاقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة مكونات هيكل رأس المال وأساليب تنمية وكيفية إدارة تكلفة رأس المال والنظم المالية المستخدمة وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانيتها الإستراتيجية ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات

62 الدكتور مصطفى أبو بكر - مرجع سابق ذكره ص 28 .

السوقية للشركة والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتكوين المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة ولا يعني ذلك أن يكونوا مسئولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

المجموعة الثانية من المقومات - تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية⁶³:

يجب أن يتوافر لدى إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية ، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المنظمة.

المجموعة الثالثة من المقومات - إدارة عملية التغيير⁶⁴ :

يجب أن يتوفر لدى مسئولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة ، مهارات تشخيص وحل المشكلات ، وتقييم نتائج التغيير وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير وفي ما يلي أهم العوامل الأساسية لنجاح التغيير :

العوامل الأساسية لنجاح التغيير :

(1) قيادة التغيير (من المسئول):

هل هناك قائد من الذي يملك زمام الأمور .

⁶³ الدكتور مصطفى أبو بكر - مرجع سابق ذكره ص 28 .

⁶⁴ الدكتور مصطفى أبو بكر- نفس المرجع ص 29 .

➤ من يلتزم أمامنا بإحداث التغيير .

➤ من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير .

➤ من الذي سيخصص الوقت و الاهتمام بمتابعة عملية التغيير .

(2) خلق الحاجة للتغيير (لماذا يتم التغيير)؟

➤ هل العاملون مدعون لأسباب التغيير

➤ هل يفهمون أهمية التغيير؟

➤ هل يدركون فوائد التغيير بالنسبة لهم ، وبالنسبة للمنظمة في الأجلين القصير والطويل ؟

(3) تشكيل الرؤية :

➤ هل يرى العاملون نتائج التغيير من الناحية السلوكية (أي وفقا لما سوف يؤديه بشكل مختلف نتيجة

للتغيير)

➤ هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير ؟

➤ هل يدركون منفعة التغيير بالنسبة للعملاء والأطراف ذات المصلحة ؟

(4) توسيع نطاق الإلتزام :

➤ هل رعاية التغيير يدركون وجود أطراف أخرى مطلوب التزامها بالتغيير الحادث ؟

➤ هل يعرفون كيف يخلقون الإئتلافات لتدعيم التغيير ؟

➤ هل لديهم القدرة على الحصول على تدعيم الأفراد الرئيسيين بالمنظمة .

(5) تأسيس التنظيم والهيكل :

➤ هل يدرك رعاية التغيير كيفية ربط نظم الموارد البشرية بالنظم الأخرى؟

(6) متابعة التقدم :

هل هناك طرق لقياس نجاح التغيير ؟

هل هناك خطة لقياس التقدم في عمليات تطبيق التغيير ؟

(7) الإستمرارية :

هل هناك إدراك بالخطوات الأولى في عملية التغيير ؟

هل هناك خطة لتطبيق التغيير بشكل دائم ؟

2-3-3- المزايا التنافسية للموارد البشرية :

المزايا التنافسية للموارد البشرية:

يتناول هذا المطلب تحليل المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمات وتغير الموارد البشرية في أي دولة أساس التنافسية لها ، كما أن الموارد البشرية لأي منظمة أساس المراكز التنافسية لتلك المنظمة أيضا ، ولم تصبح المواد الخام كالبتروول مثلا : أساس المزايا النسبية أو المطلقة لإقتصاد أي دولة كما كان في الماضي ، وتقوم المزايا التنافسية للموارد البشرية بالدور الإستراتيجي الحاكم للمزايا التنافسية التنظيمية :

مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات⁶⁵ :

1. ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك Customer value عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة ، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة ، وتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الإجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا .

⁶⁵ الدكتور فريد النجار – الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية – الاسكندرية ص 241 .

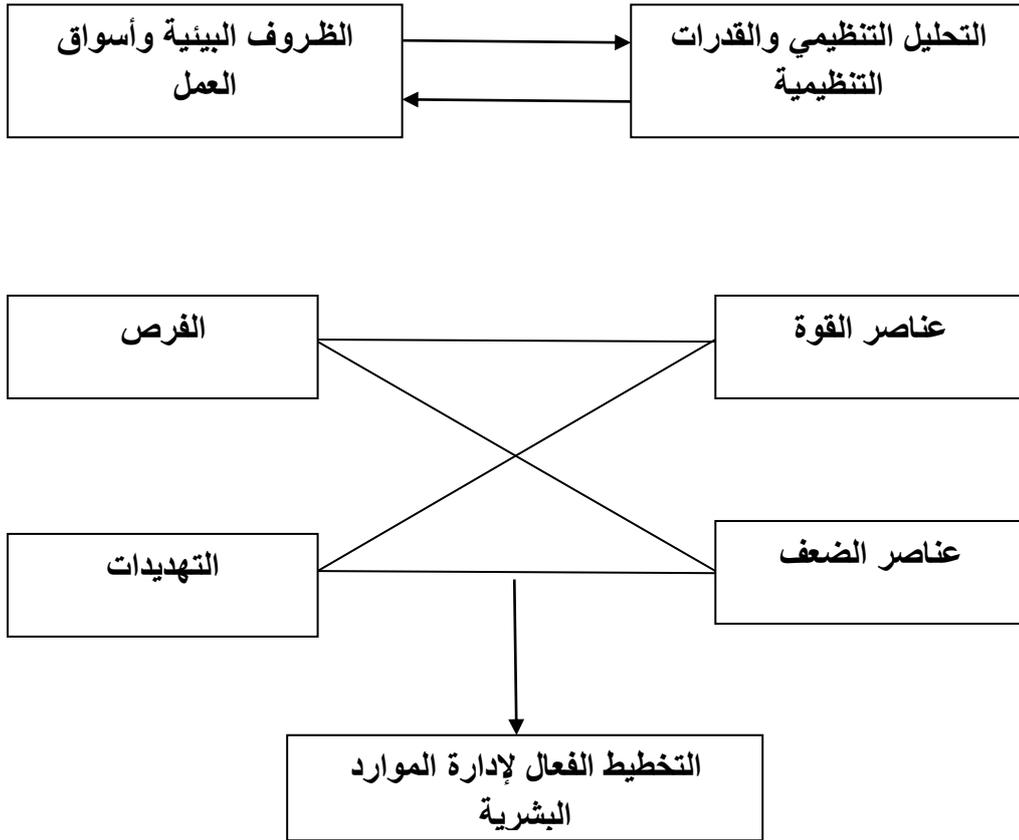
2. والشرط الثاني للمزايا التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والإنفراد بخصائص خاصة للمنظمة ، مثال ذلك رأس المال البشري والمختلف عن رأس المال التمويلي ، ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة ، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الإستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الإستراتيجيات البديلة :

وتحتاج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية :

1. تحديد فلسفة المنظمة والإستراتيجيات والتكتلات اللازمة ، ومن ثم تحديد نوع ودور الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك .
2. تحديد رؤية المنظمة لمستقبل الموارد البشرية خلال السنوات القادمة .
3. اختيار رسالة المنظمة خلال الأجل القصير والمتوسط والطويل والتي تحدد أيضا رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية بها .
4. اختيار الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة والقائم على التحليل التنظيمي الداخلي (عناصر القوة وعناصر الضعف) ، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)⁶⁶.
5. وبالتحديد ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة والعولمة والتحول التكنولوجية وتغير الطلب على السلعة وألويات المستهلك .

66 الدكتور فريد النجار – مرجع سابق ذكره – ص 244



ويساعد المسح البيئي في قياس التهديدات المختلفة وفرص الأعمال الحالية المتوقعة فمثلا : يؤدي التحليل العميق للمنافسين إلى معرفة عناصر المنافسة (منافسة الوقت ، بالتكلفة ، بالأسعار ، بالجودة ، خدمة ما بعد البيع ، التميز السلعي ، السلامة المهنية ، الصورة الذهنية للمنظمة أو بالشهرة)، كما أن التغيير في أسواق العمل من حيث الطلب والعرض والهجرة الداخلية والعمالة الوافدة يحتاج أيضا إلى تعديل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية⁶⁷.

يقدم التحليل الداخلي للموارد البشرية التقارير التالية⁶⁸ :

1. مستويات المهارات الحالية والمطلوبة مستقبلا (مخزون الخبرات السابقة).
2. مجالات إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية.

⁶⁷ أشوك شاندا شلبيا كوبرا - ترجمة عبد الحكم الخزامي - إستراتيجية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع 2002 ص 45
⁶⁸ قريع خيرة - تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - مرجع سابق ذكره -

3. الإحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات والإتجاهات .

4. أهم مشكلات العمل حاليا ومستقبلا .

الشكل رقم (05): التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشري

عناصر الضعف (W)

عناصر القوة (S)

S.W	O.S	الفرص (O)
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والفرص الضائعة.	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والفرص الخارجية	
W.T	U.T	التهديدات (T)
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديدات الخارجية.	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والتهديدات الخارجية .	

المصدر : الدكتور فريد نجار- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 2007 ص 244

الإستراتيجية الأولى :

المزايا التنافسية للموارد البشرية في حالة القوة والفرص (SO)

1. توجيه قوة المنظمات للسيطرة على أسواق العمل .

2. القضاء على البطالة وتشوهات أسواق العمل .

3. فرص تقدير العمالة الماهرة المدربة لأسواق العمل .

4. تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق إدارة الجودة الشاملة وتفجير وإكتشاف القدرات والطاقات ، وتقوية وتمكين الموارد البشرية بالتفويض وروح الفريق والتحفيز والدافعية .
5. ضرورة التحسينات المستمرة والتدريب المستمر السلوكي والترشيدي والمعلوماتي.

الإستراتيجية الثانية⁶⁹:

للتعامل مع الضعف التنظيمي للشركات وتوفير صافي أسواق العمل (WO)

1. حالة وجود فرص التوظيف في أسواق العمل المحلية والعالمية ولكن مع تخلف إدارة الموارد البشرية وصعوبة الحصول على فرص توظيف متاحة في أسواق العمل .
2. انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية وارتفاع التكاليف .
3. لجوء الحكومة إلى الخصخصة وتحجيم العمالة .
4. إسترداد العمالة الوافدة من الخارج وخاصة من خلال الشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات .
5. انخفاض القدرات التنافسية للشركات الوطنية أمام المنافسة الشرسة في أسواق العمل المحلية العربية .
6. غياب سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية .

والمطلوب في هذه الحالة :

- إعادة هندسة الموارد البشرية بالتعليم الفعال والتدريب المكثف لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية والفنية والمعلوماتية ، وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية .

الإستراتيجية الثالثة⁷⁰:

للتعامل مع قوة المنظمات الوطنية من الداخل ومواجهة التهديدات الخارجية (st).

1. ضرورة تحديد المزايا التنافسية للشركات .
2. قياس التهديدات المحلية والدولية مثال : تدهور أسعار الصرف وارتفاع أجور الأجانب عن أجور المواطنين (الفروق الأجرية) والتفرقة في المعاملة والتوظيف وانتشار البطالة وتدهور التعليم والتدريب .

69 الدكتور فريد النجار – مرجع سابق ذكره – ص 245 .
70 الدكتور فريد النجار – مرجع سابق ذكره – ص 246 .

3. تأثير تحرير التجارة والضغط للخصخصة وإعادة الهيكلة وتخصيص العمالة وارتفاع النفاقات المعيشية، وإنتشار التضخم والهجرة للداخل .

لذلك يجب توجيه عناصر قوة المنظمة للقضاء على التهديدات الخارجية بالبيئة المحلية والدولية عن طريق :

- إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية .
- زيادة القدرات التنافسية للعاملين .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .
- إعداد المقارنات التطويرية لتحسين المراكز التنافسية .
- الاهتمام بالتدريب المكثف .
- الإحتفاظ بالعمالة الماهرة وجذب العمالة الجديدة المتميزة .

وبالتحديد يجب تطوير سياسات الإختبار والتوظيف والتدريب والتنمية والأجور والحوافز والسلامة المهنية ووصف الوظائف (بالتحجيم أو توسيع الوعاء الوظيفي)، ويمكن توظيف القوة التنظيمية للشركات بغرض تحسين تنافسية الموارد البشرية كالتالي :

- إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية .
- تحسين الإنتاجية التنظيمية .
- تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات .
- زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية .

ويمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في أي منظمة عن طريق تطبيق أحد أو كل الإستراتيجيات السابقة ، فالجودة هنا تشير إلى الأداء المتميز والإعتمادية وتطابق الموصفات مع المعايير العاملة ودرجة إطالة وعمر المنتج الجيد

أو الخدمة المتميزة ودرجة إرضاء العملاء ويطلق أيضا على الجودة : [التطابق مع الموصفات - خلو المنتج من الفاقد والعيوب بتجنب الأعطال والتوقف ، كما يجب تفوق الجودة على مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ، إذن تتوقف سمعة وشهرة أي شركة على أعلى جودة وأقل الأسعار]

ويؤدي غياب إدارة الجودة الشاملة إلى المواد الخام المعيبة والتصميمات الخاطئة والآلات المتعطلة والقرارات الخاطئة للإدارة .

أما الإنتاجية فيقصد بها العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات - حيث تقيس الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية لكل عنصر من عناصر الإنتاج (العمل، الآلة، المواد) أما جودة حياة العمل فتشير إلى مستوى الرضا الوظيفي والحوافز والمشاركة والإلتزام اتجاه العمل ، كما أن العمل الذي لا يحقق قيمة مضافة يجب إلغاءه والتخلص منه .

الإستراتيجية الرابعة 71:

للتعامل مع الضعف التنظيمي للشركات والتهديدات الخارجية: (wt)

حيث يؤدي ضعف المنظمات داخليا مثل : (المنظمات المريضة والتزمل التنظيمي وغياب التخطيط الإستراتيجي وغياب نظم معلومات الموارد البشرية وتدهور سياسات الموارد البشرية وغيرها إلى صعوبة التعامل مع التهديدات الخارجية في أسواق العمل المحلية والأخرى القادمة مع المنظومة العالمية ويتصف هذا الموقف بالخصائص التالية :

- عدم قدرة المنظمات على التوظيف الأمثل للموارد البشرية .
- غياب الرضا الوظيفي ومن ثم تدهور الإنتاجية وارتفاع تكلفة المخرجات وصعوبة المنافسة مع الغير .
- تدهور العلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل والعمال والإدارة والنقابة والمجتمع .
- تزايد القدرات التنافسية للشركات الأجنبية في السوق المحلي مع ارتفاع مهارات العمالة الوافدة عن العمالة الوطنية .

- ارتفاع معدلات الإفلاس والتعثر المالي والخروج من الأسواق مما يؤدي إلى البطالة متعددة الأشكال .

71 الدكتور فريد النجار - مرجع سابق ذكره ص 249 .

والمطلوب منا إعادة هندسة الموارد البشرية وتعديل سياسات الموارد البشرية ، إعادة هيكلة المنظمة ، تحسين المراكز التنافسية للموارد والمرونة وتطبيق برامج للقضاء على التهديدات الخارجية .

برامج تحسين تنافسية الموارد البشرية :

وتحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامّة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجيهات التالية :

1. إعادة هندسة ظروف العمل .
2. تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي .
3. إعادة تصميم العمل (لتحسين تدفق العمل ، تخفيض الحركة الغير اللازمة ، تحسين التهوية والإضاءة ، استخدام الموسيقى والصور المناسبة ، توفير ساعات للراحة ، توفير المكاتب المناسبة) .
4. توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاج والدواء .
5. استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وشبكات الأنترنت لتحسين إنتاجية الموارد البشرية .
6. تحقيق الإثراء الوظيفي والتنوع الوظيفي وتطبيق ترتيبات توقيت العمل .

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل أن استمرارية ونجاح أي منظمة متعلق بنوعية مواردها البشرية ، وذلك خصوصا في ظل المتغيرات الحالية، وأن الميزة التنافسية لأي منظمة تركز على عدة مقومات ، ومن أبرزها الموارد البشرية، وكذلك تبين لنا أي ميزة تنافسية تكون قد اكتسبتها المنظمة من أي مورد تكون قابلة للتقليد لكن الميزة التنافسية التي تكون متعلقة بمواردها البشرية يصعب على أي منافس أن يقلدها لأنها تتعلق بنوعية العنصر البشري المتواجد لدى المنظمة ، وإن أي منظمة تسعى إلى الريادة ، عليها أن تولي إهتماما أكثر بمواردها البشرية وذلك حتى تستطيع تحقيق وتدعيم قدراتها التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس الخزف

بالسوافلية مستغانم

مدخل الفصل :

إن المؤسسات الجزائرية أصبحت مؤخرا تعي أهمية الرأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وأنها لا تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة ، إلا بالاستثمار في مواردها البشرية ، كون الموارد التكنولوجية قد تنتقل من منظمة إلى أخرى ، وقد تكون مؤسستان تملكان نفس الموارد التكنولوجية ، ولكن لا يملكان نفس الميزة التنافسية، وذلك راجع إلى العنصر البشري ودرجة تكوينه وتأهيله .

وإستكمالا للجانب، سنحاول في هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث سنقوم فيه بالتعرف على مؤسسة الخزف بالسوافلية (ceramis de souaflias) ، سنتعرف على ما إن كانت هذه الأخيرة حقيقة تستثمر في رأس مالها البشري ، وتعي أهميته للمحافظة عليها وعلى بقائها واستمرارها ، ومنافستها للمؤسسات التي تراحمها في مجال نشاطها ، ولتوضيح ذلك تناولنا في هذا الفصل ثلاثة (03) مباحث :

1. لمحة عن مؤسسة سيراميس للخزف .
2. التوظيف والتكوين في المؤسسة .
3. تنافسية الشركة ودور مواردها البشرية في تحسين الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم :

3-1-1- ملحة عن مؤسسة سيراميس :

3-1-1-1 تعريف المؤسسة :

هي مؤسسة خاصة بإنتاج وتسويق مواد السيراميس خاصة البلاط الحائطي ، تم إنشائها سنة 2002 م وبدأ

الإنتاج بها سنة 2007 م ، تتسع مساحتها 2 هكتار ، من بين منتجات الشركة البلاط من النوع :

◆ 20 سم 30 X سم .

◆ 20 سم 40 X سم .

◆ 25 سم 40 X سم .

◆ 08 سم 30 X سم .

◆ 08 سم 40 X سم .

الشكل القانوني :

هي شركة ذات أسهم (شركة مساهمة) مختلطة بين القطاع الخاص والقطاع العمومي ، تعد أول شراكة بين

القطاعين في هذا المجال على المستوى الوطني ، برأس مال يقدر بـ 400000000 دج ، تقدر طاقتها الإنتاجية

السنوية بأكثر من 1000000 م² من البلاط الحائطي ، يعمل بالشركة حوالي 150 عاملا ، مقسمين الى

قسمين :

➤ عمال الإنتاج .

➤ عمال الإعانة .

3-1-2 مراحل الإنتاج في المؤسسة:

يمر إنتاج الخزف في المؤسسة بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي :

1. الخلط :

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قذور بإستعمال الماء، وهناك خلط للعجينة بإستعمال مواد طينية ورمل وماء من جهة حتى تصبح سائلة ،وهناك خلط آخر للمواد المستعملة في التلوين .

2. التجفيف :

تقذف العجينة المحصل عليها في سخان به شعلة من النار فيتم تجفيف تلك العجينة السائلة لتصبح غبار (granulat) .

3. القولية :

يفرغ الغبار الناتج عن عملية التجفيف في القالب المراد صنعه ، مثل : قالب 20 سم x 30 سم ، ثم تقوم آلة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه البلاط المراد متماسك .

4. التجفيف :

يدخل القالب الناتج عن مرحلة القولية في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقى فيه .

5. التلوين :

في هذه المرحلة يتم تلوين المنتج المتحصل عليه في المراحل السابقة .

6. التسخين :

هنا تتم عملية الطهي في فرن تصل درجة حرارته 1200 درجة مئوية .

7. الاختيار والتعليب :

يقوم العمال بإختيار القطع المنتجة السليمة وعديمة العيوب ،ويضعونها في علب بغية نقلها لأجل التسويق . كل هذه المراحل أي مراحل صنع الخزف تدعى بـ MONOPROZIA

1. مصلحة المستخدمين :

هي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال والإدارة مثل :

- ☞ تحضير تقرير شهري لحركة العمال.
- ☞ تركيز ملفات العمال الذين توقفوا نهائيا عن العمل .
- ☞ الأخذ بصفة يومية مخططات العطل .
- ☞ تحضير المقررات الإدارية مثل (شهادات العمل ،قرارات التثبيت ،مقررات أخرى).
- ☞ تحضير عقود المستخدمين بصفة دائمة والمستخدمين بصفة مؤقتة.
- ☞ متابعة وتقرير التغيرات الجارية على الحالة الإدارية والمهنية للمستخدمين.
- ☞ توضيح شروط العمل وملاإ إستمارة الأجرة .

2. مصلحة المحاسبة والمالية :

هي المصلحة المسؤولة عن الرقابة المالية والمحاسبة ،ومن أهم الأعمال التي تهتم بها ما يلي :

- ☞ السهر على الإستعمال العقلاني للخزينة.
- ☞ إستقبال ومراقبة كل ملفات الأجور.
- ☞ ضمان العلاقة و الربط مع البنوك .
- ☞ مراقبة وإدارة حركات البنك والصندوق.
- ☞ إدارة ومسك كل حسابات الخزينة اليومية .
- ☞ السهر على تشكيل التصريجات الجبائية .
- ☞ ضمان التسيير الإداري للعقود ومتابعة الديون.
- ☞ القيام بالمراقبة للتأكد من :الفواتير والسندات المدفوعة.....

- ✎ ملاء الشيكات.
- ✎ ضمان المسك الجيد لسجلات الشيكات.
- ✎ إستقبال ومراقبة كل لوائح وجداول الشيكات المحسومة.
- ✎ القيام بمتابعة الشيكات الغير مدفوعة.
- ✎ السهر على استقبال كل القرارات المسجلة في إطار التحصيلات الفورية من طرف المصلحة التجارية .
- ✎ المشاركة في تحليل وضع الخزينة.
- ✎ إستقبال ومراقبة كل جداول ولوائح المبيعات مع الوثائق المثبتة.
- ✎ ضمان المراقبة للوضع اليومي والشهري.
- ✎ القيام بالمقارنة لميزان الزبون مع المصلحة التجارية .
- ✎ إستقبال ،مباشرة ومراقبة كل الملفات المرتبطة بالمشتريات.
- ✎ ضمان الجرد الدائم.
- ✎ ضمان تصنيف وحفظ الملفات المحاسبية.
- ✎ ضمان المتابعة اليومية لكل اليوميات المحاسبية.
- ✎ القيام بطبع ،تصنيف وحفظ الميزانيات.
- ✎ تنفيذ الأعمال المطلوبة من طرف المسؤولين في إطار مهامهم.
- 3. مصلحة المراقبة الداخلية ومتابعة الميزانية :تهتم بما يلي :**
- ✎ وضع الموازنة ومخطط التمويل للوحدة.
- ✎ ضمان متابعة تنفيذ وتحليل الإنحرافات.
- ✎ مباشرة التحليلات المالية .

- ✍ إعداد وتحليل الإحصائيات الواجبة .
- ✍ إعداد تقرير النشاط.
- ✍ ضمان متابعة كل العقود المبرمة .
- ✍ المشاركة في أعمال الميزانية .
- ✍ تنفيذ كل الأعمال المطلوبة من طرف المسؤولين الهيكليين في إطار مهامهم.
- ✍ إحصاء كل المعطيات الأساسية ضمن المصلحة .
- ✍ إعداد وتحليل كل الدراسات التي تدخل في إطار العمل المالي للوحدة .
- ✍ تنفيذ كل الأعمال الداخلة في إطار مهام المصلحة

4. مصلحة التموين:

هي المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد و أدوات الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ،وبأحسن جودة ،وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب،مع العلم أن هناك نوعان من المواد المستعملة :مواد محلية ومواد مستوردة .

4. مصلحة تسيير المخزون :وتتم بد:

- ✍ مراقبة عدد وأنواع العناصر المخزنة.
- ✍ السهر على مراقبة جودة وكميات المواد المطلوبة .
- ✍ إستقبال لوازم الإنتاج ومعداته.
- ✍ ترتيب معدات ولوازم الإنتاج بشكل يحقق مرونة أكبر في مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية .
- ✍ مراقبة المعلومات المتعلقة بملفات المخزونات.
- ✍ المتابعة الآلية للمخزونات.
- ✍ إرسال الفواتير النهائية بعد إستقبال البضاعة مع وصل الإستلام .

✍ إرسال طلبية إصدار شيك لفائدة الموردين من أجل دفع حقوقهم.

✍ إرسال الوثائق والشهادات اللازمة بعد طلب الشيك .

✍ إرسال طلبيات (les commandes) تسوية وضعية الموردين الأجنب مع إرسال الوثائق المثبتة.

5. مصلحة الأمن ونظافة البيئة والمحيط:

تسهر هذه المصلحة على أمن ونظافة البيئة والمحيط ، حيث تهتم بما يلي :

✍ دخول وخروج الأشخاص.

✍ حمل بطاقات العمل .

✍ ارتداء بدلات العمل .

✍ حماية النقاط الحساسة .

✍ الوقاية من أخطار الحوادث .

✍ السهر على السير الحسن للمصلحة ومتابعة القرارات .

✍ تحسيس الأشخاص بأهمية الوقاية .

✍ الإستعمال الجيد لوسائل مكافحة النيران وإخماد الحرائق .

✍ إنقاص الشخص في حالة الخطر.

6. مصلحة المراقبة والمخبر: هي المسؤولة عن المراقبة والجودة ،حيث تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج في كل

مرحلة ، وأخذ المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي .

7. مصلحة الإنتاج: هي مصلحة تحتوي على معظم العمال وهي محطة الإهتمام في المؤسسة بإعتبارها

المسؤولة عن إنتاج البلاط.

8. مصلحة الصيانة والمراقبة التقنية: وتسهر على تصليح الأعطاب وصيانة الأجهزة والمعدات ومراقبة

عملها والسعي إلى إيجاد الحلول للأعطاب المختلفة .

9. مصلحة التجارة والتسويق: هي المسؤولة عن تجارة وتسويق المنتج، إذ تقوم بعمليات الإشهار المختلفة

وكذا المشاركة في المعارض التي تهتم بصناعة وتجارة مثل هذه المواد كعرض مواد البناء كما أنها تحاول

جاهدة لكسب ثقة الزبون بالتنسيق مع المصالح الأخرى.

3-2- الإستمثار فى الرأسمال البشرى للمؤسسة :

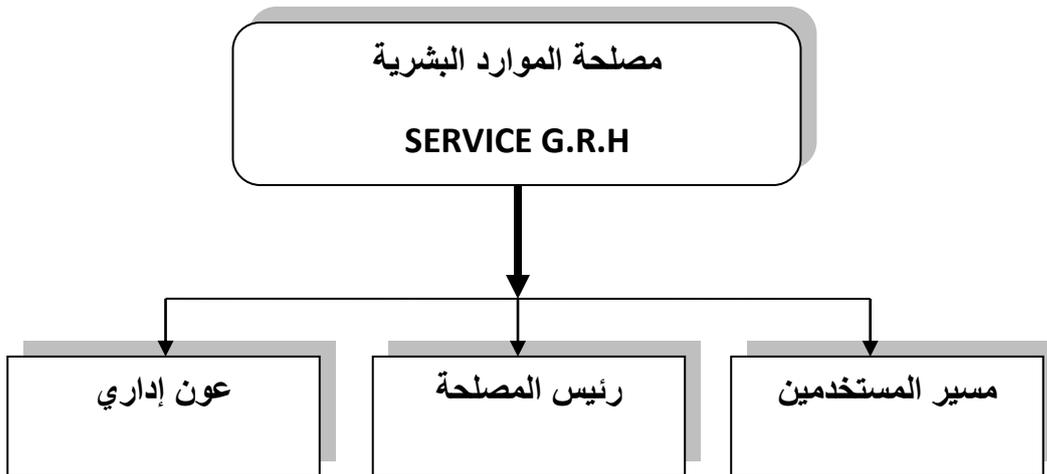
3-2-1- التوظف :

قبل التطرق إلى عملفة التوظف على مستوى مؤسسة سبرامبس ، فبب أن نتكلم أولاً عن مصلحة مهمة فى هذه المؤسسة ، فباعتبارها المسؤولة بالدرجة الأولى عن كل ما فبخص المورد البشرى فى المؤسسة ، والمتمثلة فى مصلحة المستخدمين (مصلحة الموارد البشرية).

مصلحة المستخدمين هى مصلحة تهتم بمعالجة مصالح العمال والادارة ومن اهم وظائفها :

- ✓ فبضفر تقرير شهرفى لفركات المستخدمين .
- ✓ فبركفز ملفات المستخدمين الذين فبقفو نهائفا عن العمل .
- ✓ فبابعة وتقرير الففرفات الفارفة على الحالة الإدارفة والمهنة للمستخدمف .
- ✓ فبضفر عقود المستخدمين بصفة دائمة والمستخدمف بصفة مؤقتة.

الشكل رقم(06): الهفكل الففظمف لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة السبرامبس



المصدر: من إعداف الطالب - إستنادا إلى المعلومات المستفارة من المؤسسة

التوظيف :

يعتبر التوظيف من العمليات الأساسية في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

إن المسؤول عن توظيف أعوان التحكم والتنفيذ هو رئيس مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)، أما المسؤول عن توظيف الإطارات على مستوى الإدارة العامة هو مدير الوحدة ، كما يمكن لأي مسؤول عن أي مصلحة إعطاء اقتراح في شأن زيادة الإطارات ، وبالتالي تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ. **ساسيات التوظيف في المؤسسة** :يقوم مسؤول المديرية بالاتصال بمدير الوحدة ، بطلب من خلال مراسلته بطلب توظيف ،فيقوم مدير الوحدة بمراسلة مصلحة الإدارة بقصد إعداد قرارات التوظيف توظيف داخلي أم خارجي ، بحيث يخضع بالشروط الخاصة بالمنصب،وعند قبول المترشح تعطى استمارة التوظيف . حيث يقوم مسؤول المصلحة بقبالة في إطار اختبار شفوي وكتابي ،ويكون التنقيط على ورقة التأهيل وبعد قبوله نهائيا ومعاينته من طرف الطبيب يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) بإعداد عقد عمل هذا المترشح في محضر التنصيب ،ثم يطلب منه إستكمال الملف الإداري وتسليمه للمؤسسة ،بعدها يتم إمداده بنظام الصحة والأمن الداخلي للمؤسسة.

أما فيما يخص توظيف الإطارات فتتم على أساس المؤهلات الخاصة بالمنصب ،حيث يقوم مسؤول المديرية بوضع طلب منصب برسالة داخلية تبعا لتوجهيات المدير العام ،فيقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالإستفادة من كل المعطيات بإختيار شخص تتوفر فيه الشروط ،أو يقوم بالإعلان في الجرائد عن طلب توظيف وهذا في حالة ما إن لم تكفي المصادر الداخلية للمؤسسة،أو عن طريق الإعلان لدى الوكالة الوطنية للتشغيل .

وبعد اختيار وإنهاء من عملية التوظيف سواء كانت عامل عادي (عامل التنفيذ) أو بالنسبة للإطارات السامية يجب أن يخضع لفترة عمل تجريبية وهذا ماينص عليه عقد العمل المبرم بين الطرفين(الموظف ،المؤسسة)

ب. **الفترة التجريبية**: تعتبر كمدة معينة بغية معرفة والتأكد من قدرات وكفاءة الموظف الذي تم تعيينه ، وكذلك كمدة يكون فيها العقد محدد أو غير محدد تتناسب مع مدة العقد وهي 06 أشهر لعاملي التنفيذ و08 أشهر لعاملي التحكم والتحكم العالي و 10 أشهر لعاملي الإطارات.

ت. **المدة القانونية للعمل**: وهي عبارة عن الساعات القانونية للعمل فهناك نظامان لمدة العمل :

➤ **نظام العمل العادي**: ويكون بالنسبة لعمال المديرية العامة وعمال الإدارة والإطارات على مستوى

المصالح ويحدد ب 40 ساعة في الأسبوع.

➤ **نظام العمل المستمر**: ويكون بالمناوبة بين مجموعتين من فرق العمل .

3-2-2-التكوين :

التكوين :

يعتبر التكوين من أهم العمليات في المؤسسة وذلك نظرا لدوره الكبير في زيادة مردودية وإنتاجية العمال وبالتالي يساعد المؤسسة على كسب ميزة تنافسية ، وتعتمد مؤسسة سيراميس بالسوافلية مستغانم على نوعان من التكوين:

أ. التكوين الداخلي :

ويتم داخل الشركة من طرف إطارات المؤسسة ، بحيث يقومون بتخصيص ساعات التكوين أو تحسين الفئات العمالية (أعوان التحكم ،أعوان التنفيذ)،وغالبا تكون حصص تحسيسية فيما يخص الصحة والأمن الصناعي والسلامة المهنية داخل الشركة .

ب. **التكوين الخارجي** : ويلخص في العناصر التالية :

1. يقوم المسؤول المباشر للعمال بملاً استمارة المؤهلات .

2. يقوم المكلف بالتكوين على مستوى الإدارة بالتنسيق مع الوحدات الإنتاجية ،بجمع الإستمارات

واستخراج احتياجات التكوين من خلالها .

3. يقوم المكلف بالتكوين بوضع برنامج سنوي للتكوين بناء على الإحتياجات المدونة في الإستثمارات .
4. يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمصادقة على البرنامج.
5. يقوم المتربصون بإعداد تقييم مفصل على التكوين الذي تلقاه في التربص ، ومدى تناسبه مع إحتياجات الشركة ، ويحتوي ملف التكوين لدى كل عامل على ما يلي :

❖ استمارة المؤهلات .

❖ استمارة المنصب .

❖ إستمارة التقييم المباشر.

❖ ورقة الحضور.

المكونين : وهم الأعوان أو الإطارات الذين تم تكوينهم للتنسيق مع إحتياجات الشركة وهم نوعان :

أ. المكونين الداخليين : يتمثلون في إطارات الشركة ، حيث تقوم الشركة بتوفير مستلزمات التكوين من قاعات ووسائل بيداغوجية .

ب. المكونين الخارجيين : وهم مؤسسات تكوينية معتمدة من طرف الدولة ، وهنا يقوم المكلف بالتكوين بتقييم المؤسسة المكونة بعد كل تكوين .

3-2-3- الترقية والتحفيز :

تقوم الشركة بتقييم مردودية ودور العمال ، من أجل تحديد العمال الذين يستحقون الترقية والتحفيز.

أ. الترقية :

وتعطى للعمال في حالة المنصب الشاغر ، أو التقييم الجيد ، وقد تكون أفقية أو عمودية ، فأما الترقية الأفقية

فهي السياسة المفضلة داخل المؤسسة وتكون نتيجة لتقييم المردودية الفردية للعمال. أما الترقية العمودية فتكون

لتحسين المستوى العلمي أو الثقافي أو الخبرة في العمل.

ب. التحفيز :

وهو عبارة عن منح تعطى للعمال على حساب المردودية أو نسبة الأرباح السنوية المحققة ،وتكون غالبا شهرية أو سنوية ، تلعب هذه الحوافز دورا كبيرا في رفع مردودية العمال ،أما فيما يخص الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة .

الأجور والاقطاعات :

وتعتبر من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة حسب تقييم العمال .

1. الأجور:

وتحدد حسب تصنيف مناصب العمل ،وكل فرع من الشركة يضع تصنيف مناصب العمل :
وهم أعوان التنفيذ البسيط ،وأعوان التنفيذ ذوي التأهيل العالي ،أعوان التحكم وهم أعوان التحكم العادي وأعوان التحكم العالي ،الإطارات وهم الإطارات البسيطة والإطارات الكبيرة أو العليا.

2. الإقتطاعات:

يكون الإقتطاع نسبة من الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الإجتماعي ،وتعتبر المؤسسة 9% ، كما تكون هناك ضريبة على الأجر الخام الخاضع للضمان الإجتماعي وهي نسبة 1.5% إلى 9% الخاضع للصندوق الاجتماعي للشركة.

3-3- تنافسية الشركة ودور مواردها البشرية في تحسين الميزة التنافسية :

3-3-1- تنافسية شركة الخزف بالسوافلية مستغنام :

إن المورد البشري هو العنصر الفاعل في تنمية وتفعيل القدرات التنافسية في المنظمات ، وذلك بتطبيق سياسة تنافسية من خلال تشجيع المنافسة ، وخلق البيئة المناسبة في الأسواق المحلية والدولية ، إن شركة الخزف تعتمد على استراتيجيات تنافسية وتتمثل فيما يلي :

1- إستراتيجية السعر:

سعر بيع المتر المربع الواحد من الخزف يقدر بـ 432 ديناراً جزائرياً ، خاضعاً للضريبة ، هذا السعر ليس خاصاً بكل الأصناف التي تنتج بل هو سعر خاص بالتنوع الجيدة (le 1^{er} choix) ، أما الأصناف الأخرى فسعرها أقل من ذلك وهذا وفق أسعار مدروسة وتنافسية .

2- إستراتيجية الجودة :

أثناء بحثنا هذا لدى شركة الخزف بالسوافلية لاحظنا أنها غير متحصلة على شهادة ISO أو ما شبه ذلك من شهادات الجودة والتنوع ، ولكن الشركة تسعى دوماً إلى تحسين جودة منتجاتها ورغم أن وضعيتها المادية في حالة ضعيفة فهي تحاول دوماً تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها ومكانتها في السوق وذلك بالإعتماد على شريك أساسي ألا وهو العنصر البشري .

3-3-2- التوقعات المستقبلية في تطوير الموارد البشرية :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في خلق مناصب تستقطب العمال إليها ، كما تقوم مصلحة الموارد البشرية بتسويق "توزيع المناصب " ، وذلك من أجل تحقيق توازن بين العمال والمناصب . بحيث يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بتوفير لهذه المناصب أكبر عدد من العمال ، وذلك عن طريق التحفيز . وما تهدف إليه إستراتيجية الموارد البشرية هو الوصول إلى تحقيق الكفاءات ، وفعالية الأداء وذلك حتى يستطيع العامل التكيف والتلائم مع التكنولوجيا الجديدة .

ورغم أهمية التنبؤ الكبيرة إلا أن هذا غير كاف ، فيجب إضافة له رؤية مستقبلية ، وبالتالي يمكننا من خلاله اكتشاف التغيرات والتطورات التي تعرض لها هذا المنصب .

كما يجب على المؤسسة تطوير وتحسين كفاءة عمالها ، وهذا من أجل توفير النوعية الجيدة ذات المستوى العالي والتي تتماشى مع العولمة، وذلك للمواجهة والتصدي للمنافسة الشديدة ، ومن هنا يمكننا القول بأنه أصبح من الضروري على المؤسسة أن تقوم بوضع هذا النوع من التكوين :

➤ رفع مستوى المعارف العامة .

➤ تحسين المعارف المهنية .

وهذان الهدفان يسمحان لنا بالتصدي لكل العراقيل التي تواجهنا في طريق الوصول إلى تحقيق الكفاءات اللازمة لتحسين النوعية والمردودية ، هذا ما أكدته لنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالشركة بأن الشركة أصبحت مؤخرا تعتمد على هذا النوع من التكوين .

3-3-3- المؤسسات المنافسة للشركة ودور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية

أ- المؤسسات المنافسة :

إن شركة سيراميس السوافلية مستغاثم للخزف هي وحدة من المجمع العام ولذلك فهي تخضع لمنافسة شرسة سواء من الوحدات التابعة للمجمع أو من مؤسسات أخرى من غير الوحدات التابعة لنفس المجمع .

شركة تابعة للقطاع الخاص وهي شركة حداد للخزف العلثة ولاية سطيف .

شركة الخزف سيراميس الصحي الرمشي ولاية تلمسان .

ب- دور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للشركة :

يعتبر العنصر البشري المورد الأساسي في خلق الميزة التنافسية وهو احد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ونجاحها في إختراق الأسواق العالمية .

وإن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتأهيله وتوفير بيئة عمل ايجابية لروحه المعنوية من شأنه أن يحمل المنظمة خسائر مختلفة ، فقد أصبحت الموارد البشرية أساس الميزة التنافسية ، مما يعطيها بعد استراتيجي في قيادة ونجاح المنظمات ، ولقد أدركت المنظمات في ظل التحولات البيئية التنافسية أن العمل الإنتاجي الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة ، هو العنصر البشري .

وحسب ما أفادت به رئيسة مصلحة الموارد البشرية بشركة سيراميس للخزف أن الشركة أدركت أنه لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية إلا بالإستثمار في مواردها البشرية ، ولذلك أصبحت تولي اهتمام كبير بهذا المورد داخل الشركة ، وذلك بتكوينه ، وتدريبه ، ورفع كفاءته لمواكبة التغيرات الحاصلة في القطاع وتحفيزها وذلك نظرا لما لهذه الأخيرة من دور كبير في رفع مردودية العمال .

خلاصة الفصل :

بعد الإنتهاء من الدراسة الميدانية التي قمنا بها، في مؤسسة سيراميس بالسوافلية - مستغانم - توصلنا أنه هذه الأخيرة تعي تمام الوعي ، الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وأنها لا تستطيع مواجهة منافسيها إلا بالإستثمار في رأس مالها البشري ، ولذلك فهي تسعى دائما إلى الإستثمار في مواردها البشرية أحسن استثمار ، لوحظ ذلك من خلال سياسة التوظيف التي تقوم بها ، وكذلك من خلال عمليات التكوين ، فالمؤسسة تعتمد على نوعين من التكوين ، داخلي وخارجي ، كل هذا بغية تحسين الفئات العمالية وتزيد من معارفهم ، وبالتالي رفع مردوديتهم وبالتالي رفع مردوديتهم . إضافة إلى ذلك عمليتي الترقية والتحفيز التي تقوم بهما المؤسسة من أجل إعطاء دافعية أكثر للعمال للعمل .

إن كل هذه الآليات التي تقوم بها المؤسسة تسعى من خلالها إلى تحسين مركزها التنافسي المحلي وحتى الدولي ، وخصوصا كون هناك عدة مؤسسات منافسة في مجال نشاطها.

الخبّاتمة العامّة

خاتمة :

نظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية زادت حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، وهذا ما جعل كل مؤسسة تنفرد عن نظيرتها بمحاولة إكتسابها ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وهذا مادفع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري لأنها استوعبت أهمية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

وهذا ماجعل من العنصر البشري من أهم الموارد التي يجب أن تعتمد عليها أي منظمة لمواجهة منافسيها لأن التكنولوجيا والموارد المالية قد تكون متاحة لأي منظمة ، ولكن توفر الموارد المالية والمادية لأي منظمة سواء كانت في القطاع الصناعي ، أو التجاري ، أو الخدماتي لا يعني بالضرورة أنها متفوقة عن بقية المنافسين لأن الفارق قد يصنعه المورد البشري ، ومن هذا المنطلق اتجهت المؤسسات نحو الإستثمار في الرأسمال البشري بإعتباره العنصر الذي يمثل أهم الركائز الأساسية لبناء واستمرارية المنظمات المعاصرة وإن عملية الإستثمار في هذا المورد الهام ، يمكن من تحقيق قيمة مضافة للمنظمة إذ ما تمت هذه العملية بفعالية ، كما تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية بين المنظمات من خلال المساهمة بإبداعاتها و أفكارها المختلفة التي تكون قد طورت وصقلت إنطلاقا من عمليات التكوين والتدريب وغيرها ، وأن هذه الأفكار اذا ما استغلت بصفة مثلى ستؤدي بالمنظمة إلى تبوء مكانة والوصول إلى الريادة في مجال نشاطها .

ولكون الرأسمال البشري يمثل ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها ، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية جذب و إستقطاب المهارات والخبرات لكي تستفيد منها المنظمة ، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال الإستقطاب الجديد الذي يساهم في تطوير و إنعاش عمليات الإبتكار والإبداع بإستمرار والذي بدوره يساهم في زيادة تنافسية للمنظمة .

ومما سبق ذكره نصل إلى أن عملية الإستثمار في الرأس المال البشري أصبحت ضرورة حتمية على أي منظمة تريد الوصول إلى الريادة وتحقيق أهدافها لأن المنظمات الحديثة تسعى دائما إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية بأي طريقة ولكن الفرق بين الميزة التنافسية المحققة من رأس المال البشري والمحققة من موارد أخرى هو أن الميزة المحققة بفضل العنصر البشري هي ميزة تنافسية يمكن المحافظة عليها لوقت أطول وتكون صعبة التقليد ، ولذلك يجب عن المنظمة أن تسعى دائما للإستثمار في رأس مالها البشري أحسن إستثمار.

نتائج الدراسة :

وبعد دراستنا لموضوع الإستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة.
- الميزة التنافسية المكتسبة من الإستثمار في الرأس مال البشري تكون صعبة التقليد.
- الإستثمار في العنصر البشري من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على البقاء والإستمرارية وذلك بإكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

التوصيات :

- من أهم الإقتراحات والتوصيات التي على المنظمة أن تأخذها بعين الإعتبار أنه :
- على المنظمة أن تبقى دائما في إتصال مع محيطها الخارجي ، وتحاول أن تصنع استراتيجية تتماشى مع التغيرات المحيطة بها .

كما يجب على المنظمة أن تطور من آليات الإستثمار في رأس مالها البشري أي عليها أن تطور طرق التدريب والتكوين لديها على حسب التغيرات التكنولوجية حتى تحقق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على بقية المنافسين

الكتب

- الدكتور احمد ماهر
المدخل البشري للميزة التنافسية - الدار الجامعية 2013
- الدكتور مصطفى محمود أبو بكر
المدخل البشري - الدار الجامعية 2006
- الدكتور بابا عبد القادر
دراسة الجدوى وتقييم المشروعات - ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر - مارس 2010
- جمال الدين محمد المرسي
إدارة الأعمال - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية 2006.
- الدكتور حاتم بن صلاح أبو الجدائل
رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره - الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك القاهرة 2012
- الأستاذ حسين وليد حسين عباس
إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية دار الجامد للنشر
- الدكتور حمدي الحناوي
رأس المال البشري - مركز الاسكندرية للكتاب
- الدكتور خضر مصباح إسماعيل الطيطي
الإدارة الإستراتيجية - دار الحامد للنشر والتوزيع 2013
- الدكتور رواية حسن
مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية 74 شارع زكريا غنيم - 2005
- الدكتور رواية حسن
إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية 2002-
- 2003
- الأستاذ الدكتور زغدار أحمد
المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية - دار جرير للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 2011
- الدكتور عادل محمد زايد
العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة - 2006
- الدكتور عبد الباري ابراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ
ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
- الدكتور عز الدين علي سيويسي أ-د، نعمه عباس
الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي - دار الأيام للنشر والتوزيع
- الحفاجي
إدارة الموارد البشرية المعاصرة - دار وائل للنشر 2005
- الدكتور عمر وصفي عقيلي
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية - الدكتور فريد النجار

الاسكندرية

إدارة الإستثمار بين النظرية والتطبيق – دار الثقافة للنشر

والتوزيع 1433 هـ -2012 م – الطبعة الثالثة

إدارة الإستثمار – دار أسامة للنشر والتوزيع (الأردن)

الطبعة الأولى 2011

ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية

الحديثة _دار الرضوان 2014

الدكتور قاسم نايف علوان

الدكتور ماجد احمد عطا الله

الدكتور محمد جاسم شعبان ، د . محمد صالح الابعح

الملتقيات والندوات:

الملتقى الدولي الخامس حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011

المذكرات :

تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

– كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2010-

قوبع خيرة

مواقع الأنترنت:

<http://www.sst5.com>

الملاحق

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبه

الملخص:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الرأسمال البشري .

وعيه تناول البحث أهم الأسس والآليات التي تعتمد عليها المنظمة للاستثمار في رأسمالها البشري وكذلك أهمية هذا الأخير في كسب المنظمة ميزة تنافسية تجعلها في الصدارة وتحقق لها الإستمرارية والأهداف المسطرة . حيث توصلنا الى نتيجة مفادها أن الاستثمار في التدريب والتنمية والاستثمار في ممارسة التوظيف يرفعان من مردودية العنصر البشري ويزيدان في قدراته الإنتاجية، وهذا نظرا للاهتمام بتطويره ليتماشى مع حاجيات المنظمة المعاصرة ، وإن الإستثمار في العنصر البشري أصبح مسألة حتمية وضرورية لأي منظمة تسعى للمنافسة في ظل عصر التكنولوجيا والمعرفة .

الكلمات المفتاحية: الرأسمال البشري، الميزة التنافسية، الإستثمار .

Résumé:

organisations contemporaines qui cherchent dans un environnement concurrentiel intense pour obtenir un avantage concurrentiel sur les autres opérant dans les mêmes organisations d'activité, et par la poursuite de l'excellence en exploitant le potentiel des différentes ressources, qui vient au premier plan du capital humain. La conscience a touché sur les principes les plus importants et les mécanismes qui reposent sur l'organisation d'investir dans le capital humain, ainsi que l'importance de ce dernier gagnant de l'organisation un avantage concurrentiel rendent en tête et à atteindre ses objectifs de développement durable règle. Lorsque nous sommes arrivés à la conclusion que l'investissement dans la formation et le développement et l'investissement dans la pratique de l'embauche invocation de l'élément de la rentabilité humaine Kaddorath augmentent la productivité, et cela est à cause de l'intérêt développé en conformité avec les besoins actuels de l'organisation, et d'investir dans l'élément humain est devenu un impératif et essentiel pour toute organisation cherchant à concurrencer dans l'ère de la technologie et de la connaissance.

Mots clés: capital humain, avantage concurrentiel, l'investissement.