



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة
عنوان المذكرة

أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة "ملبنة الساحل" - مستغانم -

إشراف الدكتور:

كبداني سيدي أحمد

إعداد الطالبة:

هني خديجة

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم
جامعة مستغانم

أ/ أعمار ستي أحمد
/كبداني سيدي أحمد
د/ بادن عبد القادر

السنة الجامعية 2014 – 2015

كلمة شكر

بعد شكر المولى عزّ وجلّ والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل

إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ كبداني سيدي أحمد علي تفضله الإشراف على البحث، وعلى التوجيهات والنصائح

القيمة التي أثرت هذا العمل

السيد مدير مؤسسة "ملبنة الساحل" وكل الطاقم المحترم العامل معه

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم مني كل الشكر والعرفان.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين اللذان يسرا لي درب النجاح

العائلة الكريمة

كل الأحباب والأصدقاء

كل طلبة الدفعة

كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجداول
5 - 2	مقدمة عامة
26 - 6	الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري.
07	مقدمة الفصل
08	البحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
08	المطلب الأول: ظهوره
09	المطلب الثاني: تعريفه وأهميته
11	المطلب الثالث: أهم نظرياته
14	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري
14	المطلب الأول: تعريفها
17	المطلب الثاني: وظائفها
18	المطلب الثالث: أهميتها
19	المبحث الثالث: الملامح الرئيسية لرأس المال البشري في عصر العولمة
19	المطلب الأول: تحديات المنظمات لإدارة رأس المال البشري
21	المطلب الثاني: ملامح الاهتمام برأس المال البشري
21	المطلب الثالث: المهام الرئيسية للمدراء المعاصرين
22	المبحث الرابع: مؤشرات قياس رأس المال البشري
22	المطلب الأول: مؤشرات خاصة بالتعليم
23	المطلب الثاني: مؤشرات خاصة بالصحة
24	المطلب الثالث: مؤشر التنمية البشرية
26	خاتمة الفصل

55 – 27	الفصل الثاني: الكفاءة البشرية
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة
29	المطلب الأول: تعريف ومكونات الكفاءة
33	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءة
35	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءة
38	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
38	المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات
40	المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات
42	المطلب الثالث: متطلبات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقه
45	المبحث الثالث: تنمية كفاءات البشرية
45	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية
45	المطلب الثاني: طرق تحليل احتياجات تنمية الكفاءات البشرية
52	المطلب الثالث: مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية
55	خاتمة الفصل
92 – 56	الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة بـ "ملبنة الساحل"
57	مقدمة الفصل
58	المبحث الأول: أساليب تقييم الكفاءة البشرية
58	المطلب الأول: أجزاء نموذج تقويم الكفاءة
60	المطلب الثاني: اجراءات تنفيذ نموذج تقويم الكفاءة
61	المبحث الثاني: علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة المردودية
61	المطلب الأول: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقتها بتطوير كفاءة رأس المال البشري
63	المطلب الثاني: عملية نقل وانتقال الكفاءات وعلاقتها بتطوير كفاءة رأس المال البشري
67	المطلب الثالث: علاقة الاستثمار بزيادة المردودية

69	المبحث الثالث: دراسة تحليلية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة
70	المطلب الأول: تقديم المؤسسة "ملبنة الساحل"
76	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بعلاقة الكفاءة بالمردودية
92	خاتمة الفصل
93 - 96	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

والجدول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يمثل العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة	01
16	الاطار الفكري لاختيار استراتيجية رأس المال البشري	02
17	مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري	03
20	تحديات المنظمات لإدارة رأس المال	04
30	تعريف الكفاءة	05
31	مكونات الكفاءة	06
36	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	07
39	مراحل تسيير الكفاءات	08
45	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	09
72	نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة	10
74	الميكال التنظيمي للمؤسسة	11
78	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس	12
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	13
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	14
80	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
84	المفهوم العام للكفاءة	16
85	تصنيف العمال حسب درجة معرفتهم	17
86	تصنيف العمال حسب درجة مهارتهم	18
87	تصنيف العمال حسب درجة خبرتهم	19
88	نظرة العمال إلى التكوين	20

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاحتياجات الفردية	48
02	مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية	53
03	منتجات ملبنة الساحل	72
04	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس	78
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	79
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	79
07	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	80
08	المعرفة لدى رأس المال البشري في المؤسسة	81
09	الخبرة المهنية التي يمتلكها رأس المال البشري في المؤسسة	81
10	الابتكار في المؤسسة "ملبنة الساحل"	82
11	المهارات والقدرات في المؤسسة "ملبنة الساحل"	82
12	فرق العمل في المؤسسة "ملبنة الساحل"	83
13	تصنيف العمال حسب درجة معرفتهم	85
14	تصنيف العمال حسب درجة مهارتهم	85
15	تصنيف العمال حسب درجة خبرتهم	86
16	برنامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة "ملبنة الساحل"	87
17	نظرة العمال إلى التكوين	88
18	أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة	89
19	تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على مردودية المؤسسة	90
20	أساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها	91

مقدمة عامة

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية الرأس المال المادي حيث كانت الآلة هي نموذجها وقد استكمل الرأس المال المادي القائم على الآلة سيطرته خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لآدم سميث A. Smith وحتى منتصف القرن العشرين تقريبا، ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد، وخبرتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة فإن اكتشافا آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث على نطاق متصاعد وهو الرأس المال البشري.

و إذ كان الرأس المال الصناعي يتسم بأنه مادي وملموس مما يجعله سهل التحديد والقياس والتقييم، فإن الرأس المال البشري يتسم بأنه مورد غير ملموس، مما يجعله صعب القياس م التقييم، لهذا تأخر التعامل معه على أنه رأس المال الحقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها لأنها تدرّ موارد واضحة ومحددة كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف وشهرة المحل، ولكن مع تزايد أهمية الأصول المعرفية أو رأس المال البشري ودورها في تعظيم أصول المؤسسة الكلية وانعكاس ذلك على قيمتها السوقية، لم يعد بالإمكان إلا الاعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول في المؤسسة، خاصة أن الكثير من المؤسسات منها المؤسسات الاستشارية والمهنية المتخصصة ليس لها رأس المال المادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية بشكل أساسي.

إن رأس المال البشري يتمثل في مخزن المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بالإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى، حيث أن رأس المال البشري يعد الركيزة الأساسية في إطار المعرفة حيث أصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة.

و حيث تتمثل هذه العقول أساسا في مسيرين على كل المستويات وعاملين، يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد وكذا منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على توجيه الذاتي، لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة أن توجه جزء من مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم والتعليم والتدريب الجيد وكذا التحفيز الذي يخلق الرغبة في العمل بجدية والالتزام المهني.

إن رأس المال البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور، وبالتالي تحقيق أعلى مردودية ممكنة للمؤسسة.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية بمؤسسات اقتصادية حققت إنجازات كبيرة وبلغت مستويات الريادة عن طريق اعتمادها على مواردها البشرية، وبالضبط على الكفاءات البشرية.

الإشكالية:

و بناء على ما سبق تظهر إشكالية البحث كالتالي:

- ما مدى تأثير كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقعها في مؤسسة "ملبنة الساحل".

الفرضيات:

بناء على الاشكالية المطروحة يتم اقتراح الفرضيات التالية:

- تعتبر الكفاءة البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية.
- يؤدي التكوين والتأهيل إلى الرفع من مردودية المؤسسة.
- للكفاءة رأس المال البشري دور فعال في التأثير على نتائج المؤسسة ومردوديتها المالية والاقتصادية ويمكن اعتبارها مصدرا للنفع.

أهداف البحث:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع حديثة.

- معرفة أثر رأس المال البشري على مردودية المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تسيير الكفاءات من أجل استمرارية التميز.
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذا البحث في:
- يعطي نظرة واسعة حول الرأس المال البشري.
 - برهنة على أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة اليوم باعتباره المحرك الأساسي لرأس المال المادي.
 - يبين هذا البحث كيف تؤثر كفاءة رأس المال البشري في تطوير المؤسسة الاقتصادية وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي.
 - وضعية الصعوبة التي تعيشها أغلب المؤسسات.
 - تخلي بعض المؤسسات عن استثمار في رأس المال البشري.

المنهج المستخدم:

- النهج الوصفي كون الموضوع اقتصادي قمنا على أساسه بوصف الجانب النظري.

- المنهج التحليلي قمنا على أساسه بدراسة الجانب التطبيقي.

تقييم البحث وتبويبه:

على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: "مدخل إلى دراسة رأس المال البشري"، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول رأس المال البشري وكذلك إدارته الاستراتيجية وملامح الرئيسية لرأس المال البشري في عصر العولمة وأهم مؤشرات قياسه.

الفصل الثاني: "الكفاءة البشرية"، تم إبراز في هذا الفصل مفاهيم عامة حول الكفاءة وأهم خصائص تسيير وتنمية الكفاءات البشرية.

الفصل الثالث: "مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة *ملبنة الساحل*"، خصصنا هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي وكذلك أساليب تقييم الكفاءة البشرية، وعلاقة الاستثمار بتطوير هذه الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية "ملبنة الساحل".

الفصل الأول

مدخل إلى دراسة رأس

المال البشري

مقدمة الفصل:

لقد أصبح رأس المال البشري المكون الأهم الذي يمثل المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة والمعرفة كيفية تحويلها إلى ربح أو في نقل المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

إن احد الأسباب الرئيسية للفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعيا والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، إذ استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها إلى معارف والمهارات وخبرات وإدارتها بنجاح، لذا أصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المنظمة.

إن هذا الفصل يتمحور حول:

- مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.
- الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.
- الملامح الرئيسية لرأس المال البشري في عصر العولمة.
- مؤشرات قياس رأس المال البشري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.

يعتبر رأس المال البشري احد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه. ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات بإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا بالابتكار أو قدرات المنظمة.

المطلب الأول: ظهور رأس المال البشري.

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت وتطورت خلال نصف القرن العشرين، إلا أن مفهوم رأس المال البشري يعود إلى القرن السابع عشر الميلادي، ففي عام 1691 حدد السير ويليام بيتي sir William Petty قيمة للعمل، إذا قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة فقدوا في الحرب.

وفي عام 1853 اقترح وليام فار William far 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 Theodore Wettstein انه ينبغي عليه أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويض عن فقد الأرواح.¹

كما عمل كل من لويس دوبلن louis Dublin والفرد لوتكا Alfred lotka في مجال التامين على الحياة، وفي عام 1930 اهتموا بالاتجاه الذي اقترحه ثيودور ويتشتاين لتحديد مقدار قيمة بوليصة التامين على الحياة، ويعد عملهما امتداد لأفكار ويتشتاين عن القيمة الحياة للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب احصاءات الوفيات ومما يشير الانتباه ان الاتجاه الاكثر استخداما اليوم والمسمى "الاقتصاديون العدليون" يقوم على اساس من الصيغة المقترحة من قبل ويتشتاين في عام 1867 ومن قبل دوبلن ولوتكا في عام 1930 .

وهناك العديد من المساهمين المبكرين لأدب اقتصاديات راس المال البشري في اقتراح العديد من طرق الاستثمار في الانسان من اجل تحقيق العائد على الشركات ومن ابرز هؤلاء المساهمين آدم سميث Adam Smith في عام 1776

¹حاتم بن صلاح ابو الجداول، "رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 2012، ص 201.

الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

وجين بابتست jean baptiste في عام 1821، وجون ستوربات ميل John Stuart Mill في عام 1909، وويليام روز تشير William Roscher في عام 1878، وهتري سجيوك Henry Sidgwick في عام 1901 .

وفي عام 1897 أدرج تعريف الكائن البشري ضمن تعريف رفينج فيشر Irving Fisher لرأس المال البشري. وأدرك الكثير من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم، ولكنهم رفضوا اعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية.

و في عام 1900 حاول ألفرد دي فوفيل Alfred de Foville تقدير مخزون رأس المال في فرنسا، وقد طبق طريقة التي اقترحها بيتي في القرن السابع عشر الميلادي وطرح الاستهلاك منه.

و هناك فرنسي آخر يدعى ايه باريول A. Bariolle سعى الى تحديد القيمة الاجتماعية لإنسان في فرنسا، حيث استخدام طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص، ولكن دون طرح الاستهلاك حيث أجرى تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية.¹

وعلى مرّ القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا السياسية العامة ،و معظم هذه المسائل لا تزال تخضع لهذه النظرية اليوم، وهي تشمل قوة الأمم وآثار الهجرة، والاستثمارات في السلامة وتنظيمها وتنظيم الاستثمارات في الصحة والتنمية الاقتصادية، وسياسات التعليم والاستثمار، وكما الحال بالنسبة لأي علم، فإن اقتصاد رأس المال البشري ليس ثابت بل إنه يواصل التطور.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية رأس المال البشري.

أولاً: تعريف رأس المال البشري.

يعتبر تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003 أن رأس المال البشري هو نواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الانمائي رأس المال البشري "أنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها ". أي من خلال العلم والخبرة، ومن الواضح أنراس المال البشري يختلف

¹حاتم بن صلاح ابو الجداول، نفس المرجع سابق، ص 102، 103.

الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضاً وارتفاعاً وكثافة، فلا يمكن قياسه مادياً، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير

في زيادة الانتاج الاقتصادي من السلع والخدمات، مثلاً يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها جراح أو الطبيب أو المهندس أو المحامي.¹

رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي، والذي يحقق ثروة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد.²

رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافراً وعزيزاً في المنظمة ما، وقد يشهد حالة من ضعف والتراجع في منظمة أخرى.³

رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية وهي تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والامكانيات والصفات والخصائص الأخرى والتي تتوجد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام.⁴

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003، ص 90.

²Wood hall. M. (2000). Human capital concepts. In G. Psacharopoulos (Ed) Economics of education. Research and studies (pp.21.223) oxford: pergamon.

³Black. S. E. Inch. L.M (1996). Human capital investment and productivity. the American Economies review. 86(2). pp. 263.227.

⁴Blacker. G. S (1993) Human capital Chicago: university of Chicago press combs. J. G. skill. M. S. 2003 Manger list and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency erective. Academy df Management journal.

رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر (التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة) يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري.

يعتبر رأس المال البشري في عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتبار أساس الابداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون الاول غير قابل للتقليد، يتميز بالفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

ويمكن حصر أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:¹

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- الموارد البشري هو أساس الابداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية وغير المادية.
- يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدراً غير متجدد وقابل للنفاذ.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة واعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.

¹حاتم بن صلاح أبو الجداول، نفس المرجع السابق، ص 234.

المطلب الثالث: أهم نظريات رأس المال البشري.

إن النظريات المفسرة لرأس المال البشري كثيرة ومتعددة بتعدد المفكرين والاقتصاديين الذي تناولوا هذا النوع من النظريات الاقتصادية، لذا فإننا سوف نتطرق إلى أهم النظريات وأشهرها، ومن بين هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية رأس المال البشري.

تعتبر نظرية رأس المال البشري النظرية الأم التي تستند عليها باقي النظريات الأخرى ومن بين المفكرين الاقتصاديين الذين تناولوا هذه النظرية الاقتصادية الأمريكي "شولتز" Schultz سنة 1961، الذي يعتبر أن الإنفاق على التعليم والتدريب من الأفراد أو المؤسسات استثماراً، شأنه شأن الاستثمار في رأس المال المادي كما تبرز هذه النظرية العلاقة الموجودة بين المهارات المختلفة التي يكتسبها ومستوى الإنتاج، وكذا طلب الأفراد المتزايد على التعليم والتدريب لأغراض استهلاكية واستثمارية الذي يفرضه التغير الدائم والمستمر في النظام الإنتاجي وهذا بسبب التطور والتقدم التكنولوجي، إن هذه التغيرات تستوجب يد عاملة متعلمة ومدربة قادرة على تشغيل النظام الإنتاجي الجديد، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك نظام تعليمي يستجيب للمهارات والمهن الضرورية اللازمة لهذه التطورات، وبالتالي فإن المجتمع الصناعي يعمل دائماً على زيادة مستوى التعليم العام لكل أفراد، عندئذ يصبح التعليم ضرورة حتمية في عالم تكنولوجي متطور.

تعد نظرية رأس المال البشري القاعدة الأساسية التي تركز عليها الدراسات التجريبية التي تهدف إلى قياس فعالية اكتساب رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي عبر العالم، كما توصف بأنها أسلوب لتقدير فعالية التعليم والتدريب في أوضاع اقتصادية واجتماعية معينة.¹

ثانياً: نظرية الإنتاجية الحدية.

تعتبر نظرية الإنتاجية الحدية من أهم ما جاء به المفكرين والاقتصاديين الكلاسيكي الجدد لتفسير الزيادة في الأجور، ويعتبر الاقتصادي " مارشال " من أهم أنصار هذه النظرية، حيث يعتبر أن صاحب العمل لا يدفع الأجور للعمال

¹ محمد صالح تركي القريشي، " علم اقتصاد التنمية "، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 382.

بموجب إنتاجية العمل الإجمالية، ولكن بموجب الإنتاجية الحدية، أي بمعنى أن الأجر يتحدد على أساس الإنتاج الإضافي الذي يقدمه آخر عامل أستخدم في العملية الإنتاجية.¹

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الإنتاجية الحدية لأي عنصر من عناصر الإنتاجية بأنها "مقدار التغير الذي يحصل في الإنتاج نتيجة إضافة وحدة واحدة من ذلك العنصر على افتراض ثبات عناصر الإنتاج الأخرى".² من هذا التعريف يتضح لنا أن الطلب على العمل من طرف المؤسسة يتوقف على القيمة المضافة (الإنتاجية الحدية) الذي يضيفها العامل الجديد لهذه المؤسسة، وبما أن المؤسسة عون اقتصادي عقلاني ورشيد يهدف دائما إلى تعظيم أرباحه، فإن طلب هذا العون على اليد العاملة المتعلمة والمدربة يكون أكبر على ما هو عليه بالنسبة لليد العاملة غير المتعلمة.

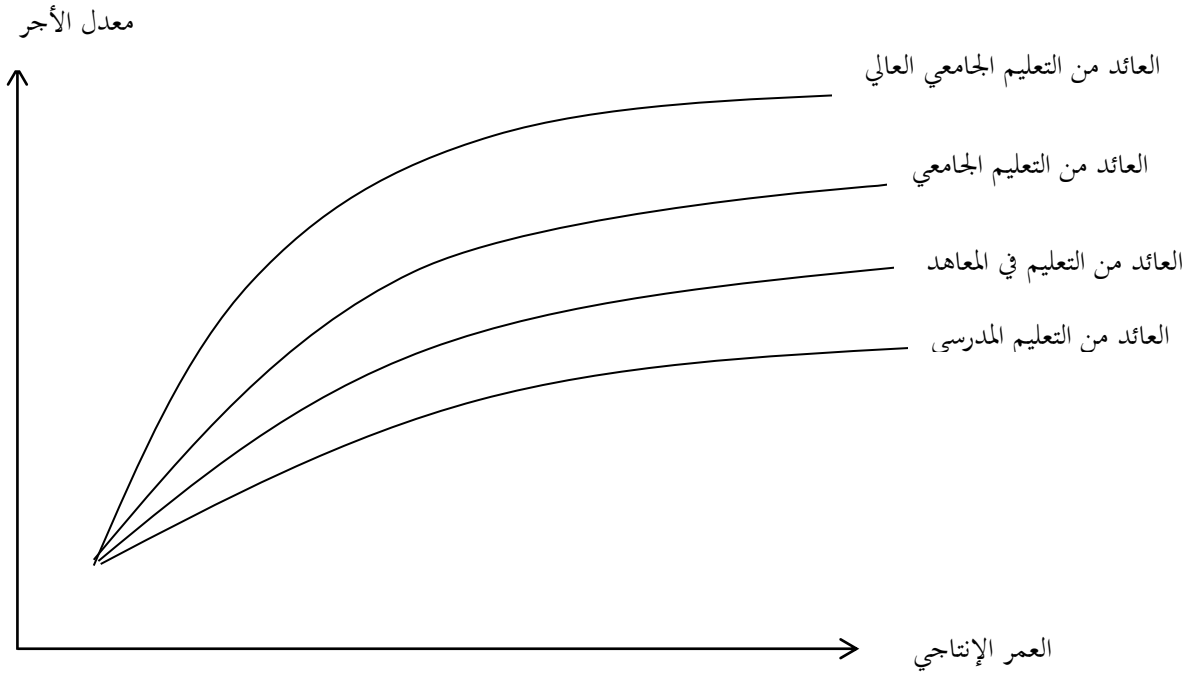
ثالثا: نظرية عرض العمل.

إن اليد العاملة المتعلمة والمدربة تتلقى أجرا مرتفعا في سوق العمل، لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العاملة مرتفع جدا، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزدون من طلبهم للتعليم والتدريب من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد كلما كان مستوى الأجر لديه أعلى، وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ أمحمد طاقة، حسين عجلان حسن، "اقتصاديات العمل"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 107

² نفس المرجع ص 107.

الشكل رقم 01: يمثل العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة.



المصدر: مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 179.

يلاحظ من خلال الشكل أن معدل الأجر يختلف من مستوى تعليمي لآخر، حيث نجد مستوى التعليم الجامعي العالي يتلقى أجر أعلى من المستويات التعليمية الأخرى، كما أن التفاوت الموجود بين العوائد التعليمية في المستويات المختلفة من التعليم يختلف من بلد لآخر، ففي بعض البلدان يكون الفرق بين هذه العوائد المختلفة كبير وفي بلدان أخرى يكون قليل.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

تعتبر استراتيجية المنظمة رابط بين الكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين مباشرة بدوافع القيمة التي للعميل والتي تحقق بدورها الربحية للمنظمة، وتتمثل مفاتيح نجاح الاستراتيجية رأس المال البشري في كفاءة العمليات وفعالية استخدام تقنية المعلومات والمقاييس نتائج أعمال المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

حسب تعريف جاري ديسلر، فإن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات المتبعة لتنفيذ جوانب إدارة الأفراد التي تنطوي عليها مسؤوليات الوظيفة الإدارية، ومن ذلك الاستقطاب والفرز والتوظيف والتدريب والمكافأة وتقوم الاداء الوظيفي.

أما الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي صياغة وتنفيذ السياسات والممارسات التي تنتج سلوكيات الموظفين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي تركز على تحسين القدرات التنافسية والقدرات التشغيلية، وتراعي التعبير عن الخطط والإنجازات بصيغ قابلة للقياس.¹

فالإدارة العليا تريد فعلا أن ترى تحديدا كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في جعل المنظمة أعظم قيمة (رأس المال البشري).

كذلك تعرف بأنها تطبيق العمليات المناسبة وبالطريقة التي تكفل حسن الأداء وعدالة التعويضات.²

استراتيجية رأس المال البشري هي استراتيجية الأعمال التي تربط بين القدرات والكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين بشكل مباشر بدافع تقديم القيمة المنشودة من قبل العملاء، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الربحية للمنظمة.

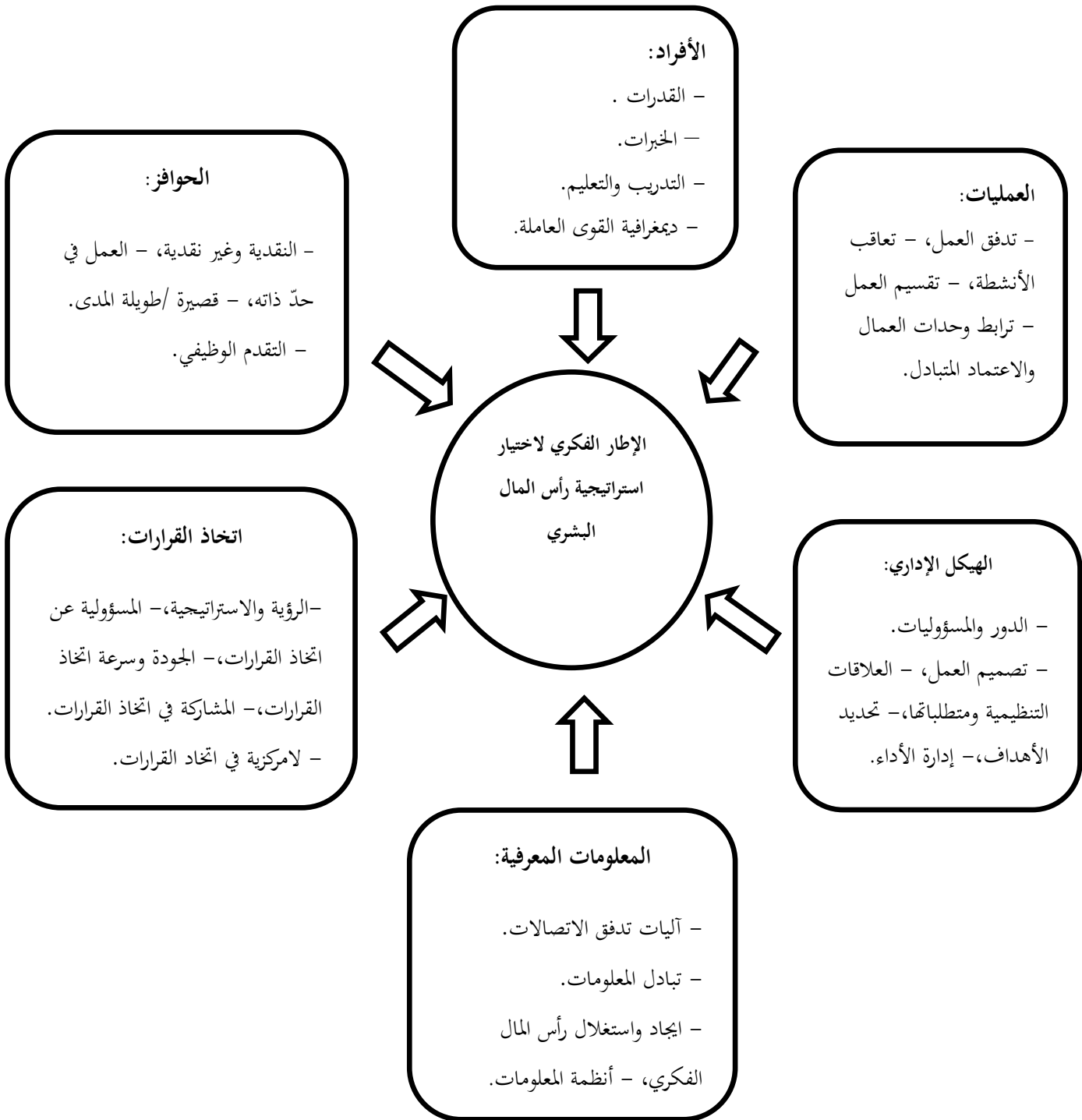
إن ما يقود عملية صنع القرارات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري هو التخطيط والمحاسبة عن النتائج المبنية على الحقائق الواضحة، والتوجه نحو تحقيق النتائج، وتمثل مفاتيح استراتيجية إدارة رأس المال البشري الناجحة في: الكفاءة العمليات والاستغلال الفعال لتقنية المعلومات ومقاييس فعالة الاداء التنظيمي.

¹Gary Dressler," Human Resource Management", part01, chapter01,the strategic Role of Human Resource Management, prentice Hall Inc, 2005.

²Mark Hazuda, "Government Employees Services Division. Strategic Human Capital Management",

<http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presentations/CB2005/Day1/Day1Hazuda.pp>. January 2008.

الشكل رقم 02: الاطار الفكري لاختيار استراتيجية رأس المال البشري.



Source: Workforce Planning and Development Conference, " New Approach to Homan Capital Strategy: Helping Human Resources Become a Strategic Partartner",

<http://www.spa.ga.gov/agencyservices/wfplanning/ppt/WFPPres2004/PFoley.ppt>.

الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

استراتيجية رأس المال البشري هي خارطة الطريق التي تساعد المنظمة كمصد تنظيمي يحفز ويدير القوى العاملة لإنجاز أهدافها، وذلك عن طريق تكامل جميع العناصر المبينة في الشكل رقم 01.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

هناك ثلاث وظائف رئيسية تشكل معا مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي:

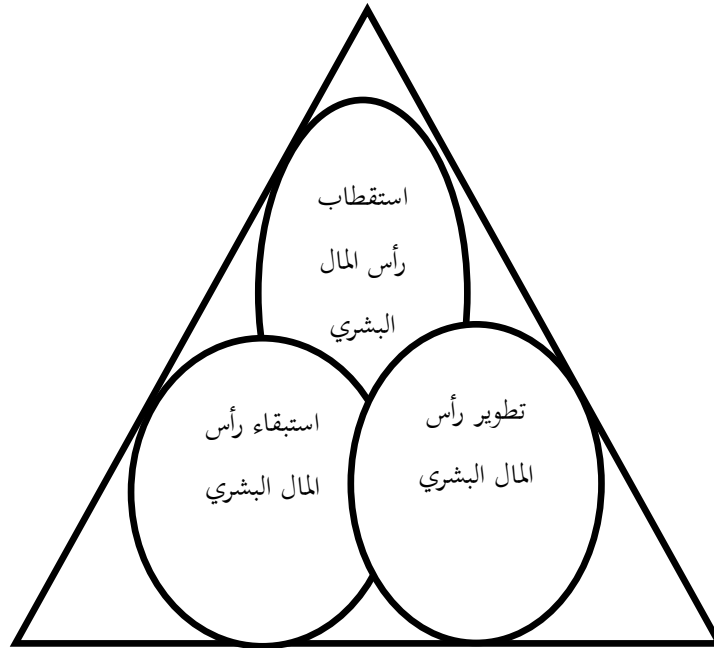
✓ استقطاب رأس المال البشري.

✓ تطوير رأس المال البشري.

✓ استبقاء رأس المال البشري.

إذن هناك علاقة متبادلة وتأثير متبادل بين هذه الوظائف الثلاث مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري.



Source: Gregory Dressler, "Strategic Analysis", Chapter4: Recognizing a Firm Intellectual. The McGraw-Hill Companies, Inc. 2007, <http://nkumgt.com/magt685/notes/DessChapter4-supp.ppt>.

هناك المسائل الهامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في إطار إدارة رأس المال البشري والتي تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: رأس المال البشري:

- استقطاب وتوظيف أفضل رأس المال البشري.

- ما أهمية قدرتي الابتكار وحل المشكلات: هل هما مأخوذان في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التوظيف؟.

ثانياً: تعزيز رأس المال البشري من خلال تنمية والتطوير الموظفين.

وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- هل عملية التطوير والتدريب تغرس سعة الأفق لدى الموظفين على نطاق المنظمة

- هل هناك مشاركة واسعة النطاق ومن الإدارة العليا أيضاً في اعداد وتقديم برامج التدريب؟.

- هل تتم متابعة ومراقبة تطوير رأس المال البشري بفعالية؟.

ثالثاً: استبقاء أفضل الموظفين.

- هل هناك مكافآت مالية لتحفيز الموظفين على مختلف المستويات؟.

- هل تهيء المنظمة بيئة عمل محفزة ومثيرة للتحدي، تغرس لدى الموظفين روح النمو المهني؟.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري في النقاط التالية:²

- التأكد من المواهب والقدرات الحالية والمستقبلية بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة.

- زيادة الاحساس بالمحاسبة والمساءلة عن النتائج.

- تخفيض تكاليف دورة الحياة.

- استقطاب وتوظيف أفضل المواهب المتاحة.

- تطوير وتحفيز الموظفين لتمكينهم من الوصول إلى أعظم وأقصى امكانياتهم.

¹حاتم بن صلاح أبو الجدال، رأس المال البشري، نفس المرجع السابق، ص 282.

²Robert L. Mathis, John H. Jackson, "Human Resource Management", Chapter: 9. Tenth Edition.

Southwestern College Publishing. 2003,

<http://cob.bloomu.edu/ramin/Ammar%20Notes/Lecture%20Noter2093.244/lo-ppt09.ppt>.

- استبقاء المواهب والاستثمار في تطويرها.
- تقليص المخاطر والتكاليف الكامنة في الجانب البشري للمنظمة.
- تطبيق أنظمة التعويضات قائمة على أساس مستوى الأداء.
- تصميم برامج التدريب والتوجيه.
- تطبيق تقنيات إدارة الأداء.

المبحث الثالث: الملامح الرئيسية لرأس المال البشري في عصر العولمة.

تتنافس المنظمات المعاصرة في السوق العالمية سريعة التغيير، ولكي تحافظ على بقائها يجب عليها أن تتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة باستمرار مع حرص على تلبية مطالب العملاء التي تتطور باستمرار وبشكل متزايد، كما يجب عليها تحقيق التوازن بين مطالب أصحاب المصالح، ومع التطور السريع للتقنية، أتيح للمنظمات تقنيات جديدة على نطاق واسع، ولذا يعتبر رأس المال البشري هو أهم عناصر الإنتاج فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة ومن هذا يجب على المنظمات الحرص وحسن ادارة هذا المورد.

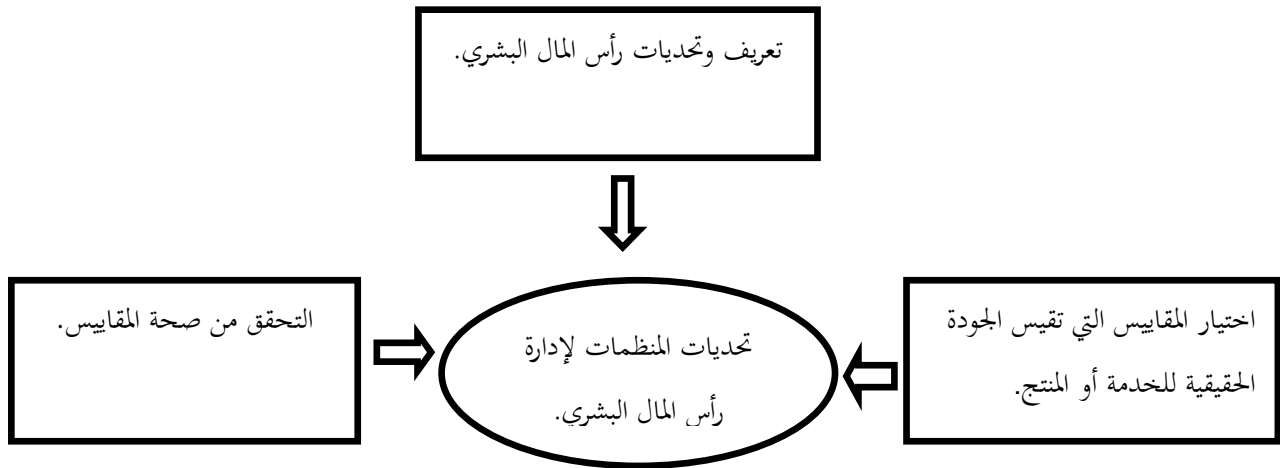
المطلب الأول: التحديات التي تواجه المنظمات في إدارتها لرأس المال البشري.

إن أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة تتمثل في ما يلي:¹

- إن تقنية معلومات الموارد البشرية لم تقدم القدر المتوقع منها من حيث المساعدة على إدارة وقياس رأس المال البشري.
- المنظمات يأخذون في اعتبارهم بوضوح قيمة رأس المال البشري عند صنع قرارات متعلقة بالتسريح.
- لا يزال عملية قيمة رأس المال البشري مسألة مستعصية.

¹حاتم بن صلاح أبو الجدال، نفس المرجع السابق، ص 239.

الشكل رقم 04: تحديات المنظمات لإدارة رأس المال.



المصدر: حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، نفس المرجع السابق، ص 239.

من خلال التحديات السالفة الذكر، يمكن إبراز الأسباب التي تدعو لاعتبار رأس المال البشري هو المفتاح في حل مشاكل المنظمة في النقاط التالية

- لأن رأس المال البشري ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.
- تحقيق المنظمة أداء أفضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل.
- يعد رأس المال البشري مفتاحاً لنجاح المنظمة، كما يعد سبباً لإخفاقها.
- كما أصبحت المنظمات اليوم تراهن في سباق المنافسة على أمرين وهما المواهب (رأس المال البشري) وأفكار (رأس المال فكري).
- إن قيمة المهمة والحيوية الوحيدة لدى المنظمات هي خبرات ومهارات موظفيها.

المطلب الثاني: ملامح الاهتمام برأس المال البشري.

تزايد الاهتمام العالي برأس المال البشري من قبل المنظمات المعاصرة في الاقتصاد المعرفي، ولعل من أبرز ملامح هذه الاهتمامات حرص بعض من تلك المنظمات في الدول المتقدمة على استخدام المسمى الوظيفي "الرئيس

التنفيذي لإدارة رأس المال البشري" وظهرت منظمات متخصصة في دراسة رأس المال البشري، ووضع معايير لقياس فعالية، وأطر ونماذج فكرية لإدارته واستثماره، وأجراء مقارنات مرجعية وقياس مقارن عالمي لمؤشرات فعالية إدارة رأس المال البشري، ومن أبرز هذه المنظمات والمعاهد العالمية مؤسسة Watson Wyatt، ومعهد Saratoga¹

وإذ أصبح تعريف وقياس رأس المال البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل مهما في المستقبل لتحقيق النجاح في المنافسة العالمية في ظل الاقتصاد المعرفي فإن المنظمات والدول التي تدير رأسمالها البشري أفضل من غيرها ستكون هي الأكثر نجاحاً، بينما ستتخلف عن ركب المنافسة تلك التي تخفق في إدارة رأسمالها البشري، لذا أصبح كبير من المنظمات اليوم يدرك أهميته في تحقيق نجاحها، بل اتجهت بعض المنظمات إلى إيجاد مناصب قيادية بمسمى الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري، ووضع مقاييس لإدارة والحرص على متابعتها.

المطلب الثالث: المهام الرئيسية للمدراء المعاصرين .

في ظل هذا الاهتمام المتزايد برأس المال البشري تتمثل المهام الرئيسية لمديري اليوم في المنظمات المعاصرة في ظل الاقتصاد المصري فيما يلي:

استقطاب وانتقاء وتطوير واستبقاء المواهب عالية الأداء.

إن جودة أداء الموارد البشرية هي التي تميز بين المنظمة وأخرى في السوق المنافسة، وتجعلها تتفاوت في المراكز سباق المنافسة، ولذا توجب على مديري الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة الحرص على أداء المهام الأربعة سابقة الذكر وبما يكفل تحقيق ما يلي:

- تقليص المخاطر والتكلفة في الجانب البشري لمنظمات المعاصرة.

- تصميم أنظمة إدارة معلومات الكفاءات والمواهب.

- تنفيذ أنظمة تعويضات قائمة على الأداء.

- تطوير وتعزيز هوية منظماتك لتكوين رب العمل محل الاختيار في سوق العمل.

¹حاتم بن صلاح، أبو الجداول، نفس المرجع السابق. ص 245.

- تصميم برنامج لتدريب والتوجيه والإرشاد.

- تطبيق تقنيات إدارة الأداء.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس رأس المال البشري.

هناك العديد من المؤشرات قياس رأس المال البشري، ولكن أهمها تلك المتفق عليها من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، وكذا مختلف الهيئات والمنظمات الدولية المختصة في قياس رأس المال البشري.

المطلب الأول: مؤشرات خاصة بالتعليم.

تتجلى المقاييس الخاصة بالتعليم فيما يلي:

أولاً: معدل التمدرس.

يشير معدل التمدرس إلى نسبة عدد التلاميذ المسجلين في الطور الابتدائي والطور المتوسط إلى عدد الأطفال الذين هم في سن ما بين 06 و15 سنة.

ثانياً: متوسط سنوات الدراسة.

يشير متوسط سنوات الدراسة إلى متوسط عدد السنوات التعليم التي حصل عليها الأشخاص الذين هم في سن 25 سنة وما فوق، استناداً إلى مستوى التحصيل العلمي للسكان محسوبا بسنوات الدراسة التي يفترض أن يمضيها الطالب في كل مرحلة من مراحل التعليم.¹

ثالثاً: نسبة التسجيل في التعليم.

تشير نسبة التسجيل في التعليم إلى نسبة عدد الطلبة المسجلين في مرحلة من مراحل التعليم مهما كانت أعمارهم، إلى عدد الطلبة الذين هم في سن الدراسة في تلك المرحلة.

¹ عدنان داود محمد العناري، هدى زوير مخلف الدعمي، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية"، الجريد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص

رابعاً: معدل الإلمام بالقراءة والكتابة.

يشير معدل الإلمام بالقراءة والكتابة إلى نسبة السكان الذين هم في سن 15 سنة وما فوق، والذين يملكون القدرة على كتابة مقطع قصير وسهل عن حياتهم اليومية وقراءته وفهمه.¹

خامساً: مخرجات النظام التعليمي.

يشمل مخرجات النظام التعليمي مخرجات النظام التعليمي مخرجات التعليم المتوسط والثانوي والعالي وكذا مخرجات التعليم والتدريب المهني في المدارس والمراكز المهنية، كما يشمل أيضاً المتسربين من المراحل الدراسية المختلفة.²

سادساً: مؤشر التعليم.

هو أحد المؤشرات الثلاث التي يبنى عليها مؤشر التنمية البشرية، وهو يستند إلى معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين، ونسبة التسجيل الإجمالي في التعليم الابتدائي والثانوي والعالي.³

سابعاً: الإنفاق العام على التعليم.

هو مجموع النفقات العامة على التعليم، والتحويلات أو الإعانات التي تقدم للتعليم الخاص على مستوى مختلف المراحل التعليمية (المستوى الابتدائي، المستوى الثانوي والمستوى الجامعي)، وهو يشمل الإنفاق على كل مستوى من الإدارة، سواء كانت إدارة مركزية أو إقليمية أو محلية ويحسب كنسبة مئوية من الناتج المحلي الخام.

المطلب الثاني: مؤشرات خاصة بالصحة.

تتمثل أهم مؤشرات خاصة بالصحة في:

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الثروة الحقيقية للأمم: مسار إلى التنمية البشرية"، تقرير التنمية لعام 2010، ص 228.

² أحمد الكواز، "السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري"، المعهد العربي للتخطيط، 2002، ص 4.

³ عبد الله عطوي، "السكان والتنمية البشرية"، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص 1045.

أولاً: الإنفاق العام على الصحة.

يشير الإنفاق العام على الصحة إلى الإنفاق المتكرر والرأسي من ميزانيات الحكومة المركزية والمحلية منها، والقروض والمنح الخارجية بما فيها التبرعات من الوكالات الدولية والمنظمات والهيئات غير الحكومية ومختلف صناديق التأمين الصحية والاجتماعية.¹

ثانياً: الإنفاق الخاص على الصحة.

يشير الإنفاق الخاص على الصحة إلى ذلك الجزء من الدخل الذي ينفق من قبل الأسر على حياتهم المعيشية والصحية، وكذا مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة وهو يشكل مع الإنفاق العام على الصحة، الإنفاق الإجمالي على الصحة.

ثالثاً: متوسط العمر المتوقع عند الولادة.

يشير هذا المؤشر إلى عدد السنوات التي يتوقع أن يعيشها مولود جديد إذا بقيت أنماط معدلات الوفاة المسجلة حسب الفئات العمرية عند ولادته على حالها طيلة فترة حياته.²

المطلب الثالث: مؤشر التنمية البشرية.

هو مقياس يختصر الانجازات التي يحققها بلد معين في الأبعاد الثلاثة للتنمية البشرية وهي الحياة المديدة والصحية، اكتساب المعرفة ومستوى المعيشة اللائق، ويعرف حسابياً بأنه الجذر التكعيبي لهذه الأبعاد الثلاث، وهذا كما توضحه العلاقة الرياضية التالية:

$$IHD = \sqrt[3]{I_{life} \times I_{education} \times I_{income}}$$

حيث: I_{life} : يمثل مؤشر الحياة أو الصحة.

¹ منذر واصف المصري، "العولمة وتنمية البشرية"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004، ص 16.
² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الثروة الحقيقية للأمم: مسار إلى التنمية البشرية"، نفس المرجع السابق، ص 228.

الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

I_{education} : يمثل مؤشر التعليم.

I_{income} : يمثل مؤشر الدخل.

أما قيمة كل بعد من الأبعاد الثلاثة يعرف وفق العلاقة الرياضية التالية:

$$VI = (VR - V_{min}) / (V_{max} - V_{min})$$

حيث: VI : يمثل قيمة البعد الفرعي.

VR : يمثل القيمة الفعلية أو الحقيقية للبعد.

V_{min} : يمثل القيمة الدنيا للبعد.

V_{max} : يمثل القيمة القصوى للبعد.

خاتمة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد والعاملون بضمها المهارات، الخبرات والابتكارات، بحيث له خاصية تميزه عن رأس المال المادي التي تتمثل في عدم قابلية للتقليد، ولهذا يجب أن تكون هناك إدارة استراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال هذا الأخير. حيث أن المنظمات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة لإدارة رأس المال البشري الذي يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج للمنظمة، وذلك في ظل التحديات والتغيرات البيئية التي تحيط بها، ولهذا يجب على المنظمات الحرص وحسن إدارة رأس المال البشري، وهناك عدة مؤشرات لقياس رأس المال البشري ومن أهمها مؤشرات خاصة بالتعليم، الصحة، ومؤشر التنمية البشرية.

الفصل الثاني

الكفاءة البشرية

مقدمة الفصل:

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي طرحتها العولمة، إلى تغيير في طرق وأساليب عمل المؤسسات، حيث أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة. ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة.

يتطرق هذا الفصل إلى:

- مفاهيم عامة حول الكفاءة.

- تسيير الكفاءات.

- تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة.

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة حتى الوقت الحاضر، لذا فإن إلمام بها يتطلب دراسة الإطار العام للكفاءة بما فيه من تعاريف وخصائص وأنواع، ابعاد ومستويات الكفاءة.

المطلب الأول: تعريف ومكونات الكفاءة.

أولاً: تعريفها.

تبعاً لمقولة الكاتبة Sandra bellier أننا "نحن اليوم لا نسير أفراداً ولا وظائفاً بل كفاءات"¹ فقد حظي مفهوم الكفاءة البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح. فاتحدت جهودهم ولكن اختلف رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من جانب معين.

وقد تعددت التعاريف الواردة حول الكفاءة البشرية ومن أهمها ما يلي:

لوك بايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل

أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².
حسب Jean- Marie Peretti: "هي تلك المعارف والسلوكات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بغية القيام بمهمة محددة"³.

- حسب Guy le boterf: "هي القدرة على التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم... إلخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة، المهنية... إلخ)".⁴

¹Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, "Tout savoir pour e – former", 2^{eme} tirage, éditions d'organisations, Paris (France), 2002, P 19.

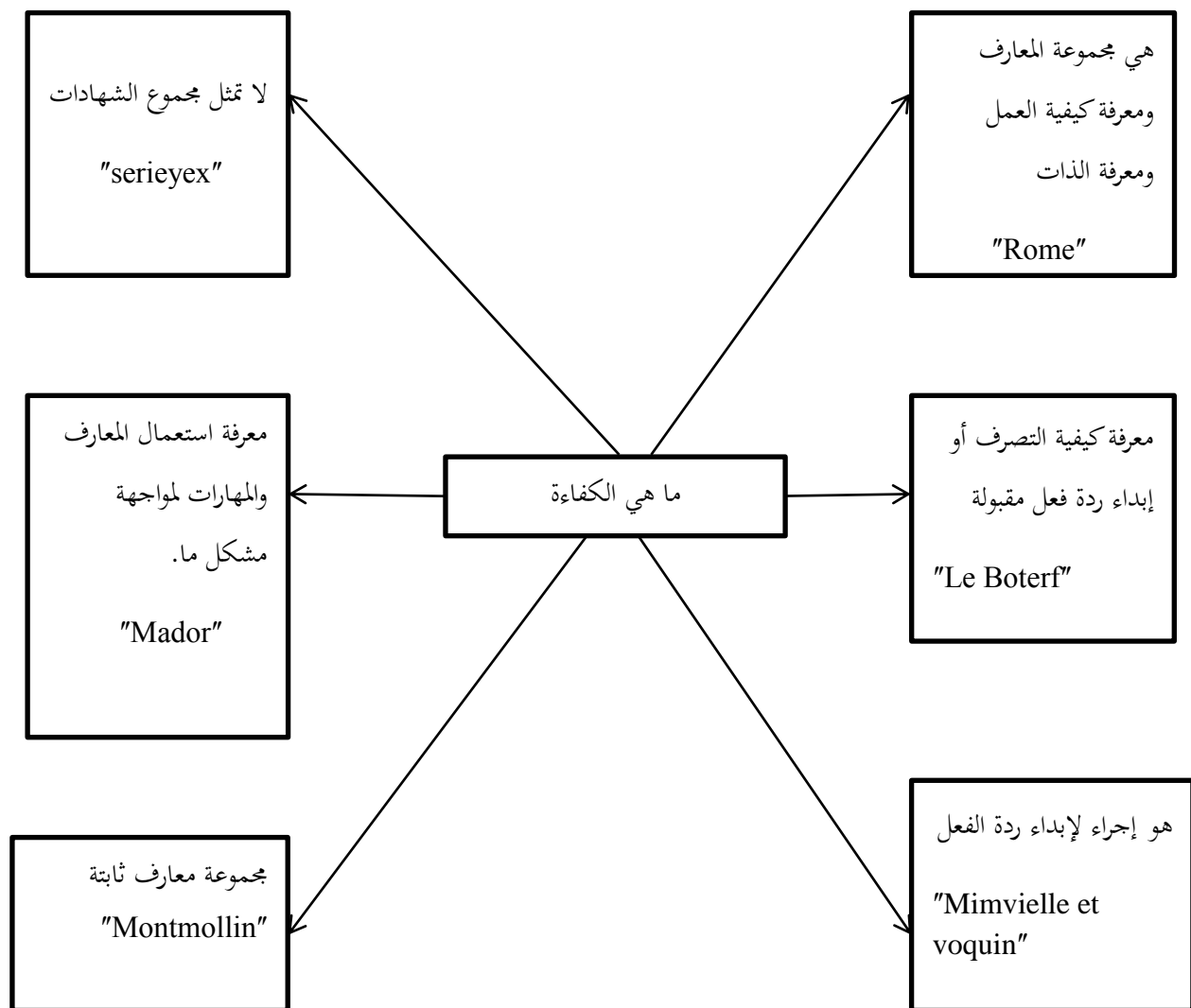
²كمال منصورى، سماح صولح "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

³Jean – maria Peretti, "dictionnaire des ressources humaine", Vuibert, Paris (France), 1999, P 58.

⁴Guy le Boterf, "construire les compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Paris (France), 2000. p 411.

- وحسب المجموعة الفرنسية (Medef) فالكفاءة هي "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، وتقع على المؤسسة مسؤولية تحديدها وتطويرها".¹

الشكل رقم 05: تعريف الكفاءة.

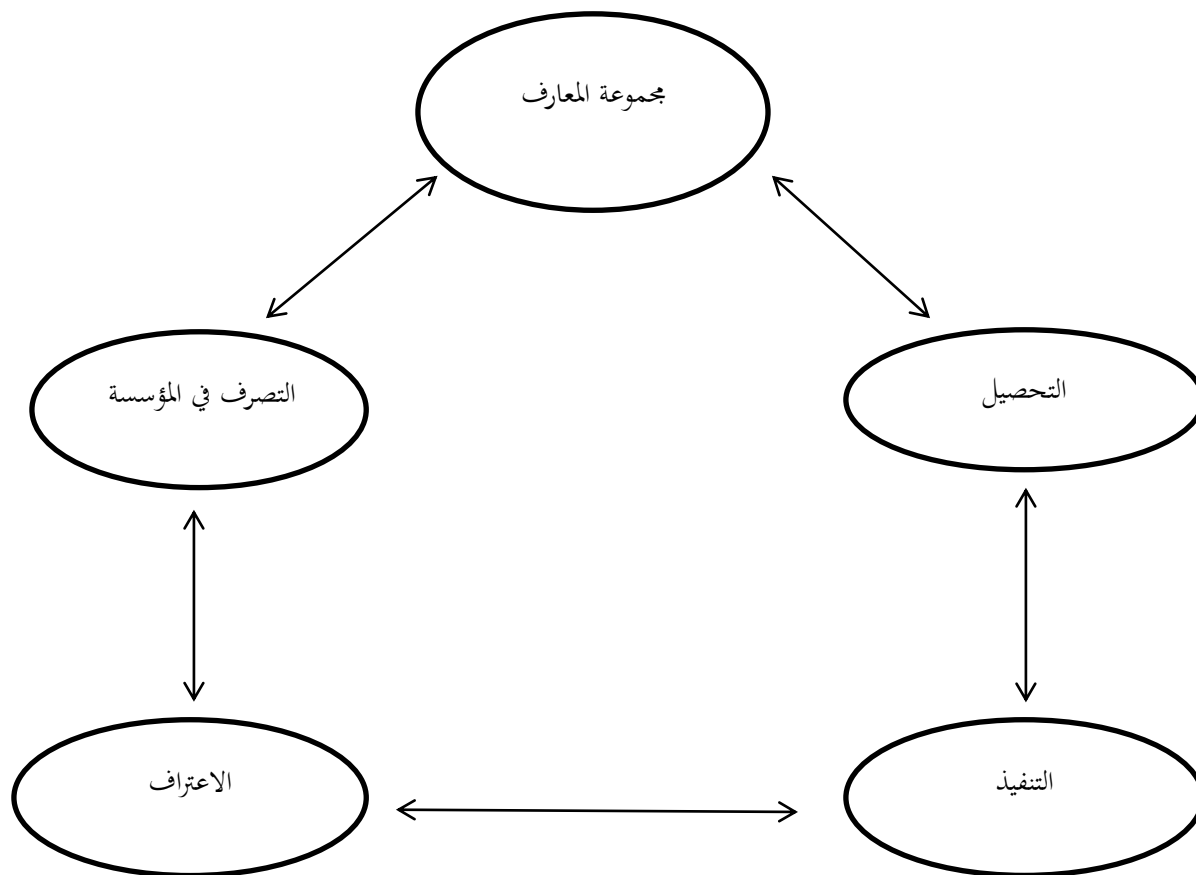


Source : C-DE Joux. "la compétence au cœur du succès de votre entreprise ", édition d'organisation paris, 2000,p 22.

¹Jean Brill man, Les meilleures pratiques de mangement, 4^{eme} éditions d'organisation, Paris (France), 2003, P 415.

يمكن توضيح صفات المالك الكفاء من خلال هذا المخطط:

الشكل رقم 06: مكونات الكفاءة.



المصدر: ثابت عبد الرحمان دريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006. ص 148.

من خلال هذا الشكل يتضح أن مكونات الكفاءة هي عاملين أساسيين لتكون قادرة على أحداث التغيير، وهما الفرد والمؤسسة. وأما:

– المعرفة: هي الطريقة التي يستعملها المدراء والمسؤولون لتطوير مواردهم البشرية، أي إعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها واكتشاف الطاقات الكامنة للتطوير وإثراء المسار المهني.

- **التحصيل:** أي معرفة كل فرد لنواحي قوته وضعفه أي ما يميزه عن الأفراد الآخرين في المنظمة وتجميعها للاستفادة منها مستقبلا، أو بلغة أخرى معرفة الفرد للمزايا الأساسية له.

- **التنفيذ:** أي استعمال المعارف المحصلة سابقا وجعلها قيد التنفيذ لحل المشاكل العملية أو الميدانية.

- **وضع المعارف تحت تصرف المنظمة:** بعد اثبات وصحة ونجاعة المعارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظمته من خلال نشرها في كتب أو نقلها شفويا إلى زملائه وهذا حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل.

- **الاعتراف بالمجهودات الفردية:** وهنا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز الفرد والاعتراف بجهوده وقيمة المعارف التي قدمها للمنظمة وذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد ونتاج أفكار أخرى مستقبلا.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءة.

أولا: خصائص الكفاءة.

إن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:¹

- الكفاءة محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في اطار منهج مبني على الكفاءات.

- الكفاءات ليست مطلقة، وتستمد حراكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.

- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المناهج وتطبيقها.

- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

¹ مكي نادية، "تسيير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2013، ص

ثانياً: انواع الكفاءة.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أ/ الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية، وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.¹

و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ب/ الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من معارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها تميز بين:

- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

¹Marcel cote, marie, Clave Malo, " La gestion stratégique " : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002, P 100.

- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج/ الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.¹ وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ز مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءة.

أولاً: أبعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب هذا الأخير دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على مستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، فقد استطاع thomas durant الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي: المعرفة والممارسات، والمواقف وذلك اعتماداً على تصنيف Pestalozzi 1980 الذي يميز بين:² المعرفة(العلم)، الممارسات(التطبيق)، السلوك(المواقف).

أ/ المعرفة: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وأنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها، فهي إذن تتضمن الوصول إلى

¹Celile de joux, "les compétents au cœur de l'entreprise" éd, organisation, Paris, 2001, P 141.

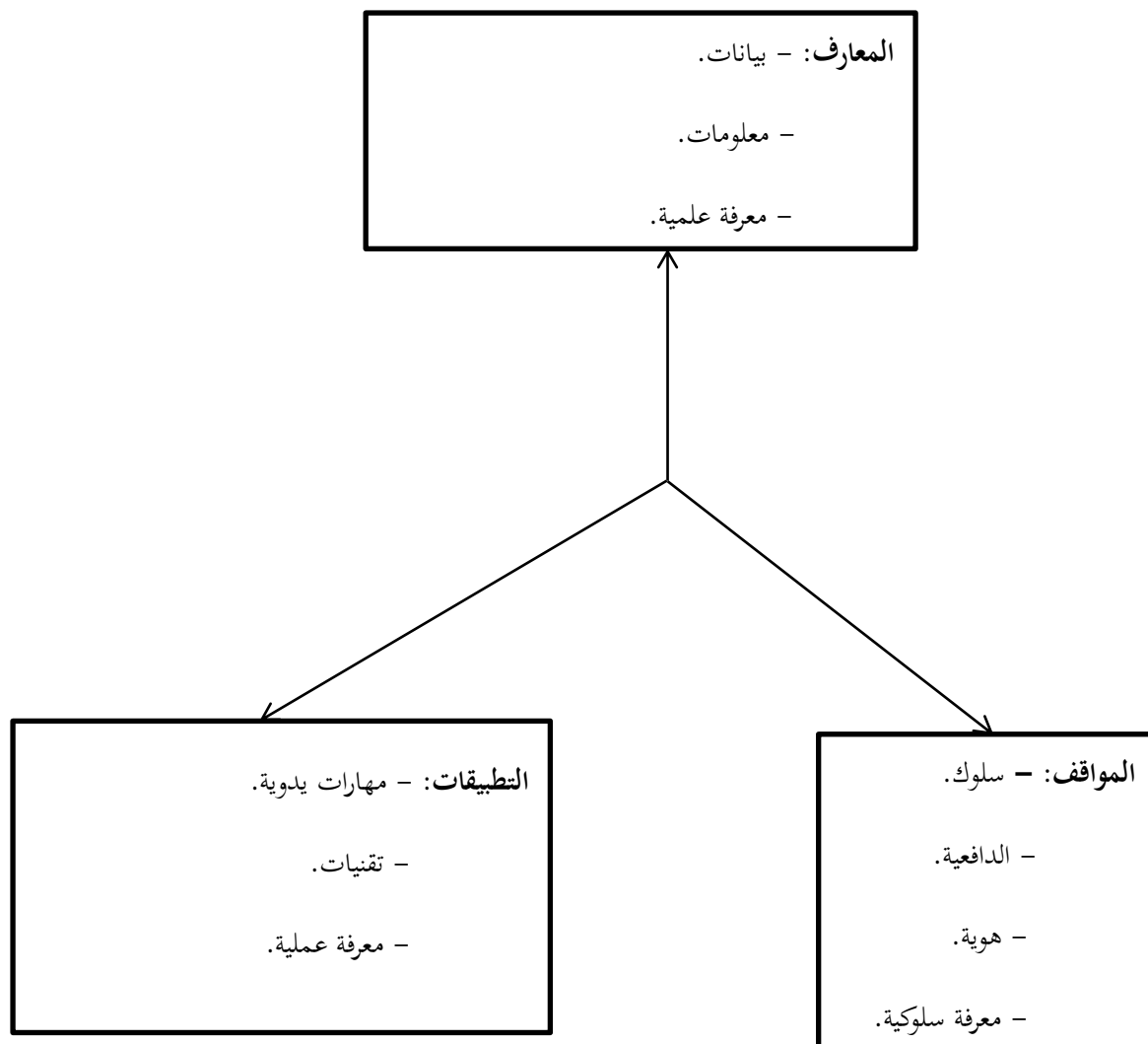
²ثابتي حبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط 1، معسكر(الجزائر)، 2009، ص 117.

المعطيات الخارجية والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

ب/ التطبيق: يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، بحيث أن المعارف العلمية لا تقصى المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمبريقية (التجريبية)، بالرغم من استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العلمية ترتبط بالتجريبي وجزئيا بالضماني.

ج/ المواقف: وهي التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات حديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإدارة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

الشكل رقم 07: الأبعاد الثلاثة للكفاءة.



المصدر: ثابت عبد الرحمان دريس، نفس المرجع السابق، ص 150.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفرض المعرفة، بل يعتبر M. Mack أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة" والمعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة.

ثانيا: مستويات الكفاءة:

للكفاءة ثمانية مستويات التي تتمثل في:¹

- المستوى المعدوم: لا يملك أية معرفة.
- المستوى الأول: يملك معارف أساسية.
- المستوى الثاني: يملك معارف حول التصرفات.
- المستوى الثالث: يملك عدة معارف علمية حول وحدات الكفاءة، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- المستوى الرابع: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- المستوى الخامس: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- المستوى السادس: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
- المستوى السابع: التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا وعالميا.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية.

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة واحدة من أقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

¹مكي دواجي نادية، "تسيير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، نفس المرجع السابق، ص 40.

المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات.

تعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.

و بصيغة أخرى فإن الهدف هو استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار... إلخ، ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمومي وأفقي إلا أن تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجياتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكييف.¹

إن كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة لذا يعتبر كل من S. Michel و M. leader تسيير الكفاءات نوعي يمكن تفصيله ب:²

- ✓ و صف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية.
- ✓ تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.
- ✓ مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار.
- ✓ تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

كما يرى celiledejoux أنه تشغيل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية والتي تسمح له بتحقيق تحكم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.³

¹ صلاح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 48.

²Lou van beiredock, "tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise", éd : de Boeck, Belgique, 2006, pp .24.33.

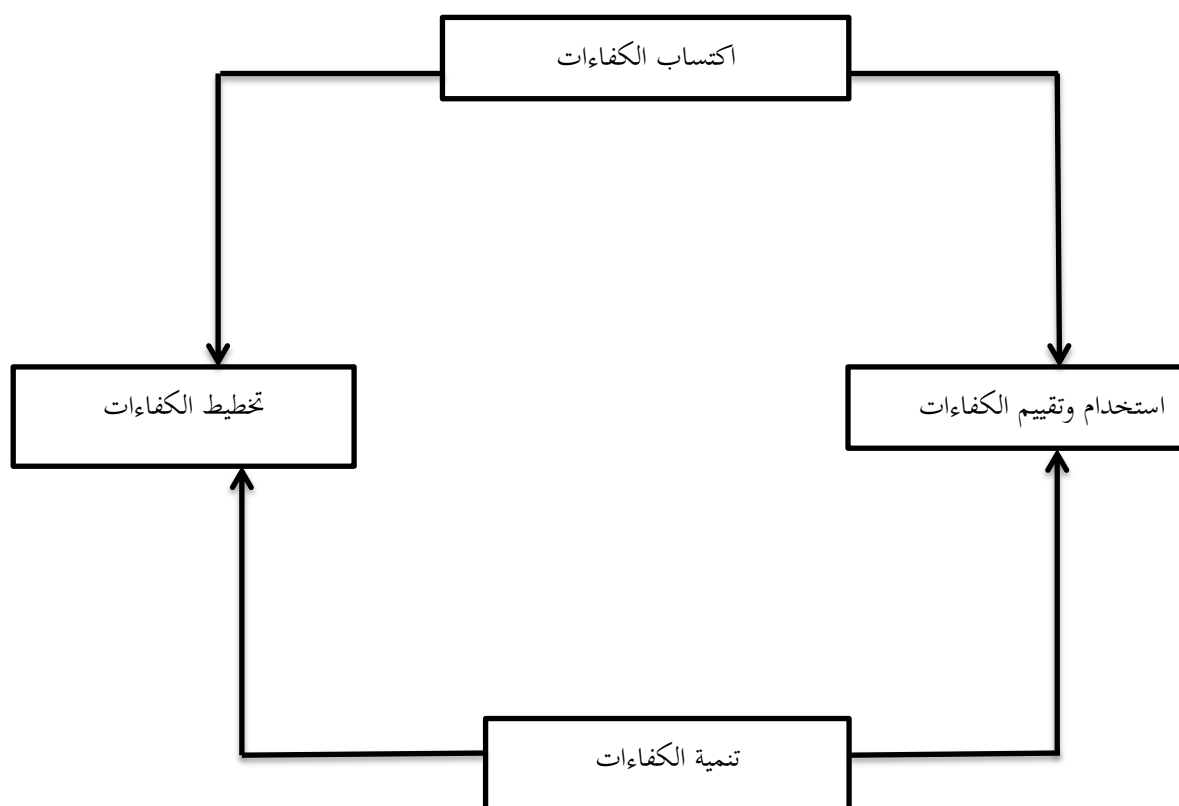
³صلاح سماح، نفس المرجع السابق، ص 49.

ويمكن القول أن تسيير الكفاءات يصبح حقيقة فقط إذا أتبع بالتنفيذ ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى.

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات.

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم هذه الكفاءات أي لا بد من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر: بو زيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، للملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة 2004، ص 249.

أولاً: تخطيط الكفاءات.

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها.

ثانياً: اكتساب الكفاءات.

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات.

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، السلوكيات، ويتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.¹

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات.

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلال جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكتمل دورة حياة تسيير الكفاءات.²

¹ كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، دار المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر، لبنان، ط 2، 2000، ص 95.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 70.

المطلب الثالث: متطلبات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقه.

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لا بد أن تتوفر بعض المتطلبات وتتناهي عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل، عدم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات.

أولاً: متطلبات تسيير الكفاءة البشرية.

من الناحية العلمية تشير الكفاءات إلى مجموعة الطرق التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، وعلى هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها:¹

أ/ إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:

تسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متعامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام.

وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأجزاء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

¹ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 65.

ب/ اشتراك العمال في تسيير الكفاءات:

فدور العمال جوهرية خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات يتم التركيز على سياسة الموارد البشرية من خلال تحفيز العمال وتنمية قدراتهم وجعلهم كفاءات عالية.

ج/ تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب، مروراً بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى أنها نادراً ما تأتي لوحدها فهي غالباً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية التي تسمح لمسيري المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطها.¹

د/ اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة:

علمياً أكدت سوندراميشال 1993 على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتمثل في: مقارنة المعرفة والعلم، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة إدماج المعرفة والتصرفات، مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة النشاطات. فكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة، وعلى هذا الأساس من هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

هـ/ نماذج تسيير الكفاءات البشرية:

النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الاسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على

¹ جمال الدين محمد موسى، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 118.

صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة. ولهذا اقترح "دبفد ديوا" جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية النماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات وهي:¹

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة.
- نماذج البحث والتطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج الكفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول الكفاءة كمقادير مفتاحية لنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالاستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- اعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموعة المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.
- مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات النادرة والمتفردة واقتناءها صعب ومكلف.

ثانيا: العوائق.

يمكن أن تكون نماذج تسيير الكفاءات غير سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال فتؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية مثل:²

- تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.
- تكون مكلفة جدا ومضجرة جدا في إدارتها.
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقلبها من طرف الموظفين.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينهما أو عدم وجود تكامل بينهما ككفاءات التبادل الثقافي.

¹ كمال برب، نفس المرجع السابق، ص 95.

² بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 247.

- هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.

المبحث الثالث: تنمية كفاءة البشرية.

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصول بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول: تعريف تنمية كفاءات البشرية.

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها".¹

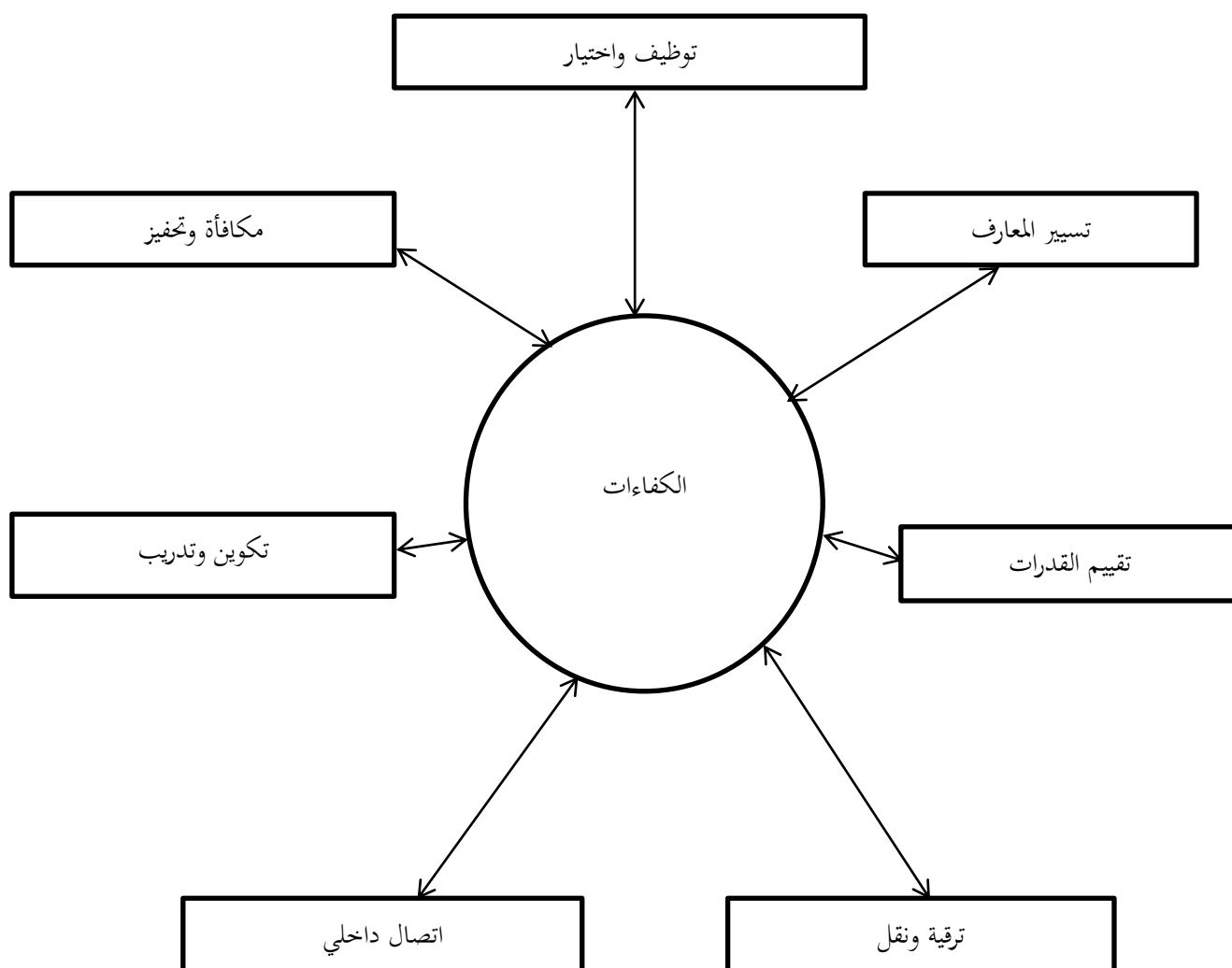
يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في التنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.²

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل الأفقي وعمودي، حيث يسمح هذا الأخير بتكيف الكفاءات البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم 09:

¹Lou van beirendonk. "tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise", éd : de Boeck, Belgique, 2006, P 34.

² براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر.

الشكل رقم 09: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 50.

المطلب الثاني: طرق تحليل احتياجات تنمية الكفاءات البشرية.

نقصد هنا بعملية التحليل التعرف على المشكلات الحالية للأداء والسلوك وما هيتهما وكذا تحديد احتياجات تنمية والتدريب بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن هنا يجب على إدارة التدريب بالتنسيق مع إدارة الكفاءات تحديد الاحتياجات بدقة لتفادي الوقوع في مشكلات أخرى منها التكاليف الباهظة والوقت الضائع... إلخ.

وقبل التطرق إلى الطرق المشهورة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كان ولابد من اعطاء تعريف خاص بهذه الأخيرة، والتي تعني: "مجموع المتغيرات المطلوبة ايجادها في الفرد أو في فرق العمل في المعلومات أو المعارف أو المهارات أو الأداء أو الاتجاهات بهدف جعل الفرد أو مجموعة العمل صالحين لشغل الوظائف أو القيام بمهام المكلفين بها لتحقيق أهداف محددة"¹.

وبعد التعرف على معنى الاحتياجات التدريبية، ننتقل إلى أهم الطرق المستعملة في تحديد الاحتياجات والمتمثلة في التحليل المردودية وتحليل الكفاءات.

أولاً: طريقة التحليل العام.

وتعتبر أقدم طريق، وترتكز على اعتماد وجهات النظر كل من المؤسسة، المهام والأفراد:²

أ/ وجهات نظر المؤسسة:

في هيئة المدراء والقادة ورؤساء المصالح والأقسام تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المتعلقة بالأهداف ومخططات التنمية الاستراتيجية بعقلانية في ظل العوامل المتحركة في قرارات المؤسسة ومصيرها (الثقافة، التنظيم) والتي تكون ب:

- اختيار الأهداف القصيرة، المتوسطة، الطويلة: في ظل اتجاهاتها دون اهمال الواقع (الاقتصادي، الاجتماعي... إلخ) والمعنى أنها تحدد أهدافاً خاصة بها وتقارن مع الواقع الحالي لها وتحدد الفجوة بينهما تكون قد عرفت احتياجاتها.

- تحليل الموارد البشرية: عن طريق رؤساء المصالح والأقسام فيحددون احتياجاتهم من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات المطلوبة والمتماشية مع نشاط المؤسسة.

¹ طابر مراد، "دور الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، الجزائر، 2013، ص 55.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع السابق، ص 65.

- تحليل مؤشرات الفعالية والمناخ السائد: عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسة وتحليلها تتوصل المؤسسة إلى جمع معلومات كافية حول فعالية الأفراد وفرق العمل ومن بين هذه المؤشرات: تكلفة اليد العاملة، نسبة التغيب، جودة الإنتاج (الخدمات)، عدد الأعطاب والحوادث.

من خلال هذه المؤشرات تضع المؤسسة معيار لكل مؤشر، حسب أهدافها. ومن ثم مقارنته بالوضع الحالي وبالتالي تحديد الفجوات التي سوف تستدرك بالتدريب.

أما المناخ السائد داخل المؤسسة والذي ينعكس مباشرة على أداء الأفراد فإن تحليله يسمح بوصف الجوِّ وشعور الأفراد اتجاه عملهم، مما يكشف حجم الهوة بين طموحاتهم وبين واقعهم الفعلي، فإذا كان هناك تباعد فإذا المؤسسة تسعى لتقريبه بمجموعة أدوات تدعى بأدوات تنمية الكفاءات.

ب/ وجهات نظر الأفراد:

إن أخذ وتبيين وجهة نظر الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على طريقتين رئيسيتين:

- الطريقة الأولى: تقييم الأفراد وتحديد مردوديتهم الحالية بمقارنتها بالمردودية المراد تحقيقها، وفي حالة وجود فرق فإنه يترجم على شكل احتياجات وأهداف تدريبية.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم المرتكزة على الملاحظة الميدانية وتقرير الرؤساء والقادة تعتبر من أحسن أدوات التقييم من حيث المصادقية والصحة.

- الطريقة الثانية: وهي التقييم الذاتي للأفراد، عن طريق تجميع المعلومات التي يمدّها كل فرد على شكل ملف في وظيفته الخاصة بتحديد احتياجاته الخاصة الحالية والمستقبلية ثم أخذ بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي.

للإشارة فإن هذه الطريقة لها أهمية في مختلف المجالات التي تسمح ب:¹

- تفعيل الإدارة بالمشاركة.

¹علي السلمي، "حواطر في الادارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

- تعزيز دور الأفراد باتخاذ القرار واحساسهم بالاهتمام.

وعموما تترجم احتياجات الفرد التدريبية حسب Ma slow في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الاحتياجات الفردية.

الاحتياجات النفسية	الاحتياجات المادية
- احتياجات المعرفة.	- الاحتياجات الفيزيائية (الفيزيولوجية)
- احتياجات الانجاز.	- الاحتياجات الاقتصادية.
- احتياجات النمو.	- الاحتياجات الاجتماعية.
- احتياجات الأمن (الراحة، الشعور بالأمن)	- احتياجات الأمن.

Source : Patrick Aude Bert las rochas, jean, et autres, "les équipes intelligentes", 2^{eme} tirage, éditions d'organisations, France, 2000, p 251.

تجدر الإشارة إلا أنهم عندما أدرجوا وجهة نظر الفرد لم يهتموا عامل الفريق أو الجماعة فهذه الأخيرة على شكل مجموعة أفراد ترابط بينهم علاقة رسمية أو رسمية لهم أيضا احتياجات بغض النظر عن احتياجات كل فرد على حدى، فقد تتوافق احتياجات الفريق مع الفرد وقد تختلف وكان ذلك فبدي النهاية لا يخرج من مصلحة المؤسسة.

ج/ وجهة نظر المناصب والوظائف:

يتم أخذ وجهة نظر المناصب عن طريق عملية مقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الشاغلين لمختلف المناصب داخل المؤسسة وبين الأداء المرتقب والمنتظر منها، هذا الفرق يتم ملاحظته من خلال:¹

تحليل المنصب، تقارير الرؤساء والقادة، احصائيات أداء الوحدات، تقارير الخبراء، استشارات الخارجية من مكاتب متخصصة.

¹ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 342.

إلى جانب تحليل المناصب تقوم إدارة تنمية الكفاءات بتحديد احتياجات الوظائف وتحديد النشاطات والمهام التي تتطلبها كل وظيفة ويكون ذلك عادة بمقارنة الإنتاجية الحالية للوظائف، ومن بين الطرق المستخدمة طريقة المسار الوظيفي الحرج والتي تساعد على كشف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب.

ثانياً: طريقة تحليل المردودية:

يعتبر هذا التحليل مشابهاً نوعاً ما لتحليلين السابقين وتهدف أصلاً هذه العملية إلى الكشف عن ثغرات التي قد تحدث في أداء الفرد وتؤثر على مردوديته.

وللإشارة يوجد نوعان من الثغرات التي تحدث داخل المؤسسة، الأولى متعلقة بكفاءات الأفراد والتي يمكن سدها عن طريق التدريب، والثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال وخصوصاً العوامل الداخلية المؤثرة على الأفراد ومنها:¹

- عدم توفر القدرة الفكرية والبدنية الكافية بالقيام بالعمل.

- عدم توفر بعض الأدوات كالألات، الوقت... إلخ.

إن هذا النوع من الثغرات لا يمكن معالجته بالتدريب وإنما بالدراسة الشاملة لمعرفة الأسباب ومحاولة استدراك الأخطاء الماضية وإبداع نوع من التثمين والاهتمام بما يحققه الأفراد من نتائج جيّدة.

ولمساعدة الإدارة على تحديد أغلب مشكلات المردودية وما إذا كانت ستحل بالتدريب أو لا، فهي تحتاج إلى عملية تحليل للمردودية مع الأخذ بعين الاعتبار عدّة أبعاد منها: المناخ الذي يسود جوّ العمل، خصائص الأفراد (الفكرية، البدنية... إلخ)، سلوك الأفراد، نتائج العمل المنجز وردّة الفعل اتجاهه.

ثالثاً: طريقة تحليل الكفاءات.

والهدف منها تحديد احتياجات الكفاءات إذ عادة ما تتم هذه العملية بالاستعانة بمجموعة أدوات منها ما يصطلح عليه البعض دورية الكفاءات وهي تشمل على كافة المستندات التي تشرح الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، إضافة إلى تلك الخاصة بالكفاءات الحالية المتوفرة لكل فرد.

¹ تابت الحبيب، بن عبو الجليلي، نفس المرجع السابق، ص 70.

ولإنشاء هذه الدورية يتم الاستعانة ببعض الطرق منها:¹

- الاستبيانات المملوءة من طرف كل من: الأفراد العاملين، الرؤساء المشرفين...إلخ.

- الملاحظة.

- التقارير الناتجة عن الحوادث مع الجماعات (مثل النقابات...إلخ).

- مشاركة الخبراء في مسائل خاصة.

كما تحتوي الدورية على احتياجات المهام وكيفية إنجازها وتراجع هذه الدورية بصفة أو إذا دعت الحاجة لذلك والهدف الرئيسي من الاستعانة بدورية الكفاءات المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية عن طريق احتياجات هذه الاخيرة ومن ثم القيام بتغطيتها عن طريق التدريب وقد صنف بعض الباحثين في هذا المجال الاحتياجات التدريبية إلى ثلاث أصناف حسب برنامج مدة التدريب:

أ/ الاحتياجات المتكررة:

وهي التي تحدث بصفة متكررة ونجدها خاصة عند الموظفين الجدد الذين تنقصهم معلومات بخصوص: ثقافة المؤسسة، طرق العمل، النظام الداخلي وعادة يخصص لهذه الاحتياجات برنامج تدريبي منتظم أو غير ذلك على حسب حدوث حالة العجز والاحتياج(كحصول بعض الأفراد على التقاعد أو حوادث العمل التي تسبب انقطاع نهائي لبعض الأفراد عن العمل).

للإشارة فإن هذه الاحتياجات تمس جميع مستويات السلم الهرمي عند الافراد الجدد من العامل البسيط إلى رؤساء الوظائف.

ب/ الاحتياجات قصيرة الأجل:

وهي الاحتياجات التي تتطلب برنامجا تدريبيا قصير الأجل ككيفية استعمال آلة جديدة...إلخ.

¹ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، نفس المرجع السابق، ص 80.

ج/ الاحتياجات طويلة الأجل:

كأن تقوم المؤسسة بتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة.

إن الطرق الثلاث السابقة الذكر الخاصة بمرحلة التحليل لتقييم احتياجات التدريب، باعتباره أهم أدوات التنمية البشرية. كلها تساهم في الكشف عن الخلل ومن ثم تحليله وتحديد احتياجاته، وبعدها تحديد أهداف التدريب بدقة، ولكن ما تطبقه أغلب المؤسسات في تقييم احتياجاتها هي الطريقة الأولى (التحليل العام) نظرا لاشتمالها على جميع الأطراف الداخلية الفاعلة في المؤسسة.

المطلب الثالث: مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موارد استراتيجية مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 02.

أ/ خاصية القيمة:

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب هدر الهدر والفقد في المظاهر الأخرى.

ب/ الندرة خاصة:

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإن على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة للحصول على الميزة التنافسية.

ج/ خاصية عدم القابلية للتنفيذ:

يمكن للموارد ذات قيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة ان تقلدها بسهولة .

د/ خاصية التنظيم:

حتى توفر خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية حيث يتطلب التنظيم ووجود النظم والممارسة الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

هـ/ خاصية قابلية الموارد البشرية للتبديل:

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير¹ .

يمكن إبراز أهمية هذه الخصائص في الجدول الموالي:

¹عبد الحكيم أحمد الخزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات ، التجارب والتطلعات" ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003، ص

الجدول رقم 02: مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة	
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓			لا	
متوسط	ميزة متماثلة			لا	نعم	
فوق متوسط	ميزة تنافسية مؤقتة			لا	نعم	نعم
جيد ومتميز	ميزة تنافسية مستدامة			نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكيم أحمد خزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار

الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 136.

خاتمة الفصل:

يستخلص من هذا الفصل أن الكفاءات البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشرا عن الموارد الغير الملموسة ومصدرا عن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية خاصة من ناحية الجودة وهي تمثل ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات التي يجسدها عامل الخبرة مع مرور الزمن.

لذا إن البحث عن الكفاءات البشرية والعمل على تسييرها أصبح ضرورة ملحة في ظل المتطلبات المتغيرة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتقييم درجة أداء عمالها من خلال برنامج ذو مراحل متناسقة، وفي حالة عدم تحقيق المؤسسة للفاعلية فهي تلجأ إلى عملية تنمية كفاءاتها عن طريق التكوين، التدريب وكل هذا كفيل باكتساب المؤسسة إلى يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة بحيث ينعكس على منتوجها إيجابا سعرا وجودة.

الفصل الثالث

مدى مساهمة كفاءة رأس

المال البشري في زيادة

مردودية المؤسسة

الاقتصادية

مقدمة الفصل:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج علمية، وهذا ما يفرض عليه اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث وعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، كما يتم التطرق إلى أساليب تقييم الكفاءات وعلاقة الاستثمار بتطويرها وزيادة المردودية وكذلك العلاقة التي تربط الكفاءة البشرية ودورها في التأثير على مردودية المؤسسة ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة وتقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل الكفاءات البشرية من أجل التأثير في مردودية المؤسسة الاقتصادية.

يتمحور هذا الفصل حول العناصر التالية:

- أساليب تقييم الكفاءة البشرية.
- علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة.
- دراسة تحليلية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة (ملبنة الساحل).

المبحث الأول: أساليب تقييم الكفاءة البشرية.

تقوم الكفاءة عبارة عن تقرير يكتبه الرئيس عن أداء الموظف في وظيفته الحالية في فترة زمنية معينة لمعرفة جوانب القوة والضعف في أداء ذلك الموظف وتسهيلا لتقييم كفاءة الموظف فإنه قد صممت اداة تعيين الرئيس المباشر في اعداد التقييم بصورة حقيقية وعادلة وذلك في ضوء عناصر حدد فيها جوانب التقييم.

المطلب الأول: أجزاء نموذج تقييم الكفاءة:

يتكون نموذج تقييم الكفاءة من خمسة أجزاء:¹

أولا: بيانات عن الموظف تشمل.

أ) اسم الموظف ولقبه، وظيفته الحالية، سنوات الخبرة في وظيفته الحالية، آخر مؤهل علمي وتاريخه، رقم ملفه، تاريخ تعيينه.

ب) الزيارات التي تمت للموظف في مكان عمله (تاريخ الزيارة، مكانها، وظيفة الزائر).

ج) الانتظام في الدوام ويشمل:

- الغياب: نوع الغياب (مرض، عرضي/طارئ، غياب بعذر أو بدون عذر، عدد أيام الغياب).

- التأخير (عدد أيام التأخير بعذر أو بدون عذر).

- الاستئذان (عدد مرات الاستئذان).

د) المخالفات والعقوبات التي وقعت على الموظف خلال السنة.

هـ) الدورات التدريبية التي اجتازها الموظف خلال السنوات الخمس الأخيرة بدءا بإحداثها ويشمل (اسم الدورة، مكان انعقادها، تاريخها، مدتها).

ثانيا: التقييم الذاتي للموظف.

في هذا الجزء يقوم الموظف تقويما ذاتيا وذلك بذكر أبرز ما يلزم معرفته من وجهة نظره في المجالات الثلاثة الآتية:

أ) أبرز الأعمال والمساهمات التي قام بها الموظف خلال السنة (المشاركة في المؤتمرات والندوات واللجان وإسهامات أخرى).

ب) الاحتياجات التدريبية التي يرغب الموظف في اكتسابها في مجال عمله.

¹سوسن شاكر مجيد، "تقييم جودة الأداء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81، 82.

ج) مقترحاته لتطوير العمل.

ثالثا: ملحوظات الفترة الأولى (الجوانب الإيجابية السلبية).

يكتب الرئيس المباشر الذي يليه رأيهما في الموظف من حيث أبرز الجوانب الايجابية والسلبية في جوانب التقويم (الشخصية، الإدارية، الفنية).

رابعا: عناصر تقويم الكفاءة.

يتم التقييم في هذا الجزء بواسطة الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه ويضم البيانات والمعلومات التي سوف يتم تقويم الموظف في ضوءها وتشمل وظيفته وكفاءته مع مرؤوسه وزملائه ومن لهم الخدمة، واشتمل التقويم على عناصر: - أربعة عناصر مشتركة منها عنصران يتعلقان بالجوانب الشخصية وأرقامها (1، 2) وعنصران آخران يتعلقان بالجوانب الإدارية أرقامها (3، 4).

- ستة عناصر تتعلق بالجوانب الفنية لكل وظيفة يخصها التقويم وأرقامها (5، 6، 7، 8، 9، 10).

- بنود التقويم موزعة على مقياس خماسي درجاته (10، 9، 8، 7، 6، أقل من 6).

خامسا: رأي الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه بأبرز الجوانب الايجابية والسلبية للموظف واقتراحاتهما بشأن الموظف في ضوء التقويم.

يكتب الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه رأيهما في الموظف من حيث أبرز إيجابيات وسلبياته واقتراحاتهما بشأن الموظف في ضوء التقويم، ويتم اعتماد التقويم من قبل الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه ويحول للجهة المختصة في المنطقة أو المؤسسة.

المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ نموذج تقويم الكفاءة.

أولا: التقويم الذاتي للموظف.

بعد تسجيل البيانات يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الموظف النموذج في الفترة الأولى من السنة لملا الجزء الثاني (التقويم الذاتي)، والتوقيع عليه وكتابة تاريخ التدوين قبل أن يملأ الرئيس الذي يليه الجزء الثالث الخاص بملحوظات الفترة الأولى.

ثانيا: ملحوظات الفترة الأولى (أبرز الجوانب الإيجابية أو السلبية للموظف).

يقوم الرئيس المباشر بإطلاع الموظف للتوقيع بالعلم على أبرز الجوانب الإيجابية أو السلبية في أدائه لعمله وهي عبارة عن ملحوظات الفترة الأولى من السنة في الجوانب التقويم (الشخصية، الإدارية، الفنية) والتي تم اعتمادها من الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه.

ثالثا: تعليمات للرئيس المباشر.

أ. تبليغ الموظف أولا بإيجابيات ثم الانتقال بعد ذلك إلى سلبياته في أدائه لعمله حيث ذلك يهيئ الموظف لتقبل ما يوجه إليه من نقد بعد ذلك.

ب. يوضح للمرؤوس بأن الملحوظات على أدلة لن يترتب عليها أي أثر قانوني تعتبر بمثابة تنبيه الارتقاء بأدائه حتى يتمكن من تحقيق أفضل النتائج في نهاية السنة.

ج. تعد هذه الخطوة أهم خطوة نظام تقويم الكفاءة حيث في ضوء نجاحها الهدف المرجو من التقويم وهو إطلاع الموظف على إيجابياته أو سلبياته في العمل وحث على بذل الجهد لتدارك أوجه القصور بالصورة المطلوبة خلال الفترة الثانية من السنة.

رابعا: تقويم الكفاءة (لنهاية السنة).

تعد هذه الخطوة نهاية إعداد تقويم الكفاءة، حيث يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للموظف في نهاية السنة حيث يقوم الرئيس المباشر بما يلي:

- يسلم النموذج للموظف في نهاية السنة لإضافة الجزء الثاني إذا رغب ويجوز له الاكتفاء بما دونه في الفترة الأولى في حالة عدم وجود أية إضافات يرغب في تدوينها.

- وضع التقرير بالأرقام أمام كل عنصر من عناصر التقويم وكذلك التقدير السنة من قبل الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه.

- يستخدم النموذج على فترتين: الجزء الثالث الخاص بالملحوظات يملأ نهاية الفترة الأولى من السنة ويحفظ لدى الرئيس المباشر بعد توقيع الموظف بالعلم إلى حين تعبئة الجزء الرابع الخاص بتقويم الكفاءة في نهاية السنة حيث يرسل بصورة سرية للجهة المختصة أو الجهة المسؤولة في المؤسسة.¹

¹سوسن شاكر مجيد، نفس المرجع السابق، ص 84.

المبحث الثاني: علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة.

يقوم التدريب والتكوين برفع مستوى أداء العاملين لمسايرة الأوضاع المتجددة وفي مختلف المجالات فكلاهما يمثلان وسيلة تواجد المؤسسة حاليا وبقائها واستمرارها مستقبلا فهما كفيلا بأن يفجر الطاقة لدى الأفراد وتنمية أفكارهم ويجسدان أبعاد إدارة الموارد البشرية كوظيفة لتكوين وتدريب وبلوغ النتائج المرجوة منها يتوجب علينا بالتعليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بهما وكافة المراحل التي تمر بها العمليتين ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية وتعين برنامجها وكذا التدريب وتنفيذه وصولا إلى النتائج وتقييمها مما يعني أن المؤسسة نظام متكامل الحلقات والخطوات.

المطلب الأول: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقتها بتطوير الكفاءات.

أولا: علاقة التكوين بتطوير الكفاءات.

يعتبر التكوين نشاطا استراتيجيا لأنه الوسيلة الأكثر نجاعة لاكتساب الأفراد العاملين بمعارف وأفكار ضرورية لمواصلة عملهم والقدرة على استخدام وسائل متطورة والتكنولوجيا بأكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تغيير السلوك وتوجيه الأفراد نحو زيادة الإنتاجية والأداء وكذا ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة مما يساهم التكوين كذلك بانفتاح المؤسسة على العالم الخارجي بهدف تطوير البرامج والامكانيات وبناء تطوير البرامج والإمكانيات وبناء قاعدة صلبة لاتصالات والاستثمارات الداخلة لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة تولي أهمية كبيرة للتكوين لتطوير كفاءات الأفراد المختلفة في كل المجالات.¹

ولهذا التكوين يعتبر مرشد المؤسسة الذي يقودها إلى برّ الأمان وضمان بقائها وتواجدها في المستقبل.

ثانيا: علاقة التدريب بتطوير الكفاءات.

يعتبر التقييم جزءا متما لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى التغيير الذي أنجح التدريب في وجدانه وكذلك قياس كفاءة المدربين الذي نقدوا البرامج التدريبية وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير المهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت المناسب مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام...إلخ.

¹ احنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، 2002، ص 237.

ويعرف "كيرك باتريك" تقييم التدريب بأنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها لأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل المدراء والمدرين والمتدربين.

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من نشاط التدريب، فقرات وبرامج التدريب شأنها من ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع لمتابعة والتقييم ورغم هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقييم التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.¹

ثالثاً: علاقة التمكين والتسويق الداخلي بتطوير الكفاءات.

من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين منه حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى التغيير جذري في نظرة المعاصرة في التسويق الحاجة الفطرية للبشر التي تسيطر على الغالبية العظمى من السلوك الإنساني وخاصة عندما تتعلق المسألة في ردود أفعال الناس على سلوكيات الآخرين، هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين الزبائن والتمكين لدى الموظفين فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية لمجال التجارة، البنوك والخدمات الصحية وغيرها ساهم في زيادة في قدر الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي يتلقى التعليمات من غيره مما قد ساهم في عدم إنجاز الخدمة بأكمل وجه.

فالتمكين بالمفهوم المعاصر ساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، يمكن استيعابها من خلال منهج التسويق الداخلي وصيانة تلك العلاقة والحفاظ عليها وعلاقة الموظف مع الزبائن هي المفتاح الرئيسي لعلاقة الزبائن مع المنظمة فإن الموظف المباشر وعلاقته مع الزبائن هي أيضاً ذات أهمية في التأثير على درجة التمكين لدى هؤلاء الموظفين فعندما تنتهج المنظمة نهج التسويق الداخلي فهي تمنح هؤلاء الموظفين نوعاً من التمكين للتصرف بحرية ومرونة مع رغبات الزبائن واستجابة لرغباتهم الخاصة التي ربما تختلف في بعض الأحيان من شخص إلى آخر.

¹ احنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص 237.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

إن نتائج وفوائد التمكين والتسويق الداخلي ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي سيشعر بمعنى الوظيفة والمهام الذي يقوم به بالنسبة له السبيل الأمثل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له من ناحية وأما من الناحية المنظمة فإن التمكين والتسويق الداخلي ينتميان إلى التنمية المنظمة أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغييرات البيئية والمشاركة والمستجدات القرن الحالي، هذا لأن الموظف أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في البرامج المنظمة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في البرامج لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة.

إن برامج التسويق الداخلي وتحسين مستوى العلاقة بين المدير والموظف والزبائن والموردين كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافق مع واقع المنظمات والتي تبادر في منح عاملها تمكينا وتحكما وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

المطلب الثاني: عملية نقل وانتقال الكفاءات وعلاقتها بتطوير رأس المال البشري.

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق الاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد وتتعلم المؤسسة من التنافس كنتيجة للتغذية العكسية وبالتالي تعبر عن حالة موارد المؤسسة مقارنة بموارد المؤسسات المنافسة.

ويرى بعض المفكرين أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية للموارد فهي تعترف فقط برأس المال والعمالة والأرض كمصادر المؤسسة، أي تعتمد على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية مثل الكفاءات إذ تعتبر خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية.

لم تصبح هجرة الكفاءات المشكل الوحيد الذي باتت تعاني منه معظم المؤسسات بل التقاعد هو الآخر أصبح يهددها، إذ عادت هذه الأخيرة لا تستفيد من الخبرات والمهارات المتراكمة لدى أفرادها، وإن صح التعبير فالأفراد (موظف/عمال) خاصة في الآونة الأخيرة باتت أمامهم عدّة فرص سواء داخل الوطن أو خارجه، وهذا راجع لكثرة الإجراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات وخاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعا في الاستفادة القصوى من أداؤهم المرتفعة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

فالفرد الذي يغادر مؤسسته لسبب أو آخر إنما ينظر إليه من وجهة نظر المؤسسة على أنه تكلفة أو استثمارا كاذبا، وفي كثير من الأحيان يترك وراءه فراغا كبيرا في غالب الأحيان لا نجد من يسده وأمام هذه التحديات الجديدة التي فرضت على المؤسسات وحتى تبقى وتحافظ على كفاءتها لم تجد هذه الأخيرة حلول أو مخرجا سوى إتباعها لمنهج يعرف بنقل الكفاءات.¹

أولاً: تعريف نقل الكفاءات.

إن فكرة نقل الكفاءات تعتمد في الأساس على وضع خبرات، معارف، مهارات وقدرات فرد أو مجموعة من الأفراد في خدمة فرد أو أفراد آخرين هم بحاجة إلى هذه الكفاءات لمقابلة وضعيات جديدة أو للتكيف مع أعمال جديدة بمفهوم آخر نقل الكفاءات هو مرحلة يتم فيها استنساخ مجموعة من القدرات والمهارات من فرد أو مجموعة أفراد ذوي الكفاءات إلى أفراد أو جماعات ذوي نقص أو حاجة إليها أي عملية توريث هذه المجموعة من المعارف من جيل إلى جيل.

إن المبدأ الذي تقوم عليه فكرة نقل الكفاءات داخل المؤسسة يضمن التسيير الأحسن والفعال لكل من المؤسسة والأفراد، كما يعتبر الحلقة التي تسهل أخذ القرارات في الحالات المعقدة.

ثانياً: أهمية نقل الكفاءات.

تتعدد منافع وأهمية نقل الكفاءات في المؤسسة كونها عملية تمس المؤسسة، الأفراد المعنيين بالنقل (المالك للكفاءة والمحتاج إليها) وكذا مسؤول الموارد البشرية، وفيما يلي أهميتها بالنسبة ل:

– **المؤسسة:** تسعى المؤسسات من خلال تبنيها لعملية نقل الكفاءات إلى المحافظة على الكفاءات الحالية أي التي تم تنميتها محاولة منها لضمان توافر هذه الكفاءات مستقبلاً أي عند الجيل الجديد ولكن عندما يتعلق الأمر بالكفاءات المحورية فالمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على نقلها لكن مع مراعات السرية (عدم تفشي أسرار المهنة) كون هذه الكفاءات تتعلق بالميزة التنافسية.

– **الفرد:** عند الحديث عن أهمية نقل الكفاءات لدى أفراد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمستقبل الكفاءات ومالكها على حدّ سواء هناك مجموعة من الفوائد لعل أهمها اكتساب الفرد الكفاءات الجديدة مما قد يسمح له تولي مناصب عليا عن طريق الترقيات وحصوله بذلك على تحفيز أكثر.

¹عبد المعطي رضا، حسين علي خربوش، " الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار الزهران للنشر، الأردن، 1999، ص 44، 46.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

أما بالنسبة لأهمية نقل الكفاءات لمالك الكفاءة تساعده المؤسسة من خلال عملية رصد الكفاءات ومنه اكتساب كفاءات ضمنية (خفية أو مكتوبة) وفي غالب الأحيان يحصل من وراء نقلها لأفراد جدد على جملة من التعويضات والتحفيزات (منحة الخبرة، تقييم مكتسبات التجربة).

- بالنسبة لمسؤول الموارد البشرية: تتجلى أهمية عملية نقل الكفاءات بالنسبة لمسؤول الموارد البشرية في تحقيق نوع من التوازن في توزيع واكتساب الكفاءات عند جميع أفراد المؤسسة، محاولة التوفيق بين متطلبات المنصب والكفاءات المطلوبة في الفرد (شاغل المنصب)، تحقيق استراتيجية الموارد البشرية الرامية إلى اكتساب الكفاءات، تعميمها، تنميتها وخاصة استغلال هذه الكفاءات لتقيق الميزة التنافسية مما يسهل ويدعم تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثالثا: خطوات نقل الكفاءات.

لإمكانية تحقيق نقل الكفاءات على المؤسسة اتباع خطوات محددة تمكنها من ضمان السير الحسن والفعال للعملية، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- تحليل وتشخيص الوضعية.
- تجديد الكفاءات المراد أو المرغوب نقلها.
- تجنيد الأفراد المعنيين بنقل الكفاءات.
- خلق ظروف ملائمة لنقل الكفاءات.
- تحديد الطريقة المناسبة والمثلى لنقل الكفاءات.
- تقييم عملية نقل الكفاءات.

رابعا: طرق نقل الكفاءات.

تتعدد طرق نقل الكفاءات من داخلية وخارجية مع مراعات الوضعية التي تتواجد فيها المؤسسة هناك جملة من الأسباب الدافعة بالمؤسسة إلى انتهاج واختيار طريقة معينة لنقل الكفاءات التي هي بحاجة إليها ومن جملة هذه الأسباب الجانب الحالي للمؤسسة، نوعية الكفاءات المراد نقلها، حيازة أو عدم حيازتها على الكفاءة المطلوبة، التطور التكنولوجي، نوع الاتصال الداخلي، لكن يبقى نجاح عملية نقل الكفاءات مرهون بمدى الاستعداد والإدارة التي عادة ما يبيدها الناقل للكفاءات وكذا مستقبلها.

أ) الطرق الداخلية لنقل الكفاءات:

يركز على عملية التكوين في هذه الحالة كخطوة جوهرية في نقل الكفاءات، يشير هنا إلى ضرورة التطرق إلى عملية التكوين بنوعيه التقليدي والالكتروني.

- **التكوين التقليدي:** إن الفرد وحسب خصائصه وإمكانياته لا يمكن له أداء عمله في ظل التطور بمجرد التوظيف المباشر أو الترقية الداخلية وإنما الأمر يستوجب إعداد برامج للتكوين تسمح للفرد اكتساب وامتلاك الكفاءات جديدة لمزاولة عمله أو وظيفته بمهارة، تحسين أدائه، مساعدة الفرد المكون في التأقلم مع الوضعيات الجديدة أو في حل المشاكل وأخيرا يمكن تكوين الفرد من الترقية المحتملة (المنصب المتقدي إليه يتطلب كفاءات كبيرة).

- **التكوين الالكتروني:** يعتبر التكوين في عهد التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، فتحت أفقا واسعة واعدة أمام المؤسسات.

- **الترقية:** تعتبر الترقية فرصة للأفراد لشغل وظيفة أو منصب ذا مستوى أعلى ومسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة، إذ يتم اكتساب المهارات والقدرات متعلقة بالمنصب الجديد من خلال نقلها، قد يكسب الفرد كفاءات من خلال ممارسته اليومية لنشاطات المنصب الذي يتولاه.

- **العمل الجماعي بين الموظفين:** ساهم العمل بالأفواج أو الورشات في تبادل المعرفي والخبرات وحتى نقل الكفاءات، إذ يتم من خلال عاصفة الأفكار، تضامن والكفاءات الفردية مما تساهم بشكل كبير في خلق الكفاءات الجماعية من جهة، ومن جهة أخرى يسمح العمل بالجماعات بتغطية النقائص الموجودة لدى كل فرد، كما يساعد بعض الأفراد على التعرف على كفاءاتهم الضمنية مما يسهل عليه نقلها إلى باقي الأفراد.

ب) الطرق الخارجية لنقل الكفاءات:

أمام المؤسسة طرق أخرى لنقل الكفاءات والمحافظة عليها، فزيادة على الطرق الخارجية هناك جملة من الطرق الخارجية، تتمثل أهمها وأكثرها شيوعا في الاستعمال لدى المؤسسات.

- **الاستعارة:** تعتمد المؤسسة إلى هذا النوع من النقل في حالة عدم توافرها على العدد الكافي من الأفراد الحاملين لهذا النوع من الكفاءات، والذين عادة ما يصادفون مشاكل كبيرة أثناء عملية النقل، أو عادة ما تفضل المؤسسة الاستعارة على طرق الأخرى على أساس التكلفة وعامل الزمن.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

- الأخرجة: تعرف عملية الأخرجة كل عملية إعطاء لوظيفة ثانوية بالنسبة للمؤسسة ما، إلى مؤسسة أخرى، حيث تعتبر هذه الوظيفة ثانوية بالنسبة للمؤسسة الأولى المحورية (المهنية) الثانية.

في العادة المؤسسة الثانية غير مجبرة على الاطلاق بنقل الخبرات، قدرات ومهارات إلى المؤسسة ما لم يكن ذلك مدونا في بنود العقد المبرم بينهما.

على العكس من ذلك أي إذ حصل وإن اتفقتا المؤسستين على ضرورة نقل الكفاءات مقابل منح المؤسسة الأولى للثانية الوظيفة، فمن الناحية القانونية تستطيع المؤسسة الأولى إرسال أفراد إلى المؤسسة الثانية لغرض اكتساب كفاءات جديدة من خلال تواجدهم ضمن المؤسسة الثانية أثناء تأدية الوظيفة.

المطلب الثالث: علاقة الاستثمار بزيادة المردودية.

أولا: دور التدريب في تحسين مردودية المؤسسة.

إن الارتقاء بالمردودية المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها مهما اختلفت مستوياتهم العلمية ومهما اختلفت مرتباتهم، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود اتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى الأهداف العامة للمؤسسة وثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار.

لقد ازداد الاهتمام بالتدريب واعتبر ذا أولوية في السياسة العامة للمؤسسة بهدف تحسين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج، إضافة إلى ما يلي:

- التمكين أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية.
- التحكم في تقنيات التسيير النوعية والكمية.
- زيادة جودة المنتج.
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم بالتكاليف مستقبلا.

ومن خلال هذه العناصر يتبين أن المؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة والعامل الذي يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي، وهو

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

الأمر الذي يكسبه لمميزات مادية ومعنوية عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقية لمنصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.¹

ثانياً: الحوافز سبيل لتحسين المردودية المؤسسة.

إن أهمية الحوافز تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه من فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد، لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال، تظهر أهمية الحوافز وتتلخص فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد أو العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفاً إنسانياً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.

- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم ويحسن من خدماتها وكذا في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضاً زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

تعتمد المؤسسات من أجل تحقيق زيادة قدرتها التنافسية وجودة منتجاتها على تحفيز أفرادها لزيادة فعاليتها والتزامها لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وتقديم كل جديد ومبتكر للزبائن لكسب رضاهم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق النجاح والبقاء لها، ذلك لأن رأس المال البشري هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية يجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات وتحقيق الفعالية.²

ثالثاً: آثار تقييم الأداء على مردودية المؤسسة.

تمثل هذه الآثار مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي:

¹ إبراهيم رمضان الدين، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 190.

² أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 9.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المؤسسات، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداء لأن المؤسسة التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على أن تكون جودة الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الايجابية فيه ومن خلال تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المؤسسة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة بإيجابياته وسلبياته، وبأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.¹

- يحقق الأداء غاية أساسية وهي مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة وذلك وصولا لهدف استراتيجي وزيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين (المؤسسة والموارد البشري).²

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة (ملبنة الساحل).

أصبحت المؤسسة تولى أهمية كبيرة للكفاءات وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة وقد وقع اختيارنا على مؤسسة ملبنة الساحل لتكون ميدانا للدراسة، سعيا منا على التعرف على واقع الكفاءة البشرية في مؤسساتنا ومدى مساهمتها في تأثير على مردودية المؤسسة الاقتصادية وهذا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مختلفة بالاعتماد على وسائل وتقنيات مختلفة لجمع وتحليل المعطيات.

وذلك بالتطرق إلى أهم الخصائص المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل الاستبيان الخاص بعلاقة الكفاءة بالمردودية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 409.

² عمر وصفي عقيلي، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2005، ص 63.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

نحاول في هذا المطلب الوقوف عند خصائص المؤسسة محل الدراسة بدءا بتعريفها، تحديد خصائصها من حيث الموقع، النشاط والهيكل التنظيمي.

أولا: لمحة عن ملبنة الساحل.

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته، ومرسوم رقم 81-354 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاث فروع:

• الديوان الجهوي الشرقي.

• الديوان الجهوي الوسط "مقره الجزائر العاصمة".

• الديوان الجهوي الغربي.

و نحن بصدد الديوان الغربي orolait الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 من بين وحداته وحدة إنتاج بمستغانم تدعى ملبنة الساحل لولاية مستغانم: *laiterie du littoral mostaganem*

تعتبر وحدة إنتاج بمستغانم من وحدات الديوان الوطني الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته، حيث انطلقت الأشغال بها سنة 1986 من قبل الشركة الوطنية للبناء *batiment metal* وشركة الفرنسية *alefalaval* التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه، ودخل المشروع في مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1987 وفي هذه الفترة كانت عبارة عن مؤسسة عمومية تدعى: *orolait : office régional du lait*.

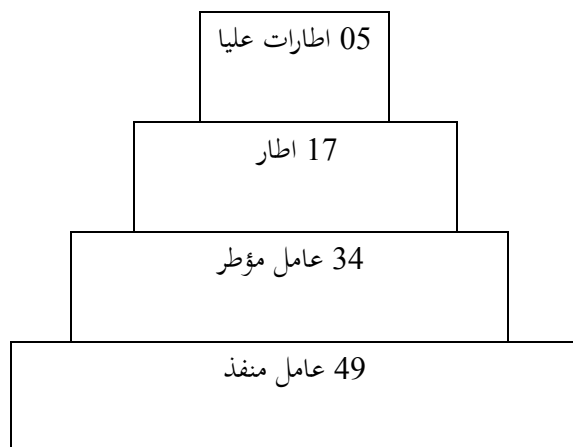
كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت ب 30 مليون دينار وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تدعى المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته *GIPLAIT** الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة.

**Groupement Industriel de production laitiere*

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

ومن بين فروع ملبنة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA والواقعة على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر يحدها من الشمال المديرية العامة لمؤسسة oravio من الجنوب الطريق الولائي ومن الشرق التعاونية الفلاحية. تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر رأسمالها ب 29048000 دج، يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل منهم 65 عامل دائمون و40 عامل مؤقتين في إطار عقود التشغيل ويتوزع العمال كالتالي:



تنشط الوحدة تحت شعار "الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى ان إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال المجمع.

ثانيا: منتوجات ونشاط المؤسسة.

أ) منتوجات المؤسسة:

يتمثل إنتاج الوحدة في إنتاج حالي يضم الحليب المسبر، حليب البقر، اللبن، الرايب، زبدة مزرعية، والقشدة الطرية التي تستعمل كمنتوج داخلي بين وحدة مستغانم وتيارت وهناك إنتاجات مقترحة في طور الدراسة.

● **منتوج الحليب:** وهو عبارة عن منتج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من: 94 غ غيرة الحليب، 20 غ

من مادة الدسمة، 912 غ من الماء ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس من

البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام آلة تسمى: la conditionneuse

أما الانواع الاخرى من المنتجات فنعرضها كالتالي:

● **اللبن:** يتكون من نفس مكونات الحليب زائد الخمائر.

● **حليب البقر:** وهو عبارة عن حليب طبيعي يتم جلبه من المزارع، وبعد تصفيته وتنقيته بطرق علمية ثم

تعقيمه، تتم تعبئته في أكياس خاصة به.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

حيث تنتج الوحدة الحليب بمعدل 100000 لتر في اليوم والرايب بمعدل 20000 لتر في اليوم أما اللبن فبمعدل 25000 لتر في اليوم.

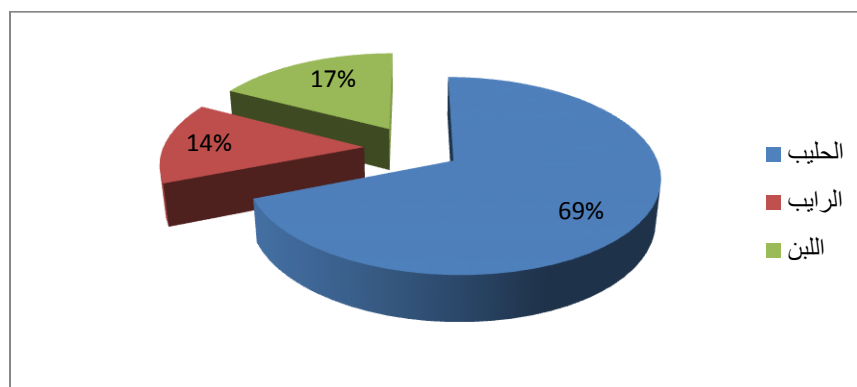
الجدول رقم 03: منتجات ملبنة الساحل.

المنتجات	معدل الإنتاج اليومي
الحليب	100000 لتر / اليوم
الرايب	20000 لتر / اليوم
اللبن	25000 لتر / اليوم

المصدر: القسم التجاري في المؤسسة.

يتضح من الجدول أن الجدول أن منتجات المؤسسة تختلف في معدل إنتاجها اليومي حيث تنتج الحليب بمعدل يفوق كل من الرايب واللبن وهذا يعود إلى الطلب الكبير عليه من طرف العملاء حيث يعتبر مادة اساسية ذات الاستهلاك الواسع مقارنة بالرايب واللبن حيث يزيد استهلاكهما في بعض المواسم خاصة موسم إنتاج الفول وفي شهر رمضان الكريم وللتوضيح أكثر ندعم بالشكل التالي:

الشكل رقم 10: نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات متحصل عليها من القسم التجاري في المؤسسة.

(ب) نشاط المؤسسة:

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "ملبنة الساحل" في العناصر الثلاث الأساسية التالية:

- **الشراء:** تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالموارد الأولية من اجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على اساس عنصرين اساسيين هما: الجودة والسعر.
- **الإنتاج:** بعد ان تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.
- **البيع:** وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية، حيث هناك حالتين:

(أ) في حالة المنتج طلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بالوسائل العميل.

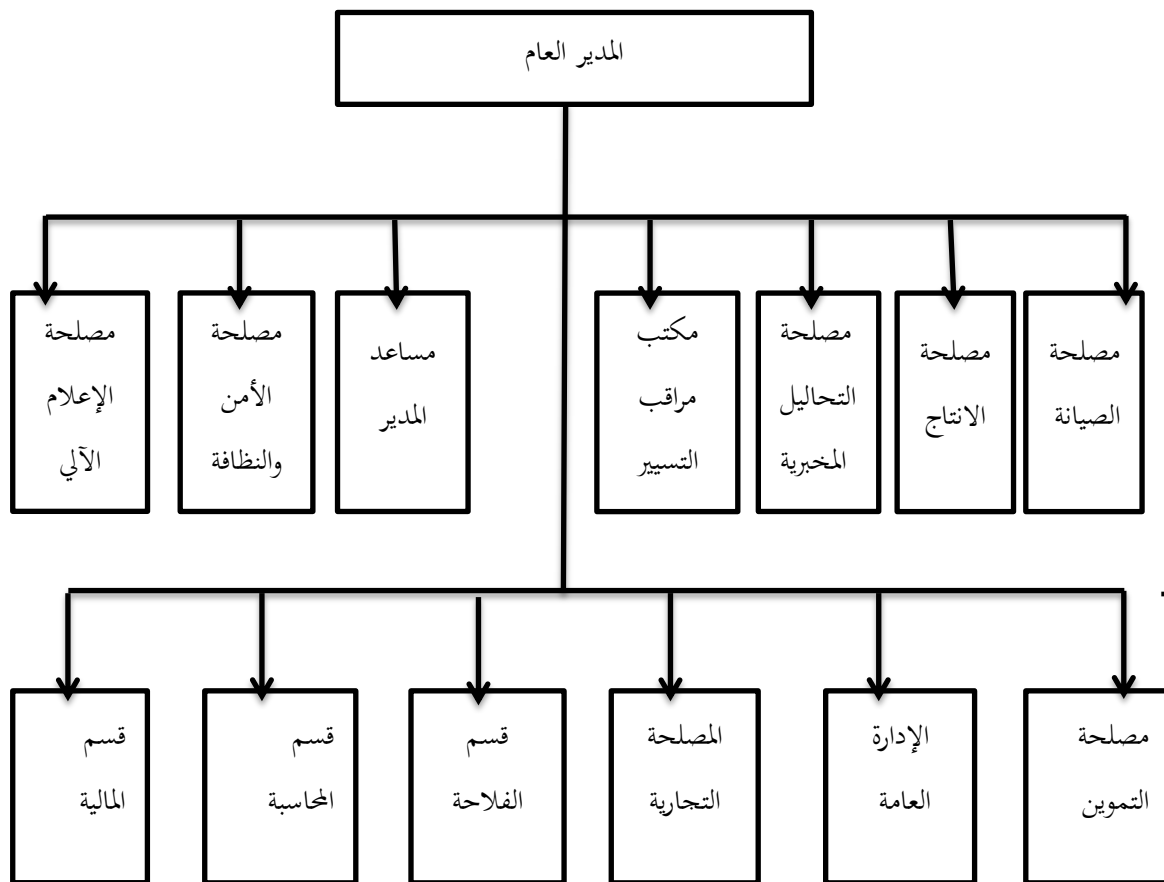
(ب) في حالة المنتج غير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدراتها البيعية.

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجد ان ينقسم إلى مرحلتين الأولى مرحلة الإنتاج والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق المؤسسة

- من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكمل مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذه الهياكل في:
- **المدير العام:** هو المشرف العام وصاحب القرارات، وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار فهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
 - **مساعد المدير:** يناوب عن المدير.
 - **مكتب مراقبة التسيير:** تتمثل مهمته في مراقبة السير الحسن للعمال والإعلام عن أي مشكل.
 - **مصلحة النظافة والأمن:** إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة.

- مصلحة التحاليل المخبرية: بها يجري نوعان من التحاليل وهما أساسيان لكل وحدة إنتاجية:

- فيزي كيميائي: ويتضمن التحليلات الآتية: مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة.

- ميكروبيولوجي.

- مصلحة الإعلام الآلي: وهي في طور الإنجاز ودورها يتمثل في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي.

- مصلحة الإنتاج: وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج، كما تتركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المسبر، اللبن، الرايب، حليب البقرة.

- مصلحة الصيانة: تتوقف مسؤولياتها على:

- مراقبة وصيانة معدات الإنتاج.

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها.

- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.

- مصلحة التموين: تموين المؤسسة ب: المواد الأولية لإنتاج الحليب ومشتقاته، قطع الغيار.

- الإدارة العامة: تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.

- المصلحة التجارية: حيث تتكفل بالعمليات التجارية كالبيع والشراء وتسجل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تسمى بالفواتير من بين المهام التي تقوم بها نذكر:

- عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر.

- تحديد منافذ البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات.

- تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجيات التوزيع.

- قسم الفلاحة: مسؤول عن الجمع الحليب الأبقار من الفلاحين.

- قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وظيفتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة الموارد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية.

رابعا: دور وأهداف المؤسسة.

أ) دور المؤسسة:

تعمل الوحدة الصناعية GIPLAIT على تجميع الحليب الطازج الطبيعي (حليب البقرة) من طرف المزارع التعاونية (مربي ومنتجي الحليب) كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الزبدة، وهذا كله لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين سواء على مستوى المنطقة الصناعية مستغانم أو على مستوى باقي الولايات الأخرى.

ب) أهداف المؤسسة:

- تحقيق الأرباح قبل كل شيء مع ضمان الاستمرارية.
- تغطية السوق المحلية بمنتج محلي.
- تحقيق الاكتفاء من مادة الحليب.
- القضاء على التبعية الاقتصادية.
- تلبية حاجيات المستهلكين.
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات) أو التي تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بعلاقة الكفاءة بالمردودية.

لقد تم استخدام المنهج التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم كفاءة رأس المال البشري وأثرها على مردودية المؤسسة "ملبنة الساحل".

أولا: طريقة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

أ) طريقة جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

- **البيانات الثانوية:** تمت مراجعة الدوريات، الندوات والمذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعريف على كفاءة رأس المال البشري وأثرها على مردودية المؤسسة، وكذا المراجع التي تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بـ "ملبنة الساحل" في المستويات التالية (مدير عام، رئيس القسم، رئيس مصلحة، تقنيون في المصلحة، رئيس ورشة، عمال في الورشة) أما بالنسبة للعينة فتتكون من 65 عامل تتمثل في العمال الدائمين فقط من مجموع العمال في المؤسسة الذي يقدر بـ 105 عامل، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 65 استبيان بنسبة 100%.

(ج) حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حددين: مكاني وهو مؤسسة "ملبنة الساحل" GIPLAIT المتواجدة بمنطقة صلا مندر ولاية مستغانم. و حد الزماني، حيث تم جمع البيانات لفترة ممتدة من شهر كانت فترة التبرص ممتدة من فيفري إلى غاية ماي من سنة 2015.

ثانيا: أدوات جمع البيانات.

أ) الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل مدى ملائمة لجمع البيانات.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة الممتدة.
- بناء الاستبيان: صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، واحتوى الاستبيان على ما يلي:

أ) مقدمة الدراسة: تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات الأبحاث ضرورية في الاستبيان، وقد تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة مكانة رأس المال البشري وكفاءته (معارف العمال، الابتكارات والتعلم) داخل المؤسسة.

ب) محتوى الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

- معلومات شخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.
- الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتم تقسيمه إلى 3 محاور:

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

✓ المحور الأول: رأس المال البشري ويتكون من 05 فقرة.

✓ المحور الثاني: الكفاءة البشرية ويتكون من 03 فقرات.

✓ المحور الثالث: الكفاءة البشرية والمردودية ويتكون من 03 فقرات.

ثالثا: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام

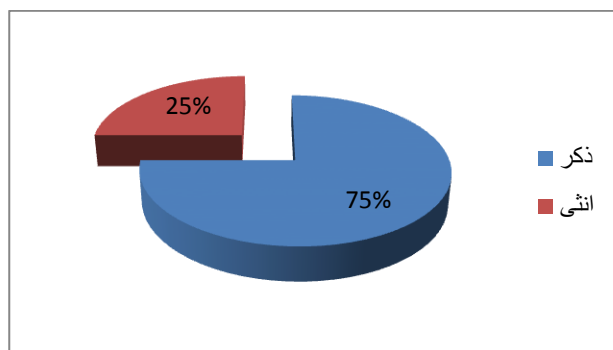
الاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات.

رابعا: تحليل البيانات وعرض النتائج وتفسيرها.

أ) خصائص وسمات عينة الدراسة:

- الجنس:

الجدول رقم 04 والشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس.



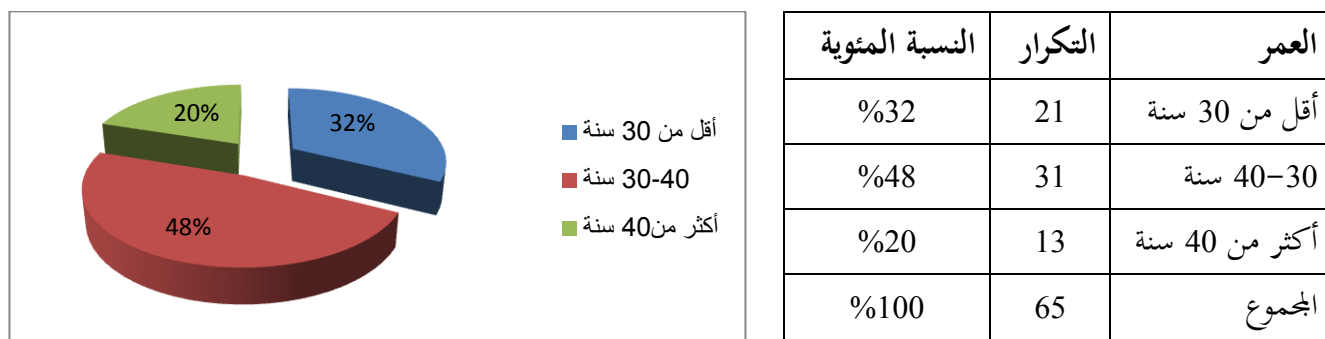
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	%75
أنثى	16	%25
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم 49 فرد بنسبة 75% في حين عدد الإناث 16 وبنسبة مقدارها 25%.

– العمر:

الجدول رقم 05 والشكل رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

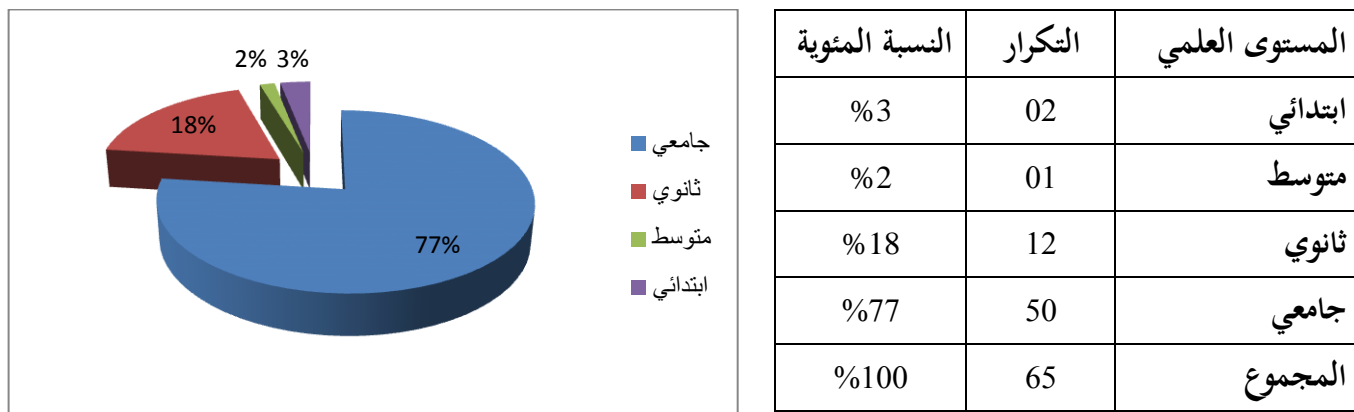


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

تتوفر المؤسسة على طاقات شابة وهذا ما يوضحه الجدول والشكل السابق وهذا ما يجعلها في وضعية مريحة ويخلق لها نقاط قوة وعلى المؤسسة استغلال هذه الطاقات الشابة من أجل تحقيق أهدافها.

– المؤهل العلمي:

الجدول رقم 06 والشكل رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

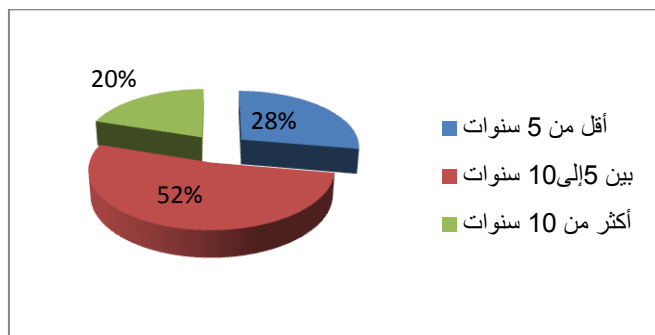


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

توضح بيانات الجدول رقم 06 التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي، فيلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم 50 ونسبة 77%، هذا يدل على أغلب أفراد العينة لهم شهادات جامعية وهذا مؤشر على توفر المعرفة.

– سنوات الخبرة:

الجدول رقم 07 والشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	28%
بين 5 إلى 10 سنوات	34	56%
أكثر من 10 سنوات	13	20%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

يلاحظ من بيانات الجدول رقم 07 التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة أكبر كانت لذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها 34 فردا ونسبة 52% من مجمل عينة الدراسة.

المحور الأول: رأس المال البشري في مؤسسة "ملبنة الساحل".

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات الابتكارية وعمليات التحسين والتطوير.¹ استنتاجا إلى ذلك سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، الخبرة المهنية، الابتكار، والمهارات والقدرات).

¹ سعيد علي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمة الأعمال"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 201.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

أ) المعرفة:

الجدول رقم 08: المعرفة لدى رأس المال البشري في المؤسسة.

الرقم	المعرفة		غير موافق		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	16	25%	49	75%		
2	02	3%	63	97%		
3	14	21%	51	79%		
4	01	2%	64	98%		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

يوضح الجدول السابق مدى توفر المعرفة لدى رأس المال البشري في المؤسسة، بحيث نلاحظ من خلاله أن رأس المال البشري ذو معرفة كافية من أجل استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها التي تسعى من أجلها وهذا ما تؤكدته الجملة رقم 04 حيث احتوت على نسبة 98% من مجموع أفراد العينة.

ب) الخبرة المهنية: لقد جاءت نتيجة الاستبيان الخاصة بالخبرة كما يلي:

الجدول رقم 09: الخبرة المهنية التي يمتلكها رأس المال البشري في المؤسسة.

الرقم	الخبرة المهنية		غير موافق		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	19	15%	46	85%		
2	26	40%	39	60%		
3	-	-	65	100%		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

نستخلص من خلال الجدول أن المؤسسة تحتوي على رأس المال البشري ذو خبرة مهنية عالية مما تسمح لها بالنمو والازدهار في مجال أعمالها وهذا ما تؤكدته الجملة رقم 03 التي احتوت على نسبة 100% من مجمل أفراد العينة، بأن المؤسسة تمتلك عدد كافي من العمال الذين يمتلكون خبرات علمية، وهي تسعى دائما لجلب من لهم خبرة وتفضلهم عن من سواهم.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

ج) الابتكار: هو احدى الصفات المميزة للمؤسسة المتقدمة في بيئة متغيرة وكانت نتائج الاستبيان المتعلقة بالابتكار كما يلي:

الجدول رقم 10: الابتكار في المؤسسة "ملبنة الساحل".

الرقم	الابتكار		غير موافق		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	-	-	-	-	65	100%
2	20	31%	45	69		
3	8	12%	57	88		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسة "ملبنة الساحل" تعطي اهتماما كبيرا للابتكار في مجال أعمالها مما يؤدي إلى تميز بمنتجاتها عن غيرها وتحقيق أعلى مردودية ممكنة وهذا ما يثبت الاستبيان المطروح على أفراد العينة، خاصة جملة رقم 01 التي حققت أعلى نسبة 100% أي أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة بما ينسجم مع حاجيات المجتمع ورغباته.

د) المهارات والقدرات:

الجدول رقم 11: المهارات والقدرات في المؤسسة "ملبنة الساحل".

الرقم	المهارات والقدرات		غير موافق		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	12	18%	53	82%		
2	24	37%	41	63%		
3	-	-	-	-	65	100%
4	15	23%	50	77%		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

يبين الجدول السابق المهارات والقدرات التي يمتلكها العمال داخل مؤسسة "ملبنة الساحل"، نلاحظ من خلاله أن المؤسسة تتربع على قدرات ومهارات عالية يمتاز بها عمالها ذلك بأنهم يحرصون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة التي كانت نسبتها 100% من مجموع أفراد العينة التي تثبت صحة ذلك، ولكن برغم من ذلك إلا أن هناك نسبة قدرت ب 37% من أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الجملة رقم 02 وهذا يعتبر مشكل بالنسبة إلى المؤسسة ولهذا يجب عليها أن تراعي هذه المجموعة من الأفراد من تسخير مجموعة من التدابير التي من شأنها أن تصلح المشكل مثل وضع برامج جديدة لتكوين والتدريب الأفراد.

(هـ) فرق العمل:

الجدول رقم 12: فرق العمل في المؤسسة "ملبنة الساحل".

الرقم	فرق العمل		غير موافق		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	29	45%	36	55%	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشاكل العمل.	
2	8	12%	57	88%	تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة.	
3	3	5%	62	95%	تحصل المؤسسة على مخرجات أفضل عندما يتعاون العمال معا كفريق عمل.	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن العمال في مؤسسة "ملبنة الساحل" يعملون كفريق واحد في إنجاز أعمالهم من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة وإرضاء زبائنهم وهذا ما تؤكدته الجملة رقم 03 التي كانت لها أعلى نسبة 95% من مجموع أفراد العينة، لكن هناك بعض أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الجملة رقم 01 حيث قدرت نسبتهم ب 45% وهذا يعتبر عائق كبير بالنسبة للمؤسسة يجب عليها أن تنسق بين جهود عمالها من أجل تحقيق أهداف التي تسعى من أجلها بكفاءة.

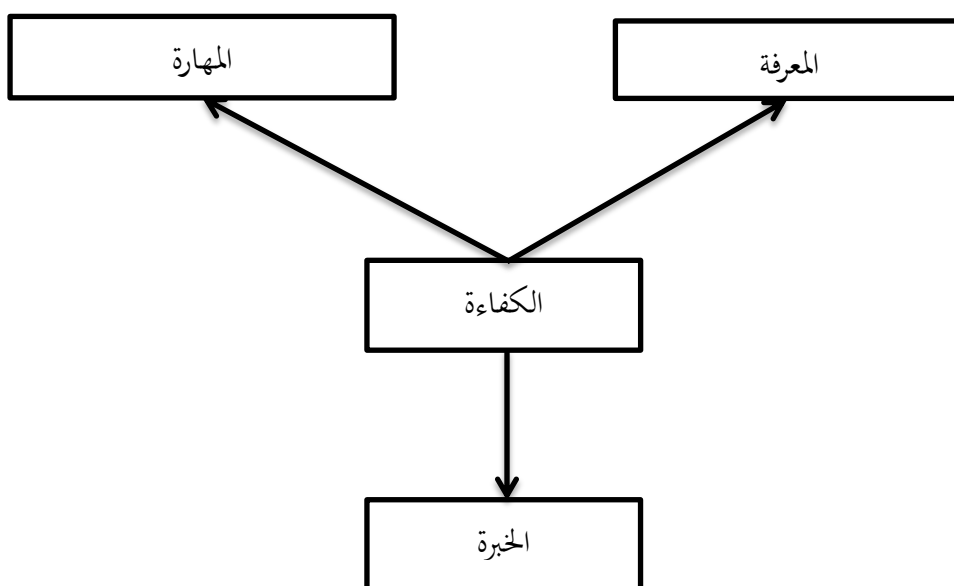
المحور الثاني: الكفاءة البشرية في مؤسسة "ملبنة الساحل".

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل أهم الموارد غير الملموسة للمؤسسة، فهي الطاقة المحركة لكل نشاطاتها والمنفذة لاستراتيجياتها وتحقيق أهدافها الأمر الذي يفرض على المؤسسة إعطاء أهمية اللازمة لاستثمار في هذا المورد والرفع من طاقاته وقدراته بالشكل الذي يساعد على تحقيق الفعالية والتميز على منافسها وبالتالي تحقيق أعلى قدر من المردودية.

أولاً: واقع الكفاءات البشرية في مؤسسة "ملبنة الساحل".

من أهم النتائج المستخلصة من الجانب النظري أن للكفاءات تعاريف عديدة ومن أهمها تعريف المجموعة الفرنسية " Medef " على أنها "تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، وتقع على المؤسسة مسؤولية تحديدها وتطويرها"¹.
و من التعريف نستخلص أن أهم مكونات الكفاءة البشرية وهي ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: المفهوم العام للكفاءة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

أ) المعرفة: نقصد المعرفة بمجموع العلوم التي اكتسبها عمال مؤسسة "ملبنة الساحل" خارج المؤسسة (شهادات تعليمية... إلخ) وفي الاستبيان الذي وزع على عمال المؤسسة والذي كان سؤاله (كيف تصف مستواك التعليمي؟). وكانت نتائجه كما يلي:

¹رحيم حسين، نفس المرجع السابق، ص 182.

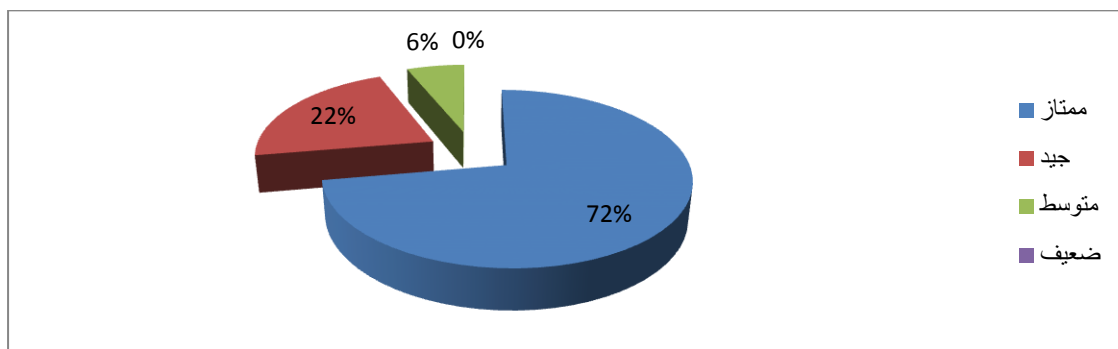
الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 13: تصنيف العمال حسب درجة معرفتهم.

الاقتراحات	ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة
التكرارات	47	14	04	0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

الشكل رقم 17: تصنيف العمال حسب درجة معرفتهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

من حيث اطلعنا على كيفية استقطاب العمال إلى المؤسسة وجدنا المؤسسة تولي اهتماما كبيرا باستقطاب موارد بشرية تتمتع بالمعرفة الكافية فمعظم عمال المؤسسة يحملون شهادات عليا، وذا ما يوضحه الجدول والشكل السابقين. (ب) المهارة: نقصد بها مدى استغلال عمال المؤسسة لمجموع المعارف التي اكتسبها خارج المؤسسة في نشاطهم داخل المؤسسة ومدى استنادهم منها، وما مدى سرعة تنفيذهم لمجموع المهام التي تطلب منهم، وجاء في الاستبيان سؤال في هذا الصدد:

- كيف تصف مهارتك في تنفيذ الأعمال التي توكل إليك؟.

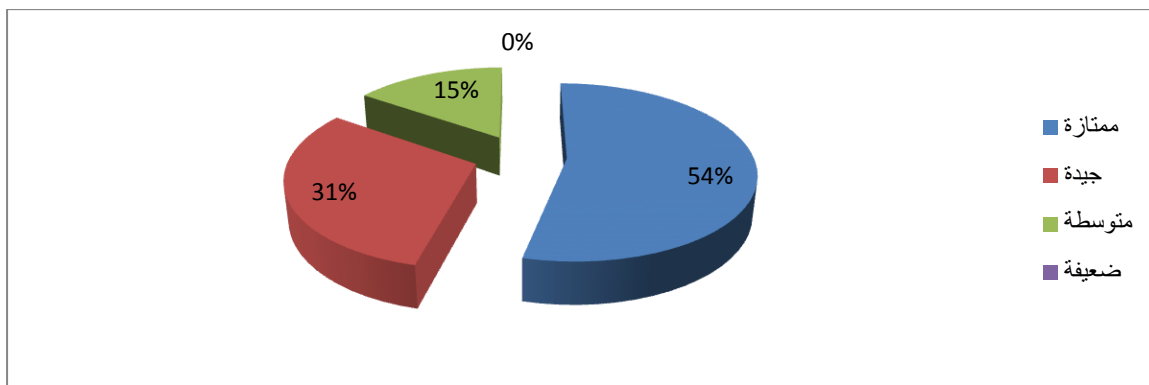
و النتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 14 : تصنيف العمال حسب درجة مهارتهم.

الاقتراحات	ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة
التكرار	35	20	10	0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

الشكل رقم 18: تصنيف العمال حسب درجة مهارتهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

يشعر عمال المؤسسة أنهم يكتسبون المهارة الكافية التي تخولهم لتنفيذ مهامهم وأعمالهم بسرعة ودقة، وخير دليل على ذلك النتائج الموضحة في الجدول والشكل السابقين.

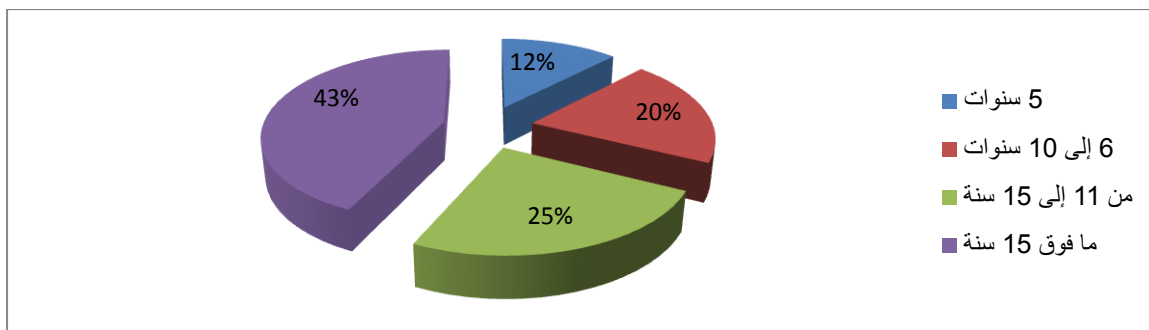
(ج) الخبرة: إن الحالة المستقرة التي تشهدها المؤسسة عموماً والمحافظة على اليد البشرية التي تمتلكها، كل هذا ساهم في أن يبقى عمال المؤسسة لفترة زمنية كافية تجعلهم يتمتعون بالخبرة الكافية، والجدول التالي يبين مدى خبرة عمال مؤسسة "ملبنة الساحل" على حسب الفترة المهنية التي قضاها داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: تصنيف العمال حسب درجة خبرتهم.

عدد العمال	الفترة الزمنية (السنوات)
08	5 سنوات
13	6 إلى 10 سنوات
16	من 11 إلى 15 سنة
28	ما فوق 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 19: تصنيف العمال حسب درجة خبرتهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يبين الجدول والشكل السابقين مدى خبرة عمال مؤسسة "ملبنة الساحل" على حسب الفترة المهنية التي قضاها داخل المؤسسة، وحفاظ المؤسسة على مواردها البشرية المستقطبة، وتزويدهم بمجموعة المعارف والمهارات اللازمة لفترة طويلة أكسب معظمهم خبرة لا بأس بها، وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى استقرار المؤسسة.

ثانياً: تنمية الكفاءات في المؤسسة "ملبنة الساحل".

لتحقيق درجة عالية من الكفاءة على مستوى المؤسسة وضعت المؤسسة برنامجاً لتنمية الرأس المال البشري ومجموعة من الضوابط لتحقيق المعرفة، المهارة والخبرة ويمكن إدراجها في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: برنامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة "ملبنة الساحل".

الشروط	أبعاد الكفاءة
- استقطاب أفراد يحملون شهادات عليا في تخصصات المطلوبة.	المعرفة
- اخضاع الأفراد المستقطبين إلى تكوين قبلي قصير المدى. - وفي حالة عدم نجاعة ذلك التكوين عند تأدية مهامهم فعليا يخضعون لتكوين بعدي قصير المدى.	المهارة
- تلعب الفترة الزمنية التي يقضيها العامل داخل المؤسسة مع تأدية مهامه على أكمل وجه عاملاً رئيسياً لتحديد مدى خبرته.	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

و للوقوف على وضعية التكوين ومدى تنميته للكفاءات البشرية داخل المؤسسة "ملبنة الساحل" فقد تم طرح السؤال التالي:

- كيف تصف التكوين الذي تلقته من طرف المؤسسة؟.

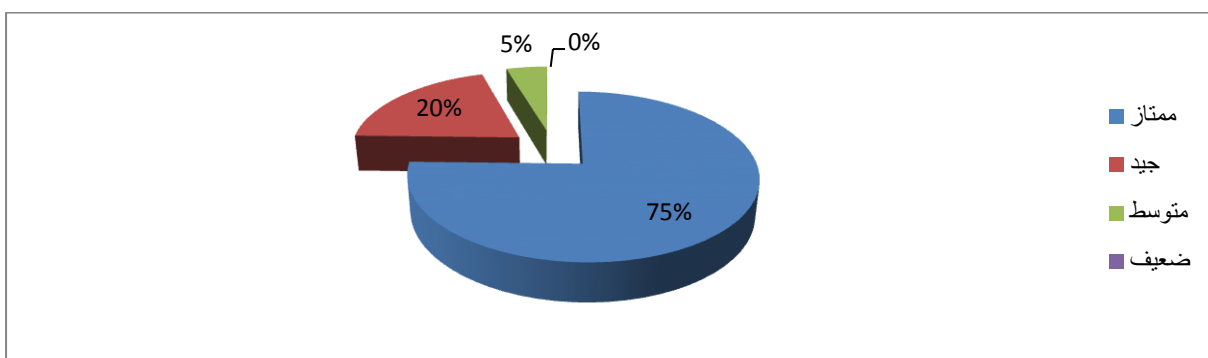
و الجدول التالي يعرض النتائج:

الجدول رقم 17: نظرة العمال إلى التكوين.

الاقتراحات	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
التكرار	49	13	03	0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

الشكل رقم 20: نظرة العمال إلى التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ محتوى الاستبيان.

من الملاحظ أن العمال يستفيدون من التكوين الذي يتلقونه من طرف المؤسسة والنتائج المتحصلة خير دليل على ذلك فأغلبيتهم أجمعوا على أنه ممتاز، جيد ولا أحد من العمال وصف تكوينه بالضعيف، وهذا يدل على فعالية التكوين الذي تقدمه المؤسسة.

المحور الثالث: الكفاءة البشرية والمردودية.

لمعرفة التامة والشاملة حول الكفاءة البشرية وعلاقتها بالمردودية في المؤسسة محل الدراسة ارتأينا طرح استبيان حول الموضوع سابق الذكر وفي ما يلي عرض لنتائجه.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: علاقة الكفاءة بزيادة مردودية "ملبنة الساحل".

الجدول رقم 18: أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة.

الرقم	العبرة	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يرتبط مستوى أداء الورشات بمستوى كفاءة عمالها.	57	%88	08	%12
2	تزداد مردودية العامل بتطور كفاءته.	64	%98	01	%02
3	يساهم المستوى التعليمي للعامل وخبرته ومهارته في كيفية أداءه للمهام وزيادة مردودية الفريق الذي يشتغل معه.	65	%100	-	-
4	لا تدخل المؤسسة في تقديم منتج جديد بدون مراعاة ما تمتلكه من كفاءة بشرية.	62	%95	03	%05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

توضح بيانات الجدول رقم 18 علاقة الكفاءة بزيادة مردودية مؤسسة، بحيث من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الكفاءة البشرية ومردودية المؤسسة، وهذا ما تؤكدته الحملة رقم 03 التي حققت نسبة 100% من مجموع أفراد العينة أي كل أفراد العينة يوافقون عليها والتي كان محتواها أنه يساهم المستوى التعليمي للعامل وخبرته ومهارته في كيفية أداء للمهام وزيادة مردودية الفريق الذي يشتغل معه لكن هناك بعض الأفراد العينة لا يوافقون على أن يرتبط مستوى أداء الورشات بمستوى كفاءة عمالها حيث قدرت نسبتهم بـ 12% وهذا يعتبر عائق من العوائق التي تعوق الانتاج ولهذا يجب على المؤسسة أن تراعي الأفراد العاملين لديها كتحفيزهم واحساسهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على مردودية المؤسسة.

الجدول رقم 19: تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على مردودية المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يؤدي ترقية العمال إلى زيادة قدرتهم على التحكم في العمل.	59	%91	06	%09
2	تساهم البرامج التكوينية داخل المؤسسة إلى زيادة الوعي العمال بمسؤوليتهم تجاهها.	63	%97	02	%03
3	ترتبط مردودية العامل بنظام الحوافز المادية في بعض الأوقات.	65	%100	-	-
4	كل عملية جديدة تتطلب تأطير للاندماج في العمال.	45	%69	20	%31
5	يؤدي مراجعة مناصب الكفاءات إلى تحسين مردوديتهم.	56	%86	09	%14

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

نستخلص من نتائج الجدول رقم 19 أن تنمية الكفاءات البشرية أثر على زيادة مردودية المؤسسة وهذا ما تثبته الجملة رقم 03 التي تتضمن أن مردودية العامل ترتبط بنظام الحوافز المادية التي كانت نسبة الموافقة عليها 100% من مجموع أفراد العينة، لكن هناك بعض أفراد العينة لا يوافقون على الجملة رقم 04 حيث قدرت نسبتهم بـ 31% وفي ظل التغيرات التي تحيط بالمؤسسة يجب أن يكون تأطير للاندماج في العمل كلما كانت عملية جديدة من أجل مواكبة التغيرات ولهذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتمامها بهذه الكفاءات وتنميتها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق أعلى مردودية ممكنة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها.

الجدول رقم 20: الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها.

الرقم	العبارة	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يعمل العمال كفريق تحت قيادة واحدة أحسن من عملهم فرادى.	39	%60	26	%40
2	تراجع المؤسسة خططها بانتظام تبعاً لحركة دوران العمل لديها.	57	%88	08	%12
3	لا تهتم المؤسسة بالمستوى التعليمي للعامل بقدر اهتمامها بخبرته ومهارته.	61	%94	04	%06
4	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية وطارئة كلما تعلق الأمر بمردوديتها الإنتاجية.	65	%100	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ محتوى الاستبيان.

يبين الجدول رقم 20 الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها، وذلك من خلال تسخير مجموعة من الإجراءات والخطط لتسيير نشاطها وهذا ما يؤكد الجدول السابق وبالخصوص الحملة رقم 04 التي أخذت أعلى نسبة 100% أي كل أفراد العينة يوافقون على محتوى الحملة، الذي كان في أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية وطارئة كلما تعلق الأمر بمردوديتها الإنتاجية، ونستخلص من هذا أن المؤسسة "ملبنة الساحل" يجب أن تسعى بكل السبل إلى تحسين كفاءة البشرية من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

خاتمة الفصل:

تمكنت مؤسسة ملبنة الساحل من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاته والذي يأتي من تامين مجموعة إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية، حيث تعتمد عليها في تحريك نشاطها وتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك توفر المؤسسة لعمالها تكوينا داخليا يعرفهم بجميع المهام التي سيقومون بأدائها بمهارة وخبرة عالية مما يوفر لها منتوجا ذا جودة عالية يرضي الزبائن ويكسب ثقتهم، وفي حقيقة هي تسير نحو تحقيق ذلك من خلال التطور والتقدم الذي تحققه كل سنة، لكنها لم تصل بعد إلى تلك الدرجة العالية التي يمكن أن نقول فيها أنها اكتسبت ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد من طرف المنافسين لأنها تقوم على موارد نادرة التي تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 30 مؤسسة ما بين محلية، وطنية وأجنبية تنشط في هذا القطاع ولهذا المؤسسة تهتم بتسيير كفاءة البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

و كانت نتائج الاستبيان الموزع على الافراد العينة الدراسة كما يلي:

- المؤسسة "ملبنة الساحل" لها رأس مال بشري ذو أبعاد متكاملة (المعرفة، الخبرة، المهارة، الابتكار، فرق العمل).
- المؤسسة تهتم بتسيير وتنمية كفاءاتها البشرية.
- المؤسسة تعتمد على كفاءاتها البشرية في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها.
- هناك علاقة طردية بين مردودية المؤسسة وكفاءاتها البشرية.

خاتمة عامة

يشكل رأس المال البشري أحد أهم موارد المؤسسة، فإذا كانت الموارد الأخرى تحتك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك بل تزيد أهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع ذلك لقدرته على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية. وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبح أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلق عليها رأس المال البشري والذي أصبح في العصر الحالي أهم من رأس المال المادي، حيث لا يمكن لمسه لأنه مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين.

وفي ظل متغيرات البيئة التي تحيط بالمؤسسات أصبح من واجب عليها أن يكون لها عناصر تفوق والتي تأتي نتيجة إتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من منافسيها سواء كان على مستوى الجودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر. ومع تطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، والمؤسسات الناجحة هي التي تركز على الكفاءة البشرية من خلال تسييرها وتنميتها عن طريق التعلم بشكل واسع، لكي تتأقلم مع التغيرات البيئية.

الملاحظات العامة حول الموضوع:

استخلصنا من الجانب النظري النتائج المتمثلة في ما يلي:

- رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة.
- الأهمية البالغة لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة إلى قيمة مضافة.
- تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم أصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج، ولكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لا بد من عمالة متميزة، وبالتالي تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

- إن أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة هو الاهتمام بالرأس المال البشري المتمثل في الثروة الفكرية الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية لذلك لابد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لأهداف التي تسعى من أجلها المؤسسة.
- الكفاءة البشرية هي تلك التركيبة الفريدة من مجموع المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبقها ميدانيا، أو بشكل آخر هي معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل ما.
- تكتسي الكفاءة البشرية أهمية بالغة على عدة مستويات فمثلا على مستوى المؤسسة تعتبر مصدرا فريدا غير ملموس يمكنه أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة لتقليد من طرف منافسيها ويجعلها في مراتب الريادة.
- أهم المكونات والأبعاد التي تبني عليها الكفاءة هي معرفة، مهارة، الخبرة.
- تحتاج المؤسسة إلى عملية تسيير كفاءات بشرية من خلال استقطاب، تحويل، تطوير وتنمية أداءهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ويحقق الفعالية.
- على المؤسسة أن تقوم بمجموعة نشاطات تعليمية تهدف من ورائها إلى رفع الأداء الحالي للأفراد من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة وهذا ما يعرف بتنمية الكفاءات البشرية.
- تنعكس مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية جليا فإن كانت فعالية تحقق وتضمن للمؤسسة اكتساب ميزة مستدامة وهذا هو الهدف المرجو من طرفها فالعلاقة جدّ طردية بين الكفاءات وتنميتها وما بين الميزة التنافسية.
- لا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها مزيج غير متناهي من معارف المترابطة فيما بينها.
- من صعوبة على المؤسسة بناء كفاءاتها بسرعة أو تكييفها لما يتماشى وحاجياتها الداخلية ومتطلبات الخارجية الكفاءات الاستراتيجية لأنها نادرة وغير قابلة للتبادل.

نتائج الدراسة:

- ولكي نسقط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الواقع ونجيب على الإشكالية المطروحة فقد تم إجراء دراسة تجريبية على مؤسسة "ملبنة الساحل" والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- إن الاستثمار في رأس المال البشري دور كبير في تطوير وتثمين الكفاءات التي بحوزة المؤسسة.

- هناك علاقة طردية بين الكفاءة البشرية ومردودية المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة "ملبنة الساحل" في ممارسة نشاطها بالدرجة الأولى على كفاءة رأس مالها البشري.
- تسعى ملبنة الساحل دائما إلى تطوير وتنمية الكفاءات البشرية من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة وتحقيق الريادة في مجال أعمالها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم رمضان الدين، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
- أحمد الكواز، "السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري"، المعهد العربي للتخطيط، 2002.
- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، الساحة المركزية، الجزائر، 2006.
- محمد طاقة، حسين عجلان حسن، "اقتصاديات العمل"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم، طرق القياس والتقييم"، الاسكندرية 2006.
- ثابتي حبيب، بن عبو الجلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط 1، معسكر (الجزائر)، 2009.
- جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- جمال الدين محمد موسى، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي"، دار الجامعية الاسكندرية، 2007 .
- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 1، مصر، 2012.
- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهراء، عمان، 2002.
- سعيد علي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمة الأعمال"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2009.
- سوسن شاكر مجيد، "تقويم جودة الأداء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عبد الحكيم أحمد خزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- عبد الله عطوي، "السكان والتنمية البشرية"، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
- عبد المعطي رضا أرضيد، حسين علي خربوش، "الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار الزهران للنشر الأردن، 1999.

- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، "اقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية"، دار الجدير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2005.
- كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2
2000.
- محمد صالح تركي القريشي، "علم اقتصاد التنمية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- منذر واصف المصري، "العولمة والتنمية البشرية"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- Celile deJoux, "les compétents au cœur de l'entreprise" éd, organisation, Paris (France), 2001.
- Lou van beiredock, "tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise", éd : de Boeck, Belgique, 2006.
- Marcel cote, marie, Claive Malo, " La gestion stratégique " : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002.
- C-DE Joux, "la compétence au cœur du succès de votre entreprise", édition d'organisation, paris (France), 2000.
- Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui "Tout s'avère pour. Former", 2^{ème} tirage, éditions d'organisation, paris (France), 2002.
- Guy le Boterf, "construire les compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Parise (France), 2000.
- jean .marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaine", vniobr, paris (France), 1999.
- Patrick Aude Bert les rochas et autres, "les équipes intelligentes", 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, France, 2000.
- Black. S. E. Inch. L.M (1996). Human capital investment and productivity. the American Economies review.
- Blacker. G. S (1993) Human capital Chicago: university of Chicago press combs. J. G. skill. M. S. 2003 Manger list and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perective. Academy of Management journal .
- Gary Dressler, " Human Resource Management", part01, chapter01, the strategic Role of Human Resource Management, prentice Hall Inc, 2005.
- Jean Brill man, Les meilleures pratiques de mangement, 4eme éditions d'organisation, Paris (France), 2003.

- Wood hall. M. (2000). Human capital concepts. InG. Psacharopoulos (Ed) Economics of education. Research and studies, oxford: pergamon.

المذكرات:

- صلاح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

- طائر مراد، "دور الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، 2013.

- مكّي دواجي نادية، "تسيير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، 2013.

مراجع أخرى:

- براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09، 10 مارس 2004، جامعة ورقلة.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الثروة الحقيقية للأمم: مسار إلى التنمية البشرية"، تقرير التنمية لعام 2010.

- بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

- رحيم حسين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005.

- كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد 07، جوان 2010.

<http://cob.bloomu.edu/ramin/Ammar%20Notes/Lecture%20Notzr2093.244>

<http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presetations/CB2005/Day11/Haznda.pp>

<http://nkumgt.com>

<http://www.spa.ga.gov/agencyservices/wfplanning/ppt/wFPPres2004/PFolay.ppt>

الملاحق

الاستبيان

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

سيدي (سيدتي) تحية طيبة وبعد.

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفنا هو معرفة مكانة رأس المال البشري وكفاءته (معارف العمال، والابتكارات والتعلم) داخل المؤسسة، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي بجامعة مستغانم (خروية).

إن المعلومات التي نحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة.

شكرا على التفهم مسبقا، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أسئلة الاستبيان:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة.

أ. معلومات شخصية:

انثى

ذكر

1. الجنس:

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

أخرى حدده:

4. الوظيفة الحالية:

5. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من خمس سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ب. الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث:

المحور الأول: رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة	
		غير موافق	موافق
I.	المعرفة:		
1	يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات بينهم في مواقع العمل.		
2	يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات عن العمل والمشاكل.		
3	يملك العمال المعرفة الكاملة باستمرار عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة.		
4	يساعد العمال القدامى العامل الجديد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل.		
II.	الخبرة المهنية:		

		يتملكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم.	5
		تساهم الخبرة العلمية في تقديم حلول متميزة للمشكلات في العمل.	6
		تمتلك المؤسسة عدد كافي من العمال الذين يمتلكون خبرات علمية.	7
الابتكار:			.III
		تبنى المؤسسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجيات المجتمع ورغباته.	8
		تعد مؤسستنا السبابة دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن.	9
		يملك عمال المؤسسة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	10
المهارات والقدرات:			.IV
		يملك عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	11
		يمتاز العمال بقدرات ابداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	12
		يتوفر لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل المسؤوليات في العمل.	13
		يحرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	14
فرق العمل:			.V
		توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشاكل العمل.	15
		تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة.	16
		تحصل المؤسسة على مخرجات أفضل عندما يتعاون العمال معا كفريق عمل.	17

المحور الثاني: الكفاءة البشرية.

أولاً: واقع الكفاءة في المؤسسة.

أ) المعرفة:

- كيف تصف مستواك التعليمي؟. ممتاز جيد متوسط ضعيف

ب) المهارة:

- كيف تصف مهارتك في تنفيذ الأعمال التي توكل إليك؟ ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

ج) الخبرة:

5 سنوات 6-10 11-15 ما فوق 15

ثانياً: تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

- كيف تصف التكوين الذي تلقيته من المؤسسة؟. ممتاز جيد متوسط ضعيف

المحور الثالث: أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة.

الرقم	العبرة	سلم الإيجابية	
		موافق	غير موافق
I. علاقة الكفاءة بزيادة مردودية مؤسسة.			
1	يرتبط مستوى أداء الورشات بمستوى كفاءة عمالها.		
2	تزداد مردودية العامل بتطور كفاءته.		
3	يساهم المستوى التعليمي للعامل وخبرته ومهارته في كفاءة أداءه للمهام وزيادة مردودية الفريق الذي يشتغل معه.		
4	لا تدخل المؤسسة في تقديم منتج جديد بدون مراعاة ما تمتلكه من كفاءة بشرية.		

.II تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على زيادة مردودية.		
5		يؤدي ترقية العمال إلى زيادة قدرتها على التحكم في العمل.
6		تساهم البرامج التكوينية داخل المؤسسة إلى زيادة وعي العمال بمسؤوليتهم تجاهها.
7		ترتبط مردودية الحوافز بنظام المادية في بعض الأوقات.
8		كل عملية توظيف جديدة تتطلب تأطير للاندماج في العمل.
9		يؤدي مراجعة مناصب الكفاءات إلى تحسين مردوديتهم.
.III أساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها.		
10		يعمل العمال كفريق تحت قيادة واحدة أحسن من عملهم فرادى.
11		تراجع المؤسسة خططها بانتظام تبعا لحركة دوران العمل لديها.
12		لا تهتم المؤسسة بالمستوى التعليمي للعامل بقدر اهتمامها بخبرته ومهارته.
13		تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية وطارقة كلما تعلق الأمر بمردوديتها الإنتاجية.

الملخص:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها رأس المال البشري، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها قدرة على الابداع و التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الإدارة، و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارته و استثماره استثماراً أمثلاً من قبل المؤسسات من أجل ضمان بقائها، و نموها تحقيق أعلى مردودية ممكنة، و لن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية و مقدرة عقلية فضلا عن الخبرة المتجددة و المهارة العالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين كفاءة رأس المال البشري ومردودية المؤسسة وهذا ما يعكس أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، رأس المال البشري، مردودية المؤسسة الاقتصادية، ملينة الساحل.