

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه

- دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة-

تحت إشراف

من إعداد الطالبة

الدكتورة ليندة رقام

مليكة مدفوني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حسين بورغدة	أستاذ	سطيف 1	رئيسا
ليندة رقام	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مشرفا ومقررا
الهادي بوقلقول	أستاذ	عنابة	مناقشا
سامية لحول	أستاذ	باتنة 1	مناقشا
الطيب الوافي	أستاذ محاضر أ	تبسة	مناقشا
مراد سكاك	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/ 2018

الملخص:

يعد رأس المال البشري أهم موارد المؤسسات والاستثمار فيه من أفضل طرق التميز والتفوق، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى مساهمة هذا النوع من الاستثمارات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وطرح إشكالية تقييمه. ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- المتواجدة على مستوى بلدية تبسة كدراسة حالة ومحلا للدراسة الميدانية، حيث تم اعتماد معلومات المقابلة المجرأة مع بعض المسؤولين بها وكذا بياناتها المالية السنوية للفترة 2005-2015، وبعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) تم صياغة نموذجين قياسييين وفق معادلة الانحدار المتعدد ومعالجتهما باستخدام برنامج (Eviews (V:07 بطريقة الانحدار المتدرج. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على ربحيتها ونمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرتها التنافسية، كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات فيما يتعلق بتفعيل الاستثمار بالمؤسسة واقترحت مجموعة من المواضيع كدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية، الميزة التنافسية، رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، تقييم الاستثمار في رأس المال البشري.

Le Résumé :

Le capital humain est considéré comme la ressource la plus importante dans l'entreprises et l'investissement en capital humain est l'une des meilleures méthodes d'excellence. De ce fait, cette étude s'intéresse au degré de contribution de ce type d'investissement au soutien de la compétitivité des entreprises ainsi que la problématique de son évaluation. Pour tester les hypothèses de cette étude et réaliser ses objectifs, on a choisi l'entreprise SOMIPHOS qui se situe au niveau de la commune de Tébessa comme étude de cas. A travers les rencontres directes avec les responsables et l'analyse de ses états financiers pour la période 2005-2015 et en recourant à la méthode du Coefficient Intellectuel a valeur ajoutée (VAIC), deux modèles de régression multiples ont été alors formulés et traités en utilisant le programme Eviews (V : 07) par la méthode stepwise. L'étude a donc conclu que cette entreprise investie dans son capital humain ce qui influe directement et de manière positive sur sa rentabilité et la croissance de ses ventes en les considérant comme des indices de sa compétitivité. Cette étude a permis aussi de proposer certains nombres de recommandations en termes d'activer son investissement et de proposer ensuite d'autres pistes d'études pour l'avenir.

Mots-clés : compétitivité, avantage concurrentiel, capital humain, investissement dans le capital humain, L'évaluation de l'investissement en capital humain.

The Abstract :

Human capital is one of the most important resources of companies and investment in human capital is one of the best methods of excellence. From this, we examine the contribution of this type of investment in supporting the competitiveness of companies and the problem of its valuation. In order to test the hypothesis of the study and achieve its objectives, la Société des mines de phosphate - SOMIPHOS – which is located at municipality of Tebessa was selected as a case study. Through, the interviews with some managerial staff, the analysis of financial data for the period 2005-2015, tow multiple regression models were formulated and processed using Eviews (V: 07) software by stepwise method. The study concluded that the firm invests in its human capital which affects positively its profitability and sales growth as indicators of its competitiveness. The study also made a number of recommendations regarding activating the investment in the firm and suggested a set of topics as future studies.

Key words: competitiveness, competitive advantage, human capital, investment in human capital, Evaluation of investment in human capital.

الاهداء

إلى من أعجز عن رد جزء من فضلها ولن أستطيع ما حييت،

الغاليين على قلبي والدي أطال الله في عمرهما ورزقني رضاهما.

إلى رفيق دربي وأبنائي،

إلى أختي وإخوتي،

إلى رفيقات دربي وعزيزات قلبي صديقاتي،

أهدي ثمرة جهدي.

شكر وعرّفان

بعد الحمد لله وحده،

ومع أولى صفحات هذا العمل يحضرنى واجب الاعتراف بالجميل للأستاذة المشرفة
الدكتورة **ليندة رقام**، السيدة الفاضلة التي كان لها فضل كبير في
إتمام الأطروحة وكانت مثلاً للأخلاق الحميدة والصبر والحلم طوال
فترة الإشراف على الرغم من قصرها.

كما أتوجه بأسمى عبارات التقدير والشكر للأستاذ الدكتور **بقره الشريف**، ولكل من ساعدني
على انجاز الدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- أخص بالذكر السيدين:
بن خباب عدلان و**شنيخر عبد النور**.

كما لا يفوتني توجيه الشكر للأستاذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الملخص
	الإهداء
	شكر و عرفان
I-II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
v	قائمة المختصرات
أ - ن	مقدمة
	الفصل الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: القدرة التنافسية
2	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية
6	المطلب الثاني: تصنيفات القدرة التنافسية
8	المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسات
10	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
13	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
14	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: جودة الميزة التنافسية
29	المطلب الرابع: المورد البشري والميزة التنافسية
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري
43	المطلب الأول: رأس المال البشري
58	المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
62	المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
68	المطلب الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة
77	المبحث الثاني: آليات ومقومات الاستثمار في رأس المال البشري
78	المطلب الأول: التوظيف
85	المطلب الثاني: التعلم والتحفيز
94	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات البشرية
100	المطلب الرابع: أدوار حتمية وأخرى مهمة
108	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تقييم الاستثمار في رأس المال البشري
110	تمهيد
111	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري
111	المطلب الأول: ماهية التقييم
125	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الاستثمار في رأس المال البشري
125	المطلب الثالث: مراحل وخطوات عملية التقييم

134	المطلب الرابع: طرق فصل التأثيرات والبحث عن الأدلة
137	المبحث الثاني: مستويات وطرق تقييم الاستثمار في رأس المال البشري
137	المطلب الأول: مستويات تقييم الاستثمار في رأس المال البشري
143	المطلب الثاني: الطرق الوصفية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري
145	المطلب الثالث: الطرق الكمية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري
149	المطلب الرابع: الطرق المالية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري
159	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية
	تمهيد
161	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - Somiphos -
161	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتطور نشاطها
167	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Somiphos
169	المطلب الثالث: الوضع التنافسي للمؤسسة
174	المطلب الرابع: رأس المال البشري بالمؤسسة
179	المبحث الثاني: منهج وأدوات وخطوات الدراسة
179	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات
181	المطلب الثاني: نموذج الدراسة القياسيان
186	المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات واختبار الفرضيات
190	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
	تمهيد
192	المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة الميدانية
193	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة
200	المطلب الثاني: تحليل متغيرات نموذجي الدراسة القياسيين
208	المطلب الثالث: عرض نتائج نموذج الربحية
212	المطلب الرابع: عرض نتائج نموذج نمو المبيعات
216	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتقديم المقترحات
226	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء اختبار الفرضيات
227	المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة
222	المطلب الثالث: نتائج الدراسة والمقترحات
234	الخاتمة
237	قائمة المصادر والمراجع
249	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
26	خصائص الموارد البشرية والميزة التي تحققها	01
29	دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية وفق مداخل عدة	02
45	الفرق بين الأصول الملموسة وغير الملموسة	03
52	مؤشرات قياس رأس المال البشري	04
71	أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية حسب رأي بعض الباحثين	05
102	الدور الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية	06
147	مؤشرات رئيسية مختارة في تقييم الموارد البشرية	07
166	تطور انتاج وصادرات مؤسسة Somiphos خلال الفترة (2014-2005)	08
171	أهم منافسي Somiphos	09
171	أهم مناطق تواجد أهم زبائن Somiphos	10
175	تطور عدد عمال المؤسسة حسب التصنيف الاجتماعي- المهني خلال الفترة (2009- جوان 2016)	11
176	توزيع عمال المؤسسة وفق التصنيف الاجتماعي- المهني حسب الوحدات لسنة 2016 جوان	12
178-177	توزيع عمال المؤسسة حسب سنوات الخبرة (جوان 2016)	13
185	توصيف متغيرات النموذجين	14
201	تطور كل من: CE, SC, HC, VA خلال الفترة (2005-2015)	15
203	تطور كفاءة رأس المال: البشري والهيكلية والمستخدم خلال الفترة (2005-2015)	16
205	تطور المتغيرات التفاعلية خلال الفترة (2005-2015)	17
206	تطور كل من الربح الصافي، رقم الأعمال، مجموع الأصول للفترة (2005-2015)	18
208	تطور كل من: ROA و SGR للفترة (2005-2015)	19

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة المقترح	و
02	الاستراتيجيات العامة للتنافس	13
03	نموذج القوى الخمس لـ Porter	20
04	سلسلة القيمة لـ Porter	23
05	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	39
06	رأس المال البشري المنظمي	47
07	التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين	73
08	بيانات حلقة القيمة	75
09	المتابعة والتقييم مقارنة بالإطار المنطقي للمشروع	114
10	أهداف التقييم	117
11	مصفوفة الإطار المنطقي	126
12	نموذج Kirkpatrick لتقييم التدريب	139
13	بطاقة أداء إدارة رأس المال البشري	157
14	مصفوفة أداء العمليات	158
15	معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC لـ Ante Pulic	182
16	تطور كفاءة رأس المال: البشري، الهيكلي والمستخدم خلال الفترة (2005-2015)	204
17	نتائج تقدير نموذج ROA	209
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج ROA	210
19	نتائج اختبار الارتباط الذاتي لنموذج ROA	210
20	نتائج اختبار ثبات التباين لنموذج ROA	211
21	نتائج اختبار معامل التضخم التباين لنموذج ROA	211
22	نتائج تقدير نموذج SGR	212
23	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج SGR	213
24	نتائج اختبار الارتباط الذاتي لبواقي نموذج SGR	214
25	نتائج اختبار ثبات تباين البواقي لنموذج SGR	215
26	نتائج اختبار معامل تضخم التباين لنموذج SGR	215

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر باللغة الأصلية	معنى المختصر باللغة العربية
ASTD	American Society for Training and Development.	الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير
BCR	benefit/cost ratio	معدل التكلفة والفوائد
BPL	Bone of phosphate of lime = 2,1852 x P ₂ O ₅	عظم الفوسفات من الجير
C.E.R.A. D	Centre d'études et des recherches appliquées au développement	مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير
C.M. D. O	Complexe de Djbel-onk	مركب جبل العنق
CE	Capital employed	رأس المال المستخدم
CEE	Capital employed efficiency	كفاءة رأس المال المستخدم
DER	dollar exchange rate	سعر صرف الدولار
Ferbat	Société de réalisation immobilière	شركة الانجاز العقاري
FTE	Full-time equivalent	ما يعادل الدوام الكامل
Group Ferphos	Group de fer et de phosphate	مجمع الحديد والفوسفات
HC	Human capital	رأس المال البشري
HCCE	Human capital cost factor	عامل تكلفة رأس المال البشري
HCE	Human capital efficiency	كفاءة رأس المال البشري
HCRF	Human capital revenue factor	عامل الإيراد لرأس المال البشري
HCROI	Human capital return on investment	عائد الاستثمار في رأس المال البشري
HCVA	Human capital value added	القيمة المضافة لرأس المال البشري
HEVA	Human economic value added	القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري
HPTC	Human performance technologist consultant	مستشار تكنولوجيا الأداء البشري
I.P. A	Installations portuaires d'Annaba	المنشآت المينائية لعنابة
I.R. D	Indemnité de responsabilité et de disponibilité	علاوة المسؤولية والإتاحة
IRR	Internal rate of return	المعدل الداخلي للعائد
ICE	Intellectual capital efficiency	كفاءة رأس المال الفكري
IFA	International Fertilizer in Industry	الصناعة الدولية للأسمدة
IMPHOS	Institute Mondial du phosphate	المعهد الدولي للفوسفات
IRR	Internal Rate of Return	المعدل الداخلي للعائد
MANAL	Manadjim el Djazair	مناجم الجزائر (مجمع منال)
OCED	Organization for Economic Cooperation and development	منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي
P.C. N	Plan Comptable National	المخطط الوطني المحاسبي
P.R.C	Prime de rendement collectif	منحة المرودية الجماعية

منحة المرردوية الجماعية	Prime de rendement individuel	P.R. I
سعر الطن من الفوسفات	Price per ton of phosphate	PTP
الجودة، الابتكار، الانتاجية والخدمة	Quality, Innovation, Productivity, Service	QIPS
العائد على الأصول	return on assets	ROA
العائد على الاستثمار	Return on Investment	ROI
النظام المحاسبي والمالي	System Comptable et Financier	S.C. F
شركة جبل العنق	Société de djbel-onk	S.D. O
شركة الصهر	Société de Fondrie	S.F. O
شركة الفوسفات قسنطينة	Société de phosphate de Constantin	S.P.C
شركة البوزولان ومواد البناء	Société de Pouzzolane et des matériaux de construction	S.P.M.C
رأس المال الهيكلي	Structural capital	SC
كفاءة رأس المال الهيكلي	Structural capital efficiency	SCE
نمو المبيعات معدل	sales growth rate	SGR
شركة مناجم الحديد الجزائري	Société des mines de fer d'Alger	Somifer
مؤسسة مناجم الفوسفات	Société des mines de phosphate	somiphos
الشركة الوطنية للبحوث واستغلال المناجم	Société nationale de recherches et de l'exploitation miniers	Sonarem
الشركة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتسويق الهيدروكربونات	La Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures	SONATRACH
شركة النقل البري المنجمي	Société des transports routières des minerais	SOTRAMINE
وحدة النقل البري	Unite de transports routiers	U.T. R
القيمة المضافة	Value Added	VA
معامل القيمة المضافة الفكرية	Value Added intellectual coefficient	VAIC
معامل تضخم التباين	Variance- inflating factor	VIF
القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم	Value, Rarity, Inimitability, Organization	VRIO

المقدمة

مقدمة

في ظل تبعات العولمة وحملات التحرير التي صاحبها خلال نهاية القرن الماضي، وجدت الدول والمؤسسات نفسها أمام منافسة شديدة متعددة الجبهات. منافسة خلطت أوراقها وقواعد لعبها وازدادت حدتها مع تحول منطق المستهلك من السعر إلى القيمة وتطور أساليب اليقظة التنافسية، حيث بالكاد تستطيع المؤسسات أن تخفي أسرار نجاحها وتفوقها وتحافظ على وجودها.

ومع هذه التحديات أصبحت المؤسسات ملزمة بالبحث في سبل دعم قدراتها التنافسية وامتلاك مزايا تنافسية استراتيجية تلبى متطلبات عملائها من جهة ويصعب على المنافسين حيازتها أو تقليدها بسهولة وتضمن لها استمراريتها من جهة أخرى.

وباهتمام الفكر الإداري بهذه القضية والبحث فيها، كانت الأبحاث والدراسات المختصة تخلص في كل مرة إلى ان العنصر البشري هو مصدر كل تفوق وأهم مورد تتمحور حوله جميع المزايا التنافسية وأسرار النجاح، لتتعدد بذلك التسميات التي أطلقت عليه فعد موردا وأصلا بشريا واستقر عند رأس مال بشري، وأضحى الاستثمار فيه أفضل الاستثمارات لمن يرغب في التفوق والبقاء.

إن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري هو موضوع قديم متجدد في مجال إدارة الموارد البشرية ومدخل قوي ورئيسي لتحسين الأداء التنظيمي، على اعتبار أنه يبحث في الآليات أو الممارسات التي من خلالها يمكن صناعة مزايا تنافسية تسمح للمؤسسات بدعم قدراتها وموقعها التنافسي، إلى جانب بحثه في كيفية تفعيل هذه الآليات ورفع مستويات كفاءتها.

ومن منطلق أن الاستثمار هو إنفاق للمال والجهد والوقت فهو بحاجة إلى إرفاقه بعملية التقييم، هذه العملية التي لطالما أخافت الكثيرين وأرعبتهم بسبب خشية المساءلة عن نتائجها وفي مرات عدة بسبب غياب القدرة والافتقار إلى المؤهلات اللازمة للقيام بها. وعلى الرغم من ذلك فهي حلقة ضرورية ضمن عملية الاستثمار البشري لضمان نجاحه وللبرهنة لأصحاب المصالح على أن ما يفعله المسؤولون بالمؤسسات هو الصواب وليس مجرد ترف تضيع معه الموارد والجهود.

1. إشكالية الدراسة

لقد حتم تغير قواعد لعبة التنافسية وديناميكيته المستمرة على المؤسسات السعي بكل جد وجهد إلى الظفر بأهم مداخلها وأسرارها، ويعد الاستثمار في رأس مالها البشري أحد أبرز المداخل التي يمكنها انتهاجه لتحسين أدائها التنظيمي ودعم قدرتها التنافسية، ومن هذا المنطلق تنبثق إشكالية هذا البحث الرئيسية والتمحورة في: إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - في دعم قدرتها التنافسية؟ والتي تستدعي معالجتها الإجابة على الاسئلة الفرعية الموالية:

- هل تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - بالاستثمار في رأس مالها البشري؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية للاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - على ربحيتها؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية للاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - على نمو مبيعاتها؟

2. فرضيات الدراسة

- للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة ثلاث فرضيات جزئية تناسبها والأسئلة الفرعية الموضوعة تمثلت في:
- تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - بالاستثمار في رأس المال البشري.
 - توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة Somiphos.
 - توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على نمو مبيعات مؤسسة Somiphos .

3. دوافع الدراسة

- لعل من أهم وأبرز الأسباب التي دفعت إلى عرض هذه الدراسة والتي جاءت موسومة بالاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه ما يلي:
- النتيجة التي توصلت إليها الباحثة في دراستها على مستوى الماجستير بشأن تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والمتمثلة في ضرورة تأهيل العنصر البشري والسعي قدما للاستثمار فيه بغض النظر عن حجم المؤسسة أو نشاطها كونه المصدر الأقدر على دعم قدرتها التنافسية،

وللتعرف أكثر على كيفية القيام بهذا النوع من الاستثمارات من الناحية النظرية الأكاديمية والعملية الواقعية في مؤسسة جزائرية برزت الرغبة في طرح ذلك من خلال الدراسة الحالية.

- الرغبة في طرح الموضوع بشكل مختلف عما تناولته الدراسات السابقة فيما يتعلق بكيفية الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يأتي في شكل نقاط مختصرة في أغلبها تحت موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري، والتركيز على رأس المال البشري كونه يمثل أساس ومحور باقي رؤوس الاموال.
- الرغبة في التأكد من مدى استيعاب وإدراك مؤسسة مناجم الفوسفات، كمؤسسة جزائرية رائدة في مجال التصدير لأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري وواقع ذلك.

4. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيراتها والعلاقة بينها. فالتنافسية اليوم أصبحت تقوم على امتلاك مزايا تنافسية استراتيجية تضمن استدامة التفوق والريادة، وتعدّ حيازة المؤسسات لذوي العقول عالية التميّز وتشجيعها والمحافظة عليها أبرز مدخل إداري إستراتيجي لتحقيق ذلك، وقد اصطلح عليه الاستثمار في رأس المال البشري في الفكر الإداري والاقتصادي حيث أشادت نظرية رأس المال البشري سابقاً ولا زالت ضمن النظريات التي تلتها بأهميته ودوره في تطوير الأداء وتحسين مستويات تنافسية كلّ من الاقتصاد الكلي والجزئي على حدّ سواء.

بالإضافة إلى أن طرح موضوع تقييم هذا النوع من الاستثمارات يعدّ أمراً بالغ الأهمية لضمان تنفيذه بما يحقق الأهداف التي وجد لأجلها من جهة وللحفاظ على موارد المؤسسات من جهة أخرى، فالاستثمار في رأس المال البشري ليس مجرد ممارسات عادية تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولكنها موارد مالية ومادية معتبرة وجهود بشرية لا يستهان بها تستحق الرعاية وعدم الهدر، وعملية التقييم هي السبيل إلى التحسيس بأهميتها سواء بشكل إجباري أو اختياري.

5. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- الكشف عن مدى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين الاستثمار في رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة محلّ الدراسة وتحديد طبيعتها.

- تحديد مستوى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في كلّ من ربحيّة ونموّ مبيعات المؤسسة كمؤشرين لتنافسيّتها.
- التأكد من فعالية الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في مجال الاستثمار في رأس مالها البشري، ومدى مساهمتها في دعم قدرتها التنافسية.

6. نموذج الدراسة ومتغيراته

لقد تم استمداد نموذج الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، التي بدورها بنت تصوراتها على منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية المعروف بنموذج VAIC لـ Ante. Pulic الذي سيتم الحديث عنه بشكل مفصل ضمن منهجية الدراسة الميدانية التي سيعرضها الفصل الرابع. وبالنسبة للمتغير التابع للدراسة فقد كان القدرة التنافسية للمؤسسة، والتي سيتم قياسها بمؤشري:

- الربحية مقاسة بالعائد على الأصول (ROA).
 - معدل نمو المبيعات (SGR).
- وقد تم اختيار هذين المؤشرين دون غيرهما بسبب ما توفر من معلومات وبيانات بالدرجة الأولى وكون المؤسسة غير مدرجة بالبورصة.
- أما المتغيرات المستقلة فقد تشكلت من مكونات معامل القيمة المضافة الفكرية المتمثلة في:
- HCE: كفاءة رأس المال البشري.
 - SCE: كفاءة رأس المال الهيكلي.
 - CEE: كفاءة رأس المال المستخدم.
- وقامت الباحثة بإضافة متغيرين آخرين رأت بأن لهما تأثير على المتغير التابع وهما:
- PTP: متوسط سعر بيع الطن من الفوسفات.
 - DER: متوسط سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الجزائري.
- والسبب في ذلك هو أن سعر البيع يؤثر على الربحية وعلى المبيعات ومن ثمة على نموها خاصة وأنه يتم بالدولار الأمريكي كون المنتج يوجه للتصدير، الأمر الذي يستدعي تحويله إلى العملة المحلية بما يجعل المبالغ المحصلة تتأثر بارتفاعه أو انخفاضه، بمعنى ان لسعر الصرف هو الاخر تأثيره على النتائج.
- وفيما يتعلق بأسباب استخدام نموذج معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC واعتماد منهجيته فهي ترجع إلى:

- كون النموذج مبنيا على نظرية الموارد وينطلق من أن خلق القيمة المضافة للمؤسسة هو محصلة الاستخدام الكفاء لجميع مواردها، حيث يظهر كل من الموارد المادية وغير المادية ويتناول كفاءة استخدامها متمثلة في كفاءة رأس المال البشري، كفاءة رأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال المستخدم. وعلى الرغم من أن الدراسة الحالية تركز فقط على متغير واحد فقط من ضمنها وهو كفاءة رأس المال البشري إلا أن الباحثة ترى بأن إدراج باقي المتغيرات يجسد ويعكس الظاهرة بأكثر واقعية.

- ظهور رأس المال البشري مستقلا عن باقي مكونات رأس المال الفكري بما يسمح بتوظيف كفاءته في معادلة الانحدار المتعدد لتحقيق أمرين:

- تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال هذه الكفاءة كونها أحد الطرق الكمية المستخدمة في ذلك.

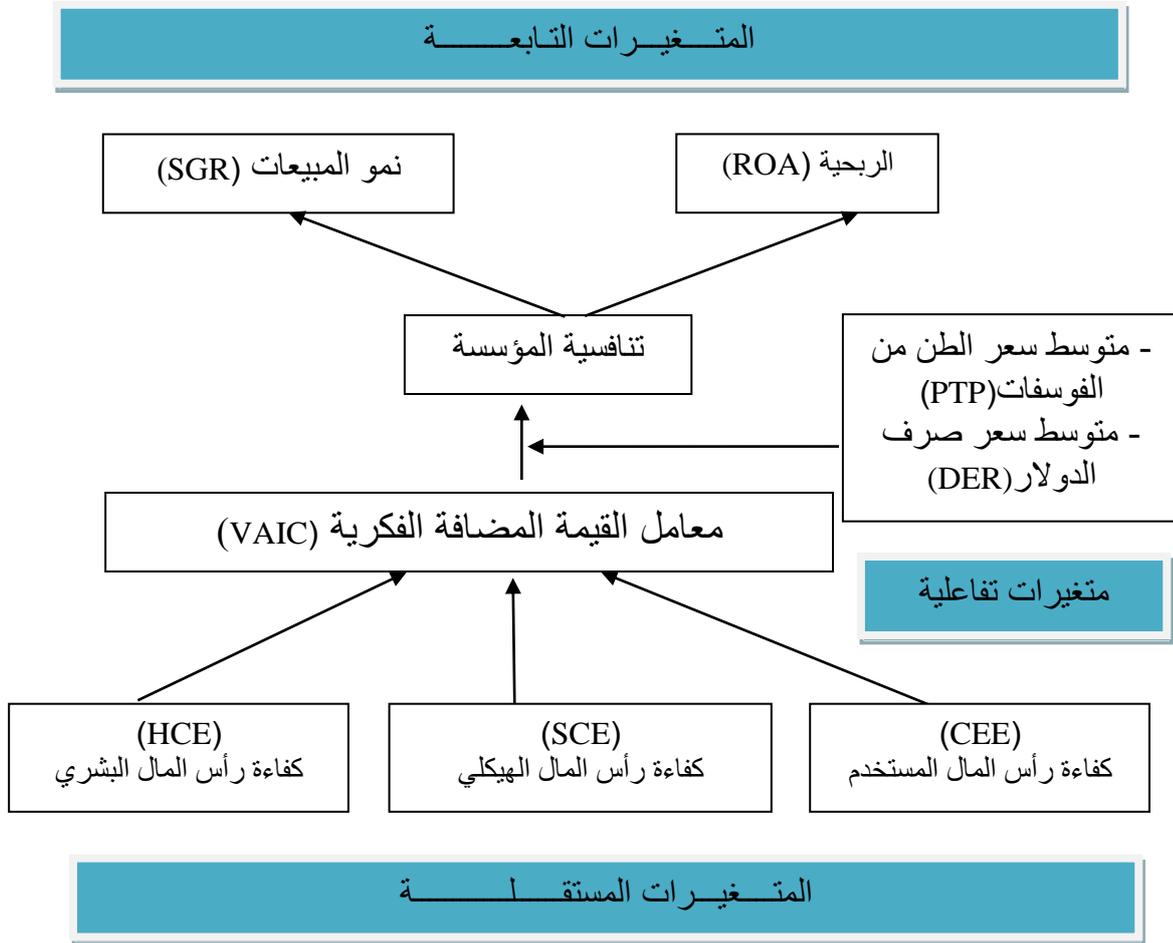
- التمكن من فصل أثر الاستثمار في رأس المال البشري عن الأثر الذي يمكن أن تحدثه باقي المتغيرات على مؤشرات تنافسية المؤسسة المعتمدة بكل سهولة.

- التمكن من تقييم الأثر الايجابي أو مستوى الدعم الذي يقوم به الاستثمار في رأس المال البشري لقدرة المؤسسة التنافسية وذلك من خلال الميل أو معامل الانحدار.

- إضافة إلى الأسباب السابقة فإن اعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC على البيانات المحاسبية فقط في تحديده وتحديد مكوناته بقواعد بسيطة يسمح بتطبيقها في أي مؤسسة.

وانطلاقا من هذه الأسباب قامت الباحثة بتبني منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية في بناء نموذج دراستها كونه سيسمح لها بمعالجة الاشكالية المطروحة ولكن بعد إضافة باقي المتغيرات المقترحة ليصبح وفق التصور الذي يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة المقترح



7- الدراسات السابقة

أثناء البحث في اشكالية هذه الدراسة تم رصد الكثير من الدراسات الشبيهة والقريبة منها والتي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسات، وقامت بربطه بالعديد من المتغيرات التي لها علاقة بالقدرة التنافسية كالأداء التنظيمي، الأداء المتميز، الأداء العالي، تحقيق القيمة والميزة التنافسية.

وبالتركيز على الاستثمار البشري كمتغير مستقل دون النظر إلى المتغيرات التابعة المذكورة يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين رئيسيتين: المجموعة الأولى برز فيها الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير رئيسي بهذه التسمية وكذا بمسميات أخرى، كالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة رأس المال البشري، أما المجموعة الثانية فقد تناولته

كجزئية ضمن الاستثمار في رأس المال الفكري من منطلق أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري.

وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تمّ رصدها ولها علاقة بإشكالية الدراسة الحالية من المجموعتين:

1- دراسة Wang I-Ming وآخرين بعنوان: Effect of human capital investment on

¹organization performance، حاول الباحثون من خلالها اختبار علاقة ارتباط استثمار رأس المال البشري ممثلاً بـ 3 أبعاد هي: التوظيف والاختيار، الإلهام (inspiration)، التدريب والتطوير، بالأداء التنظيمي المعبر عنه بالقيادة، علاقات الثقة الداخلية والعلاقات الشخصية الداخلية، مع وجود متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية، وذلك على مستوى مؤسسات تايوانية في مجال العلوم والتكنولوجيا.

استخدم الباحثون 150 استمارة صحيحة من أصل 800، وخلصت دراستهم إلى أن:

- التدريب والتطوير يرتبط بعلاقات الثقة الداخليّة بشكل إيجابي من خلال قيم المنظمة.
- علاقة الأبعاد الثلاثة للأداء بكلّ من التوظيف والإلهام لم تتأثر بوجود عناصر الثقافة التنظيمية.

كما خلص الباحثون إلى أنه ينبغي على كلّ مؤسسة أن تعتمد إستراتيجية محدّدة تناسب وضعها الخاصّ ويمكن تنفيذها عملياً بما يحقق تحسين الأداء وارتفاع معدّل العائد على الاستثمار.

2- دراسة Mosa Moh d Amin bani Amer والتي كانت تحت عنوان: The impact of

Intellectual capital on competitive advantage on Jordanian Healthcare sector: The case study of King Abdullah university Hospital (KAUH),² الذي سعى من خلالها صاحبها إلى تقصي أثر رأس المال الفكري والمراد به هو ممارساته (ممثلاً برأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي) على الميزة التنافسيّة التي تمثّلت أبعادها في السعر، مستوى الجودة والوقت في القطاع الصحي الأردني، أخذاً المستشفى الجامعي للملك عبد الله كدراسة حالة لأهميته في توفير

¹ : I-Ming Wang et al, Effect of human capital investment on organization performance, social and behavior and personality INC, 36(8), 2008, PP: 1011-1022.

² : Mosa Moh d Amin bani Amer, the impact of Intellectual capital on competitive advantage on Jordanian Healthcare sector: The case study of King Abdullah university Hospital (KAUH), A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of degree of master of business administration, Yarmouk University, Jan 2011.

الرعاية الصحية في شمال الأردن، واستخدم الباحث 151 استبانة موزعة على الأطباء والمرضى والإداريين والفنيين لتجميع البيانات، وخلص بعد معالجتها إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية بالمستشفى، واعتبر رأس المال البشري والعلائقي أبرز وأهم عوامل اختيارها من دون باقي المؤسسات، في حين يحتاج رأس المال الهيكلي إلى كثير من العمل.

3 - دراسة Wasim Ul-Rehman وآخرين بعنوان: **Intellectual capital efficiency and**

¹ **financial performance of insurance sector in Pakistan: a panel data analysis**، التي هدف من خلالها الباحثون إلى قياس أداء رأس المال الفكري باستخدام القيمة المضافة وطريقة معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC)، وملاحظة أثرهما على العوائد المالية (الربحية) لقطاع التأمينات الباكستاني خلال الفترة الممتدة من 2006 حتى 2010، باعتماد كل من EPS,ROI,ROE كمتغيرات تابعة معبرة عن الأداء، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية ومعنوية لكفاءة رأس المال البشري بـ EPS، وكانت سلبية ومعنوية بكفاءة رأس المال المستخدم والهيكلية.

4- دراسة Scheyli Fatemeh وآخرين بعنوان: **The relationship between components of**

² **intellectual capital and performance of yazd tile companies**، والتي هدفت إلى تفصي علاقة مكونات رأس المال الفكري بعد تحديدها بأداء شركات Yazd للبلاط الإيرانية حيث تمثلت متغيرات النموذج المقترح في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كمتغيرات مستقلة والإنتاجية، الربحية وقيمة المساهمين كمتغيرات تابعة، واستخدم أسلوب المراقبة والاستبانة لتجميع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج Lisrel باعتماد منهج المعادلات البنائية، خلصت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بشكل عام له علاقة معنوية مباشرة بالأداء، أما من خلال مكوناته (رأس المال الفكري) فقد كان لرأس المال البشري فقط علاقة تأثير مباشرة إيجابية بالأداء دون باقي الأبعاد.

¹ : Wasim-ul-Rehman et al, Intellectual capital efficiency and financial performance of insurance sector in pakistan: a panel data analysis, middle- east journal of scientific research, Vol:17(9),2013, PP:1251-1259.

² : Scheyli Fatemeh et al, The relationship between components of intellectual capital and performance of Yazd tile companies, international journal of Academic Research in Accounting finance and Management sciences, Vol: 04, No: 01, January 2014, PP: 319-330.

5- دراسة Faris Nasif Alshubiri بعنوان Exploring the Relationship between Human

Capital Investment and Corporate Financial Performance of Jordanian Industrial

Sectors¹، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استثمار رأس المال البشري HCI والأداء المالي للشركات. وقد تبني الباحث مفهوم رأس المال البشري كجزء من رأس المال الفكري وقام باستخدام 11 قطاعا صناعيا مدرجا في بورصة عمان للفترة من 2005 إلى 2011.

قام الباحث باستخدام كفاءة رأس المال البشري لقياس HCI أي بنسبة القيمة المضافة إلى رأس المال البشري، ولكن بقاعدة حساب للقيمة المضافة تختلف عن قاعدة VAIC لـ Pulic، ومن جهة أخرى اعتمد سبعة مؤشرات للأداء المالي وهي: المبيعات (log of sales)، مجموع الأصول (log of assets)، دوران رأس المال العامل (WCTO)، نسبة تغطية الفوائد (ICR)، السعر إلى القيمة السوقية (PBV)، عائد السهم (ROE)، عائد السهم (DPS).

وباستخدام سبع معادلات للانحدار البسيط توافقا وعدد المتغيرات التابعة، أشارت اختبارات تحليل الارتباطات المستخدمة إلى النتائج الموالية:

- وجود علاقة معنوية إيجابية كبيرة بين استثمار رأس المال البشري HCI والأداء المالي للشركات المقيس بـ، ROE، PBV، log of sales، log of assets، DPS وICR.

- عدم وجود علاقة معنوية بين HCI وWCTO.

وأوصى الباحث الشركات الصناعية بضرورة تعزيز وتحفيز مفهوم رأس المال البشري والحاجة إلى تطوير برنامج الابتكار الإداري بها. كما أوصى بالتحليل المستقبلي لمزيد من القطاعات المدرجة في السوق واستخدام باقي مكونات رأس المال الفكري المتعلقة برأس المال الهيكلي والمادي وعلاقتها بالأداء المالي للشركات.

6- دراسة Omolof et Odion g تحت عنوان effect of human capital investment on

organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya²، والتي سعت

إلى تحديد أثر استثمار رأس المال البشري على الأداء التنظيمي للشركات الدوائية في كينيا، وتم ذلك بوضع أربع فرضيات تربط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في التدريب، التعليم، إدارة

¹ : Faris Nasif Alshubir, Exploring the Relationship between Human Capital Investment and Corporate Financial Performance of Jordanian Industrial Sectors, *Economia, Seria Management*, Volume 16, Issue 2, 2013, PP: 277-285.

² : Odion g Emily A - Omolof Jacob, effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya, *global journal of human resource management*, vol:03, No:06, November 2015, PP:1-29.

المعرفة وتطوير المهارات بالمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي المقيس بالربحية والإنتاجية كمؤشرات للأداء المالي وملاءمة بيئة العمل كمؤشر للأداء غير المالي، وباستخدام 200 مشاهدة وقررتها الاستبانات، تمّ التوصل إلى أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

7- دراسة Bakhishan Safiye بعنوان **The relationship between the financial**

performance and intellectual capital in the food and beverage enterprises¹، جاءت أيضاً لتقصّي العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وأداء 23 شركة تنشط في مجال صناعة الموادّ الغذائيّة ومدرجة في سوق الأوراق المالية ل طهران خلال الفترة 2004-2009، وقد استخدمت الباحثة طريقة معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC)، وتوصلت إلى أنّ رأس المال العلائقي ورأس المال البشري يحسّنان من أداء الشركات ويلعبان دوراً في خفض التكاليف وخلق القيمة لأصحاب المصالح، حيث أنّ الأرباح التي تحققها الشركات مرتبطة بشكل كبير بمعامل كفاءة رأس المال البشري، ومن ناحية أخرى الخسائر التي تكبّتها ترتبط بشكل قويّ بمعامل كفاءة رأس المال الهيكلي، ذلك أنّ هذه الشركات تنفق بشكل مكثف على الممتلكات، في حين تستخدم المعرفة والقدرات الذهنيّة والإبداعية للأفراد بشكل أقلّ، كما تبين أنّ الشركات تلجأ إلى كلّ من رأس المال البشري والعلائقي لتحسين إنتاجيتها وربحيّتها.

8- دراسة بخوش مديحة بعنوان **أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة -**

دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة²، التي سعت الباحثة من خلالها إلى اختبار أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة، الاستثمار في رأس المال: البشري، العلائقي والهيكلية في تحقيق القيمة المعبر عنها بأربعة أبعاد: الابتكار، الجودة، التكنولوجيا، العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وقضايا البيئة والمجتمع، وذلك بمؤسسة إسمنت تبسة بالجزائر للفترة 2012-

¹ : Bakhshani Safiye, The relationship between the financial performance and intellectual capital in the food and beverage enterprises, international journal of business and management review, Vol: 03, No: 09, October 2015, PP: 80-89.

² : بخوش مديحة، أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غابية، الجزائر، 2014-2015.

2014، تمّ تجميع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة لدراسة العلاقة، واستخدمت القوائم الماليّة لسنوات الفترة لحساب معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) وتحليل مدى مساهمة رأس المال المعرفي في خلق القيمة النقديّة للمؤسسة، وخلصت الباحثة إلى وجود علاقة تأثير للاستثمار في رأس المال المعرفي بجميع أبعاده في تحقيق القيمة، كما أثبت معامل (VAIC) أنّ هذا النوع من الاستثمارات يحقّق للمؤسسة القيمة النقديّة ولكن بشكل متذبذب.

9- دراسة دحماني عزيز بعنوان مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناپراك¹، التي حاولت الإجابة من خلالها على مدى وجود علاقة بين الإنفاق على رأس المال الفكري وأداء المؤسسة الصناعية، من خلال ثلاث فرضيات تتعلّق بمدى وجود علاقة بين كلّ من كفاءة رأس المال البشري، كفاءة رأس المال الهيكلي، وكفاءة رأس المال المستخدم، معبرة عن الإنفاق على رأس المال الفكري (كمتغيرات مستقلة) وأداء مؤسسة سوناپراك المالي والاقتصادي كمتغيرين تابعين، إلى جانب إدراج متغيرين وسيطين هما متوسط سعر بيع برميل النفط ومتوسط سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الجزائري خلال الفترة 2001-2012، كلّ ذلك ضمن نموذجين قياسييين، الأول خاص بالأداء المالي معبّراً عنه بـ ROA والثاني خاصّ بالأداء الاقتصادي مقياساً بـ ROS، وخلص الباحث إلى وجود علاقة مباشرة موجبة بين كفاءة رأس المال البشري والأداء المالي، في حين لا توجد بينه وبين كفاءة رأس المال الهيكلي والمستخدم، كما توجد علاقة مباشرة موجبة بين كفاءة رأس المال الهيكلي والأداء الاقتصادي، خلافاً لعلاقته بكفاءة كلّ من رأس المال البشري والمستخدم.

10- دراسة **Rahim Azlina وآخرين** والتي جاءت بعنوان **Human Capital Efficiency and firm Performance: An empirical Study on Malaysiaien Technology industry**² ،

بحثت إشكالياتها في العلاقة بين كفاءة رأس المال البشري وأداء الشركة المقيس بربحيتها في صناعة التكنولوجيا الماليزية، وباستخدام البيانات المحاسبية استهدفت هذه الدراسة التقارير

¹ : دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناپراك، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتسبير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

² : Azlina Rahim et al, Human Capital Efficiency and firm Performance: An empirical Study on Malaysian Technology industry, SHS Web of Conferences 36, 00026 (2017), Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/04/shsconf_icga2017_00026.pdf at 15/08/2017.

السنوية لكافة شركات التكنولوجيا المدرجة في سوقي Main و Ace ببورصة ماليزيا لسنة 2009 والمقدرة ب 93 شركة و نظرا لوجود بعض العقبات انتهت بيانات نهائية ل 19 شركة من السوق الأولى و 36 من السوق الثانية أي 55 شركة فقط، قامت الباحثة في دراستها بتطبيق منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) لقياس كفاءة رأس المال البشري كمتغير مستقل واستخدمت ROA كمؤشر لربحيتها كمتغير تابع وتوصلت إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في كفاءة رأس المال البشري بين سوق Main وسوق Ace.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين كفاءة رأس المال البشري وأداء الشركات المتمثل في العائد على الأصول (ROA).

كما رأت الباحثة بأن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة لمديري الشركات لاتخاذ قرار أفضل فيما يتعلق بالنشر السليم لأصلها الاستراتيجي أي رأس مالها البشري.

موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Alshubiri في استخدامها لكفاءة رأس المال البشري بشكل صريح للدلالة على الاستثمار في رأس المال البشري.

وتتفق كذلك مع دراسة كل من Rahim et al ودحماني وBakhishan وWasim وAlshubiri

في كونها استخدمت بيانات مالية على خلاف باقي الدراسات التي كانت بياناتها كيفية.

كما أنها تتفق مع الدراسات التي استخدمت منهجية معامل القيمة المضافة بخصوص المتغيرات المستقلة المدرجة، حيث تضمنت جميعها كفاءة كل من رأس المال البشري والهيكلي والمستخدم كما في دراسة دحماني وBakhishan وWasim، وخلافا لدراسة Alshubiri و Rahim et al اللتين اعتمدتا كفاءة رأس المال البشري فقط، ومن جهة أخرى وفي نفس السياق تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة دحماني بإضافتها للمتغيرات المستقلة التي أضافها والمتمثلة في كل من سعر البيع وسعر الصرف وهو ما لم توردته باقي الدراسات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الاستثمار البشري بالأداء التنظيمي فيما يتعلق بتوظيف مؤشرات الأداء المستخدمة، حيث تقوم (الدراسة الحالية) بتوظيفها للدلالة على علاقته بتنافسية المؤسسة وليس علاقته بالأداء في حد ذاته.

8. إطار الدراسة

تأتي هذه الدراسة ضمن جملة من الحدود هي:

الحدود المكانية: شملت الدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - التي تقع بولاية تبسة شرق الجزائر، تنشط ضمن القطاع المنجمي بالضبط في مجال استخراج ومعالجة وتصدير مادة الفوسفات، التي تعدّ مادة حيوية تدخل في عدة صناعات تحويلية لعدة قطاعات كالزراعي والصيدلاني وغيرهما.

الحدود الزمنية: تمّت الدراسة خلال صيف سنة 2016، وغطت الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2005 - كونها سنة إعادة هيكلة لبعض مؤسسات القطاع المنجمي، والتي انبثقت عنها المؤسسة محلّ الدراسة كفرع ضمن مجمع Ferphos (مجمع الحديد والفوسفات) - إلى غاية سنة 2015.

الحدود العلمية: جدير بالذكر أنّ موضوع الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية مطروح ضمن نظرية رأس المال البشري على مستوى كلّ من الاقتصاد الجزئي والكلي، وما تنطوي تحته هذه الدراسة هو منظور الاقتصاد الجزئي، كما أن هذه الدراسة قد انتقلت أبرز الممارسات الادارية التي من خلالها تستثمر المؤسسات في رأس مالها البشري وأجمعت عليها جميع نماذج الأداء العالي وهي التوظيف، التعلم والتحفيز.

9. منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يناسب الدراسة والطرح الذي جاءت به، إلى جانب توظيف المنهج التاريخي كلما دعت الحاجة إليه. حيث استخدم المنهج الوصفي للتعرف على متغيرات الدراسة نظريا والمتمثلة في كل من القدرة التنافسية، الميزة التنافسية، رأس المال البشري والاستثمار فيه وكذا توصيف عملية تقييمه، وذلك بالرجوع إلى مختلف المراجع والمقالات والدراسات ذات الصلة بالموضوع. أما بالنسبة للجانب الميداني فقد وظف (المنهج الوصفي) لاختبار فرضيات الدراسة بمؤسسة -SOMIPHOS- وفق المنهجية المختارة. كما تم استخدام المنهج التاريخي في بعض المواضيع التي استدعت ذلك، فوظف لدى عرض مختلف المداخل التي تناولت الميزة التنافسية ونظريات الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك أثناء التعرف على مؤسسة -SOMIPHOS- واستخدام بياناتها الخاصة بفترة زمنية سابقة لتاريخ إحداث الدراسة الميدانية.

10. خطة البحث

انطلاقاً من الفرضيات الموضوعية والحاجة إلى تأكيدها أو نفيها ومن ثمة الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصلين تطبيقيين.

تناول الفصل الأول القدرة التنافسية والميزة التنافسية، من خلال تعرضه لمختلف المفاهيم المتعلقة بهذين المصطلحين، حيث سيتم التعرف على مفهوم القدرة التنافسية ومختلف مستوياتها ومؤشراتها وكذا استراتيجياتها، ليتم بعد ذلك الانتقال إلى الميزة التنافسية والوقوف على تطورها التاريخي، مفهومها وأنواعها وكذا أهميتها... وتطرق الفصل الثاني إلى الاستثمار في رأس المال البشري فوضح المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري وكيفية الاستثمار فيه بالكشف عن مفهومه والنظريات التي تناولته وعلاقته بالقدرة التنافسية، ليتم بعدها الانتقال إلى استعراض أبرز آلياته والتي تتمثل في كل من التوظيف، التعلم والتحفيز، وأهم مقوماته بالتركيز على الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي إلى جانب نظم معلومات الموارد البشرية، وكذا أدوار بعض الشخصيات المهمة. أما الفصل الثالث فخصص لطرح مسألة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تناوله لجزئيتين، الأولى تختص بعرض أغلب المفاهيم المتعلقة بمصطلح التقييم، والثانية تتمحور في مختلف الطرق التي يمكن استخدامها لأحداث عملية التقييم المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري طبعاً... وجاء الفصل الرابع ليوضح المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية والتي نتعرف من خلالها على مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - ، وكذا وضعها التنافسي وخصائص رأس مالها البشري، بالإضافة إلى الكشف عن المنهج والأدوات والأساليب الموظفة لإنجاز الدراسة الميدانية.

ليتم الانتقال بعدها إلى الفصل الخامس والأخير لعرض النتائج المتوصل إليها ثم مناقشتها على ضوء كل من فرضيات الدراسة وكذا نتائج الدراسات السابقة، ليختم بذلك الفصل بمجموعة من التوصيات والمقترحات ارتأت الباحثة إلى إدراجها وتوجيهها للمؤسسة والباحثين.

الفصل الأول

القدرة التنافسية والميزة

التنافسية

تمهيد

لطالما كان ولازال موضوع التنافسية والتفوق محطّ اهتمام العديد من المفكرين والشغّل الشاغل للدول والمؤسسات، وعلى الرغم من الكمّ الهائل الذي كتب عن أسرارها ضمن الضجّة العلمية التي أحدثتها في فترة الثمانينات من القرن الماضي، إلا أنّ مفهومها لم يشهد توحيداً ولا اتفاقاً بين الباحثين إلى يومنا هذا، ويأتي هذا الفصل كمحاولة لعرض بعض التوضيحات التي تناولتها الأدبيات بشأن هذا المصطلح لينتقل إلى مصطلح آخر قريب منه وهو الميزة التنافسية، الذي يطرح بشكل ملازم لموضوع القدرة التنافسية، وذلك من خلال مبحثين بالشكل الموالي:

المبحث الأول: القدرة التنافسية؛

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الأول: القدرة التنافسية

بغية تقديم إطار مفاهيمي لمصطلح القدرة التنافسية يتناول هذا المبحث مجموعة من العناصر التي تستعرض مفهومها من منطلق عدة مستويات، إلى جانب التعرف على أنواعها ومختلف المؤشرات التي يمكن توظيفها لقياسها على مستوى المؤسسات دون باقي المستويات كون إطار الدراسة يقتصر عليه، ليختم بعدها المبحث بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس الممكن للمؤسسات انتهاجها لتحقيق التفوق. كل ذلك ضمن المطالب الأربعة الموالية:

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية؛

المطلب الثاني: تصنيفات القدرة التنافسية؛

المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسات؛

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من المصطلحات التي لم تشهد اتفاقاً تاماً وتوحيداً بشأن مفهومها ومؤشراتها، حيث يتغير بتغير المستوى الذي تطرح فيه فيما إذا كان دولة أو قطاعاً أو مؤسسة. وفيما يلي بعض تعاريف القدرة التنافسية المنتقاة وفقاً لهذا الطرح.

1- تعريف القدرة التنافسية على مستوى الدولة

لقد عرضت العديد من الهيئات الرسمية والدولية تعاريف للقدرة التنافسية الخاصة بالدول ولعل أبرزها تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED) التي تبنت تعريف Oughton لسنة 1997 والذي ينص على أن التنافسية هي: "الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخول الحقيقية لشعبها على المدى الطويل".¹

ويعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.²

¹ : محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط - الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص: 05.

²: عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، قطر، 2000-2001، ص: 92.

كما يعرف المعهد العربي للتخطيط - الكويت التنافسية الدولية على أنها: "قدرة البلد على:

1- أن ينتج أكثر وأكفاً نسبيًا ويقصد بالكفاءة:

- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الانتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات للسوق وتقنيات الانتاج.

- الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الانتاج والتخزين والادارة.

2- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقانة وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي الحصول على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

3- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية".¹

ويضيف ذات المعهد بأن تنافسية الدولة هي الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصادات في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاومة من قبل الاقتصادات الأجنبية.²

وما يجب الإشارة إليه بشأن تعريف القدرة التنافسية في هذا المستوى هو أنه يتغير بحسب درجة التطور الاقتصادي للبلد، فبالنسبة لـ:³

- الدول المتقدمة: تعني حفاظها على موقعها الريادي العالمي من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج بما حقق لها مستويات مرتفعة من الإنتاجية، أي أنها وصلت إلى مستويات ولم يتبقى أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.
- أما بالنسبة للدول النامية: فهي تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرص لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة

¹ : محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص:06-07.

²: تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص: 26.

³ : المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011، ص: 04.

إلى ايجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر تبني العديد من الإصلاحات الهيكلية والاقتصادية المناسبة لذلك.

وما يمكن قوله أيضا عن هذا المستوى من التنافسية هو ارتباطها بمدى انفتاح اقتصاد دولة ما على الاقتصاد العالمي، والدور الاقتصادي الذي تلعبه تلك الدولة في دعم وتعزيز قدرات مؤسساتها، بحيث يجب أن تكون البيئة التي تعمل بها سانحة وليست مانعة لها، ويقصد بها مختلف السياسات التي تحكمها الدولة وتسخرها لدعم ودفع المؤسسات وكذا رفع مستوى تنافسيّتها، ذلك أن تنافسيّة الدولة مرتبطة بدرجة تنافسيّة مؤسساتها وتنبثق منها¹.

2- تعريف القدرة التنافسية على مستوى القطاع

تعرف القدرة التنافسية على هذا المستوى بأنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الانتاجية في المدى الطويل²، وهي أيضا قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية³.

ويكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن التكاليف الوحوية للمزاحمين الأجانب⁴.

3- تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى من التنافس لا يفرق بين القطاع العام والخاص، فأى مؤسسة من القطاعين يمكنها أن ترقى إلى مستوى تنافسي باتخاذها الإجراءات التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها وخفض تكاليفها بالشكل الذي يسمح لها بالمنافسة محليا، والصمود أمام المنافسين الأجانب ومنتجاتهم التي تتمتع بقدرات تنافسية عالية وهائلة ولما لا النفاذ إلى الأسواق الخارجية، أما الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة فهي تمس مختلف الوظائف بالشكل الذي يسمح باستغلال نقاط قوتها وخلق ميزات تنافسية وتصحيح مواطن الخلل التي تعرقل مسار النجاح⁵.

1 : ابراهيم العيسوي، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، العدد 254، أفريل 2000، ص: 99-100.

2 : زغداء أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص: 26.

3: نفس المرجع، ص: 26.

4: محمد عدنان ودبع، مرجع سابق، ص: 14.

5: مهدي الحافظ، تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، 2000، الطبعة الأولى، ص: 107.

فقد عرف Oughton سنة 1997 القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹

ويعرفها السلمي على أنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".²

وهناك من يرى بأنها نوعية التفوق أو القدرة على مقاومة المنافسة واحتوائها، فهي إذن فعالية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.³

كما تعني: "نجاح المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إحراز تفوق نسبي في الأسواق المحلية والعالمية".⁴

وهي أيضا: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والمزايا التي تستطيع

الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

- إنتاج قيمة ومنفعة أعلى للعميل.

- تمييز واختلاف عن المنافسين".⁵

كما تتعلق بـ: "مدى توافر الشروط الضرورية لإنتاج سلعة أو خدمة متفوقة

ومتميزة من حيث التكلفة والمواصفات والجودة في الاستخدام، والقدرة على

الوصول إلى المستخدم الأخير في وقت أكثر تناسبا وبتكلفة أقل مما يخلق لديه

منفعة أكبر وقيمة أعلى مما يحققه له المنافسون".⁶

من خلال جملة التعاريف المذكورة هذه يتضح أن مصطلح القدرة التنافسية واسع وشاسع

بحيث لا يمكن ضبطه بصفة مطلقة وثابتة، وما يمكن استخلاصه منها هو أن القدرة التنافسية

وسيلة وليست غاية في حد ذاتها كما يعتقد الكثيرون، فمن خلالها يتم تحقيق القيمة للعملاء والتميز

والاختلاف ومن ثمة التفوق على باقي المنافسين، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ولأن الدراسة الحالية تتناول موضوع التنافسية من منظور جزئي فستكون التعاريف

الخاصة بالمؤسسة هي محل التركيز، حيث يتضح من خلالها أن القدرة التنافسية تعني كفاءات

¹: محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص: 10.

²: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص: 101.

³: Akki Alouani Aoumeur, Le système d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise : Le lien entre deux concepts, le séminaire international de la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Beskra, 29-30, Octobre, 2002, P: 229.

⁴: أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2001، ص: 705.

⁵: علي السلمي، تنمية الموارد البشرية السبيل إلى تحقيق التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، الملتقى الثاني للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، الجمعية العربية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، 15-17 يونيو 1998، ص: 46.

⁶: نفس المرجع، ص: 49.

تصدي المؤسسة للمنافسة والمقدرة على مواجهة المنافسين، والتمكن من التفوق عليهم والاستمرار في الصناعة، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات للزبائن بالكفاءة والمواصفات المطلوبة من حيث الجودة، السعر والوقت ... بما يسمح باكتساب أكبر حصة ممكنة من السوق وتحقيق الأرباح.

ولأن المؤسسة هي اللبنة الأساسية للنسيج الاقتصادي فإن قدرتها التنافسية تمتد إلى القطاع وكذا الدولة، فحسب Porter تستمد هذه الأخيرة تنافسيّتها من تنافسيّة مؤسساتها.

المطلب الثاني: تصنيفات القدرة التنافسية

لقد عرضت الأدبيات التي تم الاطلاع عليها عدة أنواع من التنافسية يمكن إعادة ذكرها وجمعها في هذا المقام وفق ثلاثة معايير هي:

- حسب معيار الوظيفية؛
- حسب معيار السعر؛
- حسب معيار البعد الزمني.

1- حسب معيار الوظيفية

استنادا إلى تعريف السلمي الذي أدرج يتضح أن القدرة التنافسية تتعلق بمختلف فعاليات المؤسسة والمجهودات التي تبذل على مستواها، والتي تعد جزءا من الكل أو مكوناته وتعبير أصح تشكل مجتمعة القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة وهي:¹

- قدرة معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة.
- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن القائم على أساس معلوماتي والمنفتح والمتفاعل مع

البيئة

- قدرة إنتاجية: السلعة أو الخدمة ذات المواصفات التي ترضي العملاء.
- قدرة تسويقية: الخدمات التي تقدم للعملاء.
- قدرة بشرية: الطاقة الذهنية المبدعة للمورد البشري في المؤسسة.
- قدرة قيادية: القيادات المتوفرة ذات الرؤية والالتزام والابتكار.

فهذه القدرات أو عبارة الكلية التي ذكرها السلمي إنما تؤكد أمرا مهما بشأن القدرة التنافسية للمؤسسات والتي مفادها أن كل واحدة من هذه المقدرات يمكن أن تكون مصدرا لتفوق المؤسسة، ولكن

¹ علي السلمي: تنمية الموارد البشرية السبيل إلى تحقيق التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مرجع سابق، ص: 47.

النجاح الفعلي لا يتأتى إلا من خلال المزيج المتفرد منها، والمرتكز على جملة من الدعائم تتمثل أولاً وأخيراً في المورد البشري بقوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليست قوته العضلية أو مهاراته اليدوية¹.

2- حسب معيار السعر

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:²

- التنافسية السعرية

تعرف أيضاً بتنافسية التكلفة أو السعر وتعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل أن يصدر السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية.

- التنافسية غير السعرية

تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقانية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي :

- التنافسية النوعية: تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن لبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.
- التنافسية التقانية: تعتمد التنافسية التقانية على الصناعات عالية التقانة ذات القيمة المضافة المرتفعة.

3- حسب معيار البعد الزمني

لقد أورد ذات المرجع أي المعهد العربي للتخطيط - الكويت حسب تقرير التنافسية الكونية للمنتدى العالمي لسنة 2000 أن للتنافسية صنفين:³
- التنافسية الكامنة
تعرف أيضاً بالتنافسية المستدامة وتركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

1 : علي السلمي: تنمية الموارد البشرية السبيل إلى تحقيق التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مرجع سابق، ص: 51.

2 : محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص: 07.

- المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 08.

3: محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص: 07.

- المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 08.

- التنافسية الجارية

تعرف أيضا بالتنافسية الظرفية وتركز على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسات

من المهم جدا أن تقوم كل مؤسسة بمعرفة مستواها التنافسي والذي تستطيع من خلاله الحكم على مدى إمكانية استمراريتها من عدمها هذا كإجراء أولي، ولتتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة في سبيل إحداث ذلك (الاستمرار) في المرحلة الموالية.

وتعد المؤشرات التي حددها Oughton سنة 1997 أبرز المقاييس المستخدمة في ذلك:¹

- الربحية

هي مؤشر حالي لمستوى التنافسية وينبغي أن يتزامن ويتلازم مع رفع الحصة السوقية، حيث لا يجوز التنازل عن الربح لغرض رفع الحصة، كما يجب مراعاة أن تكون القيمة الحالية للأرباح مربوطة بالقيمة السوقية للمؤسسة وذلك للبقاء أكثر في السوق، ويعد مؤشر توبن مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا ما كان أكبر من الواحد أي:

$$\text{مؤشر توبن} = \frac{\text{القيمة السوقية للدين} + \text{رؤوس الأموال}}{\text{تكلفة استبدال الأصول}}$$

ويجب أن يكون $Tobin's q < 1$ وإذا كان العكس فالمؤسسة غير تنافسية.

أما تنافسيته المستقبلية فتعتمد على امتداد فترة طويلة على:

- إنتاجيتها النسبية.

- تكلفة عوامل الإنتاج.

- الجاذبية النسبية للمنتجات.

إلى جانب الاتفاق الحالي على البحث والتطوير.

- تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس مع تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

¹ : محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص ص: 11-12.

- الإنتاجية الكلية للعوامل (T.F.P)

ولكن ما يعاب على هذا المؤشر أنه لا يحدد بالضبط السبب الرئيسي في نموه أو تراجعته، وبالتالي لا يمكن تفسير الضعف الذي قد يحدث في الإنتاجية لمعالجته، كما أنه لا يوضح أي شيء حول جاذبية المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة.

- الحصة السوقية

يرتبط الأمر في هذا المقام بالتكلفة الحدية للمؤسسة، التي يجب أن تسمح لها بالمنافسة محليا وحتى دوليا بحيث تتيح الاستحواذ على حصة من السوق، ولما لا الاستحواذ عليها في ظل تحقيق أرباح طبعاً (كما أشير إليه في مؤشر الربحية)، ويعد مؤشراً بالغاً للمؤشرين السابقين المتعلقين بالتكلفة (المتوسطة والكلية) وليس ذلك بالضرورة حيث قد تكون الملائمة أو الجاذبية هما اللتان كانتا السبب في تحقيق هذا التفوق في حجم الحصة السوقية.

وإلى جانب مؤشرات Oughton هناك باحثون غيره رأوا أنه يمكن قياس تنافسية

المؤسسة وفق مؤشرات عدة ف:¹

Enright رأى سنة 1999 أنه بالإمكان قياس التنافسية التنظيمية من خلال عدة مؤشرات أهمها :

- الربحية ومعدلات نموها عبر الزمن.

- استراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي.

- قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر في السوق المحلية والعالمية.

وأشار Rastogi سنة 2000 إلى ثلاثة متغيرات لقياس التنافسية تشمل:

- القيمة السوقية للأسهم.

- الحصة السوقية.

- رضا الزبائن.

كما عدد باحثون آخرون متغيرات التنافسية في:

- تحسين رضا الزبائن.

- تطوير المنتجات والأسواق الجديدة.

- تقديم استجابة أسرع (وعدت الأبرز حسبهم في قياس التنافسية).

وأكد Khalil سنة 2000 أنه يمكن أن تميّز المؤسسات التنافسية عن طريق مجموعة من المؤشرات، فالمؤسسات الناجحة عادة يفترض أن تمتلك أحد المتغيرات أو أكثر مما يأتي:

- القابلية على تحقيق الربحية.

- الاستقرار في السوق المحلية.

¹ : سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى، ص ص: 278-280.

- المقدرة على إدامة أو زيادة الحصة السوقية.
 - القيام بوضع معايير الصناعة.
 - المقدرة على استعمال التقنية للحصول على حصة سوقية من خلال المنتج أو العملية أو أنظمة المعلومات أو إبداع الخدمة.
 - المقدرة على موازنة قواها مع احتياجات السوق المستهدف بشكل أفضل من المنافسين.
 - المغامرة في رغبتها للوصول إلى الأهداف المخططة.
 - درجة المرونة في مواجهة الظروف التنافسية.
 - درجة التقدم في مواجهة المنافسة.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن تقنياتها الجوهرية.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن منافسيها.
 - امتلاك قادة لهم تطلعات مستقبلية.
 - معرفة كيفية الاستخدام الكامل لقدرات موظفيها.
 - تحفيز ومكافأة العاملين.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن التقنية ودورة حياة الأعمال، ومعرفة متى تنجز أو تنهي المشاريع الجديدة.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن بيئتها الاجتماعية والسياسية والقانونية.
- ومهما كان المؤشر المستخدم فإن الهدف منه هو تحديد مستوى أو درجة تنافسية المؤسسة والبحث في مداخل تحسينها.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

يرى Porter بأن الاستراتيجية تحدد النهج المميز للشركة في المنافسة والمزايا التنافسية التي ستستند إليها¹، والهدف من الاستراتيجية التنافسية هو تمكين المؤسسة من افتكاك مركز تنافسي قوي ضمن الصناعة التي تنشط بها انطلاقاً من استغلال الفرص و/ أو حجب التهديدات التي تطرحها بيئتها التنافسية أو التأثير عليها لصالحها، وفي إطار ذلك أوجد ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة يمكن للمؤسسة تبنيها بشكل أحادي أو مجتمعة تتمثل في:

- استراتيجية القيادة الإجمالية في التكلفة؛

- استراتيجية التميز؛

- استراتيجية التركيز.

¹ : Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities*, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Canada, June 22 2012, P: 03.

سيتم شرحها باختصار فيما يلي:¹

1- استراتيجية القيادة الإجمالية في التكلفة

عرفت هذه الاستراتيجية شيوعاً في فترة السبعينات لما عرفه مفهوم منحى الخبرة من رواج آن ذاك ولما له من أثر في ضبط التكاليف وخفضها، وتقوم هذه الاستراتيجية على أن الخبرة والرقابة المستمرة للنشاطات وتحليل التكاليف يمكن المؤسسة من التحكم فيها ومن ثمة إمكانية تخفيضها بما يسمح لها بتحقيق العوائد فوق المتوسطة، ومنحها قدرة على الدفاع والصمود في وجه المنافسين الحاليين والمحتملين كون انخفاض التكلفة يعد حاجزاً للدخول، أما بالنسبة للمشتريين فلا يستطيعون ممارسة ضغطهم (قوتهم) إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس الأكثر كفاءة. وفيما يتعلق بالموردين فانخفاض التكلفة يعطي المؤسسة مزيداً من المرونة للتعامل مع ارتفاع أسعار المدخلات، وعن المنتجات البديلة فانخفاض التكلفة أيضاً يضع المؤسسة عادة في موقع موات مقابل البدائل مع موقع المنافسين - في ذات الصناعة طبعاً-، لتكون بذلك المؤسسة قد حمت نفسها من تهديدات القوى الخمس المشكلة لبيئتها التنافسية.

أما عن كفاءات تخفيض التكلفة وحسب Porter دوماً يمكن فعل ذلك من خلال:

- الحصول على المواد الأولية بطريقة مواتية.
 - التصميم السهل للمنتجات.
 - توزيع التكاليف بالمحافظة على خط واسع من المنتجات ذات الصلة.
 - رفع الحجم من خلال خدمة الزبائن الرئيسيين.
 - تبني الاستثمارات المستبقة في البداية والتي قد تكون في اقتناء أحدث المعدات، التسعير الهجومي وتكبد الخسائر لرفع الحصة السوقية.
- ويحقق بلوغ موقع التكلفة المنخفضة رفع الحصة السوقية، وبالتالي هوامش الربح التي تسمح للمؤسسة بإعادة استثمارها في معدات جديدة ومنشآت حديثة تتضمن المحافظة على الريادة في التكلفة. وفي خضم كل ذلك لا يجب إهمال عامل الجودة والخدمات في ظل التركيز على تخفيض التكلفة.

¹ :Michael E. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, The Free Press Edition, New York, 1998, PP:35-39.

2- استراتيجية التمييز

تعتمد هذه الاستراتيجية على تمييز المنتج من خلال إنشاء شيء يعد فريدا في الصناعة بأكملها، والمقاربات في ذلك متعددة ك:

- التمييز من خلال صورة التصميم.
- التمييز من خلال العلامة التجارية.
- خدمة الزبائن.

ويشير Porter في هذه الاستراتيجية أنه لا يجب تجاهل التكاليف ويجب أن تكون هدفا استراتيجية أساسيا بالنسبة للمؤسسة، وأضاف أن هذه الاستراتيجية إذا ما تحققت ستضمن للمؤسسة عوائد فوق متوسطة في الصناعة كونها تجعلها في موقع دفاع يسمح بالتعامل مع القوى التنافسية ولكن بشكل مختلف عن الاستراتيجية السابقة (قيادة التكلفة).

فالتميز الذي يشعر به الزبون ويدركه يكسب المؤسسة ولاءه ومن ثمة تنخفض التكلفة ويعطيها الحماية من منافسيها، ويعد هذا الوضع أيضا بمثابة حاجز أمام دخول المنافسين المحتملين، كما أن هوامش الربح المرتفعة التي يتحها هذا التمييز تسمح للمؤسسة أيضا بالتعامل مع الموردين دون حرج، أما عن المشتريين فيخفف قوتهم بسبب افتقار البدائل لما تقدمه منتجات المؤسسة الأمر الذي يزيد من ولائهم وانخفاض حساسيتهم للسعر كما ذكر سابقا، لتكون بذلك المؤسسة في وضع أفضل مقابل موقع المنتجات البديلة.

3- استراتيجية التركيز

يميز Porter هذه الاستراتيجية عن السابقتين في أن هاتين الأخيرتين ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل، في حين أن استراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة جيدة جدا لهدف محدد، فتتنافس المؤسسة على نحو ضيق وتميز في تلبية احتياجات معينة بشكل أفضل، أو بتكلفة أقل أو بكليهما، وبالتالي يمكن لها تحقيق الحصانة والدفاع من تهديدات القوى الخمس حسبما ذكر في الاستراتيجيتين السابقتين.

فالزيادة الإجمالية في التكلفة ستسمح بالتميز بموقع التكلفة المنخفضة، والتميز يضمن إدراك الانفراد والتفرد من قبل الزبون، وكل من هاتين الميزتين الاستراتيجيتين موجهتان إلى استهداف الصناعة ككل، في حين أن التركيز قد يبنى على إحدى الاستراتيجيتين أو كليهما معا والقطاع المستهدف هو قطاع معين فقط دون الصناعة ككل.

وكتلخيص لهذه الاستراتيجيات الثلاث أعطى Porter الشكل التوضيحي الموالي:

الشكل رقم (02)

الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الاستراتيجية

التفرد المدرك من الزبون

موقع تكلفة منخفضة

التميز	القيادة الاجمالية للتكلفة
	التركيز

الصناعة ككل

قطاع سوقي معين

الهدف
الاستراتيجي

المصدر: Michael E. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, The Free Press Edition, New York, 1998,P:39.

ومن خلال ما تناوله المبحث يبدو أن فكر التسيير الاستراتيجي ومنذ سنوات بعيدة لم يتوقف عن مساهماته بالبحث في سلوك المؤسسات التنافسي وإيجاد مداخل لتعزيز قدراتها التنافسية وتتيح للمسيرين بها صناعة وامتلاك مزايا تنافسية مستديمة تضمن لها التفوق واستمراره، ولتوضيحات أكثر بشأن هذا المصطلح (الميزة التنافسية) الذي يعد سر البقاء والاستمرارية يدرج المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

ستحاول عناصر المبحث الموالي التعريف بالميزة التنافسية من خلال تطور مفهومها عبر الزمن الذي رافقه المحافظة على نفس القدر من الأهمية، إضافة إلى الكشف عن مصادرها ومعايير الحكم على جودتها وكذا مسائل أخرى تربط بينها وبين المورد البشري، وذلك وفق ما ستعرضه المطالب الموالية:

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية؛

المطلب الثالث: جودة الميزة التنافسية؛

المطلب الرابع: المورد البشري والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحاول هذا المطلب استعراض كل من التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، ثم تقديم جملة من التعاريف التي تناولتها وكذا أهميتها ويختم بذكر أنواعها.

1- التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية¹

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية تبين أن المفهوم الأساسي لها يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznich 1959 الذين انتميا إلى المرحلة الأولى والتي امتدت من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وقد تناولت الأفكار السائدة آنذاك الميزة بربطها بالكفاءة، حيث تعادلها وتعادل الخبرة أيضا وتعد متغيرا مستقلا يتبعه الأداء. وفي المرحلة الثانية التي امتدت من السبعينات إلى منتصف الثمانينات اعتبرت الميزة أحد مكونات استراتيجية المؤسسة التي يجب الأخذ بها، وعدت فرصة يجب التركيز عليها في ظل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وضرورة تقويم الموارد والمقدرات. وفي المرحلة الثالثة قام كل من Daiy سنة 1984 و Porter سنة 1985 بوضع الجيل التالي في الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرت بأنها هدف استراتيجي، ويعد Porter أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية إذ صمم نموذجا لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه "الميزة التنافسية سنة 1985"، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الاقتصاد والإدارة، التجارة والتسويق، ليتداول هذا المصطلح بشكل بارز في منتصف التسعينات ويستحوذ على الاهتمام المتزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق Ronald Reagen لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية، ليتوالى في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف الثمانينات الاهتمام بالمصطلح وربطه بالأداء المتميز الذي يسبق خلق القيمة، وتصبح بذلك الميزة التنافسية من هذا المنطلق معادلة للقيمة المضافة.

¹: غني دحام تيناوي زيبيدي - حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى، ص ص: 125-127.

2- تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

2-1- تعريف الميزة التنافسية

لقد أدرج بهذا الخصوص العديد من التعاريف والتي عرفت تغيرات أو تكييفاً إن صح التعبير مع ما يحدث من تغييرات في بيئة المؤسسات الخارجية بشكل عام والتنافسية منها بشكل خاص، وقد تم انتقاء البعض منها وذلك بما يخدم العنصر.

يقول J. Barney أن مؤسسة ما تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لخلق القيمة لا يستطيع أي منافسين حاليين أو محتملين تنفيذها في ذات الوقت، وعندما لا تستطيع مؤسسات أخرى استنساخ فوائد هذه الاستراتيجية.¹

فهي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.² في حين يركز Czepiel في تعريفه للميزة التنافسية على عنصري القيمة والزمن، فيعرفها بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.³

أما D. Ulrich فيرى الميزة التنافسية على أنها تقديم عنصري القيمة والتفرد للعميل.⁴ كما يعرفها Macmillan و Tempoe بأنها: "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين"⁵.

وحسب Willie Pietersen الميزة التنافسية تعني أن تحقق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يراها عملاؤك في منتجك والتكاليف التي تتكبدها في توفير هذا المنتج.⁶

ويرى نبيل مرسي خليل بأنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق للمنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها"⁷.

ويعرفها الروسان أيضا على أنها تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها المنظمة وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على قدراتها الداخلية، وتحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة زمنية طويلة.⁸

كما عرفت أيضا على أنها الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق.¹ وهي: "مزاي تخليقيه تعتمد على:

¹: Jay Barney, *Firm Resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol 17, No 1, 1991, P: 102.

²: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 37-38.

³: عاطف جابر طه، نظم معلومات الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، 2014، الطبعة الأولى، ص: 166.

⁴: Dave Ulrich - Dale Lake, *Organizational capability: creating competitive advantage*, Academy of Management Executive, 1991. Vol 5, No1, P: 89.

⁵: عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص: 165.

⁶: Willie Pietersen, *Defining Competitive Advantage: How much more value do you deliver than your competitors?*, The European Business Review, September - October 2010, P: 34.

⁷: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص: 79.

⁸: محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007، ص: 141.

- الاكتشاف والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون وهو أساس صنع المزايا التنافسية.

- الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.

- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية، تسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.

- التطوير لما هو قائم والارتقاء ليصبح أفضل وأجود وأقل سعرا وأكثر إتاحة.

- الخلق لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعابا للمنتجات².

إن المتتبع والمحلل للتعريف المعروضة يرى بأن الميزة التنافسية هي نتاج تنفيذ استراتيجية تنافسية معينة توظف ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وكفاءات محورية متفردة، بما يولد القيمة والتميز في نظر الزبون، قيمة قد تأخذ طابعا ماديا يتمثل في السعر أو غير مادي، وتميزا عن المنافسين أساسه الاختلاف الذي لا يستطيع هؤلاء تجاوزه أو خرقه بالتقليد لأطول فترة ممكنة من الزمن.

إذن وكما أجمعت الأدبيات التي ذكرت بشأن مفهوم الميزة التنافسية فهي ترتبط وتتعلق ببعدين هما: القيمة والتميز.

البعد الأول: خلق القيمة

أي خلق القيمة للعميل، حيث لا بد أن يدركها من خلال السلع والخدمات التي تقدمها له مؤسسة دون غيرها من المؤسسات، بحيث يجب أن تتمكن من جعله يدرك بأنه يحصل على قيمة أعلى عن

ما يقدمه منافسيها جراء تعامله معها، ويكون مقتنعا بذلك لسبب أو لآخر يتعلق باحتياجاته كالسعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، الاعتمادية...³

البعد الثاني: التميز

إن كلمة مميز تعني ما هو خارج عن المألوف، غير اعتيادي أو مدهش ومختلف عما هو عادي، حيث بتفاعل العميل مع مؤسسة ما يلاحظ شيئا مختلفا في منتجاتها أو أسعارها أو خدماتها مما يجعله مدهش به، ويترك لديه تأثيرا عميقا يجعله يقول: "أريد هذا"، وتعد القوى العاملة أهم مصدر للتميز إذا قدمت شيئا قيما وفريدا في نظر الزبائن ويصعب على المنافسين تقليده.⁴

¹ : أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص: 341.

² : محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، الطبعة الأولى، ص: 29-30.

³ : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 14.

⁴ : دانييل كابل ترجمة شادي بونس، تميز للتفوق: كون مؤسسة ناجحة عبر بناء قوة عمل فريدة: الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2008، الطبعة الأولى، ص: 17-18، 23.

وعليه يمكن القول إن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من منافسيها سواء كانت ذات طابع مادي أو معنوي، أصلي أو مكتسب، تسمح بالتأثير في سلوك العميل بالدرجة الأولى وجذبه من خلال خلق القيمة له والتميز عن باقي المنافسين من جهة، وتمكن المؤسسة

من التفوق على منافسيها لأطول وقت ممكن من جهة أخرى، ولهذا السبب كان لزاما على المؤسسات البحث والتفكير باستمرار في كفاءات استدامتها، ليتحول بذلك تركيزها من مجرد تحقيق ميزة تنافسية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

2-2- أهمية الميزة التنافسية

أورد المرجع المعتمد في توضيح هذه الجزئية عدة نقاط تذكر في الآتي:¹

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المؤسسة لزبائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تأثر بعروض هؤلاء من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية، وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

- تعد الميزة التنافسية مهمة كونها تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف لاقتناص الفرص المتغيرة بشكل سريع.

- تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأنها (المنظمات الناجحة) تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لتيقنها من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.

3- أنواع الميزة التنافسية

لقد تعددت جهات نظر الباحثين فيما يتعلق بالعناصر التي تحقق الميزة التنافسية والتي

عدها البعض أنواعا لها في بعض الحالات ف:²

Porter مثلا يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي :

¹ : عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص ص: 169-170.

² : غني دحام تيناوي زبيدي – حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص: 140-142.

- الإبداع: يركز على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين.
 - التميز: ينصب اهتمامه على تحسين جودة المنتجات والخدمات.
 - تخفيض التكلفة: مصدر تميز المؤسسة هو من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة.
- وهناك العديد من أنواع الميزات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة أهمها:
- ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين (التميز وتخفيض التكلفة)، حيث تعرض المؤسسة في هذه الحالة منتجات مختلفة و متميزة وفي نفس الوقت بأسعار منخفضة.
 - الاستجابة: تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن والذي تقوم به المؤسسة.
 - المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، لذا يجب امتلاك الأكثر والأكثر منها مقارنة بالمنافسين.
 - اختصار الوقت: أي تخفيض عنصر أو عامل الوقت لصالح الزبون، وذلك لأن المنافسة على أساسه تزايدت وأصبح الاهتمام به كبير، وأهم سبله: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، تخفيض دورة الانتاج، تخفيض وقت التوصيل أو وقت التحويل أو التغيير.
 - المرونة: إذ أصبحت مهمة بعدما أصبح الإنتاج يتم وفق طلب الزبون.
 - الجودة: وتعلق بمجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

- لقد خلصت الدراسات التي أجراها الباحثون لتأطير مفهوم الميزة التنافسية وتفسيرها إلى تشكل مقاربات أو مداخل تشرحها وتوضح مصادرها وهي:
- مدخل هيكل الصناعة؛
 - مدخل سلسلة القيمة؛
 - مدخل الموارد.

1- مدخل هيكل الصناعة

يعرف أيضا بالمنظور الاقتصادي ويستند في تفسيره لمصدر الميزة التنافسية إلى أعمال Porter، والتي أفادت بأن أهم عامل ومحدد في نجاح المؤسسة هو موقعها التنافسي في الصناعة التي تنتمي إليها، إذ ركز على تحليل هياكل الأسواق (تحليل البيئة التنافسية للصناعة) واعتبرها

محددات لاختلافات الأداء في الصناعة. ليكون بذلك سر نجاح المؤسسات وتميزها حسب Porter هو التمتع الجيد في ظل البيئة التنافسية للصناعة ومواجهة تهديدات قواها الخمس بتبني الاستراتيجية التنافسية* المناسبة لذلك.¹

ف تحليل هيكل الصناعة يسمح بمعرفة المصادر الأساسية للضغط التنافسي الذي تمارسه القوى الخمس الأساسية ويوفر الأساس لصياغة الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع المنافسة، كونه يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة ويحرك موقعها في الصناعة، ويسلط الضوء أيضا على الأماكن التي تعد فيها اتجاهات الصناعة إما فرصا أو تهديدات، كما يوضح المجالات التي قد تؤدي فيها التغييرات الاستراتيجية إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح.²

فحالة المنافسة في الصناعة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية تضمنها نموذج

Porter للقوى الخمس الموضح في الشكل الموالي:

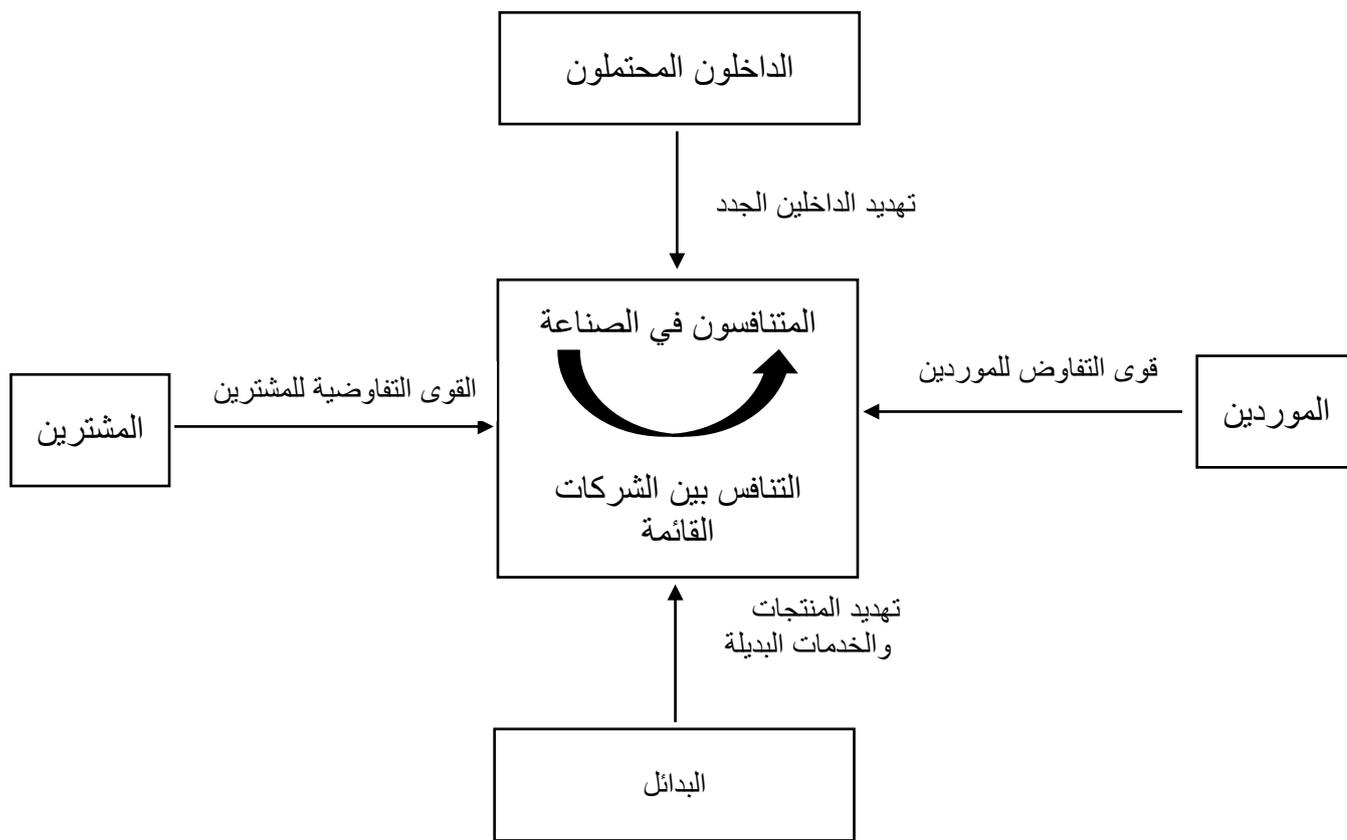
* : الاستراتيجيات العامة للتنافس المذكورة في المطلب الرابع من المبحث السابق.

¹ : أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص: 341.

² : Michael E. Porter, How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, March-April 1979, PP: 137-138.

الشكل رقم (03)

نموذج القوى الخمس لـ Porter



المصدر: Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: With a New introduction, The Free Press Edition, New York, 1998, P:04.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك خمس قوى تشكل أطراف البيئة التنافسية لصناعة المؤسسة، والتي تعكس جملة التهديدات التي تمارسها عليها وكذا الفرص التي تتيحها لها، بحيث ينظر إلى القوة القوية على أنها تهديداً، والضعيفة منها على أنها فرصة يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق مزايا تنافسية، وحسب Porter تتمثل هذه القوى في المنافسة الحالية بين مؤسسات القطاع الواحد، قوى التفاوض مع كل من العملاء والموردين إلى جانب المنتجات البديلة، وأخيراً المنافسة المحتملة من الداخلين المحتملين (الجدد). وفيما يلي توضيح وجيز لهذه الأطراف.

- **شدة المزاخمة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل المزاخمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاخمة هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، وأخيراً التمرکز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تميز المنتج، درجة عالية من

التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.¹

- **التهديد بالدخول:** إن الوافدين الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرة جديدة غالباً ما تكون موارد كبيرة ورغبة في الحصول على حصص في السوق، وتعتمد درجة التهديد بالدخول على الحواجز الحالية وعلى توقعات الوافد الجديد بخصوص ردة فعل المنافسين الراسخين بالانتقام من دخوله، وعلى العموم هناك عدة مصادر رئيسية للحواجز أمام الدخول كتمايز المنتج، العلامة التجارية، متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم، الوصول إلى قنوات التوزيع وسياسة الحكومة.²

- **تهديد السلع البديلة:** إن الضغط الذي تولده المنتجات والخدمات البديلة يضع حدوداً للأرباح المحتملة في الصناعة، وذلك بسبب الأسعار المنخفضة لتلك السلع والخدمات، فالمؤسسات التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسياً، وفي نفس الوقت لتعزيز الميزة التنافسية على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.³ ويتوقف مدى تقييد تهديد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاثة عوامل:⁴

- مدى توافر المنتجات البديلة.

- خصائص السعر / الأداء النسبي للبدائل.

- الأسعار التي يوجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

- **القوة التفاوضية للموردين والمشتريين:** تعتمد قوة كل مورد أو مشتري مهم على عدد من خصائص الوضع في السوق وعلى الأهمية النسبية لمبيعاتها أو مشترياتها في الصناعة مقارنة بأعمالها بشكل عام. حيث تكون مجموعة الموردين قوية إذا:⁵

- هيمن على صناعتها عدد قليل من المؤسسات.

- كان منتجها فريداً من نوعه وكلفة إبداله عالية.

- ليست مضطرة لتتعامل مع غيرها من المنتجات للبيع لهذه الصناعة.

- شكلت تهديداً ذا مصداقية يتمثل في تحقيق التكامل.

- لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً من مجموعة الموردين.

وتكون مجموعة المشتريين قوية إذا:⁶

¹ : نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:66.

² : Michael E. Porte, How competitive forces shape strategy, OP-cit, PP: 138-139.

³ : محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى، ص ص: 99-100.

⁴ : فليب سادلر ترجمة علا أحمد اصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، الطبعة الأولى، ص: 133.

⁵ : Michael E. Porte, How competitive forces shape strategy, OP-cit, PP: 140.

⁶ : Ibid, PP:140 -141.

- كانت تشتري بكميات كبيرة.
 - كانت المنتجات التي تشتريها من الصناعة معيارية أو غير متميزة.
 - شكلت المنتجات التي تشتريها من الصناعة مكونا من منتجاتها ومثلت تكلفتها جزءا كبيرا من التكاليف الكلية (حساسية المشتري للسعر).
 - كان منتج هذه الصناعة غير مهم لجودة منتجات أو خدمات المشتريين.
 - كان المنتج لا يوفر المال للمشتري المهتم بالجودة.
 - شكل المشتريين تهديدا بالاندماج إلى الخلف لصنع منتج الصناعة.
- انطلاقا من تحليل المؤسسة لهيكل صناعتها تختار استراتيجية تنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ولا تتوقف عند هذه المرحلة بل تستمر بتقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي.¹

2- مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة وتحليل كفاءتها وفعاليتها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية².

فحسب Porter جميع المزايا التنافسية تكمن في سلسلة القيمة وتتجلى الاستراتيجية في الاختيارات حول كيفية تكوين الأنشطة في هذه السلسلة وربطها معا³، وتعد الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية⁴، حيث تنقسم المؤسسة إلى ما يعرف بأنشطة القيمة عبر مجموعتين رئيسيتين تضم تس أنشطة يتم اخضاعها للبحث والدراسة باعتبارها مصادر للميزة التنافسية، ليتم بعدها وفي خطوة موائية تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنته بمستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة، كمقارنة العوامل الحالية مع الامكانيات السابقة للمؤسسة أو مقارنتها مع المنافسين أو مع عوامل

¹ : محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 100.

² : نفس المرجع، ص: 90.

³ : Michael E. Porter, Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities, OP-cit, P:06.

⁴ : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 95.

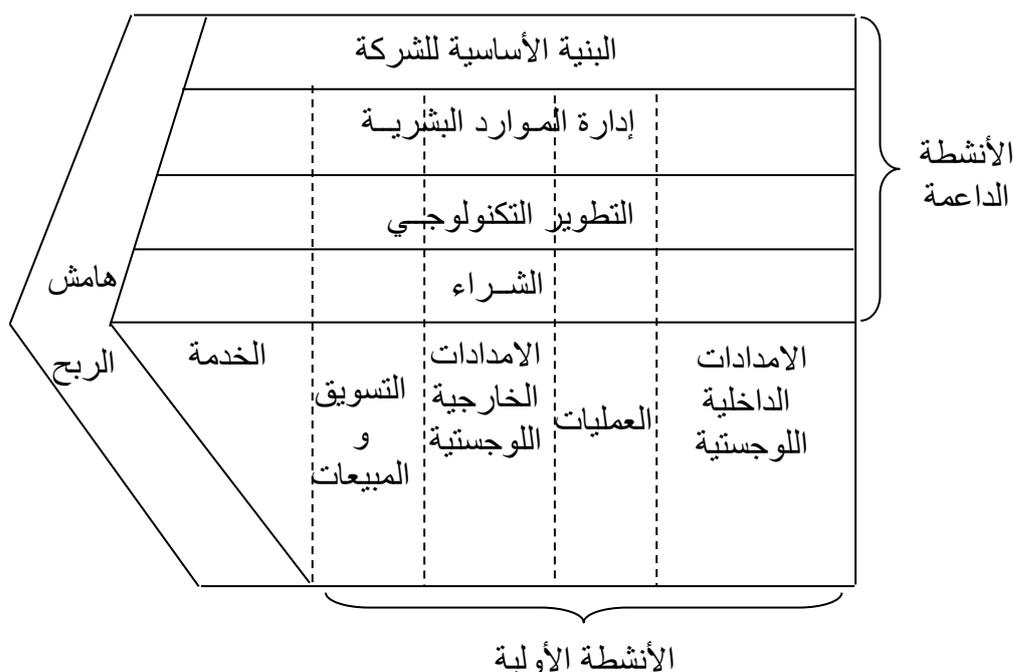
النجاح الرئيسية (المثلى) للصناعة التي تنشط بها، بحيث يسمح هذا التقييم كمرحلة نهائية من التحليل بالحصول على ثلاثة أنواع من المقاربات:¹

- **المقاربة الأولى:** مطلقة تعطي الوضع الداخلي للمؤسسة في معزل عن منافسيها ومحيطها.
- **المقاربة الثانية:** إجراء تقييم نسبي أي تقييم وضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- **المقاربة الثالثة:** إحداث مقارنة مع الوضع المثالي الذي يجب ان تكون عليه المؤسسة.

وبشكل عام خلق القيمة يكون عبر مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وضحاها Porter في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04)

سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: With a New introduction, OP-cit, P:37.

من خلال الشكل تتمثل المجموعتين من الأنشطة في:²

¹: محمد مرعي مرعي، دليل تشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، دليل التطوير الإداري (2)، ص: 62.
²: Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: With a New introduction, OP-cit, PP:39-40.

- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، مرجع سابق، ص: 93.

- الأنشطة الأولية التي تضم:

- الإمدادات الداخلية اللوجستية: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات والمرتجات إلى الموردين.

- العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات.

- الإمدادات الخارجية اللوجستية: أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

- التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتوفير الوسائل التي يمكن للمشتري من خلالها أن يشتري المنتج وتحفيزه على فعل ذلك، وتشمل: الاعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختبار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

- الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الاصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء...وتعديل المنتج.

أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في:

- البنية الأساسية للشركة: تشمل أنشطة مثل الادارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

- إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، وتشمل: كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية ويدعم كل من الأنشطة الأولية والداعمة، وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

- التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

- الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

3- مدخل الموارد

لقد لاقت الافتراضات التي وضعها Porter لتحليل هيكل الصناعة الكثير من الانتقادات من قبل الاقتصاديين والباحثين الذين وجدوا حقائق ووقائع لا تتماشى مع ما وضعه وتنافيه، فالموارد ليست متاحة بنفس الدرجة ولا موزعة بصورة متجانسة بين المنافسين، وتوظيفها وتكييفها لا يتقيد فقط بخصائص الصناعة وحسب، ليظهر بذلك التوجه القائم على الموارد يأخذ بالحسبان أبعاد أخرى في التحليل والدراسة.

فأصحاب هذا المنظور يرون بأن بناء المزايا التنافسية يكون من خلال الموارد والكفاءات المحورية المتواجدة على مستوى المؤسسة، فالموارد النادرة والقيمة والتي يصعب تقليدها هي وحدها التي توفر ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال نجاح الاستراتيجيات المستخدمة في الاستفادة منها¹.

وتعود جذور هذا المنظور إلى نظرية نمو الشركة للسيدة Penrose سنة 1959 والتي تعرضت ولأول مرة لما يعرف في النظرية الاقتصادية بالصندوق الأسود، وهو ما يمكن أن يطلق على الموارد والقدرات التي تشكل الأساس المستقر للأداء الاقتصادي للمؤسسة وعد (الصندوق) أساس تميزها أي الخصائص والكفاءات المحورية التي تحوزها، لتتحول بذلك الدراسات من التركيز على البيئة الخارجية إلى التركيز على موارد المؤسسة في محاولة للبحث عن مصادر استمرارية التفوق في الأداء أي المصادر المتميزة للميزة التنافسية، واستمرت الأبحاث في هذا المجال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ولا تزال وتخصصت في مجال الإدارة الاستراتيجية².

ويندرج تحت هذا المدخل إضافة إلى نظرة الموارد والكفاءات منظور شركة المعرفة القائم على افتراض أساسي مفاده أن المدخلات الحرجة للإنتاج والمصدر الأساسي للقيمة هو المعرفة، وأن الاختلافات في الأداء بين المؤسسات ترجع لاختلاف قواعد تخليق وتطوير وتوزيع وتوظيف واستخدام المعرفة³، وعدت أهم مورد استراتيجي تعول عليه المؤسسات في بناء المزايا التنافسية المستدامة.

¹: Susan E. Jackson et al, Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, The Organizational Frontiers Series, Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America, 2003, P: 04.

²: أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص ص: 342-344. بتصرف.

³: نفس المرجع، ص ص: 344-345.

المطلب الثالث: جودة الميزة التنافسية

يرى الباحثون في هذا المجال بأن جودة الميزة التنافسية ومستواها يتعلق بشكل رئيسي بخصائص الموارد والقدرات التي يعتمد عليها في بنائها، وأن مسألة تحديد الميزة التي يمكن أن تصنعها موارد وقدرات أي مؤسسة يمكن التعرف عليها من خلال تشخيص وتحليل خصائص هذه المصادر باستخدام ما يعرف بتحليل VRIO. ولتوضيح أكثر يدرج العنصرين المواليين.

1- خصائص الموارد والقدرات

تتوقف جودة الميزة التنافسية ومدى استدامتها على أربعة معايير مرتبطة بالموارد التي تقوم عليها، وقد حددها Barney في كل من: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الاستبدال.

1-1- القيمة

يخلق المورد قيمة عندما يسمح للمؤسسة بوضع وتنفيذ استراتيجيات من شأنها تحسين كفاءاتها وفعاليتها، ويفترض نموذج التحليل التقليدي لنقاط القوة/ضعف وفرص/تهديدات بأن المؤسسة تحقق أداءها فقط عندما تستغل استراتيجياتها الفرص و/أو تتجنب التهديدات، وقد تمتلك موارد المؤسسة باقي الخصائص التي تأهلها لتكون مصدرا للميزة التنافسية (الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الاستبدال)، ولكنها لا تشكل موردا إلا إذا استغلت الفرص وتجنبته التهديدات. وتعد مسألة تكامل نماذج البيئة والنموذج القائم على الموارد مهمة لبناء ميزة تنافسية، فالنموذج الأول يساعد على فصل التهديدات واستغلال الفرص وبالتالي تحديد السمات التي يمكن أن تعد كموارد، ويشير النموذج الثاني إلى الخصائص الإضافية التي يجب أن تمتلكها هذه الموارد إذا ما أريد لها أن تولد ميزة تنافسية.¹

وتكون الموارد ذات قيمة عندما تساهم في إنتاج شيء يريده العملاء بسعرهم على استعداد

لدفعه.²

1-2- الندرة

إذا كان معظم المنافسون يملكون نفس المورد الثمين فمن المرجح أن يستكشفوا كيفية استخدامه بطرق مماثلة وبالتالي تنفيذ نفس الاستراتيجية لخلق القيمة، وعليه لن يؤدي امتلاك هذا المورد ذو القيمة بأي مؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية.³

¹: Jay Barney, *OP-cit*, P:106.

²: Nuno Cardeal - Nelson António, *Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?* African Journal of Business Management Vol. 6(37),19 September, 2012, P: 10161.

³: *Idem*, P: 10161.

3-1- صعوبة التقليد

إذا كانت الموارد ذات قيمة ونادرة سهلة التقليد فسوف ينسخها المنافسون بسرعة وتختفي إمكاناتها في تحقيق الميزة التنافسية. وتميل الموارد إلى أن تكون أكثر صعوبة في التقليد ومكلفة لأحد الأسباب الآتية:¹

- **الظروف التاريخية الفريدة:** يعتمد التقليد على نوع الموارد والقدرات المستخدمة كأساس للميزة، وعندما تكون مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها، عندها تكون الموارد والقدرات مكلفة جدا بالنسبة لمن يحاول تقليدها.

- **الغموض النسبي:** وتشير هذه الخاصية الى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق بها المؤسسة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو الكيفية التي تمزج بها الموارد وتتضافر مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

ويعتبر الغموض السببي الشرط الثاني لأن تصبح الموارد مكلفة في التقليد، والموارد التي تنتم بغموض السبب هي القدرات التنظيمية التي تتولد جراء عملية تركيب مجموعة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة بطريقة بارعة تجعل من مهمة تقليد الموارد عملية في غاية الصعوبة ومكلفة جدا، وعندما لا يفهم الرابط بين الموارد والميزة التنافسية يصبح من الصعب على المؤسسات التي تحاول التقليد التعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها.

- **التعقيد الاجتماعي:** إن التعقيد الاجتماعي يعني أن بعض من موارد وقابليات المؤسسة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين.

4-1- صعوبة الاحلال والاستبدال

كلما زادت القيمة الاستراتيجية للموارد والقابليات كلما كانت هناك صعوبة في ايجاد مكافئ لها، وتخلق تحديا جوهريا أمام المنافسين عند محاولة تقليدها، وعندما يصبح الموارد والقدرات ذات قيمة ونادرة ومكلفة في التقليد وغير قابلة للإحلال سوف تحقق مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.²

¹ : علاء فرحان طالب - زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى، ص: 226 - 227.

² : نفس المرجع، ص: 227.

2- تحليل VRIO

للتعرف على خصائص الموارد والقدرات ونوع وجودة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها، أوجد Barney سنة 2001 ما يعرف بإطار VRIO أو تحليل الموارد، والذي يمثل عنوانه اختصاراً للحروف الأولى المكونة لعناصره التي يجب الإجابة عن أسئلتها وهي:¹

- القيمة (Value): هل المورد ذو قيمة من حيث تجنب التهديدات واستغلال الفرص من البيئة؟
- الندرة (Rarity): هل المورد نادر الوجود بين المنافسين الحاليين والمحتملين؟
- صعوبة التقليد (Inimitability): هل المورد باهظ الثمن أو مستحيل التقليد؟
- التنظيم (Organization): هل المورد مستخدم من قبل المؤسسة، أو هل تقوم المؤسسة بالتنظيم بطريقة تسمح بالاستخدام الفعال للموارد؟

والإجابة على السؤال المتعلق بكل عنصر تعطي أربعة احتمالات اختصرها Barney في الجدول الموالي.

الجدول رقم (01)

خصائص الموارد والميزة التي تحققها

ذات قيمة؟	نادرة؟	يصعب تقليدها؟	مستغلة من طرف المؤسسة؟	المضامين التنافسية
لا	-	-	لا	عدم وجود ميزة تنافسية (عيب تنافسي)
نعم	لا	-	↕	ميزة متماثلة
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

المصدر: Jay B. Barney - William S. Hesterly, Strategic Management and Competitive advantage: concepts, Pearson education, U.S.A, 2012, Fourth edition, P: 84.

بين Barney من خلال الإطار الذي قدمه أن الموارد والقدرات غير القيمة تعد نقطة ضعف لا يمكن للمؤسسة توظيفها في اختيار استراتيجيتها، وأن استغلالها لهذا النوع من الموارد من المتوقع أن يضعها في وضع تنافسي سيء مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي إما لا تملك هذه الموارد غير

¹: Jay B. Barney - William S. Hesterly, Strategic Management and Competitive advantage: concepts, Pearson education, U.S.A, 2012, Fourth edition, P: 70.

القيمة أو أنها لا تستخدمها في بناء وتنفيذ استراتيجياتها. وإذا كانت الموارد والقدرات ذات قيمة ولكنها ليست نادرة فاستغلالها لن يولد ميزة تنافسية وإنما ميزة متماثلة، وعدم استغلالها سوف يضع المؤسسة في وضع تنافسي سيء. أما إذا كانت الموارد والقدرات ذات قيمة ونادرة ولكنها ليست مكلفة التقليد فاستغلالها سوف يولد للمؤسسة ميزة تنافسية مؤقتة، بحصولها على ميزة المحرك الأول لكونها الأولى في مجال القدرة على استغلال مورد معين، وبمجرد ملاحظة باقي المؤسسات الأخرى لهذه الميزة التنافسية وتقليدها ستنتهي إلى ميزة مؤقتة. أما إذا كانت هذه الموارد مكلفة التقليد (إضافة إلى كونها ذات قيمة ونادرة) فسوف تولد ميزة تنافسية مستدامة في حال استغلالها ودعم التنظيم لها.¹

تحليل VRIO يبرز ويؤكد بأن امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات ذات قيمة ونادرة ومن الصعب تقليدها يعد أمراً غير كاف لاستدامة الميزة التنافسية التي تولدها، ذلك أن الميزة التنافسية تتبع من دعم التنظيم لمصادر أي الطريقة التي تعمل بها المؤسسة وترتبط بها مواردها الاستراتيجية وغير الاستراتيجية، وتستغل بها العمليات التنظيمية لإنتاج ما يمكن اعتباره منتجات وسيطة بين الموارد الأولية والمنتجات النهائية، فالمؤسسات التي تطور طرقاً أفضل لدمج مواردها لديها مصادر أكثر وأقوى للميزة التنافسية²، ويعد المورد البشري أبرز هذه الموارد والأقدر على استخدام باقي الموارد الأخرى بما يضمن للمؤسسة صناعة ميزة تنافسية واستدامتها.

المطلب الرابع: المورد البشري والميزة التنافسية

يعد هذا العنصر حلقة الوصل بين ما ذكر في هذا فصل وما سيعرض في الفصل الموالي، ولتوضيح العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية سيتم عرض ثلاث نقاط مهمة، أولها تبرز مدى تزايد أهمية هذا العنصر في ظل الاقتصاديات الحديثة ثم توضيح فيما إذا كانت جميعها (الموارد البشرية) تعد مصدراً للميزة التنافسية، لينتهي الطرح بالوقوف عند بعض المحطات التي يبرز من خلالها دور هذا العنصر أو المورد في تحقيق المزايا التنافسية.

1- تزايد أهمية المورد البشري

لقد تحولت الميزة التنافسية في ظل الاقتصاديات الحديثة من الموارد والأصول المالية إلى الأصول غير المادية وغير المالية منها، إذ فقدت العوامل التقليدية للإنتاج كالموارد الطبيعية، العمل ورأس المال وزنها في الوقت الذي تزايدت فيه أهمية المدخلات غير المادية كالمعلومات، رأس المال المعرفي والفكري، وأصبحت القيمة الحقيقية ترتبط بمعرفة ومهارات الأشخاص الذين

¹: Jay B. Barney - William S. Hesterly, OP-cit, PP: 83-84.

²: Nuno Cardeal - Nelson António, OP-cit, P: 10161.

يصنعون منتجات المؤسسة ويصنعون قوتها التسويقية، فالثروة الفعلية والحقيقية للأمم والمؤسسات اليوم تكمن في الأشخاص أي: معارفهم ومهاراتهم، إلى جانب العمليات الداخلية وسمعة الشركة¹... فلم يعد امتلاك أحدث التكنولوجيات والتجهيزات مصدرا للتميز بقدر ما أصبح امتلاك من ينجح في استخدامها هو المحك الرئيسي، فالمؤسسات التي تفقد كل معداتها وتجهيزاتها لسبب أو لآخر ولكنها تحتفظ بخبرات، مهارات ومواهب عمالية بإمكانها العودة إلى عالم التنافس وبسهولة² على عكس الحالة العكسية، والقول بأن المصدر الذي يمثل ميزة تنافسية دائمة ذات أهمية قصوى في صناعة معينة قد لا يحتل نفس الأهمية النسبية في صناعة أخرى³ لا ينطبق كثيرا على الموارد البشرية المتميزة التي إذا ما مزجت بطريقة فريدة بباقي موارد المؤسسة فلا شك ستؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنافسي المنشود، وذلك بغض النظر عن نوعها (المؤسسة) أو نشاطها.

دوما وفي إطار الحديث عن الظروف والأحداث المتوالية والتي يصعب على الكثيرين استيعابها وفهمها ناهيك عن محاولة السيطرة عليها، أصبح التقدم الحاصل في مجال الإنتاج والصناعة مرتبطا وبشكل وثيق بالقاعدة المعرفية البشرية لتتحول معها بذلك العديد من المعطيات المرتبطة بتنافسية المؤسسات ف:⁴

- أصبحت المعرفة محل صراع بين القوى العظمى بدلا من صراعها على الموارد المادية.
- ازدادت أهمية الموارد البشرية العاملة في مجال المعرفة مقارنة بتلك التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية.
- تحولت موازين القوة في المؤسسات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم في الوقت ذاته مصدر قوتها و ثروتها.
- أصبح نجاح العديد من المؤسسات يتوقف على ما تملكه من جودة لمواردها البشرية، أي مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة لديهم.
- وبوجه العملة الآخر أصبحت المعرفة المتغير الرئيسي في أي تقدم، واحتلت موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى (وهذا ما أوضحتها المقاربات المذكورة آنفا). فلا أحد ينفي أو ينكر ما أحدثته ولا تزال تحدثه (المعرفة) في حياتنا ككل وعلى فلسفة إدارة المؤسسات بشكل خاص، وأنجر عن موضوع أهمية المعرفة ضرورة الاهتمام بمصدر هذه القوة

¹: Christiana Suci, Intellectual capital as a source of a competitive advantage, International conference on Business excellence, Brasor, Romania, 27-28 October, 2006, P: 89.

²: اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اترك للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الأولى، ص: 84.

³: نفس المرجع، ص: 12.

⁴: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص: 35 بتصرف.

ألا وهو الأصول البشرية، فمفتاح امتلاك القوة اليوم (المعرفة) يكمن في حيازة مصدرها وهم البشر.

ويقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة أو المؤقتة التي تعمل بالمؤسسة سواء القيادات ورؤساء الوحدات التنظيمية أو غيرهم، ليمس بذلك لفظ العمالة جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة¹. كما يعد العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية معا، تخلق القيمة من خلال ما يقدمه من جهد وما لديه من مهارات وخبرات ودوافع داخلية².

2 - مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى الموارد البشرية

إن ربط المورد البشري بالميزة التنافسية يختلف باختلاف المداخل التي اعتمدها أصحاب التنظير، فما ذكر بشأن عنصر الأهمية بهذا المطلب هو في ظل المدخل المعتمد على المعرفة المندرج بدوره تحت مدخل الموارد القائم على أن مصدر الميزة التنافسية هو داخلي، في حين هناك من يرى أنه يمكن أن يكون تفاعليا أو خارجيا، وكتوضيحات أكثر يدرج الجدول الموالي:

الجدول رقم (02)

دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية وفق مداخل عدة

مصدر الميزة	المدخل	الباحث	قيمة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية	قاعدة التنافسية	الميزة
داخلي	المدخل المعتمد على الموارد	Barney (1991, 1995) Grant (1991, 1998) Kamoche (1999)	الموارد البشرية كمورد	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري	اتسام الموارد والقدرات بالنقدرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد أو الاستبدال.	الموارد
	المدخل المعتمد على الكفاءة	Lado & Wilson (1994)	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	تطوير ونشر الكفاءة	إداري، اعتماد المدخلات والتحويل والمخرجات على الكفاءات	اعتماد
	المدخل المعتمد على المعرفة	Grant (1996, 1998)	العامل الجوهري (معرفة كيف) كمورد استراتيجي	تحقيق أقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	تكمال المعرفة المتخصصة مع القدرات التنظيمية	المعرفة
تفاعلي	مدخل شبكة الأعمال	Strandskov (2006)	الموارد البشرية كبناء وزرع للعلاقات	تطوير مقدرات الموارد البشرية	كسب الموارد والمقدرات	وتطوير

¹ : عبد الحكيم الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟: التحديات، التجارب، التطلعات، القاهرة، 2003، الطبعة الأولى، ص: 74.

² : نفس المرجع، ص: 82.

خارج حدود الشركة					
ربط الدور المطلوب من السلوكيات بالاستراتيجية التنافسية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الاستراتيجية التنافسية	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين الاستراتيجية والتنظيمية	Schuler & Jackson (1999) Wright & McMahan (1999)	المدخل السلوكي	
ترتيب نظم إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا	تحسين الأداء	رأس المال البشري كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والأداء	Delery (1998) Ferris (1999)	مدخل الموازنة الأفقي - العمودي (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)	
قدرة الشركة على أداء الأنشطة بسعر أقل أو بطريقة مميزة. الصناعة/البلد عوامل النجاح الرئيسية محددة	نشاط الدعم	غير قيمة في حد ذاتها، منفذي النشاط	Porter (1990, 1998)	مدخل الوضع التنافسي، مدخل الصناعة/البلد	خارجي

المصدر: Ilona Bučiūnien - Rūta Kazlauskait, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, Engineering Economics, No 5 (60) , 2008, P: 82.

يبدو أن الدور الحاسم للموارد البشرية وإدارتها في توليد الميزة التنافسية يدعمه أساسا أنصار المصدر الداخلي، ثم التفاعلي الذي ينظر إليها كوسيط بين الاستراتيجية والأداء، في حين يرى أنصار المصدر الخارجي بأن مصدر الميزة التنافسية يكمن خارج المؤسسة وأن الموارد البشرية ليست ذات قيمة وإدارتها تعد مجرد نشاط داعم¹.

واستنادا إلى مدخل الموارد الذي دعم أهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع تقييد ذلك بمجموعة من الشروط بعضها يتعلق بالموارد البشرية في حد ذاتها وآخر بإدارتها، ليتم بذلك التساؤل عما إذا كانت جميع هذه الموارد البشرية تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة وتحظى بنفس الأهمية أم لا.

3- الموارد البشرية التي تعد مصدرا للميزة التنافسية

إن مساهمة الموارد البشرية في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة يعتمد على خصائصها، وبشكل أكثر تحديدا على مدى أدائها لأدوارها، ويمكن إجراء تحليل لها باستخدام إطار VRIO الذي

¹ : Ilona Bučiūnien - Rūta Kazlauskait, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, Engineering Economics, No 5 (60) , 2008, P: 82.

ينبغي أن يوفر الإجابة على السؤال التالي: هل يمكن اعتبار موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية قوة أم ضعفا؟ فإذا لم تتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على خصائص مواردها البشرية، لا يمكن القول بأن لديها القدرة على بناء أو تحسين ميزة تنافسية على أساسها (الموارد البشرية)، وعلى العكس من ذلك، يمكن اعتبار الموارد البشرية التي تتميز بعناصر VRIO بأنها عالية الجودة وبإمكانها أن توفر ميزة تنافسية مستدامة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الأسئلة المتعلقة بالمحاور الأربعة تعالج من قبل مدير الموارد البشرية، حيث يحاول كل سؤال الإجابة حسب الترتيب عن: ²

3-1- قيمة الموارد البشرية

ينظر إلى الموارد البشرية على أنها ذات قيمة إذا مكنت المؤسسة من القضاء على تهديدات البيئة واستغلال الفرص التي تنشأ من جهة وتستخدم الموارد الأخرى بطريقة فعالة من جهة أخرى، فإذا كانت الموارد البشرية تجعل من المؤسسة فعالة موجهة نحو المستهلك وتركز على الابتكار والجودة يمكن اعتبارها ذات قيمة.

3-2- ندرة الموارد البشرية

إن ندرة الموارد البشرية ضروري ولكنه ليست شرطا كافيا للحصول على ميزة تنافسية، إذا كانت الموارد البشرية لها نفس الخصائص في المؤسسات المنافسة فإن هذه الميزات لن تشكل أساسا لميزة تنافسية لأي شركة، فالخصائص المشتركة تسمح للشركة بالحصول على موقف متساوي أو متماثل فقط بالمقارنة مع المنافسين، وإذا لم يكن المورد نادرا فإنه لن يضمن تحقيق أرباح أعلى من المتوسط، ولذلك على المؤسسة تطوير واستغلال تلك الخصائص النادرة الخاصة بالموظفين من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

3-3- عدم القدرة على التقليد

مسألة التقليد هي امتداد للعنصر السابق، فافتناء أو تنمية الموارد البشرية ينطوي على بعض التكاليف العالية واحتمال تقليدها يعد ضئيلا، وعلى الرغم من أن الاحتفاظ بالموارد القيمة والنادرة يوفر ميزات تحقق مستوى ربحية فوق المتوسط على المدى القصير، إلا أنه إذا تمكن المنافسون من تقليد خصائص الموظفين من أجل الحصول على ميزة تنافسية سيكون ذلك مع مرور الوقت أساسا لميزة متماثلة وليس لميزة تنافسية.

والتقليد هو عنصر VRIO الذي يصعب فحصه وتحليله ويعد مرغوبا لتقدير المدة التي يستغرقها المنافسون لتقديم نسخة من الموارد، فمع ما يكفي من الوقت والمال يمكن تقليد كل مورد

¹: Marija Andjelkovic Pesic et al, Application of VRIO Framework for analyzing Human Resources' role in Providing Competitive Advantage, Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference, University of the Algarve, Portugal, vol.2, 2012, P: 577.

²: Idem, PP: 578- 580.

تقريباً مع استبعاد الموارد غير الملموسة التي تعد من حيث المبدأ الأكثر صعوبة للتقليد والتي يذكر منها على سبيل المثال: ثقافة المنظمة، العلاقات بين الموظفين والتعاون وما شابه ذلك.

3-4- التنظيم (دعم التنظيم)

يمكن أن تصبح الخصائص المذكورة للموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية إذا كانت المؤسسة منظمة تنظيمياً جيداً، والتنظيم في هذا الصدد يعني وضع إجراءات ونظم تمكن من الاستفادة من إمكانات الموارد البشرية، ولهذا الغرض تضع المؤسسة أليات معينة يجب أن تركز على تطوير معارف وقدرات الموظفين والحوافز التي تشجع على استغلالهم.

إذ يجب تنظيم المؤسسات بطريقة تشجع الموظفين على الاستخدام الفعال للموارد الأخرى، مما يعني اعتماد التحسين المستمر لمعارفهم وقدراتهم، الاتصالات غير الرسمية، والتمكين، واستراتيجيات الشفافية والإبلاغ عن النتائج وأهداف المؤسسة، وتقدير الأفكار، والمكافآت، كل هذه الإجراءات تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين والتزامهم وهو شرط أساسي لاستخدام المعرفة والقدرات في خلق القيمة.

إن المؤسسة التي لديها أفضل نظام اختيار، وأفضل برنامج تدريب للموظفين، وأفضل نظام مكافآت وما إلى ذلك سيكون لها ميزة على منافسيها، ومع ذلك يمكن أن يكون كل نشاط من أنشطتها عرضة للتقليد السهل، وعلى هذا النحو لا يمكن إلا أن يكون أساساً مؤقتاً للميزة التنافسية، ليكون التحدي الحقيقي أمام المؤسسات هو تطوير نظام لإدارة الموارد البشرية يسمح بإجراء جميع الأنشطة المتعلقة به على نحو متناغم، ليصبح العنصر البشري مورداً قيماً ونادراً يصعب تقليده من قبل المنافسين،

وبذلك يكون تحليل VRIO قد استخدم لتحليل إمكانات موارد المؤسسة البشرية لمعرفة فيما إذا كانت مصدراً لوضع تنافسي سيء أم لميزة تنافسية متماثلة أم تنافسية مؤقتة أو مستدامة. كما يتضح انطلاقاً مما عرض أن هناك نوعان رئيسيان من الموارد البشرية، نوع أو وجه لا يقدم أي قيمة للمؤسسة ولا يمكن أن يكون مصدراً لتمييزها (ميزة تنافسية)، أما النوع الثاني فهو يقدم لها قيمة ويضم في طياته ثلاثة أوجه أخرى هي:¹

- **الوجه الأول:** موارد ذات قيمة ولكنها ليست نادرة وهي لا تمثل ميزة تنافسية وإنما ميزة متماثلة (بسبب عدم ندرتها)، لا يجب استبعادها على أنها عديمة الفائدة كون وجودها يعد ضرورياً بالمؤسسة على الرغم من أنها لا يمكن أن توفر ميزة في مجال التنافس (تنافسية).

- **الوجه الثاني:** موارد ذات قيمة ونادرة تسمح بوجود ميزة تنافسية مؤقتة كونها قابلة وسهلة للتقليد، لذا سينتهي بها الأمر إلى ميزة متوازنة.

¹ : عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص: 135-136 بتصرف.

- **الوجه الثالث:** موارد قيمة، نادرة ويصعب تقليدها هي موارد يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، في ظل إدراك المؤسسة التي تملكها بمدى أهميتها (فتقوم بدعمها)، وضرورة أن تلعب دورها في تطوير هذه الميزة والحفاظ عليها من خلال التأثير والاستخدام الفعال لخصائص هذه الموارد البشرية.

4 - دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة تنافسية

محاولة لإبراز هذه النقطة سيتم التركيز على أبرز المجالات التي يمكن أن تكون توضيحية بشكل كاف لدور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستويات تنافسية المؤسسات وهي:

- مجال التفكير الاستراتيجي؛
- مجال تقديم منتج متميز؛
- مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة؛
- مجال التنافس في الأسواق المفتوحة؛
- مجال القدرة على الابتكار.

1-4- مجال التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي معيارا مهما للتمييز بين المؤسسات الرائدة وغير الرائدة منها، وأصبح هذا المعيار ملازما للانتقال إلى حالة التميز في الأداء ومستلزما لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما يعد بمثابة خارطة الطريق التي تؤسس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتقود حركتها إلى الوضع الأفضل، ومن هذا المنطلق فإن التميز في أنماط التفكير الاستراتيجي التي ينطلق منها أصحابها (الاستراتيجيون) يمثل بحد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة ومؤشر تفوق لها على المنافسين¹.

فالتفكير الاستراتيجي ما هو إلا نتاج جملة من المهارات، المعارف والقدرات التي يملكها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص بما يتيح استغلالها في تحليل عناصر البيئة، إحداث التنبؤات، صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بما يعزز المركز التنافسي للمؤسسة²، وهذه المقومات هي حكر على العقل البشري، حتى وإن كانت في هذا الموضع تنسم ببعض الخصوصيات فهي لن تخرج عن حيز قدرات ومؤهلات المورد البشري.

¹ : طارق شريف يونس – خالد عبد الرحيم مطر الهيني، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2011، ص: 55.

² : طه حسين، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، القاهرة، عدد 2006، ص: 179.

دوما وفي ظل منظور القيادة لتوضيح هذا العنصر، فمعظم الأدبيات المشهورة حول الإدارة العليا تشير إلى أن الكثير من المديرين التنفيذيين يمثلون مصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستديمة، حيث تقوم على افتراض جوهري مفاده أن مهارات القوى العاملة جميعها مشتركة عبر المؤسسات المخلفة في الغالب، ولكن المدراء أو فرق الإدارة العليا ذوي المهارات المرتفعة هم الأكثر ندرة ويمكن أن يكونوا مصدرا للميزة خاصة في ظل عدم كفاية سوق العمل لمثل هذه الفئة. وفي نفس سياق ما تناولته هذه الأبحاث فقد عدّ عمل الفريق المتعاون ونتاجه (مخرجاته) من المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها كونها حاصل تشكيلة من الأفراد الذين إذا تم الحصول على فرد منها مشابه فمن الصعب تحصيل نفس المواصفات لجميع أفراد الفريق، هذا من جهة إلى جانب ما يتيح هذا التعاون من علاقات اجتماعية يصعب نقلها للمؤسسة الأخرى من جهة أخرى، فالميزة التنافسية المتواصلة والمستديمة تأتي من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفته الشخصية¹، وتجدر الإشارة إلى أن ما قيل في هذه العبارة لا يقتصر على الإدارة العليا فحسب وإنما هو شأن جميع فرق العمل الفعالة وعلى جميع المستويات التنظيمية.

هذا من منظور كون المورد البشري هو مصدر التفكير الاستراتيجي، والذي يمس مختلف المستويات الإدارية وحتى الشخصية منها²، أما من منظور تطبيق استراتيجية المؤسسة فهو يلعب دورا حاسما في ذلك، كونه يؤثر إيجابا أو سلبا على نتائج هذه العملية³، لتكون بذلك جهود القادة الفعالة قد كللت بالنجاح أو انزاحت إلى المنحنى غير المرغوب في تحقيق أهداف المؤسسة والريادة التنافسية.

2-4- مجال تقديم منتج متميز

إن اعتماد المؤسسة في تقديمها لمنتوج متميز مرتبط بقدرتها على تقديم الجديد بخصوصه، وذلك على فترات زمنية متقاربة، كون دورة حياة المنتج اليوم أصبحت قصيرة جدا، ويعزى ذلك دوما إلى تقديم الجديد في نفس الصناعة من قبل المنافسين، كما أنه قد تقدم المؤسسة ذاتها منتجا جديدا يقتل منتجها الحالي أو السابق لها، وذلك من باب عدم ترك المجال وإتاحة الفرصة لمنافسيها في التمتع بتقليد منتجها الحالي، ويعد هذا التحدي مرهونا بالإتفاق على البحوث والتطوير وقبل ذلك ضرورة توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع، التجديد والابتكار، وهذه الحقيقة تؤكد حقيقة أخرى مفادها تساؤل أهمية المكونات المادية أمام المكونات المعرفية (وهو ما تم استعراضه في نقاط سابقة). فالمعرفة أصبحت المكون الرئيسي في كل ما نفعله ونداوله

1 : عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص: 139-140 بتصرف.

2 : طارق شريف يونس - خالد عبد الرحيم مطر الهيني، مرجع سابق، ص: 99.

3 : زيد منير عيوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى، ص: 50-51.

(نشتريه/نبيعه)¹ وحياسة صاحب هذا المكون أو مصدره، وهو العنصر البشري المتميز يعد مصدرا للتميز المتواصل والتفوق الدائم للمؤسسات.

3-4- مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة

لقد كان امتلاك التكنولوجيا المتقدمة لزمان ولا يزال يعد ميزة تنافسية كبرى أساس استيعابها وتطويرها (خاصة الطفرات منها) هو العنصر البشري، والمؤسسة ليست مطالبة بإحداث هذه الطفرات التكنولوجية بقدر ما هي مطالبة بتوفير الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة منها، فهي الميزة التنافسية الحقيقية في هذا المجال خاصة إذا كانت المؤسسة تنشط في دولة مستوردة للتكنولوجيا²، وكما قال صاحب المؤلف فإن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، ولكن الإنسان هو الذي يجعل الأشياء تحدث، والموارد البشرية المتميزة هي وحدها القادرة على تخفيض تكلفة استيراد هذه التكنولوجيات.

4-4- مجال التنافس في الأسواق المفتوحة

ويقصد بذلك حماية السوق، ففي ظل التكتلات التي سعت إليها القوى الدولية على مختلف الأصعدة والتي كانت على رأسها تحرير التجارة العالمية بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وبين مؤيد ومعارض لما تحويه اتفاقياتها، فإن التحدي الحقيقي أمام الأسواق المفتوحة هو انعدام الحماية وزوال هذه الميزة، لتبرز حتمية البحث عن مزايا تنافسية يمكن الاعتماد والتعويل عليها بهذا الخصوص، ليصبح من هذا المنطلق دور الموارد البشرية هو الأبرز والأساسي في ظل وضع تسيطر عليه الأسواق المحمية وحال اللاتنافسية، ويكون لزاما على الدول ومؤسساتها خلق جيل جديد من الموارد البشرية التي تعي الفكر الجديد وتغير من عقليتها المبرمجة على الأسواق المحلية وتحول إلى عقلية السوق المفتوحة³ وذلك إيماناً منها بأن هذا التحدي لا يمكن تجاوزه إلا من خلال الموارد البشرية.

وعودة وبشكل سريع لما تم استعراضه في هذه النقطة يتضح بأن معطيات عالم اليوم تفرض وبقوة أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأكثر من ذلك فهو ذاته المصدر الرئيسي الذي يجب على المؤسسات حيازته والعمل على المحافظة عليه، وتنميته بما يناسب ما اصطلح عليها وهو رأس المال البشري.

5-4- مجال القدرة على الابتكار

لا شك في أن الميزة التنافسية التي تقوم على المعرفة هي الأكثر استدامة، لأن المؤسسة التي تستطيع التعلم أكثر هي التي تعرف دوماً أكثر، وفي ظل تركيز العديد من البحوث

¹ : عادل زايد، مرجع سابق، ص ص: 36-37.

² : نفس المرجع، ص ص: 37-38.

³ : نفس المرجع، ص: 38.

والدراسات على أهمية كيفية إنشاء هذه المعرفة، توزيعها ونقلها، قليلة هي التي أدركت أهمية الموارد البشرية في تحسين الأداء وتحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى ثروة وبناء الموارد، وبالتالي يمكن النظر إليه على أنه مصدر التنافسية المستدامة، ومن هذا المنطلق وجدت جهود جديدة للربط بينه وبين الابتكار كمصدرين للميزة التنافسية، فالبعض يجادل على أن المورد البشري المتميز (بقدراته الفكرية) هو مدخل للابتكار والبعض يرى أنه نتاج له، والبعض الآخر يرى أن عملية الابتكار هي عملية إدارة المعرفة وأن القدرات الإبداعية تختلف وفق نوع المعرفة اللازمة، وما كتب حول إدارة المعرفة باعتبارها أصلا استراتيجيا ما هو إلا تأسيس لترسيم شركات هذا النوع من الموارد البشرية¹ والذي اصطلح عليه فيما بعد برأس المال الفكري (سيتم التعرض له لاحقا).

وعودة للمجالات السابقة التي بينت أن المعرفة هي المدخل الرئيسي للميزة التنافسية من خلال توظيفها من قبل المورد البشري المؤهل لذلك، فإن الابتكار الذي يمكن أن يستخدم كأساس لهذه الميزة مرتبط أيضا وبشكل قوي بهذه المعرفة، وانطلاقا من كونه " تنفيذ لمنهج جديد أو إحداث تحسين كبير عليه (سلعة أو خدمة)، أو عملية أو طريقة للتسويق، أو أسلوب تنظيمي جديد في الممارسات التجارية، تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"².

فهو يتعلق إذن بالقدرة على إيجاد إما منتجات أو عمليات أو أساليب تنظيمية جديدة، لتكون بذلك هذه العناصر (القدرة على الابتكار) قد أعادت طرح ما تم ذكره في المجالات السابقة، ولكن ليس من منطلق أن المورد البشري هو الموظف للمعرفة التي تتيح ذلك (منتج/ عملية/ أسلوب جديد) فحسب ولكن من كونه أيضا مصدرا لها، فالابتكار هو أيضا " سرعة التفكير المرتبطة بشكل وثيق بالكفاءات، القدرة على استخدام المعرفة والمهارات، القدرة على بناء وإدارة معرفة جديدة بشكل سباق"³، وهذا يعني أن الابتكار يضم خلق معرفة جديدة أو إعادة تركيب معرفة موجودة، والمؤسسات التي تمتلك مستويات عالية من هذه الكفاءات البشرية والقدرات هي المرشحة أكثر لخلق المعرفة وتحسين قدرة المؤسسة على الابتكار، ومن ثمة تعزيز الأداء الذي يتوج بميزة تنافسية حتمية، تضمن الريادة في مستويات التنافسية.

ويمكن توظيف أحد الأشكال التوضيحية والذي استخدمها صاحب المؤلف الوارد فيه لإبراز مفهوم رأس المال الفكري وأركانه، ولكن في هذا المقال سيكيف لأبعد من ذلك.

¹ : Helan Santos – Rodrigues et al, The influence of Human capita on the innovativeness of firms, International Business and Economies, recherché journal, volume 09 N: 09, September 2010, PP: 53-54
بتصرف.

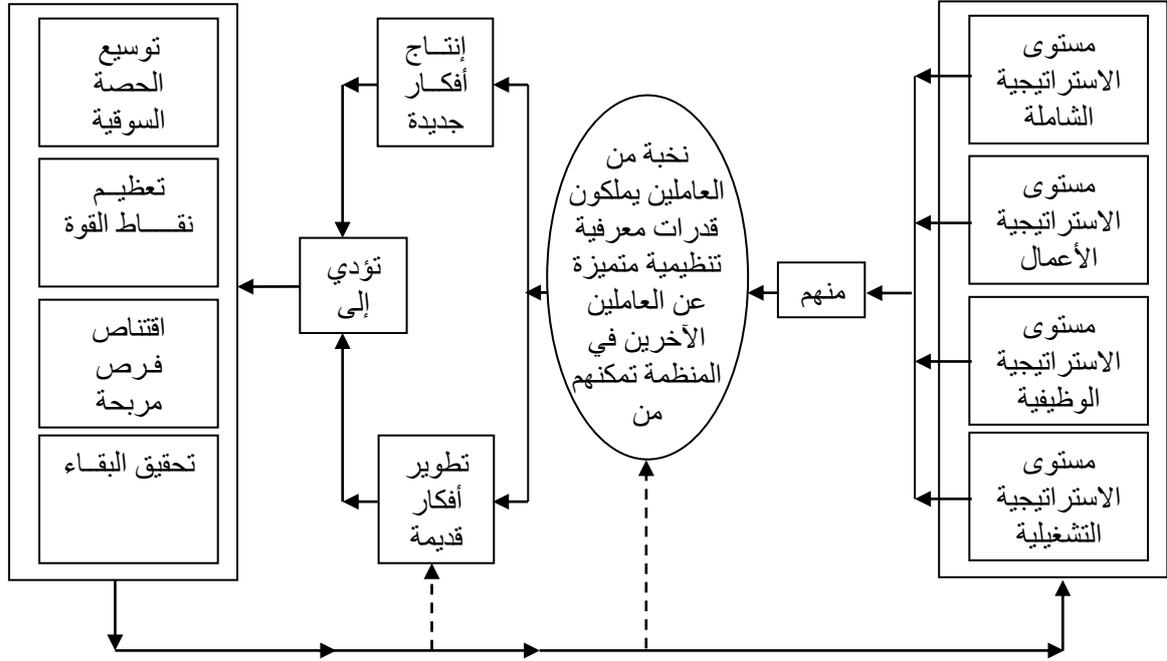
² : Idem, P : 55.

³ : Ibid, P: 56.

الشكل رقم (05)

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

– مدخل الابتكار –



المصدر: عادل حرحوش المفرجي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 19.

لقد تم استخدام مصطلح رأس المال الفكري دون البشري للدلالة على المتميزين منهم، فهم من يستحق الاستثمار فيهم بالدرجة الأولى كون عملية الابداع والابتكار لا يقوم بها إلا هؤلاء وهي حكر عليهم، وبإعادة النظر لما ذكر في الشكل والتركيز على المحصلات أو النتائج التي يمكن أن يقدمها المورد البشري المتميز من خلال تقديمه لأفكار جديدة أو تطوير أخرى قديمة تسمح ب: تحسين الانتاجية، توسيع الحصة السوقية، تعظيم نقاط القوة، اقتناص الفرص المربحة وتحقيق البقاء، فما هي في حقيقة الأمر إلا مؤشرات على القدرة التنافسية للمؤسسة المتوجة بامتلاك مزايا تنافسية كان أساسها انتاج أفكار جديدة أو تطوير أخرى قديمة أي محصلة ابتكار النخبة من الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

أظهرت محتويات الفصل أن القدرة التنافسية هي تأسيس للميزة التنافسية وما هذه الأخيرة إلا أحد مؤشرات الأولى، فالقدرة التنافسية تعني كفاءات التصدي للمنافسة والمقدرة على مواجهة المنافسين، والتمكن من التفوق عليهم والاستمرار في الصناعة محليا ودوليا، وذلك من خلال استخدام موارد وقابليات وكفاءات المؤسسة بطرق تسمح بتوليد مزايا تنافسية تتيح لها امكانية اكتساب أكبر حصة ممكنة من السوق وتحقيق الأرباح.

والميزة التنافسية هي نقطة القوة أو العنصر الاستراتيجي أو الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن باقي منافسيها، تقوم على بعدي القيمة التي تخلقها للعميل والتميز الذي يعكس اختلاف ما تقدمه له عندما يعرضه منافسوها. وسواء كانت ذات طابع مادي أو معنوي، أصلي أو مكتسب، فهي تسمح بالتأثير في سلوك العميل بالدرجة الأولى ومن ثمة التفوق على المنافسين لأطول فترة ممكنة.

ولقد قرن التفوق بالزمن لأن جميع مصادر المزايا التنافسية عرضة للتقليد في ظل توفر المال والوقت الكافيين لتنفيذه بما يفقد المؤسسة هذه الخاصية وفرصتها في استمرار النجاح، وأخذاً بهذه الأسباب كان لزاماً على المؤسسات البحث والتفكير باستمرار في كفاءات استدامة تفوقها وتحويل تركيزها من مجرد تحقيق ميزة تنافسية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وموضوع استدامة الميزة التنافسية مرهون حسب Barney بخصائص الموارد المعتمد عليها في صناعتها، حيث يجب أن تكون ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وتلقى الدعم اللازم من الإدارة وحسن استخدامها، وينطبق هذا الحديث على الموارد البشرية كما باقي الموارد بل تعد الأكثر استحقاقاً للاهتمام بها، فالأبحاث تؤكد بأنها تمثل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية واستدامتها، كما أنها لم تعد مجرد مصدر تكلفة وإنما رأس مال بشري يحرك باقي رؤوس الأموال بالمؤسسة، والاستثمار فيه يعد أرقى أنواع الاستثمارات وأفضلها في ظل متطلبات البقاء اليوم وهو ما سيتحدث عنه الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد

يعد موضوع الاستثمار البشري موضوعا قديما متجددا، فمنذ زمن طرحت العديد من الأفكار التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالأفراد واعتبارهم أهم عامل من عوامل الإنتاج، ليتوالى بعدها التحسيس بالدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي بالمؤسسات لتمكين هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية انطلاقا من اهتمامها برأس مالها البشري كونه أهم مواردها ومصدر تفوقها، ويحاول هذا الفصل إعطاء مفاهيم توضيحية بشأن هذا المورد والاستثمار فيه وكذا علاقته بتنافسية المؤسسات، كما سيعرض أهم آلياته التي انتقتها الدراسة متمثلة في كل من التوظيف، التعلم والتحفيز إلى جانب عدة مقومات سيتم التركيز عليها ، لتشكل بذلك هذه العناصر محتوى المبحثين المواليين:

المبحث الأول: الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري؛

المبحث الثاني: آليات ومقومات الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري

يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري من حيث مفهومه والنظريات التي تناولته، ليتم بعدها الربط بينه وبين القدرة التنافسية للمؤسسات، وقبل كل ذلك كان لزاما التعريف برأس المال البشري في حد ذاته، وذلك من خلال المطالب الموائية:

المطلب الأول: رأس المال البشري؛

المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: رأس المال البشري

كمدخل سيتم عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح من حيث مفهومه، تصنيفاته، طرق قياسه، فئاته وعلاقته برأس المال الفكري بعد التعريف بهذا الأخير.

1- مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته

1-1- مفهوم رأس المال البشري

عرف مصطلح رأس المال البشري عدة تعاريف قدمها باحثون اقتصاديون وآخرون إداريون، حيث تناولته المجموعة الأولى على مستوى الاقتصاد الكلي في حين كان طرح المجموعة الثانية على المستوى الجزئي، ومن المجموعتين تم انتقاء التعاريف الموائية. تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه: " المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية"¹.

وتناول Theodor Shultz سنة 1961 رأس المال البشري المجتمعي على أنه: " إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية"².

¹ : أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007، ص: 55.

² : سعد علي العنزي- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 237.

وتوصل Tomas Stewart وفق الاستفتاء الذي قام به عن طريق المعهد العالمي للتعليم في نيويورك عن القوة العقلية إلى أن رأس المال البشري يتكون من: معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء¹.

وعرفه كل من Yound et Etal بأنه: القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة².

كما أن رأس المال البشري لا يمثل الأشخاص الموجودين في المنظمة بحد ذاتهم بل الخدمات والمساهمات التي يقدمونها للمساهمة والمساعدة على نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها³.

ويمثل: " القيمة التراكمية للموارد، للمعارف والقدرات والخبرات والدوافع التي تتمتع بها القوة العاملة في المنظمة"⁴.

وهو مجموعة من الموارد غير الملموسة والتي هي جزء لا يتجزأ من عقول موظفي المؤسسة⁵. وعرف رأس المال البشري على مستوى الفرد بأنه: " المعارف والمهارات التي يتحكم بها ويتقنها هذا الأخير، هذه المعارف والمهارات تم تراكمها خلال فترة الدراسة وخلال مختلف الدورات التدريبية التي قام بها (حضرها) والخبرات التي شهدها"⁶.

وهو أيضاً: " مجموع المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل"⁷.

من خلال التعاريف المدرجة يتضح بأن رأس المال البشري مقرون بالفرد وبالقيمة التي يمكن أن يولدها لنفسه وللمؤسسات والمجتمع الذي ينتمي إليه، وقد برزت العديد من المصطلحات المرادفة له كالموارد، الأصول، الكفاءات...، وما يشترك ويجمع بينها هو طبيعتها اللاملموسة التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي وتكسبه العديد من الخصائص يلخصها الجدول الموالي في إطار الفرق بين الأصول الملموسة وغير الملموسة.

1 : سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مطبعة العشري، مصر، 2004-2005، ص: 193.
2 : هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟ مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف- خريف 2008، ص: 36.
3 : Robert. L. Mathis- John. H. Jacksan ترجمه محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، الطبعة الأولى، ص: 17.
4 : نفس المرجع، ص: 17.

⁵ : Maria do Rozario Cabrita - Jorge Landeiro de vaz, Creating value from Intellectual Capital: An Approche based on the Specification of Models, Portuguese journal of Management studies, Vol XIII, N°: 02, 2008, P: 223.

⁶ : Alexandare Guillard – Josse Roussel, Le Capital Humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, Revue Management et Avenues, N° : 31, 2010, P : 162.

⁷ : أشرف العربي، مرجع سابق، ص: 56.

الجدول رقم (03)

الفرق بين الأصول الملموسة وغير الملموسة

الأصول غير الملموسة (غير المادية)	الأصول الملموسة (المادية)
- غير مرئية. - يصعب قياسها. - لا يمكن تتبع آثارها من خلال نظم المحاسبة. - عوائد استثمارها افتراضية. - لا يمكن شراؤها أو تقليدها. - تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد. - تطبيقاتها متعددة ودون التقليل من قيمتها. - تدار بعقلية الوفرة. - تدار من خلال منظومة القوى العاملة. - متحركة تتناقص مع عدم الاستخدام.	- مرئية. - يمكن قياسها بسهولة. - تعتبر جزء أساسي من الميزانية العمومية. - عوائد استثمارها معروفة. - يمكن مضاعفتها بسهولة. - تقل قيمتها بالاستخدام. - تطبيقاتها محدودة. - تدار من منطلق الندرة. - تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم. - سهلة التراكم والتخزين.

المصدر: إتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال الإداري المعاصر، 'اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، الطبعة الأولى، ص: 85.

هذا من حيث التفريق، أما عن أوجه التشابه التي يمكن إيجادها بين رأس المال البشري كأصل غير ملموس ورأس المال المادي (الأصول الملموسة)، هناك من يرى أنهما يتشابهان من حيث:¹

- وجود تكاليف مصاحبة لامتلاك أي منهما.
- استخدامهما لموارد قد تكون مخصصة لتحقيق أغراض أخرى.
- امتلاك أي منهما يصاحبه دافع لتحسين الإنتاجية.
- نوعية الاستثمارات المنفقة على أيٍّ منهما قد تكون خاصة أو عامة.
- إمكانية تقييم أيٍّ منهما بواسطة الأفراد والمجمع أو كلاهما.

وعليه فرأس المال البشري هو رصيد متراكم من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحملها الفرد أينما كان، والمكتسبة بشكل وراثي أو جراء تعليم أكاديمي تلقاه أو نتيجة لتنمية

¹ : نبيل عبد المنعم محمد، تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2006، ص: 228.

أحدثها، إلى جانب الخبرات التي قد شهدتها خلال فترة حياته، فيوظفه لزيادة القدرات الإنتاجية والابتكارية للمؤسسات وخلق القيمة، ليحقق بذلك المنفعة الشخصية وكذا الاجتماعية والاقتصادية على مستوى المجتمعات والدول.

2-1- تصنيفات رأس المال البشري

بالعودة لجملة التعاريف التي ذكرت في العنصر السابق يتضح أن لرأس المال البشري عدة مستويات أو تصنيفات، ويصح المصطلحين كل حسب توظيفه.

1-2-1- التصنيف الأول

يتعلق بمسألة التخصص الذي تناولته التعاريف بشأن المهارات، فمنها المتخصصة وتقابلها بالضرورة مهارات عامة ونفس الشيء بالنسبة للمعرفة، وعليه هناك رأس مال بشري عام وآخر خاص يوضحان فيما يلي:¹

- رأس المال البشري العام

يتعلق بمعارف ومهارات عامة كالقراءة والكتابة، أساسيات الحساب، قدرات التعلم، التشخيص وقدرات تحليل وفهم الحالات، والتي تراكمت بشكل رئيسي بالخبرات المهنية والتعليم، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتعلق بمعارف ومهارات خاصة بالنسبة للمؤسسة ولا بالنسبة لوظيفة أو مهام فريدة.

- رأس المال البشري الخاص

يتعلق بمعارف ومهارات يتقنها الموظف، يعتمد على قدرات ترتبط مباشرة باحتياجات خاصة بالمؤسسة على وجه التحديد، وهو ما يكسبه قيمته لديها ويفقده إياها لدى مغادرته لها. حيث أن جزءا منه (رأس المال البشري) لن يستخدم إذا ما غادر صاحبه إلى مؤسسة أخرى تكون تطلعاتها واحتياجاتها مختلفة عن تلك الخاصة بسابقتها، لهذا السبب تنخفض قيمته (رأس المال البشري) لما يغادر حامله المؤسسة التي تراكم بها ويصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وهو أيضا السبب الذي يسهل السيطرة عليه من قبل المؤسسة التي طورته.

2-2-1- التصنيف الثاني

من خلال إعادة تصفح التعاريف السابقة يبدو جليا أن هناك ثلاثة مستويات لطرح مفهوم رأس المال البشري يمكن اعتبارها معيارا لتصنيفه إلى:

- رأس المال البشري للفرد

يمثل مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها الفرد، والتي يكون عادة محصلة للتعليم الأكاديمي الذي تلقاه والدورات التدريبية التي شارك بها، وكذا مختلف خبراته في

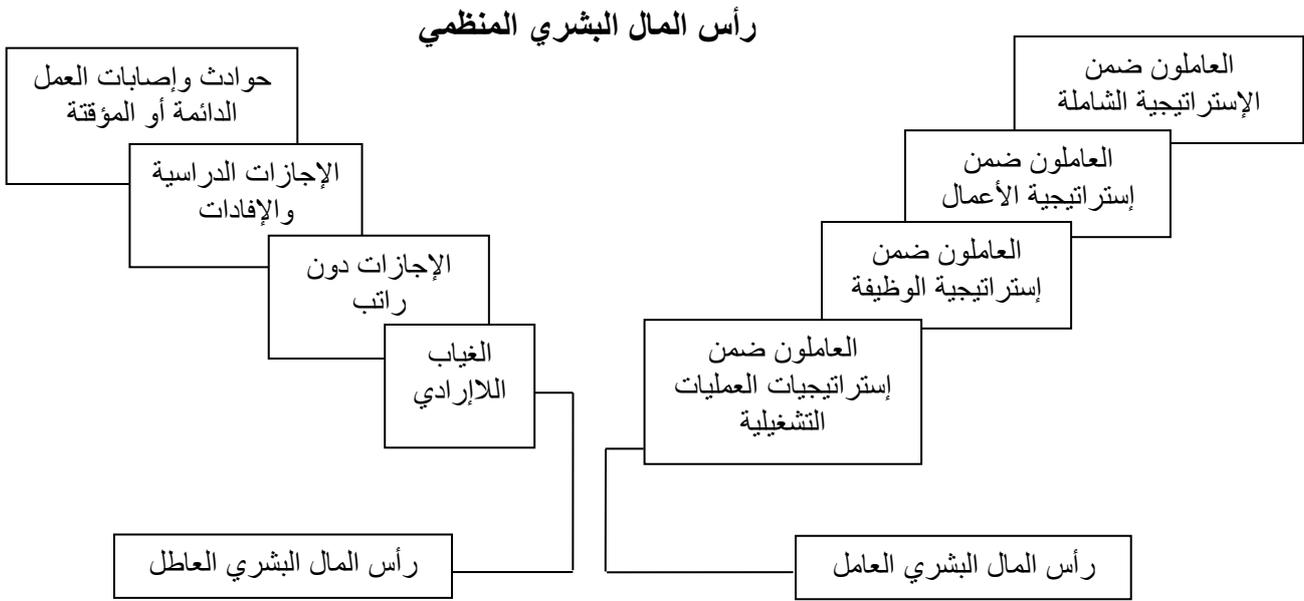
¹ : Alexandare Guillard – Josse Roussel, OP-cit, P: 162.

الحياة¹، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الرصيد يختلف من شخص لآخر، فتجده عند أحدهم عالي المستوى وكثيف وضعيف أو متوسط عند آخر، كما أنه يختار (صاحبه) المكان الذي سيوظفه به بما يحقق له المنفعة الشخصية التي تتمثل عادة في الأجر، ويسمح للمؤسسة (هي المكان المفترض لتوظيف الرصيد) بخلق القيمة لها ولعملائها.

- رأس المال البشري المنظمي

تعكس هذه التعاريف التي ذكرت وخصص فيها الحديث عن المؤسسات ويمثل: "مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في أدائها، العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهاج للعمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغيابات اللاإرادية، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة"². والشكل الموالي يعطي تلخيصاً بليغاً لما ذكر.

الشكل رقم (06)



المصدر: عادل حرحوش المفرجي-أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 09.

- رأس المال البشري المجتمعي

انطلاقاً من تعريف اليونيسيف و Shultz الذين ذكرا، يتضح أن رأس المال البشري المجتمعي يتمثل في مجموع الطاقات البشرية التي تتمثل في السكان الذين يتمتعون بالصحة والتعليم والكفاءة الإنتاجية التي توظف بالضرورة على مستوى المؤسسات سواء كانت فردية أم لا

¹: Alexandare Guillard – Josse Roussel, *OP-cit*, P: 162.

² : عادل حرحوش المفرجي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 09.

لتحقيق النمو الاقتصادي للدول، ويعد عاملاً رئيسياً في ذلك ومؤشراً هاماً للتنمية البشرية بها، وعلى قدرتها التنافسية (هذا الطرح هو على المستوى الكلي للاقتصاد ولا يهتم هذه الدراسة). ويمكن القول أيضاً أن هذا التصنيف هو المقصود بمصطلح مستويات رأس المال البشري الذي أشير إليه في بداية العنصر.

2- قياس رأس المال البشري

لقد أثارت الموجة الفكرية التي جاء بها الباحثون في مجال المحاسبة، والتي تعلقت بضرورة تقييم الموارد البشرية كأصول وإدراجها ضمن القوائم المالية للمؤسسات، العديد من النماذج والطرق والأساليب التي بحثت عن سبل لقياس رأس المال البشري وإعطائه قيمة ملموسة، وأسفرت عن مدخلين أو مجموعتين رئيسيتين من النماذج إحداهما قائمة على التكلفة والأخرى قائمة على القيمة، وإلى جانب هذين التوجهين أوجد العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره واعتقاده مؤشرات تسمح بقياس رأس المال البشري بصورة غير كمية مالية تركز عليه كرصيد وتدفق، ولتوضيح ما قيل تدرج العناصر الموالية.

2-1- نماذج قياس رأس المال البشري بالاعتماد على الكلفة

تقوم هذه النماذج على اعتبار أن قيمة رأس المال البشري تعادل كلفة الموارد البشرية، وهي الكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم وتدريبهم وتطويرهم، ويمكن أن تكون كلفة مدفوعة أو كلفة فرصة، كما يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، ويندرج تحت هذا المدخل طريقتين لنوعين من التكاليف هي:¹

2-1-1- طريقة التكلفة الأصلية: تعرف بأنها التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على العاملين وتطويرهم والتي تتضمن كل من الحصول على الأفراد وكلفة تعليمهم، حيث يرى Brumment صاحب هذه الطريقة بأن كل من تكاليف التدريب والتطوير هي جزء من التكاليف الأصلية التي يجب رسملتها،

وحجته في ذلك هي ما تحققه من أرباح حالية ومستقبلية لكل من العامل والمؤسسة، أما التكاليف الأخرى والمرتبطة بالتوظيف فيرى بعدم رسملتها ووجوب صرفها خلال الدورة.

¹ : Okpala P.okwy – Chidi Odogwu Christopher, Humain capital Accounting and its relevance to stock investment decision in Nigeria, European journal of economics, Finance and Administrative sciences, Issue 20, 2010, P: 71.

- سعد علي حمود العنزي – علي رزاق جواد العابدين، كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص ص: 08-07.

2-1-2- طريقة تكلفة الاحلال (الاستبدال): يفترض صاحبها Likert أن تكلفة العامل يجب أن

تقيم على أساس التضحية التي ستقوم بها المؤسسة في تعويض (احلال) العامل إذا ما غادرها، ويتم التمييز بين نوعين من تكلفة الإحلال: الشخصي والوظيفي.

أ- **تكلفة الاحلال الوظيفي:** وتعرف على انها التضحية التي تتحملها المؤسسة الآن في سبيل احلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في المؤسسة، بحيث يكون البديل قادرا على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة وهي ثلاثة عناصر: كلفة الحصول على الأفراد وكلفة التعلم وكلفة ترك العمل.

- **تكلفة الحصول على الأفراد:** وتشير إلى الكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على من سيشغل مركزا معيناً، وهي تشمل مجموعة من الكلف المباشرة مثل كلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف، وكذلك مجموعة من الكلفة غير المباشرة مثل الترقية والتدريب، ... إلخ.

- **تكلفة التعلم:** وتشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل تدريب الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة، ويمكن تعريفها بأنها الكلفة التفاضلية التي تتحملها المؤسسة لحين تحقيق الفرد مستوى الانتاجية المطلوبة لوظيفة معينة، وتشمل كلف برامج التدريب الرسمي والتوجيه، وكلف التدريب أثناء العمل، ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة فالرواتب والأجور التي يتقاضاها الفرد خلال مدة التدريب، وكذلك الزمن الذي يقضيه المتدرب يعد كلفة مباشرة، أما كلفة الانتاجية الضائعة خلال مدة التدريب فهي من الكلف غير المباشرة.

- **تكلفة ترك العمل أو الانفصال:** وهي التكلفة الناجمة عن ترك فرد للعمل لأي سبب سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعه عن العمل، بما يتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف مباشرة تتمثل في البحث عن سيشغل هذه الوظيفة، وأخرى غير مباشرة بسبب عدم القيام بأعباء تلك الوظيفة بما يؤثر على معدل الأداء، والخسارة في الانتاجية خلال المدة التي تسبق الانفصال للمعرفة المسبقة للعمل.

ب - **تكلفة الاحلال الشخصي:** ويقصد بها التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل احلال فرد بدلا من فرد آخر يكون قادرا على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الفرد الحالي.

2-2- نماذج قياس رأس المال البشري بالاعتماد على القيمة

تستند هذه النماذج والأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن بين النماذج المستخدمة ما يلي:¹

2-2-1- طريقة التغيرات السلوكية: تعتمد هذه الطريقة على استخدام المؤشرات الاجتماعية والنفسية التي استخدمها Likert في قياس قيمة الموارد البشرية، وما يميز هذه الطريقة هو صعوبة استخدامها في الحياة العملية، لصعوبة حصر التغيرات السلوكية أولاً وصعوبة قياسها ثانياً.

2-2-2- النموذج التصادفي (طريقة القيمة الحالية): قدم هذا النموذج أو الطريقة Flamholz، الذي عرف قيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة على أنها القيمة الحالية لمجموع الخدمات المستقبلية المتوقع أن يقدمها الشخص خلال فترة بقائه بالمؤسسة²، واستند صاحب النموذج في دراسته على دراسات العالم KLIKert وبناء على أن الفرد يتحرك ضمن أوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة خلال فترة زمنية معينة، يقدم الفرد أثناء هذه التحركات خدمات للمؤسسة، لذا فقيمه تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها، ويستخدم النموذج نظرية الاحتمال لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمة معينة، فبعد تحديد الخدمات المتوقعة يتم ضربها بمعامل خصم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة.

2-2-3- نموذج Jaggi et Lau: يختلف هذا النموذج عن سابقه (Flamholtz) باعتماده على المجاميع بدل الفرد الواحد، ويتم فيه استخدام سلاسل ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المؤسسة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.

2-2-4- نموذج Lev et Schwartz: قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية Fisher لرأس المال، إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر، وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغيير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية Fisher وتتم رسملة الرواتب والأجور المتوقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور ويمكن استخدام نفس الأسلوب بالنسبة للمجموعات.

1 : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الثانية، ص ص: 323-325.

2 : Okpala P. Okwy – chidi Odogwu christopher, Op-cite, P: 71.

ويعرف هذا النموذج بنموذج القيمة الحالية للتعويضات المستقبلية المعبر عنه بالصيغة الرياضية الموالية¹:

$$V = \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

- V: قيمة رأس المال البشري العامل.
- I: الأجر المتوقع للعامل في السنة t.
- t: سنوات العمل المستقبلية للعامل.
- r: معدل خصم المكاسب.
- T: سن تقاعد العامل.

2-2-5- نموذج Hermanson: يعرف بطريقة القيمة الحالية للأجور المستقبلية المعدلة، حيث يقوم صاحبه بإدراج معامل الكفاءة كتعديل لنموذج Lev et Schwartz وذلك لعكس الاختلاف في الربحية بين المؤسسة ومعدل الصناعة، ويمكن الحصول على معامل الكفاءة من نسبة عائد الاستثمار التي تمثل ربحية مؤسسة ما إلى معدل الصناعة خلال فترة معينة ويحسب كما يلي:

$$X = [5X_{F0}/X_{E0} + 4X_{F1}/X_{E1} + 3X_{F2}/X_{E2} + 2X_{F3}/X_{E3} + X_{F4}/X_{E4}] / 15$$

حيث أن:

X_F : عائد الاستثمار للمؤسسة في السنة الحالية (F يأخذ القيم من 0 إلى 4).

X_E : عائد الاستثمار لجميع المؤسسات في الصناعة في السنة الحالية (E يأخذ القيم من 0

إلى 4).

وقيم رأس المال البشري هي القيمة الحالية للتعويضات المستقبلية ضرب معامل الكفاءة X ².

2-2-6- نموذج Morse: يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس لتوسيعه بشموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى قيمة لرأس المال البشري والمتمثلة في:

1. قياس القيمة الحالية المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها.

2. قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على الموارد البشرية.

والفرق بين 1 و2 يمثل القيمة الحالية للموارد البشرية.

ومع تعدد النماذج والأساليب فالعديد من الباحثين يؤكدون بأن تقييم الموارد البشرية وفقا

لأسلوب الكلفة والقيمة يتضمنان مجموعة من المتغيرات التي إما يصعب قياسها ضمن قيمتها

¹ : Zhao Xian et al, A Review of the evaluation methode of the value of Human capital of the Manager in China, International Business et Economics Research Journal, Volume 9, Number 6, June 2010, P: 36.

² : Idem, PP : 36-37.

الحالية أو يصعب توقع قيمتها المستقبلية، الأمر الذي يجعل استخدام الأسلوبين أو أحدهما صعباً أو مستحيلاً في بعض الأحيان.

3-2- أسلوب مؤشرات قياس رأس المال البشري

إذا كان الهدف من عملية تقييم وقياس رأس المال البشري هو التمكن من إحداث إدارة جيدة له، فمن الجدير أيضاً التعرف على أبرز المؤشرات التي تستخدم في قياسه والتي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب

غير المالية والسلوكية إضافة إلى المالية أحياناً، فقد أوجد بعض الباحثين بهذا الخصوص وحسب تصوراتهم مؤشرات تتضمن مجموعة من المتغيرات التي يمكن استخدامها في قياس رأس المال البشري وتجيب على ما الذي ينبغي قياسه.

يحتوي هذا الأسلوب على العديد من الطرق ك: طريقة مستكشف القيمة، طريقة رصد الأصول غير الملموسة، طريقة ملاح سكانديا، طريقة دليل رأس المال الفكري، حيث تستخدم هذه المؤشرات على مستوى الفرد والمؤسسة وتسمح بتقييم رأس المال البشري بشكل قيمة، نسبة مئوية ومعاملات...¹ والجدول الموالي يدرج بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها.

الجدول رقم (04)

مؤشرات قياس رأس المال البشري

ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس	ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس
1	Edvinsson et Molan 1997	مدة الاستخدام، التدريب، مستوى التعليم الرسمي، نفعات التدريب	5	Jacbsen 2001	المهارة، الإبداع، قابلية الأداء، الخبرة، الحكمة والتعلم.
2	Patrica 1997	التعليم، دراسة مدة التدريب الرسمي، رضا العاملين، دوران العمل، ساعات العمل الضائعة	6	Stankonic 2001	التعليم، تحويل المعرفة، قابلية الأداء، الرواتب والأجور، الخبرة والأقدمية.
3	Jan 1997	الأقدمية، رضا العاملين، كفاءة العاملين، مؤشرات النمو، مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الاستقرار.	7	Stewart 1997	مهارة تحويل المعرفة، التعلم والمعرفة
4	Hansen 1999	المعرفة، مهارة تحويل المعرفة، مهارات البحث والتطوير، استقرار الملاك الوظيفي، تقاطع المهارات، المهارات الفنية.	8	Bontis 1998	التعلم، مهارات تحويل المعرفة ورضا العاملين

المصدر: سعد علي حمود العنزي - علي رزاق جواد العابدين، كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص: 04.

¹ : Algimatas Sakalas – Zeiduna Leipé, Evaluation Methods of Investment in Human capital, Economics and management, 16,2011, P: 902.

3 - فئات رأس المال البشري المنظمي وصيغ التعامل معها

انطلاقاً من كون رأس المال البشري المنظمي هو الذي يهتم الدراسة، سيتم التعمق بمعرفة أنواعه أو فئاته بالتعبير الأصح، وكذا كيفية تعامل المؤسسة مع كل حالة منه بشكل موجز.

3-1- فئات رأس المال البشري المنظمي

وفق خاصيتي القيمة والتفرد يظهر أن لرأس المال البشري أربع فئات هي:¹

3-1-1- فئة النجوم

وهي صاحبة الأداء العالي والتميز وذلك لما تخلقه من قيمة عالية بسبب القدرات والخبرات الواسعة التي تملكها إلى جانب تفردتها القوي حيث لا يمكن استبدالها بسهولة. وعادة ما تنتج نحو قمة الهرم التنظيمي وهي محط اهتمام المؤسسات، حيث تضع برامج لتطوير كفاءاتها والمحافظة عليها، ويجب أن تكون نسبتها في حدود 75%.

3-1-2- فئة الأفراد تحت التجربة

أو العاملون الجدد وهم الأفراد حديثو التعيين، أو الذين تم ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المقبول كونهم ما زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المؤسسة وثقافتها، وفي طور التعلم واكتساب المعارف والخبرات الخاصة بالمهام، وهذا ما أثر على مستوى القيمة التي يخلقونها على الرغم من تفردهم القوي، ويستحسن أن لا تتعدى نسبتهم 2.5% من مجموع رأس المال البشري لكي لا تكون المؤسسة كلها تحت التجريب وتجنباً للتكلفة الضائعة.

3-1-3- فئة العاملون الذين يعتمد عليهم

وهم أصحاب الأداء الاعتيادي والمنخفض ويشكلون الغالبية في معظم المؤسسات كونها تعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال بها، ولا تستطيع الاستغناء عنهم على الرغم من سهولة استبدالهم لعدم تفردهم أو لتفردهم الضعيف وذلك بسبب مساهمتهم في إنتاج القيمة العالية، يجب أن لا تتجاوز نسبتهم 20% كما أنه يمكن نقلهم إلى فئة النجوم إذا ما أرادت المؤسسة ذلك.

3-1-4- فئة الخشبة الميتة

وهي فئة الأفراد غير المنتجين ذوي الأداء المنعدم، الذين لا يسهمون في إنتاج القيمة من جهة ويسهل استبدالهم من جهة أخرى، يشبهون أغصان الشجرة الميتة، لا يجب أن تتعدى نسبتهم 2.5% وقد يرجع هذا التراجع إلى طبيعة المهام في حد ذاتها، كعمال التنظيف مثلاً أو عمال الأمن، كما تضم هذه الفئة أيضاً الأشخاص صعبى المراس الذين يشكلون بطباعهم وسلوكياتهم

1 : عادل حروش المفرجي- أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 10. بتصرف: الشروحات مأخوذة من المصنوفة.
- سعد علي العنزي- أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 232-233.

تهديدا على المؤسسة ناهيك عن الأداء المتدني، لذلك على المؤسسة في مثل هذه الحالات التخلص منهم بأسرع وقت.

3-2-2- صيغ التعامل مع فئات رأس المال البشري المنظمي

انطلاقا من أن كل من القيمة العالية والتفرد القوي يصبان في قمع صناعة المزايا التنافسية المستديمة بالمؤسسة، يعد لزاما على هذه الأخيرة أن ترصد مستوى رأس مالها البشري باستمرار وأن تتخذ الإجراءات المناسبة بشأن تسييره بما يضمن لها تعزيز قدرتها التنافسية، وعليه ووفقا للفئات الأربع المذكورة أعلاه يمكن توضيح إن صح التعبير الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للمؤسسة التعامل بها مع كل فئة كما هو مختصر في الآتي:¹

3-2-1- التوريد الخارجي / الاستثمار

يتعلق هذا الإجراء بأصحاب التفرد الضعيف والقيمة العالية (فئة العاملون الذين يعتمد عليهم) أمثال حملة الشهادات العليا من حملة الماجستير والذين يعملون في المؤسسات الإلكترونية، فهذه الشهادات لا تعد متفردة بذاتها (دون النظر إلى التخصص) كون الحصول عليها من السوق يعد أمرا سهلا، ولكن من جانب آخر فهؤلاء بحكم قدراتهم التخصصية يمكن على المدى الطويل أن يخلقوا لمؤسساتهم القيمة التي تبحث عنها على الرغم من تفردهم الضعيف وإمكانية استبدالهم الكبيرة، لذلك يمكن الحصول عليهم من مصادر التوريد الخارجي، وكما قيل سابقا فإن هؤلاء العمال أو الأفراد يمكن نقلهم إلى فئة النجوم من خلال تهيئة الظروف المواتية كالتدريب مثلا.

3-2-2- صيغة التعاقد

تتعلق بالأشخاص من ذوي القيمة المنخفضة وكذا التفرد الضعيف (فئة الخشبة الميتة)، ومثال ذلك عمال النظافة ورجال الأمن (كما أشير إليه سابقا)، الذين تصنف أعمالهم ضمن الأعمال اليدوية غير الخالقة للقيمة، وكون استبدالهم ممكن وبسهولة لعدم تفردهم فإمكانية استئجارهم يعد الأمر المفضل، في إطار صيغة التعاقد.

3-2-3- التحالف

يخص فئة الأفراد تحت التجربة، ومن أمثال أصحابها المحامون والمحاسبون الذين يتمتعون بتخصص عال كونهم يحملون شهادات علمية مجازة تجعلهم في مرتبة التفرد القوي، وكونهم أيضا يوظفون في مجال القضايا العرضية والروتينية فهم غير مهمين بشكل مباشر بالنسبة للمؤسسة من حيث تمتعهم بالمهارات الجوهرية وإضافة القيمة لها، وهو ما جعلهم من ذوي القيمة المنخفضة، ولكن لكفاءتهم في عملهم فإن أحسن أسلوب للتعامل معهم هو إجراء تحالفات معهم.

¹ : سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 250- 253.

3-3-3- الاستثمار في رأس المال البشري

تمثل فئة النجوم رأس المال البشري الحقيقي للمؤسسة لتفرده القوي وخلقه للقيمة اللذين من شأنهما تعزيز قدرتها التنافسية والعمل على استمراريتها، لذلك يعد لزاما على المؤسسة التي تمتلك هذا النوع من رأس المال أن تتبنى استراتيجيات للتطوير الداخلي والاستثمار فيه وقد اصطلح عليه (فئة النجوم) فيما بعد برأس المال الفكري، وعن استثماره سيفصل في الأمر فيما سيعرض لاحقا.

4 - رأس المال الفكري

كما اتضح أعلاه، النجوم هم أصحاب التفرد القوي والقيمة العالية وهم أيضا ما يعرف في الفكر الإداري برأس المال الفكري أو أصحاب العقول المتميزة أو عالية التميز. ويعد مصطلح رأس المال الفكري وليدا للنقاشات النظرية التي أثرت في النصف الثاني لسنوات التسعينات من القرن الماضي بخصوص الأصول غير الملموسة¹، والتي كانت جراء كتابات Karl-eric Sveiby سنة 1986 المؤكدة على أهمية المعرفة ودورها في خلق القيمة. وملاحظة أولية أشارت دراسة Kavia et Sivakonar سنة 2009 إلى أنه لا يوجد تعريف تلقى القبول العام بخصوص هذا المصطلح، بل هي مصطلحات تستخدم بالتبادل، لأنها تمثل أصولا غير مادية لمنافع مستقبلية، فقد أشارت الدراسة إلى أن الاقتصاديون يسمونه رأس مال المعرفة وخبراء الإدارة يشيرون إليه على أنه رأس مال فكري والمحاسبون يدعونه رأس المال غير الملموس².

وقد نشر رأس المال الفكري لأول مرة كمصطلح من قبل Jonh Kenneth Galbraith سنة 1969 الذي أعرب عن اعتقاده أنه يعني أكثر من مجرد "الفكر كما العقل الخالص" بل أدرج على درجة من "العمل الفكري"، وبهذا المعنى رأس المال الفكري ليس فقط الأصول غير الملموسة الثابتة في حد ذاتها وإنما هو عملية فكرية ووسيلة لتحقيق غاية³.

وضمن الفقرات الموالية تم انتقاء مجموعة من التعاريف ستوظف لاستخلاص العلاقة بين رأس المال البشري والفكري.

¹ : Monique Lacoix - Stefano Zambon, Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratique françaises et italiennes, Association francophone de comptables : comptabilité contrôle – Audit, tome 08, 2002/2003, P : 66.

² : بن نافلة قدور- مزريق عاشور، اقتصاد المعرفة: موارد رأس المال الفكري وسلعه المعلومات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر 2011، ص: 12.

³ : Nick Bontis, intellectual of capital : an exploratory study that develops measures and models, MCB university press, Management decision 36/2, 1998, P: 67.

تحت لفظ العقول أو رؤوس الأموال البشرية المتميزة، رأس المال الفكري هو "الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة

الحيوية في المنظمة".¹ وهو "الأشخاص المبدعين والذين يستطيعون إنتاج متميز وإدارة خدمات متميز، ولديهم القدرة على جذب العملاء وخلق قيمة لمنتج المنظمة، فهم يضيفون ويبدعون".² وفي نفس التوجه وضع كل من عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح تعريفا لرأس المال الفكري وذلك بعد استعراضهما لأهم التعاريف التي تناولته، وكان محاولة لحصر أهم العناصر التي يجب أن يتضمنها حيث عد بأنه: "جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل بنخبة من العاملين الذي يملكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم. وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة، التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة. ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"³ ، وأسردا أن هذا التعريف الذي وضعه يتضمن أركاناً تبرز بأن رأس المال الفكري:⁴

- جزء من رأس المال البشري للمنظمة.
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يملكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- لا يتركز في مستوى إداري دون غيره.
- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

انطلاقاً من هذه التعاريف التي ركزت على الخصائص التي يتمتع بها حاملي هذا النوع من رؤوس الأموال، يعد رأس المال الفكري حالة خاصة من رأس المال البشري وهو الأفراد الذين يمثلون فئة النجوم التي تتميز عن غيرها بقدراتها الإبداعية والابتكارية وتضمن للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة. كما أن هذه الفئة تتواجد بمختلف المستويات التنظيمية ولا علاقة لها بالمؤهلات العلمية، إذ غالباً ما يكون مصدر الإبداع هم أصحاب البزات الزرقاء.

أما عن الزاوية الأخرى التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري، فهي من حيث طبيعته اللأملموسة التي تتضمن العديد من المكونات، حيث عرفه Bontis على أنه مجموعة من الموارد

1 : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 195.

2 : نفس المرجع، ص: 195.

3 : عادل حرحوش المبرجي- أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 18.

4 : نفس المرجع، ص: 18.

غير الملموسة التي يتم زرعها في أفراد المؤسسة.¹ وهو أيضا حسب Stewart: المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها لاستخدامها لخلق الثروة.² وتناوله Edvinsson et Sullivan أيضا على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح أو المعرفة التي تتيح القيمة.³ وعرفه Andriessen على أنه: حزمة فريدة من الأصول غير الملموسة والتي تعد أساس تحديد الميزة التنافسية المستدامة.⁴ في حين أضاف Roos مفصلا بأن رأس المال الفكري هو جميع الموارد غير النقدية وغير المادية التي تسيطر عليها المؤسسة كليا أو جزئيا والتي تساهم في خلق القيمة لها.⁵

من خلال هذه التعاريف المتفقة بشأن طبيعة رأس المال الفكري تظهر ثلاثة عناصر

هي:⁶

- يعد رأس المال الفكري موردا تنظيميا غير ملموس.

- تركز الميزة التنافسية عليه.

- قيمته للمنظمة هي نتيجة لضبطه.

فالتبيعة اللامادية لهذا المورد قد دفعت بالأبحاث لدراسة وتحديد أبعاده أو مكوناته وذلك لإيجاد طرق لقياسه وضبطه للتمكن من إدارته بالشكل الذي يضمن الاستفادة منه. حيث أظهرت معظم الأبحاث التي تناولت هذه الجزئية ثلاثة عناصر تسمح بتقييم هذه الثروة غير الملموسة والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس مال العلاقات، رأس المال التنظيمي والتي بنيت على أبحاث Sreiby سنة 1987 حول الأصول غير الملموسة.

يقول السيد Leif Edvinsson مدير رأس المال الفكري بشركة سكانديا (شركة تأمينات سويدية)، لرأس المال الفكري بعدان رئيسيان: أحدهما الناس أو رأس المال البشري، والآخر هو ما أسميه رأس المال البنيوي. والأخير هو ما يحيط بالعاملين في المنظمة، أي كل الأصول المعنوية التي يتركها العاملون وراءهم عندما يعودون إلى بيوتهم، وتشمل العمليات والبنى الداخلية، وقواعد البيانات، والعلاقات مع الزبائن، وغيرها من مثل هذه الأصول المعنوية. هكذا نجد أنه من الممكن أن يكون هناك رأس مال مالي ورأس مال بشري ورأس مال بنيوي. والأخيران هما مكونا رأس المال الفكري للشركة.⁷

¹ : Murale V-Ashirafali, Impact of intellectual capital on firm value: A panel data analyses of Indian it firms, Advances in Management, Vol 03, July 2010, P: 49.

² : Nick Bontis, assessing knowledge Assets: A Review of the Models used to measure intellectual capital, closing keynote presentation, KM, Word, September 15, 2000, P: 02.

³ : Maria do Rozaris cabrita - Jorge Landeiro devaz, OP-cit, P: 223.

⁴ : Ibid, P: 223.

⁵ : Eckhard Ammann, Intellectual development by Means of knowledge conversions, European conference on intellectual capital, the property of academic conferences, 2010 , P: 43.

⁶ : Christina Suci, Op-cit, P : 90.

⁷ : ليف إيدفنسون، الاستثمار في رأس المال الفكري: التكاليف والعوائد المحتملة، في: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة إعداد مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ضبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، الطبعة الأولى، ص: 202.

ويرى Bontis أن رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة يتكون من رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي ورأس مال الزبائن، حيث يكون رأس المال البشري على مستوى الفرد ويضم أربعة عوامل هي: المورثات الجينية، التعلم الخاص، الخبرة والمواقف عن الحياة والأعمال، ويعد أهم مصدر للابتكار والتجديد الاستراتيجي. ويمثل رأس المال التنظيمي النظم والاجراءات التي من خلالها يمكن تتبع أفعال رأس المال البشري، إلى جانب ثقافة المنظمة التي تكون محددًا لنجاحها أو فشلها، ودون رأس المال التنظيمي يصبح رأس المال الفكري مجرد رأس مال بشري فهو يحوي عناصر الكفاءة، القدرة الابتكارية، الحصول على المعلومات لتدوينها في المعرفة. أما رأس مال الزبائن فيتمثل في الأصول غير الملموسة المعبر عنها بالمعرفة التي تتعلق بالعملاء، الموردين، الحكومة واتحادات الصناعة ذات الصلة (أصحاب المصالح)¹.

وانطلاقاً من هذا التوجه أو الطرح يعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري وأبرزها، لتكون بذلك وجهة النظر التي يطرح بها موضوع العلاقة بين المتغيرين هي الأساس في الإجابة عليه، حيث يمكن اعتبار رأس المال الفكري حالة خاصة من رأس المال البشري كما يعد هذا الأخير أيضاً مكوناً للأول.

المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

ضمن هذا المطلب سيتم تناول مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تعريفه وعرض جملة من الحقائق المتعلقة بتصميمه.

1- تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

أوردت مجموعة من التعاريف التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري على أنه يمثل "القيمة الإجمالية للموارد البشرية في المنظمات، ويرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة المؤسسة على حفاظها على النمو المستمر"². ويمثل "المدخلات المقدمة والمنجزة من قبل الشركة من خلال التعليم الرسمي والتدريب أثناء العمل في المواهب والتكنولوجيا، التي تستفيد منها لتحقيق المزايا التنافسية، والتي تكون ذات قيمة فريدة من نوعها، ويجب أن تبقى بعيدة عن الشركات الأخرى (في غير متناولها)"³.

كما اعتبر العنزي بأنه: "تركيز الشركات على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لاكتساب قابليات

¹ : Nick Bontis, intellectual of capital : an exploratory study that develops measures and models, OP-cit, PP: 65-67.

² : I-Ming Wang et al, OP- cit, P: 1013.

³ : Lei yaping-jia jing fang, human capital investment for firm an analysis, Management science and engineering, Vol 01, N°: 02, December 2007, P : 30.

أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهها في هذا الخصوص"¹.

وهو: " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"²، أو " عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم"³.

وفي نفس السياق يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه الإنفاق على اليد العاملة سواء فيما تعلق بتوظيف العمال المتخصصين أو الإطارات المسيرة أو تأهيل اليد العاملة الموجودة ورسكلتها، بهدف الرفع من كفاءتها في التحكم التكنولوجي للآلات المشغلة بما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية ومن ثم في ربحية المشروع⁴.

بالعودة للتعريف الواردة ومحاولة تحليلها واستخلاص أهم النقاط التي تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، يتضح أن هذا الأخير هو إنفاق في المال والجهد والوقت تقوم به المؤسسة (منظور اقتصاد جزئي) على الأفراد من ذوي المزايا الخاصة، أي الذين يخلقون لها القيمة ويحققون التميز، وفي هذا إشارة واضحة لأصحاب العقول عالية التميز أو رأس المال الفكري، وينصب هذا الإنفاق على خصائص رأس المال البشري (المعرفة والمهارات والاتجاهات)، ويعد كمدخلات لها يعمل على زيادة رصيدها وتراكمها من جهة وتدفعه بما يحقق المنافع والقيمة لكل طرف من أطراف المصلحة من جهة أخرى، كما أن هذا النوع من الاستثمارات يأخذ عدة أشكال أو صيغ وبالتعبير الأصح حسب الأدبيات التي تناولته، فيأخذ عدة أبعاد منها ما ذكرته التعاريف الواردة كالتعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، ومنها ما لم توردته ولكن تناولتها أبحاث عدة كالاختيار والتوظيف، الإلهام الوظيفي، التدريب والتطوير، التحفيز،... وقد لخص تعريف العنزي هذه الأمور على تشعبها في كل من الجذب، التأهيل والاحتفاظ، والهدف من ذلك هو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ودعم قدرة المؤسسة التنافسية حتى عالمياً.

¹ : سعد علي العنزي- أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 253.

² : فرعون امحمد-محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص: 15 على الموقع الإلكتروني لموسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي www.iefpedia.com بتاريخ 12/09/2012.

³ : Ateej B. Al-Adwani, The extent to which human resources managers in KNPC Believe in human investment, international business research, Canadian center of science and education, Vol 07, N°: 04, 2014, P: 135.

⁴ : معراج هواري وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التاكيد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، الطبعة الأولى، ص: 45.

2- عملية تصميم الاستثمار في رأس المال البشري

يتعلق هذا العنصر بمجموعة من الحقائق المهمة المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، والتي أبرزها ما مفاده أن تصميم هذه العملية يجب أن يتم في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، التي يفرض تتغير العوامل المحيطة بها تعديلها بما يتماشى وهذه التقلبات كلما دعت الحاجة، وفي الوقت ذاته على المؤسسة إحداث تعديلات على العملية بشكل مواز حسب ما تعرضه خطوات خارطة الاستثمار في الرأس المال البشري المتمثلة في:¹

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال مناقشة واسعة النطاق تقوم بها الإدارة، إلى جانب ضرورة أن تكون هذه الأهداف واضحة ومساعدة بشكل مباشر للعمال على فهم أدوارهم وكيفية إنجاز مهامهم وكذا تقييم الأداء.

- توضيح لماذا وكيف يمكن أن يصبح رأس المال البشري أصلا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، وذلك من وجهة نظر استراتيجية الموارد البشرية، حيث يمكن استخدام رأس المال البشري بشكل فعال من خلال نظام العمل العالي الأداء (الأداء العالي) لما لديه من علاقة إيجابية بالأداء المالي للمؤسسة على وجه التحديد.

- بناء خارطة استراتيجية وربطها بسلسلة القيمة للمؤسسة قبل خلقها، ويكون ذلك مبنيا على أفكار يجب تقييمها قبل البدء تتمثل في:

- ما هي الأهداف الاستراتيجية الأخطر والأهم؟

- ما هو العائق أما استكمال الهدف (إنجازه)؟

- ما الذي ينبغي على العمال القيام به لاستكمال الهدف؟

- هل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تسمح للعمال باكتساب القدرة بما يكفي

لاستكمال الهدف؟

- إذا لم يكن كذلك، ما هو التغيير الذي يجب أن تقوم به المؤسسة؟

- تحديد الإجراءات المقترحة في ظل الاستراتيجية (الخارطة)، حيث يجب فهم وتحديد أي الإجراءات ستعزز أداء المؤسسة في ظل الخارطة المرسومة، فعلى سبيل المثال إذا كان معدل الدوران المنخفض للعمال سيخفض من تكلفة الوقت (الوقت الضائع) في البحث عن عمال لوظيفة البحث والتطوير مثلا، فيمكن للمؤسسة الاحتفاظ برأس مالها البشري بمنحه أعلى المكافآت أو اعتماد خيارات أخرى كالأسمه مثلا.

- تصميم الاستثمار في الرأس المال البشري بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، ويتعلق الأمر بالنقطة السابقة، حيث وحفاظا على نفس المثال يعد بقاء كبار الموظفين في وظيفة البحث والتطوير أي تخفيض معدل الدوران هدفا مرتبطا بالموارد البشري، وإطار التركيز يتمحور فيه

بتصرف. Lei yaping - jia jing fang, Op-cit, PP: 31-33 :¹

أيضاً، والإجراء المتخذ للحفاظ عليه هو المكافأة مقارنة بما تعرضه السوق، أما ما يتعلق بتقييم الأداء فهو تكلفة الوقت (إلغائها) أي تحديد الهدف ثم الإجراء المناسب لتحقيقه ثم إتباعه بعملية التقييم لإتمام العملية.

- استكمال الإدارة بالتقييم، فالنظام المصمم للتقييم ينبغي استخدامه لإدارة الاستثمار في رأس المال البشري بما يتطابق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعطي تغذية مرجعية ويعدل الخارطة بشكل دوري.

فعملية تصميم وإدارة الاستثمار في رأس المال البشري لا تكون بمنأى عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتتسم بالدقة والمرونة بما يضمن التكيف السريع مع أي حدث طارئ وتحتاج إلى شخصيات معينة لضمان ذلك. (سيتم الحديث عنها في نهاية الفصل).

وقبل الانتقال إلى المطلب الموالي من المهم التأكيد على بعض الحقائق التي يجب إدراكها بشأن الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

- أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يكون إلا في الأصول البشرية ذات القيمة، والتي يمكن تعزيزها به، والهدف من ذلك هو تعظيم القيمة في ظل إدارة المخاطر، فكلما زادت قيمة الأفراد كلما زادت قدرة المؤسسة على الأداء وبالتالي قيمتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى وأصحاب المصالح¹.

- استثمار المؤسسة لرأس المال البشري يجب أن يكون مصمماً لدعم استراتيجيتها ورؤيتها المشتركة، والتي حددت توجهاتها وتوقعاتها لصالحها ولصالح موظفيها (عمالها الداخليين)².

- أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق بتحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتطوير نوعية المنتجات و/أو الخدمات، وحصول التنوع والتمايز فيها بغرض الحصول على المزايا التنافسية الاستراتيجية³.

- أن هذا النوع من الاستثمارات يفتضي لتحقيقه وبنوعية مميزة من المؤسسة امتلاكها للإسهامات الفاعلة في وضع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل لا يجيده المنافسون الآخرون وليس موجوداً في أجندتهم، مع المراعاة في ذلك لخاصيتي القيمة والتفرد طبعاً⁴.

وتجدر الإشارة إلى أنه وكما لرأس المال البشري مستويات في طرحه كذلك الاستثمار فيه، إذ هناك استثمار على مستوى الدولة، وآخر على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفرد أيضاً، ويستدعي الانتقال بين هذه المستويات بالضرورة الاختلاف في أبعاد الاستثمار أو ما يعرف بالآليات. فحسب الأدبيات التي تم الاطلاع عليها بهذا الخصوص تستثمر الدولة في البشر من

¹ : Lei yaping-jia jing fang, Op-cit, P: 31.

² : Ibid, P: 31.

³ : سعد علي العنزي-أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 240.

⁴ : نفس المرجع، ص: 241.

خلال التعليم، التدريب والصحة، والفرد يستثمر في نفسه من خلال جهوده الخاصة في التعلم واكتساب الخبرة والمعرفة وفي اختيار المكان المناسب الذي يرى بأنه يضمن له ذلك وهو المؤسسات بطبيعة الحال، هذه الأخيرة التي موضوع الاستثمار بها هو الذي تتمحور حوله هذه الدراسة. وفي ظل هذا الإطار أو الطرح يمكن القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري لا ينحصر في مجرد إنفاق تقوم به المؤسسة على عمالها وإنما هو عملية معقدة مترامية الأطراف شاملة لأبعد الحدود، محورها هو رأس المال البشري الذي يحقق لها (للمؤسسة) القيمة والتميز المستديمين على غرار باقي المنافسين، يأخذ عدة أبعاد ويعتمد بالدرجة الأولى على مخزون ورصيد رأس المال البشري بالمؤسسة وخصائصه، يصمم في إطار أهداف استراتيجيتها العامة بما يضمن تحقيقها، كما لا يهمل تحقيق المنفعة الخاصة لموظفيها بالضرورة.

ويمكن القول أيضا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو عملية تعظيم وتوظيف لرصيد رأس المال البشري من معارف ومهارات واتجاهات بالشكل السليم وفي الوقت المناسب لتحقيق المنافع الشخصية، الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات والدول، من خلال دعم قدراتها التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل، ولم يتبلور هذا المبدأ كنظرية إلا بأبحاث Schultz في الستينات من القرن الماضي والتي أحدثت نقلة في الفكر الاقتصادي، ثم تلتها أبحاث عديدة واصلت البحث في أهمية رأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه من منطلق العديد من وجهات النظر المختلفة، وقبل هذا وذاك كان لهذه النظرية جذور تعود إلى القرن الثامن عشر من القرن الماضي تمثلت في الدراسات التي كانت تبحث في مجال إنتاجية البشر، وفيما يلي عرض لأهم المساهمات والمحطات التي تبلورت من خلالها نظرية رأس المال البشري ووصلت إلى ما وصلت إليه اليوم.

1- جذور نظرية رأس المال البشري

يعد Adam Smith بنظريته للنمو أبرز مساهم في ولادة نظرية رأس المال البشري والاستثمار فيه حيث ما طرحه كان سابقا لزمانه وتم تجاهله بتغليب النظرية المادية آن ذاك على ما جاء به، حيث أشار في هذا المجال إلى:¹

¹ : أسامة أمحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص ص: 11-12، بتصرف.

- أن كل القدرات المفيدة أو المكتسبة لمواطني بلد ما تعد جزءا من ثروتها.
- أن لدى الأفراد معارف ومهارات وطاقات لها منفعة تختلف من شخص لآخر طبقا لما اكتسبه من معرفة وخبرة، وأن هذه المهارات تشكل جزءا مهما من ثروة المجتمع.
- أن جزءا من رأس مال المجتمع الثابت يضم محصلة هذه الخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد.

- أن العملية الإنتاجية ونوعية مخرجاتها تتأثر بخبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم.¹
- أن إتباع مبدأ تقسيم العمل والتخصص سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال نتيجة لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار.
- أهمية التعليم والتعلم والتأكيد على ذلك في رفع القدرات والمهارات وأثر ذلك على الفرد والمجتمع، وأشار بشكل صريح لضرورتها كاستثمار في البشر وذلك لدى تحليله لقضية الأجور.
- أن العوائد المالية المحققة عادة ما تتكون نتيجة الاستثمارات المتحققة من جهود العاملين الماهرين.²

وفي هذا إشارة واضحة من قبل A. Smith إلى أهمية العنصر البشري واعتباره ثروة تتطلب الاستثمار ليكتسب المهارات والخبرات والقدرات اللازمة ليكون كذلك، لتكون بذلك نظريته هذه من أقدم الكتابات في هذا المجال وربما كانت المصدر الذي استمد منه علماء الاقتصاد المحدثون أفكارهم.

ولقد سار Johan Stuart Mill على نهج Smith متمسكا بفكرته الكلاسيكية إلى حد كبير، على الرغم من اختلافه معه حول التفرقة بين العمل المنتج وغير المنتج (المادي) إذ رأى أن:³
- التعليم والتدريب من الأعمال المنتجة على الرغم من أن منتجاتها غير ملموسة، كونها تؤدي إلى زيادة المهارة العمالية وكذلك بعض الأعمال الحكومية التي قد تزيد من الناتج المادي للموس.
- إنتاجية العمال تتوقف على عدد من العوامل بعضها ظاهر والآخر غير ظاهر بنفس الدرجة، وأهمها المزايا الطبيعية للأفراد، الظروف المحيطة بأدائهم للعمل والمهارة والمعرفة الموجودة لديهم سواء كانت تتعلق (المهارة والمعرفة) بالعمال أو المديرين وأصحاب العمال، بالإضافة إلى الابتكار...

- للتعليم العام والمتخصص والتدريب أهمية في الرقي بسلوك العمال، إلى جانب تفضيل العمال الذين يتمتعون بذلك، حيث ترتفع أجورهم على المدى الطويل مقارنة بزملائهم الذين لا يتمتعون بهذه الأمور، ويقول أن الأفراد الأفضل تعلمًا يتمتعون بعبادات أخلاقية مميزة فهم يتسمون بالرشد، التطلع إلى مجتمع أفضل، الاندماج بسهولة في المجتمعات الراقية، ويتبوؤوا مكانة اجتماعية أعلى

¹ : سعد علي العنزي-أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 194.

² : نفس المرجع، ص: 194.

³ : أسامة أحمد محمد الفيل، مرجع سابق، ص: 14-15 بتصرف.

وبالتالي يمكن الاعتماد عليهم، وعد بذلك Mill القدرات الأخلاقية للعمال هامة جدا بالنسبة لكفاءتهم وإنتاجيتهم.

وعلى عكس Smith عارض Mill فكرة أن يدعى العنصر البشري رأس مالا أو ثروة قومية كونها تنزل بالبشر إلى المستوى المادي القابل للامتلاك، وبالتالي العودة إلى فكرة العبودية (تذكيره بها) حيث كتب قائلا: "أنه لا يجب أن يصنف الإنسان على أنه ثروة، لأن الثروة إنما وجدت لأجله، والقدرات المكتسبة هي وسيلة تم استدعاؤها للوجود من قبل العمل".¹

وفي نفس اتجاه Smith وعلى عكس Mill كتب H.Von thunen في برلين بألمانيا عام 1875 مؤكدا أن تطبيق مفهوم رأس المال على الإنسان لا يحط من قدرته ولا ينقص من حريته وكرامته، بل على

العكس فتجاهله (العنصر البشري) كرأس مال له أهميته في العملية الإنتاجية يعد خطأ كبيرا، واستدل في ذلك بما يحدث في الحروب من إيثار الدول الاستغناء عن البشر مقابل الاستغناء عن السلاح كونه يشكل خسارة رأسمالية تنقص من ثروتها القومية، في حين أن فقد الأفراد يمكن تعويضه دون ترتب أي خسارة مادية² وهذا التوجه خاطئ كليا.

هذا عن الكلاسيكيين أما عن النيوكلاسيك الذين بدأت مساهماتهم نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فسجل كل من Marshal و Irving Fisher مساهماتهما في هذا المجال. ف Marshal رفض فكرة الأجر الحدي، حيث يتوقع أن يتطور العمال ويتحسنوا من حيث الخبرة والتصرفات اللائقة وبالتالي تزداد إنتاجيتهم والطاقة على العمل وكذلك أجورهم، ولاحظ الأهمية الاقتصادية للتقدم في المعرفة والتحسينات في نوعية القوى البشرية، ولهذا أمكنه اعتبار الإنسان رأسمالا محققا من الوجهة النظرية فقط، ولا يجب أن يعالج بهذا الشكل في التحليل التطبيقي، ورغم ذلك فقد رأى أن أعظم أنواع رأس المال المستثمر يكون في الموارد البشرية، وأكد على أهمية الاستثمار في التعليم (المجاني) بقوله المأثور: "إن المعرفة تمثل معظم قوانا المحركة للإنتاج"، حيث يعد استثمارا قوميا يحقق نوعين من المنافع المباشرة المتمثلة في زيادة الدخل في المجتمع، وغير المباشرة المتمثلة في رفع الكفاءة الصناعية³.

¹ : B. F.Kiker, The Historical Roots of the Concept of human capital, in: Investment in Human Capital, Edited by B. F. Kiker, University of South Carolina Press Columbia, South Carolina, Second printing, 1972, P: 58.

² :Theodore W. Schultz, Investment in Human Capital, in: Investment in Human Capital, Edited by B. F. Kiker, OP-cit, P: 05.

³ :Theodore W. Schultz, Investment in Human Capital, in: Investment in Human Capital, Edited by B. F. Kiker, OP-cit, P:05.

أما عن Fisher فقد جاء سنة 1906 لينوه في نظريته عن رأس المال بأساس متين لنظرية رأس المال البشري المعاصرة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) حيث أشار إلى أن:¹

- مخزون الثروة في لحظة من الزمن يدعى برأس المال.

- تدفق الخدمات خلال مدة زمنية تدعى بالدخل.

وكان تعريفه لرأس المال شاملاً تاركاً المجال مفتوحاً لمناقشات خاصة حول سلعه من حيث طبيعتها المادية، المالية، عمر استعمالها، وأضاف أن جميع أنواع المخزون يمكن أن تكون رأس مال مادامت تقدم خدمات حتى وإن كان الظاهر أو الصريح منها هو البشر نفسه.

2- أعمال Schultz والأبحاث المكملة لها

كما أشير إليه في بداية هذا المطلب فالأخذ بمبدأ رأس المال البشري أخذ في الازدهار والتبلور في شكل نظرية بعد الخطاب الذي ألقاه Theodore Schultz، والذي كان محاضرة ألقيت في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية².

وقبل الاستمرار في الحديث تجدر الإشارة إلى أن أعماله في بادئ الأمر كانت من منظور كلي ثم كانت لأغراض الاقتصاد الجزئي فيما بعد بالاعتماد على ما طرحه Fisher حيث رأى أن:³

- المهارات والمعرفة تعد نوعاً من أنواع رأس المال وأوضح أن الأفراد يكسبونها، وتعد جزءاً أساسياً من ناتج الاستثمار المتداول، واعتبر أن الاستثمار في رأس المال البشري هو التفسير الرئيسي للفرق بين نمو رأس المال البشري ونمو رأس المال التقليدي (غير البشري).

- الكثير من الإنفاقات على الإنسان والتي تبدو استهلاكية، هي في واقع الأمر إنفاقات استثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل.

- الإنفاق المباشر وغير المباشر (الضمني أو تكلفة الفرصة البديلة) يؤدي إلى تحسين الجهود البشري وتعميم إنتاجيته، حيث خرج بنتيجة مفادها أن مثل هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعد هو السبب الرئيسي لمعظم الزيادات في المتحصلات الحقيقية لكل عامل.

- الفروق بين دخول أفراد القوة العاملة بالزراعة وأقرانهم العاملين في الصناعة والتمتاتلين جنساً، لونا وسناً ترتبط بوجود فروق في مستوى التعليم والتدريب بين المجموعتين وهو ما يؤكد أن الاختلاف في كمية رأس المال البشري المستثمر في العنصر البشري يكمن وراء الفروق الدخلية بين الأفراد.

¹ : سعد علي العنزي-أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 194.

² : أسامة أحمد محمد الفيل، مرجع سابق، ص: 27.

³ : نفس المرجع، ص ص: 29-31.

- رأس المال البشري يتعرض بلا شك إلى التدهور والتلف إذ لم يستخدم بصورة منتظمة ومستمرة.

وقد انتهى Schultz إلى أن فكرته الأساسية عن رأس المال البشري قادتته إلى فكرة الاستثمار فيه (رأس المال البشري) بمعنى الاستثمار في تعليمه وفي صحته وفي تدريبه، وفي تنمية مهاراته التنظيمية والإدارية.¹

وإلى جانب Schultz كان هناك Gary Becker الذي ساهم إلى حد بعيد في انتشار فكرة الاستثمار في رأس المال البشري بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964، وارتكزت أبحاثه على التدريب وكانت افتراضاته قائمة على أن:²

- هناك متغيرات محددة ومحفة للاستثمار في رأس المال البشري كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة.

- التدريب يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على كل من الإيرادات، العمالة (تأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد) ومتغيرات اقتصادية أخرى.

- معدل عائد الاستثمار يعد العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري.

- هناك نوعين من التدريب - وذلك في ظل تحليله لجانبه الاقتصادي- وهما: تدريب متخصص وتدريب عام، فالأخير هو التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية بالمؤسسة التي دربته، وكذلك بالمؤسسات الأخرى والتي يمكن ان يعمل بها، وأما التدريب المتخصص فهو يزيد من إنتاجيته الحدية بدرجة أكبر من إنتاجيته إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، حيث تزداد قيمة الفرد (المتدرب) تدريجيا متخصصا بالنسبة للمؤسسة فتقدم له أجرا عاليا نظيرا لإنتاجيته العالية ومهاراته المتخصصة المكتسبة بالتدريب.

- تكلفة دوران العمل العام لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام وذلك لتحميل المؤسسة الفرد لتكلفته حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه للعمل بعد حصوله على التدريب، فهي لا تستفيد في هذه الحالة من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن الحصول عليها. أما تكلفة دوران العمل في حالة التدريب المتخصص فهي ترتبط بتكلفته ارتباطا قويا نظرا لارتفاع تكلفته (التدريب) وترك الفرد المتدرب العمل سيزيد من مقدار خسارة المؤسسة الرأسمالية مقارنة بحالة التدريب العام، لهذا السبب تكون على استعداد لدفع أجر أعلى للفرد للحفاظ على بقائه، كما أن هذا الفرد والمتدرب تدريجيا متخصصا غالبا ما يكون له

1 : أشرف العربي، مرجع سابق، ص: 54.

2 : راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص ص: 70-73 بتصرف.

دافع للبقاء بالمؤسسة لأنه لا يجد مؤسسة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته (المتخصصة)، ولو حدث ذلك فهو لن يلتحق بها إلا إذا دفعت له أجرا أعلى من أجره الحالي.

وخلص بذلك إلى أن نوع التدريب ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب ومن يتحملها، فالعامل أو المتدرب يستفيد بدرجة كبيرة من النوع الأول من التدريب (العام) في حين أن المؤسسة أو صاحب العمل هو المستفيد الأكبر من النوع الثاني، ومن ثمة يكون من المنطقي أن يتحمل العامل الجانب الأكبر من تكلفة التدريب العام، بينما تتحمل المؤسسة كل أو معظم التكلفة في حالة التدريب المتخصص¹.

فقد حاول Becker إدخال بعض العوامل في تحليله لاقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية ذات التأثير على التدريب وتكلفته (كما أشير إليه) والإيرادات المتحققة منه، كالعمر، نوع التدريب، دوران العمل...

وغير بعيد عن نهج Becker في تركيزه على التدريب كنوع مهم من أنواع الاستثمار البشري جاءت إسهامات Jacob Mincer سنة 1974 لتتناول التدريب كشكل من أشكال التعلم ويبنى نموذجا يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات باستخدام مفهوم رأس المال البشري، حيث افترض وتوصل إلى أن:²

- الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه بهذا الاختيار.

- الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة تعكس نمو وتحسن الخبرة والانتاجية بتقدم السن.

- الزيادة في الانتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة بمقدار أكبر من التدريب.

- التفاوت في الدخل الناتج عن التدريب أو تقدم عمر الفرد (الخبرة) يرتبط بشكل موجب بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

- التدريب يشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل، ذلك أن كلا منهما يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، كما أن التعلم بالخبرة تدخل في دائرة تعريفه (Mincer) للتدريب وكونه يمثل تكلفة استثمار فيجب أخذها بالحسبان.

- تكلفة التدريب تنقسم إلى نوعين هما: تكلفة مباشرة وأخرى غير مباشرة (تكلفة الفرصة الضائعة)، على الرغم من إقراره (Mincer) بصعوبة فعل ذلك، ويتعدى الأمر أيضا إلى قياس العائد.

- هناك ثلاثة أهداف يجب تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري (تعلقت بالتدريب طبعا) وهي:

¹ : أشرف العربي، مرجع سابق، ص: 54.

² : رواية حسن، مرجع سابق، ص: 73-78 بتصرف.

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير خصائص سلوك العامل.

3- نظرية الموارد والكفاءات

وبتواصل الأبحاث والجهود في نظرية رأس المال البشري من جهة وفي مجال فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي من جهة أخرى ومدى استيعابها في نظرية المنظمة تطورت نظرية الموارد البشرية بشكل ملحوظ، حيث وجد بأن لتفضيلات العمال أثر قوي في بذل ما بوسعهم من طاقات ذهنية وفيزيولوجية، وبالتالي على إنتاجيتهم، وما يضيفه ذلك من عوائد قيمة على مستوى المؤسسات (الاقتصاد الجزئي) إذ خلصت الدراسات إلى أن سلوك الفرد والجماعات يتحدد بشكل كبير في كمية ونوعية المورد البشري المتجسدة فيه، ليقوم بذلك كل من Prahalad et Hamel سنة 1989 بالربط بين موضوع الموارد البشرية والكفاءات المحورية للمؤسسة، التي يجب عليها أن ترفع من هذه القدرات وتبني أعمالها في إطارها وتركز حول ما الذي يؤديه بشكل سليم وتتفوق فيه¹.

لتنطور بذلك نظرية الموارد البشرية (من منظور جزئي) والتي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، وتتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد عالي الخبرة والمهارة الذين لا يقلون دورا ولا أهمية في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن رأس المال المادي، وأن الإنفاق عليهم (تعليم، تدريب، ...) ما هو إلا استثمار يستحق الاهتمام به والخوض فيه².

المطلب الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة

تستمد العديد من المؤسسات اليوم مزاياها وقدراتها التنافسية بشكل رئيسي من رأس مالها البشري، إذ أصبح لزاما عليها أن تختار الذي يتماشى منه ويتطابق وأهدافها الاستراتيجية من جهة وأن تعمل على المحافظة عليه واستثماره من جهة أخرى.

ويستمد موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أهميته بالنسبة للمؤسسات من أهمية المورد البشري ذاته، فمهما تعددت وتنوعت العوامل المساهمة في خلق القيمة للمؤسسات فإنها

¹ : سعد علي العنزي- أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 196.

² : هاشم فوزي، مرجع سابق، ص: 39.

ترتكز وتتمحور في الإنسان باعتباره الأساس لجميع أنواع رأس المال.¹ كما أن قضية الأعمال والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة مستمدة من الطريقة التي تدير بها أفرادها الذين يمثلون المصادر الحقيقية والدائمة للميزة التنافسية².

ومحاولة لتوضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في دعم تنافسية المؤسسات سيتم إدراج ثلاث مقاربات إن صح التعبير لتوضيح هذه المسألة تتمحور في إدارة المعرفة والابتكار، تحسين الأداء التنظيمي وأخيرا وليس آخرا دوره في خلق القيمة بالنسبة المؤسسة.

1- إدارة المعرفة والابتكار

استحضارا لما تم عرضه في المبحث الثاني من الفصل السابق أين تم توضيح المجالات التي يمكن التميز فيها من خلال المورد البشري والتي كانت: مجال التفكير الاستراتيجي، إنتاج منتج متميز، توظيف وتكييف التكنولوجيا، مواكبة ومواجهة انفتاح الأسواق وكذا زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة، وقد خلص المطلب إلى أنه يمكن دعم القدرة التنافسية وخلق مزايا تنافسية للمؤسسات من خلال توظيف المعرفة وتوليدها، وفي ذلك دلالات على وجود إدارة للمعرفة من جهة والابداع والابتكار من جهة أخرى.

وحول أهمية المعرفة يقول Peter Drucker: "نحن نعلم الآن ان مصدر القيمة هو شيء، ويتمثل بشكل خاص بالمعرفة البشرية، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها (الانتاجية)، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي تعتبر جديدة ومختلفة فنحن نطلق عليها (الابتكار)"³.

فإذا كانت المعرفة هي المورد الاستراتيجي الذي يخلق القيمة وتقوم عليه التنافسية المستديمة للمؤسسات – خاصة من خلال الابتكار- فإن الاستثمار في رأس المال البشري وهو استثمار في مصدرها سيضمن زيادتها وتراكمها وأكثر من ذلك إدارتها وإدارة مخرجاتها كونه:⁴

- يساهم في صقل الخبرات حيث أنه بازدياد المعرفة وتراكم الخبرة تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة، كما تزداد القدرة على مواجهة الأزمات الطارئة ومن ثمة تخفيض تكاليف الخسائر المترتبة عليها، وتزداد ربحية المشروعات.
- يساهم في زيادة المهارات بما يؤثر على كافة اقتصاديات المشروعات، ويعمق في ذات الوقت إحساس العاملين بالذات القادرة على معالجة ما هو قائم (الثقة).

¹ : Lei yaping-jia jing fang, Op-cit, P: 29.

²: Jeffrey Pfeffer- John F.Veiga, putting people first for organizational success, Academy of Management Executive, Vol13, N2, May 1999, P: 37.

³ : عادل حرحوش المفرجي-أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 126.

⁴ : محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص: 137.

- يزيد من ابداع المواهب من خلال توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها مواهبه، وبالتالي تزداد قدرته على الإبداع وترتقي إنتاجيته، كما تنعكس هذه المواهب على روح العمل وتوظف في إطار جهود الجماعة لجميع العاملين، ولا تؤدي إلى إثارة الأحقاد بينهم بل تزيد من ترابطهم وتكاتفهم.

- يعمل على تفعيل الملكات خاصة في مجالي الإبداع والابتكار من خلال تحفيز الأفراد على العطاء وإشباع إحساسهم بالثقة وتنمية الرغبة لديهم في الفعل الإيجابي.

فسر خلق المعرفة التي تعزز خلق القيمة هو رأس المال البشري المتميز - رأس المال الفكري- ويعد القوة الرئيسية لتحقيق الابتكار والميزة التنافسية المستدامة وإدارة العقل هي جوهر القيمة¹، وما الاستثمار في المورد البشري إلا تأكيد على هذه الأهمية وحرص على حسن الاستغلال والتوظيف الجيد للرصيد المتاح وزيادة لتراكمه للانتفاع منه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة في إطار إدارة المعرفة والابتكار.

فالتعلم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يسمح باستخراج المعرفة الضمنية التي محلها عقول البشر وتمكين المؤسسة من تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، بالإضافة إلى أن توفير المناخ الملائم بمفهومه الواسع (المادي والمعنوي) والذي يغذي مختلف احتياجات العامل، من شأنه أن يخلق البيئة المحفزة على العطاء والإبداع، كما أن الحصول على المواهب من خلال التوظيف يكسب المؤسسة معارف جديدة قد تساعدها على التميز إذا ما استثمرت فيها، وفي هذا المقام تحضرني دراستين الأولى لفريد خميلي التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والقدرات الإبداعية بشركات التأمين لولاية الطارف²، أما الدراسة الثانية فكانت لكلثوم بن ثامر وفراحتية العيد الذين توصلوا إلى وجود علاقة ارتباط ايجابي وقوي بين كل من توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها على الأنشطة بالاستثمار في الموارد البشرية، وكانت ضعيفة المستوى فيما يتعلق بعلاقة تطبيق المعارف المتولدة من الداخل على منتجات المؤسسة³.

ليتأكد بذلك ومرة أخرى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مدخل قوي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال إدارة المعرفة والابتكار التي تضمن تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال فكري وتطلق العنان لهذا الأخير للإبداع والابتكار الذي يعد أهم مصدر وميزة ترتكز عليها التنافسية اليوم - المستديمة -.

¹ : Isabel Martins et al, The importance of intellectual capital in organizational sustainability, the European conference on intellectual capital, OP-cit, P: 415.

² : فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015، ص ص: 341-361.

³ : كلثوم بن ثامر- فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

2- تحسين الأداء التنظيمي

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي أظهرت أثر رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، وركزت بعضها على علاقة خصائص رأس المال البشري به (الأداء)، فأثبتت العديد منها أنه عامل رئيسي في شرح وتفسير الأداء التنظيمي، فكلما تم تطوير رأس المال البشري مكن ذلك من تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثمة تحسين الأداء التنظيمي، حيث ذكرت دراسة Ulrich سنة 1998 أن المعرفة ورأس المال البشري يخلقان القيمة المضافة وحتى المزايا التنافسية الحديثة للمؤسسات، وأكد Huang Switzer سنة 2007 أن هناك اختلافات منهجية ومقطعية في صندوق الأداء، والتي يمكن أن تعزى إلى الاختلافات في إدارة خصائص رأس المال البشري.¹ كما وجدت Huang سنة 2000 علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وبعض ممارسات الاستثمار في رأس المال البشري مثل: التدريب، الاختيار والتعيين، تشجيع والهام الموظفين، ووجدت Cai سنة 2004 أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر على الثقافة والأداء التنظيمين.²

وأمثال هذه الدراسات عديد وكثير، وقد أدرج Armstrong بأن هناك مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يؤدي اعتمادها حتما إلى أداء تنظيمي متفوق³، وذلك حسب رأي الباحثين في هذه الجزئية والتي دعاها البعض بممارسات منظومة الأداء العالي، والجدول الموالي يذكر بعضهم.

الجدول رقم (05)

أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية حسب رأي بعض الباحثين

الممارسات	الباحث
أمن الموظفين، التوظيف الانتقائي، فرق العمل الذاتية، التعويضات العالية المرتبطة بالأداء، التدريب لتوفير قوة عاملة ماهرة ومتحمسة، خفض الفوارق في المركز، تبادل المعلومات.	Pfeffer (1994)
استخدام السلام الوظيفية الداخلية، نظم التدريب الرسمية، التقييم على أساس النتائج، والتعويضات القائمة على الأداء، الأمن الوظيفي، صوت الموظفين والوظائف المحددة على نطاق واسع	Delery and Doty (1996)
الاستخدام والاختيار الأمثل لاختبارات الاختيار	Guest (1999)

¹ : Morad Rezaee Dizgah et al, Human capital characteristic and organization performance, Australian journal of Basic and Applied Sciences, 5(8), 2001, PP: 803, يتصرف.

² : I Ming wang et al, Op-cit, P: 1014.

³ : Michael Armstrong, Strategic Human Resources Management: A guide to action, Kogan page, United Kingdom, 2008, Fourth edition, P: 40.

لتحديد من لديهم القدرة على المساهمة، التدريب ولا سيما الاعتراف بأنه نشاط مستمر، تصميم الوظائف لضمان المرونة والالتزام والتحفيز بما في ذلك اتخاذ خطوات لضمان أن يكون للموظفين المسئولية والاستقلالية الكاملتين في استخدام معارفهم ومهاراتهم، الاتصال لضمان أن العملية الثنائية الاتجاه تبقى الجميع على علم تام، مشاركة الموظفين في برامج الملكية لزيادة وعيهم بالآثار المترتبة عن أفعالهم على الأداء المالي للشركة.	
الاختيار الجيد، التدريب، تقييم الأداء المستند على السلوك، ومعايير الانجاز، نظم الدفع، مشاركة الربح.	Walton (1995), Wood (1999), Ramsay, Scholasios et Herley (2000), Godard (2001), Whitner (2001), Godard (2004), Boscail et Macky (2009).
التوظيف الكفاء، التدريب المعمق، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين.	Becker et Huselid (2006), Leggat (2010), Chen (2008).

المصدر: Michael Armstrong, *Strategic Human Resources Management: A guide to action*,

Kogan page, United Kingdom, 2008, Fourth edition, PP: 40-41. to act, convert the paragraphs to a table.

- سعد علي حمود العنزي - سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص ص: 4-17، 18 بتصرف

وبالرجوع إلى مؤشرات تنافسية المؤسسات، والتي كان أبرزها عبارة عن مقاييس للأداء التنظيمي: الإنتاجية، الربحية والحصة السوقية ...، يبدو أن الدلالات على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء التنظيمي هي دلالات على تأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسة بالضرورة.

ومن ناحية التوضيح النظري لعلاقة الاستثمار البشري بالأداء التنظيمي والمراد به القدرة التنافسية، فالأداء المتوازن يعد الأنسب في هذه الحالة، فحسب نهج بطاقة الأداء المتوازن لصاحبها Kaplan et Norton تأثر الموارد البشرية بصفاتها أصولاً غير ملموسة على إيرادات وأرباح المؤسسة بشكل غير مباشر وفق سلاسل علاقات السبب والنتيجة، وكمثال يكون ذلك كما يلي:¹

- الاستثمارات في تدريب الموظفين على تحسين جودة الخدمة.
- تحسين جودة الخدمة يؤدي إلى رفع رضا العملاء.
- رضا العملاء العالي يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء.
- زيادة ولاء العملاء يولد زيادة الإيرادات والهوامش.

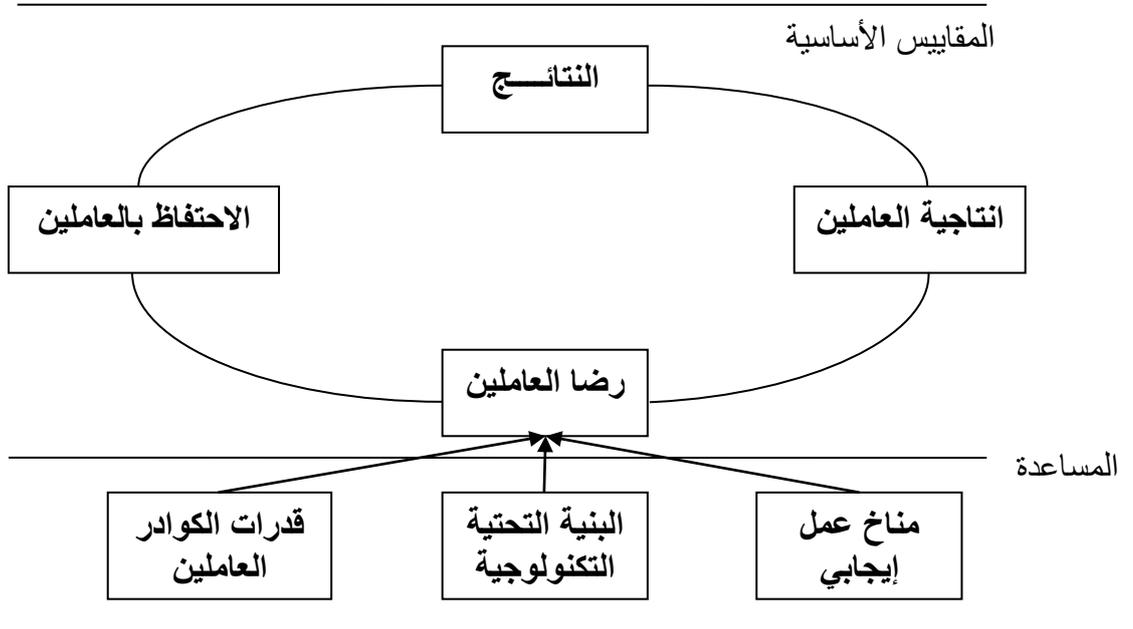
¹ : Robert. S kaplan, *Conceptual foundations of the balanced scorecard, working paper*, Harvard business school. Harvard University, 2010, P: 09, at the site web www.hbs.edu at 02/26/2017.

فالانتقال من الاستثمار في الموارد البشرية الذي يتناوله منظور التعلم والنمو وصولاً إلى القيمة ضمن المنظور المالي للبطاقة يكون مبنياً على قدرات الأفراد، باتجاه المؤسسة نحو تقويتها وجعلها متميزة بالتعلم المستمر والابداع بما يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونموها (المؤسسة) مستقبلاً.

فالمؤسسات اليوم لا تكفي بتحقيق وتائر إنتاجية جيدة بل تحاول جعلها متصاعدة بتراكم خبرة ومعرفة تنعكس إيجابياً على الأداء بمختلف العمليات الداخلية وترضي بل تسعد العملاء بتوقعاتهم منها، من هنا فإن التحسينات الجزئية أو الجذرية تمثل معايير تميز تتطلب تحولاً متجدداً في مهارات العاملين وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية وتحقيق الأهداف، ولا يمكن فعل ذلك إلا بوجود مناخ تنظيمي إيجابي وبنى تحتية تكنولوجية تساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى العاملين وتنعكس إيجابياً على الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل المتمثل في درجة احتفاظ مرتفعة بالعاملين ذوي المهارة والكفاءات العالية، لينعكس هذين الجانبين (الإنتاجية والاحتفاظ) على النتائج التي تروم المؤسسة إلى تحقيقها بالإيجاب¹ كما هو موضح بالشكل الموالي.

الشكل رقم (07)

التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس – طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الإدارة الاستراتيجية 1، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص: 246-245.

¹ : وائل محمد صبحي ادريس – طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الإدارة الاستراتيجية 1، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص: 245-246.

يعتبر رضا العاملين ومهاراتهم ضروري للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء، لكن ذلك غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للعميل، فالقيمة تنجم من الاستثمار في الأصول غير الملموسة (الأفراد) وتحتاج إلى الكفاءة التشغيلية للأصول التكميلية الأخرى، وتنشأ بإنشاء مجموعة متكاملة من الأصول جنباً إلى جنب مع استراتيجية تربط بعضها ببعض، ذلك أن العملية هي عملية مضاعفة لا مضافة¹.

فلكي يكون العاملون فاعلون في بيئة التنافس الحالية يحتاجون إلى معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة، ويلاحظ أنهم في مستويات العمل المباشرة يحتاجون إلى مثل هذه المعلومات بالوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، لكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها. فالعاملون بمختلف الأنشطة بحاجة إلى معرفة سريعة بما يجري حولهم لذلك فإن تغذية عكسية سريعة ودقيقة تعطيهم القدرة على التكيف والاستجابة المناسبة لطلبات العملاء، وتعتبر أنظمة المعلومات المتميزة مطلباً أساسياً للعمل باعتبارها تمثل جانباً مهماً في تحسين العمليات ورفد الأنظمة

بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح. أما مناخ العمل الإيجابي فيتمثل في الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج في العمل²، والتي من شأنها التأثير بإيجابية على إنتاجية العاملين بزيادة رضاهم عن ظروف العمل وحشد قدراتهم ودعمها بالأصول المادية التي تحتاج إليها في ظل التعلم المستمر والابداع، فتنتقل بذلك مخرجات هذا المنظور إلى المنظورين الموالين للبطاقة وهما منظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء وتنعكس نتائجه عليهما لتصب في النهاية في المنظور المالي للأداء.

فنماذج الأداء المتوازن وعلى قدر تنوعها مبنية جميعها على علاقات السبب والنتيجة وتنطلق جميعها من تطوير وتحسين قدرات الموظفين وزيادة دافعيتهم ورضاهم، أي أن المستوى الأدنى في هذه النماذج هو الاستثمار في الموارد البشرية والذي ينتهي بوصوله إلى المستوى الأعلى وهو الأداء المالي مروراً بأداء وحدات العمل الذي يتم فيه صناعة أغلب المزايا التنافسية.

3- خلق القيمة

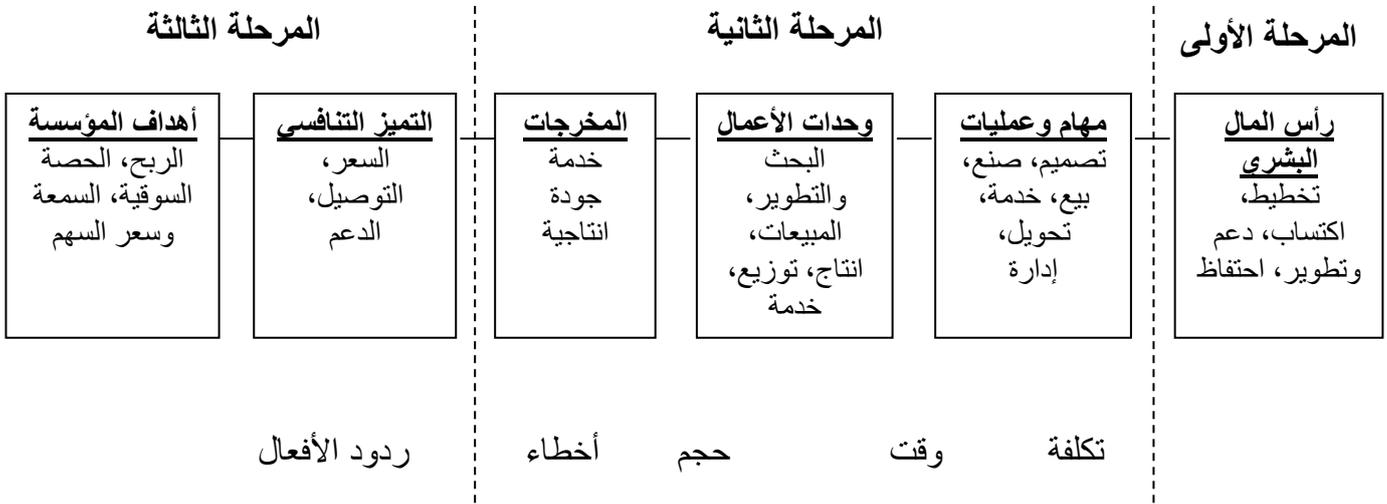
يعد منظور القيمة أو خلق القيمة أحد أبرز المقاربات التي يمكن توظيفها للربط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، وسيتم استخدام ما توصل إليه Jack Fitz-enz ضمن أبحاثه التي ركزت على عائد الاستثمار البشري من خلال القيمة المضافة الاقتصادية

¹ : Robert. S Kaplan, Op- cit, P: 09.

² : وائل محمد صبحي ادريس – طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 248. بتصرف.

للعاملين، حيث أوضح أن هناك روابط تنظيمية بين إدارة رأس المال البشري المتضمنة لكل من الاكتساب، الدعم والتطوير والاحتفاظ وأهداف المؤسسة (خاصة المالية منها)، وذلك من خلال العمليات أو ما يعرف بوحدات العمل التي تعد حلقة الوصل بينهما، واعتبر هذه الروابط أو المكونات الثلاثة كيانا واحدا يتفاعل باستمرار مثل الذرة بالنيترونات والبروتونات تدور باستمرار¹، وقد قام بتوضيح هذا التفاعل في حلقة القيمة المتكونة من ثلاثة مراحل حسب ما يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم: (08) بيانات حلقة القيمة



المصدر: Jack Fitz-enz, ROI of Human capital: Measuring the economic value of employee performance, AMACOM: American Management Association, New York, 2nd edition, 2009, P :19.

فحلقة أو دورة القيمة تبدأ من العمليات التي لها علاقة بالتخطيط، اكتساب، دعم، تطوير ومشاركة والاحتفاظ برأس المال البشري التي تتم على مستوى قسم الموارد البشرية المسئول عن تنظيم رأس المال البشري ونقله إلى وحدات التشغيل ليتم استثماره هناك جنبا لجنب غيره من الموارد، فكلما تحققت تحسينات في العمل يتبعها خلق للقيمة، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال خفض النفقات وتوليد الإيرادات، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الربحية وغيرها من الأهداف.

وحسب الشكل المدرج فالمرحلة الأولى تعد نقطة التحول، فكفاءة إدارة الموارد البشرية تمتلك زمام المبادرة في خفض التكلفة من خلال تحسين أوقات الدورة، خطط التعويضات

¹ : Jack Fitz-enz, ROI of Human capital: Measuring the economic value of employee performance, AMACOM: American Management Association, New York, 2nd edition, 2009, P: 40.

والحوافز، زيادة مشاركة الموظفين وبرامج التنمية التي يمكنها أيضا أن تؤثر على توليد المداخيل، وفي المرحلة الثانية يقوم رأس المال البشري بمهامه ضمن وحدات عمل مختلفة تسمح بإحداث تحسينات على مخرجات العمليات التي يفترض أن تلقى رد الفعل الايجابي من قبل العملاء، أي التمكن من صناعة مزايا تنافسية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، المالية،... وهو ما يتعلق بالمرحلة الثالثة¹ والأخيرة ضمن الحلقة والتي يفترض أن تكون مستمرة.

فالمراحل الثلاث التي أبرزها الشكل تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعد استثمارا بشريا تتسبب بنجاحها في تحسين مخرجات مختلف العمليات من حيث تخفيض التكاليف والوقت والحجم والكم من المنتج بمعدلات أخطاء معدومة، الشيء الذي يمكن المؤسسة من عرض منتجاتها بشكل متميز عن المنافسين وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الأرباح، الحصة السوقية (الموقع المتميز)، السمعة والاعتراف والتقدير...، وما يجب عدم إغفاله ضمن هذه الحلقة هو تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم وولائهم بما يوفر ميزة تنافسية مستدامة تسمح باستدامة تنافسية المؤسسة.

وبالتمتع في القيمة التي يخلقها الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة ولغيرها من أصحاب المصالح من خلال الأهداف المعروضة في نهاية حلقة القيمة، يكون من المهم التوقف عند جزئية مهمة وهي أن قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال البشري إلى قيمة يعتمد على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها فيه، والتي يمكن أن تكون:²

- تراكم الأرباح.
- تحديد الوضع الاستراتيجي:
- الحصة السوقية.
- القيادة في مجال الابتكار والتكنولوجيا.
- وضع المعايير (منتجات جديدة في إطار الدور الهجومي أو المبادرة).
- إدراك الاسم من خلال العلامات التجارية والسمعة.
- الاستحواذ على ابتكارات الآخرين.
- ولاء العميل.
- تخفيض التكلفة.
- تحسين الإنتاجية.

فالقيمة المرجوة تختلف بين المؤسسات باختلاف رؤاها واستراتيجياتها ونوعها، كما يمكن أن تتحقق جميعها أو البعض منها، فبالنسبة للمؤسسات الانتاجية (التصنيعية) تسعى من خلال

¹ : Jack Fitz-enz, Op-cit, PP: 18-20.

² : راوية حسن، مرجع سابق، ص ص: 370-371.

رأس مالها البشري إلى التوصل إلى بعض الابتكارات التي تجعل منتجاتها مختلفة عن تلك التي يبيعها منافسوها وأكثر جاذبية بما يسمح لها بتحقيق القيمة التي تكون في شكل دخل ناتج عن بيع المنتج أي أرباح، أو مركز استراتيجي أفضل من خلال خلق سمعة وشهرة أو تصور ذهني لخلق ولاء العميل، أما المؤسسات الخدمية فهي تبيع المعرفة لتحقيق الأرباح وتقوم بدفع الأجور والأتعاب مقابل الخدمة المقدمة للعملاء، وقد تسعى لتحصيل قيمة من سمعتها وشهرتها والتصور الذهني للآخرين عنها، فنوع المؤسسة وطبيعة منتجها يحدد نوع القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس المال البشري¹.

فخلق القيمة للمؤسسة ولمختلف أصحاب المصلحة بأشكالها المتنوعة المادية منها والمعنوية يعد مؤشرا على تمتع المؤسسة بالقدرة التنافسية الحالية وكذا المستديمة التي تعد القيم المعنوية مؤشرا قويا عليها، والتي كانت محصلة سلاسل من علاقات السبب والنتيجة التي تناولتها حلقة القيمة لـ Jack Fitz-enz وكانت نقطة انطلاقها الاستثمار في رأس المال البشري.

وبمعاودة تصفح ما تناولته عناصر هذا المطلب يبدو وبشكل واضح أن هناك مجموعة من الممارسات التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في ظل استثمارها لمواردها البشرية والتي تشترك بين جميع الباحثين وهي: توظيف الكفاءات، تطوير المعرفة من خلال التعلم المستمر والتدريب المتواصل، نظام المكافآت والتعويضات العادل المبني على الأداء والمساواة كنوع من التحفيز، ومع جملة التوجيهات الموجودة في كل واحدة منها سيكون موضوع المبحث الموالي هو هذه النقاط أو المسائل التي تعتقد الباحثة بأنها أبرز آليات الاستثمار في رأس المال البشري التي لا يجب أن يغفل عنها مسؤولوا المؤسسات، والتي تحتاج بالضرورة إلى حزمة من الدعائم التي ستتيح إمكانية تطبيقها، تفعيلها وانجاحها يحاول المبحث الموالي توضيحها.

المبحث الثاني: آليات ومقومات الاستثمار في رأس المال البشري

لقد تم اختيار أبرز الآليات التي لا تكاد تخلو دراسة للاستثمار البشري إلا وذكرت فيها على الرغم من اختلاف وجهات نظر أصحابها فيما يتعلق بتشكيلتها العامة، حيث تجمع الأغلبية على أهمية الاستقطاب، التدريب، التحفيز، المشاركة والإبداع، وعمما تبنته هذه الدراسة سيتم تناول كل من التوظيف، التعلم والتحفيز كأبرز الآليات إلى جانب مجموعة من المقومات ضمن المطالب الموالية:

المطلب الأول: التوظيف؛

المطلب الثاني: التعلم والتحفيز؛

¹ : راوية حسن، مرجع سابق، ص ص: 371-372.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات البشرية؛
المطلب الرابع: أدوار حتمية وأخرى مهمة.

المطلب الأول: التوظيف

يستخدم في مجال إدارة الموارد البشرية واستثمارها مصطلح الاستقطاب دون التوظيف الذي اختير لقناعة بأن باقي مكوناته إلى جانب الاستقطاب تعد مهمة في الحصول على رأس المال البشري المتميز وتواجهه بالمؤسسة، فقد تنجح هذه الأخيرة في استقطاب أصحاب التميز ولكنها لا توفق في ضمهم إلى طاقم عملها أو تضمهم في الموقع الذي لا يسمح ببروزهم والاستفادة منهم، ولذلك يعد التوظيف بما يضمنه من استقطاب اختيار وتعيين جميعها مهمة وتستحق الوقوف عندها.

1- الاستقطاب

يعرف الاستقطاب على أنه: "نشاط إيجابي في الأساس تتوجه به الإدارة إلى أسواق العمل المحتملة (محليا وخارجيا) للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم العمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات حث الأفراد على السعي إلى طلب العمل"¹، وقد أجمع الجميع على أنه الخطوة الأولى التي من خلالها ستحظى المؤسسة بأصحاب العقول المتميزة² ويعد أحد المداخل التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على المهارات والمعارف التي قد تنتجها مداخل أخرى كشراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى³.

فالاستقطاب ليس مجرد عملية الجذب بالمفهوم البسيط بل هي عملية تقوم على البعد الاستراتيجي شأنها شأن باقي ممارسات وتوجهات إدارة الموارد البشرية، فهي تقوم على قرارات استراتيجية وترتكز حسب تعريف السلمي على النوعيات التي تم تحديدها حسب عملية التوصيف ولا تنحصر على المعارف والمهارات دون الجانب الاجتماعي للأفراد، الذي أصبح في السنوات الأخيرة يحتل وزنا ضمن المتطلبات التي يجب البحث عنها واستقطابها، ويتضمن الجانب الاجتماعي المهارات الاجتماعية، القيم والمعتقدات ووجهات نظر المتقدمين والمرشحين⁴ وذلك لما لتوافق توجهات الأفراد مع توجهات المؤسسة من أهمية ووزن في نجاحها واستمراريتها.

1 : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 120.

2 : سعد علي العنزي - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 264.

3 : راوية حسن، مرجع سابق، ص: 247.

4 : محمد فوزي العبادي - فاضل راضي الغزالي، معرفة وإدراك الموجودات الفكرية في الشركة التوجه إلى ما بعد الموارد الملموسة، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 13-15 أيار 2008، ص: 530.

فالتخطيط لكيفية جذب المرشحين حسب Taylor و Armstrong يتطلب من المؤسسة القيام

بثلاث خطوات¹:

- تحليل نقاط القوة والضعف في التوظيف لتطوير القيمة للموظف وسمعة صاحب العمل.
- تحليل متطلبات التوظيف لتحديد نوع الشخص المطلوب.
- تحديد المصادر المحتملة للمرشحين.
- وحسب السلمي الاستقطاب عملية حساسة تحتاج من المكلف بها الدقة في:²
- تحديد الأسواق الواجب البحث فيها.
- تحديد قطاع السوق الواجب التركيز عليه.
- تحديد كيفية تجميع المعلومات الصحيحة عن حالة العرض من القوى العاملة في السوق.
- تحديد المسؤولين (إن كان غيره) والمكلفين بأعمال الاستقطاب.
- تحديد الطريقة المتبعة والوقت المحدد لفعل ذلك.

ففعالية العملية تتوقف على العديد من القرارات والاختيارات الإستراتيجية التي تتعلق

بالنقاط المتحدث عنها قبل قليل والتي تتمحور حسب Mathis و Jackson في:³

- **تحديد مصدر الاستقطاب:** أي هل سيتم الاستقطاب من داخل المؤسسة أم خارجها؟، حيث يمتاز كل من المصدرين بمزايا وعيوب تكون المؤسسة ملزمة بالمفاضلة بينهما أو إنشاء توليفة مناسبة منهما، ويخضع اتخاذ القرار لاعتبارين أحدهما يتعلق بالجانب المالي، أي أيهما يكلف أقل؟ والآخر يتعلق بالثقافة التنظيمية فإذا كانت المؤسسة ترغب في بناء سوق داخلية تساعد على خلق ثقافة مقبولة ومفضلة من قبل الأفراد فيما يتعلق بتنمية المهارات الحالية لهم تعتمد الاستقطاب الداخلي خاصة إذا كانت إمكانية فعل ذلك متاحة.⁴

وبهذا الخصوص يرى Armstrong et Taylor أنه ينبغي إيلاء الأولوية للمرشحين الداخليين بالإضافة إلى إقناع الموظفين السابقين بالعودة إلى المؤسسة والذي دائما ما يستحق المحاولة، أو الحصول على اقتراحات من الموظفين الحاليين والاحتفاظ ببنوك المواهب التي تسجل تفاصيل المرشح إلكترونيا ويتم الرجوع إليها في مثل هذه المرحلة، وإذا لم تنجح هذه المناهج يمكن اللجوء إلى مصادر المرشحين الأخرى.⁵

- **تحديد طبيعة الاستقطاب:** فيما إذا كان مستمرا أو مركزا، فإذا كانت المؤسسة ترمي إلى إبقاء نفوذها في السوق التي تستقطب منها فإن عليها إبقاء تواصلها بها، كما أن هذا الأسلوب يناسب

¹: Michael Armstrong - Stephen Taylor, Armstrong s hand book of human resource management practice, British library cataloguing- in Publication data, 13 edition, K U, 2014,P:228.

²: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 120.

³: Robert L. Mathis – John H. Jackson، ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق، ص: 271-274، بتصرف.

⁴: رابوية حسن، مرجع سابق، ص: 246.

⁵: Michael Armstrong- Stephen Taylor, OP-cit, P:228.

المؤسسات التي ترغب في بناء آلية متابعة لسوقها كالزيارات التي تتم سنويا للجامعات والمدارس، كما يتيح الاستقطاب المستمر بتحديث معلوماتها عن السوق بما يسهل عليها عملية الاستقطاب، وعلى خلاف ذلك فالاستقطاب المركز يأخذ شكل حملة قوية ويكون في فترة قصيرة وينجم عن فشل تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من العمال بدقة أو التنبؤ بالتغيرات الكبيرة في قوة العمل نتيجة عبء العمل غير المتوقع.

- **تحديد نوع التجهيز:** اعتيادي أو مرن ويقصد بالأول التوظيف بدوام كامل (دائم) والثاني بشكل مؤقت، ويعد التوظيف الاعتيادي مكلفا إضافة إلى الالتزامات التي تفرضها التشريعات على المؤسسة اتجاه العامل كالإجازات مدفوعة الأجر وبرامج التعاقد، خلافا للتجهيز المرن فهو يضمن استخدام العاملين المؤقتين أو المتعاقدين المستقلين أو الاستئجار، ويناسب هذا الأسلوب المؤسسات التي تنتم أعمالها بالموسمية أو التقلب، كما أن البعض منها يعتمد تمهيدا للتوظيف الدائم وذلك لمن يحقق مستوى أداء مميز، ويعرف هذا الأسلوب أيضا بالشراء مع خيار التجربة.

وإضافة إلى موسمية الأنشطة تعتمد المؤسسة أسلوب التعاقد للاستفادة من خدمات الأشخاص (الخبراء) المتميزين الذين يفضلون العمل لصالحهم أو لغيرهم بشكل مؤقت، وفي مثل هذه الحالات على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المسائل الموائية:¹

- صياغة الشروط القانونية والتشغيلية للاستفادة من الخبر بدقة وموضوعية.
- الحرص على توافر الجانب الأخلاقي العالي للخبير لضمان سرية العمل للمؤسسة وعدم نشر أخبارها لدى المؤسسات المنافسة، وصياغة ذلك بشكل واضح في العقد.
- وضع نظام للأجور والمكافآت مرن يجعل المؤسسة في وضع تنافسي قوي للاستقطاب وجذب العمالة المؤقتة.

- بناء الإطار التنظيمي المناسب لتحديد طبيعة العلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين حتى تتخلص المؤسسة من الصراع التقليدي في هذا المجال.

- الحرص على ضالة حجم الفجوة بين ثقافة الفرد والمؤسسة، بما يتيح لها الفرصة وإمكانية إدماجه مستقبلا في نظامها الداخلي.

- **تحديد مسؤولية الاستقطاب:** يتولى أعضاء فريق الموارد البشرية في غالب المؤسسات معظم أعمال الاستقطاب التي تكون في كثير من الأحيان مكلفة وتستهلك الكثير من الوقت والجهد، لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تقليل ذلك بنقل قسم من أعمال الاستقطاب لجهات خارجية متخصصة كشركات ووكالات التوظيف وذلك بطرق متعددة، كنقل تحديد أماكن الإعلانات أو الفحص المبدئي للسير الذاتية أو الاتصالات المبدئية مع المتقدمين إلى المؤسسات المتخصصة لتتولى بذلك

¹ : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص: 208-209.

المؤسسة مهام الجزء المتبقي، وهذا الإجراء يمنحها مرونة إضافية في توفير عدد المتقدمين بالوقت المناسب والتكاليف الأقل.

أما إذا اختارت المؤسسة القيام بالاستقطاب بعمالها، فيجب أن تهتم بتدريبهم وتعليمهم تقنيات إجراء المقابلات ومهارات التواصل والمعرفة الكافية بالأعمال التي يجب ملؤها من حيث ما يجوز وما لا يجوز فعله والحرص على عدم الإساءة إلى سمعة المؤسسة، إذ على هذه الأخيرة التأكد من ومراقبة سلوكيات هؤلاء الأشخاص أثناء أداء مهامهم.

وإلى جانب هذه القرارات المهمة والتي لها انعكاسها على فعالية الاستقطاب تنضم إليها كل من عملية توصيف الوظائف وسمعة المؤسسة، فوضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يساهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة، حيث تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالاً للبحث عنها.

فتوصيف الوظائف يساهم في التقليل من الجهود من حيث الوقت والمال بالتوجه إلى الأسواق المعنية وربما إلى القطاعات التي سيتم التركيز عليها، فلو كان المطلوب هم موظفون جامعيون، فجهود الاستقطاب تتجه إلى مجتمع خريجي الجامعات، أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العلمية بغض النظر عن التأهيل الجامعي فإن عملية الاستقطاب تتجه إلى سوق العمل الذي تتوفر بها مثل هذه النوعية¹.

أما عن مسألة صورة وسمعة المؤسسة، فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بسمعة حسنة تصبح محط أنظار أصحاب الكفاءات العالية خاصة في ظل ندرتها، والمؤسسة التي ينظر إليها على أنها مكان ملائم للعمل تكون أقدر على اجتذاب الأفراد ذوي الكفاءات من تلك التي ذات سمعة غير حسنة، فلو افترضنا أن مؤسسة ما تدفع أجوراً مرتفعة وتوفر مزايا مميزة للعاملين لديها، ولكن النظرة العامة إليها تشير إلى أن العمل بها مرهق، كما تظهر فيها حالات إعادة هيكلة متكررة ينجم عنها إنهاء خدمة بعض عمالها ونقل البعض الآخر ستكون النتيجة الحتمية لذلك ارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض عدد الراغبين بالتقدم للعمل لديها، فتكون بذلك السمعة الحسنة قد ساهمت في تسهيل عملية الاستقطاب، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل تسهم في انتقاء المرشحين لأنفسهم، حيث أنهم إذا ما وجدوا أنهم غير مؤهلين للعمل بإحدى المؤسسات ذائعة الصيت فإنهم سيمتنعون عن التقدم للعمل لديها².

¹ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 154.
² : Robert L. Mathis – Jojn H. Jackson، ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق، ص: 261.

2- الاختيار والتعيين

يعرف الاختيار على أنه: "عملية انتقاء الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل الشواغر الوظيفية في منظمة ما"¹، وهو أيضا: "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح"²، فالاختيار يأتي في المقام الأول لإتمام ما نجح الاستقطاب في فعله أو إحباطه، ويعد وسيلة مواءمة بين الفرد والمؤسسة، إذ يعمل على التحقق من:³

- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد المترشح أو المختار من قيم واتجاهات مع الوظيفة والمؤسسة.

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة.

ويعد الاختيار عملية شديدة الحساسية كما تبرز أهميتها من خلال بديهيتين أدرجهما الهيني

في كتابه هما:⁴

- اتعب في الاختيار ترتج في الإدارة، فالجهد والوقت المنفقين على عملية اختيار العاملين يجعل من عملية إدارة شؤونهم فيما بعد أقل صعوبة، وذلك لأن المشكلات إما تكون حلت بالأساس أو تم إتخاذ التدابير الاحتياطية للتقليل من آثارها.

- التدريب الجيد لا يصلح ما أفسده الاختيار السيئ، فاختيار الأشخاص غير المناسبين سيصعب على أرباب العمل مستقبلا عملية تدريبهم.

وانطلاقا من هذه الحقيقة يجب إيلاء عملية الاختيار أهمية بالغة من حيث العناية ب:⁵

- تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الاختيار والمفاضلة.

- تحديد الأساليب والأدوات التي سيتم على أساسها الانتقاء (الاختبارات، المقابلات الشخصية، التجربة، ...).

- تحديد المسؤولين عن الاختيار.

- الموازنة بين فعالية الاختيار واقتصادياته (تكلفة المال، الجهد والوقت) فأسلوب وأدوات الاختيار تتأثر بطبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة إلى حد بعيد، فكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة كانت معايير الاختيار أدق وأكفاً في تمييز أنسب العناصر للاستخدام.

وفي نفس السياق أدرج Pfeffer في أبحاثه الشهيرة سنة 1998* ما يعرف بالتوظيف

الانتقائي ضمن الأبعاد السبعة التي تعد مفاتيح زيادة الربحية من خلال الأفراد، فذكر أنه على المؤسسة:¹

¹ : Robert L. Mathis – Jojn H. Jackson، ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق، ص: 306.

² : خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص: 129.

³ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 155.

⁴ : خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص: 306.

⁵ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 120-121، بتصرف.

- الحرص على الحصول على مجموعة كبيرة من المتقدمين للاختيار منها.
- أن تكون واضحة بشأن أهم المهارات والسمات المطلوبة ويتم تقييمها بأسئلة المقابلة التي تثير الحالات المطلوبة من هذه المواصفات.
- النظر بعناية في المهارات والقدرات المطلوبة والمتسقة مع متطلبات الوظيفة الخاصة وأسلوب تعامل المؤسسة مع سوقها.
- القيام في المقام الأول بدراسة السمات التي يصعب تغييرها من خلال التدريب، والتأكيد على الصفات المتميزة. فمن المفارقات أن العديد من المؤسسات تختار المهارات الخاصة ذات الصلة بالوظيفة والتي على الرغم من أهميتها وسهولة الحصول عليها، تفشل في ذات الوقت في العثور على أشخاص بالاتجاهات الصحيحة والقيم والصفات الملائمة للثقافة والتي يصعب تدريبها أو تغييرها وتنبؤ إلى حد بعيد بدوران العمل والأداء، فقد أظهر قدر كبير من الأدلة البحثية أن درجة الملائمة الثقافية وتطابق القيم بين المتقدمين للوظائف ومؤسساتها تنبأ بشكل كبير بالدوران اللاحق والأداء الوظيفي.
- ولتحقيق الانتقاء الجيد يحتاج الأمر إلى الحرص في اختيار وتحديد الأساليب المستخدمة للاختيار وكذا تصميمها لضمان اكتشاف قدراتهم المتميزة وفي ذات الوقت التعرف على توجهاتهم وبعض سلوكياتهم، وعلى العموم تتمحور أساليب الاختيار عادة في ثلاثة أنواع رئيسية هي:²
- **اختبارات القدرات:** تتوقف على دقة عملية التوصيف وقد تأخذ شكل كتابي، شفوي أو تجريبي، ولا يعني لفظ أو الاختيار بين أسلوب الاختبار حيث يمكن أن تعتمد المؤسسة الأساليب جميعها أو بعضها، كل حسب احتياجاتها وما يناسب الوظيفة المراد شغلها.
- **اختبارات الشخصية:** تسمح بالتعرف على سمات الفرد واتجاهاته، كما تتيح إمكانية اكتشاف معلومات إضافية عن قدرات الفرد واهتماماته.
- **اختبارات الأمانة والنزاهة:** والتي قليلا ما تستخدمها المؤسسات، وإذا تم ذلك فهي تعد بالنسبة لها أداة غريلة واسعة جد مناسبة لا غير.
- ومن بين الأمور التي على المؤسسات الاهتمام بها أثناء الاختيار هو ضرورة وضع نظام متكامل يضم أساليب وأدوات تسمح وتتيح إمكانية التعرف على استعدادات أفرادها وإمكاناتهم الإبداعية، ولا يقتصر ذلك على من هم مؤهلون للتوظيف فقط بل يمتد إلى من تم توظيفهم لديها، ويتم ذلك من خلال:³

* : جاءت الأبحاث بعنوان the human equation: building profit by putting people first كتكملة لعمله المنشور سنة 1994 تحت عنوان الميزة التنافسية من خلال الأفراد، وقد قدمت أعماله أدلة على أن المؤسسة يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية مستدامة في صناعتها من خلال معادلة الموظفين باعتبارهم أكثر الموارد قيمة.

¹: Jeffrey Pfeffer- John F.Veiga, OP-cit, PP:40-41.

² : Robert L. Mathis – Jojn H. Jackson، ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق، ص ص: 323-327، بتصرف.

³ : مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص: 196-197.

- تحليل الدرجات العلمية التي حصل عليها الأفراد في سنوات الدراسة (العامة والنهائية) والاسترشاد منها على اهتماماتهم واستعداداتهم.
- استخدام مقاييس الذكاء لقياس المستوى الذهني لدى الفرد وقدرته على اكتساب المعرفة ومرونته الذهنية وقدرته على التفكير غير التقليدي.
- استخدام مقاييس المهارات والقدرات للتعرف على مجالات تميز الفرد: مهارات دراسة الظواهر، تحليل المواقف، توصيف العلاقات والاتجاهات، التوصل إلى الحلول.
- استخدام قوائم الصفات أو الخصائص السلوكية للتعرف على مواضع التميز الذهني أو السلوكي أي الصفات ذات العلاقة بالإبداع والابتكار ك: صفات الاطلاع، الاستيعاب والتحصيل، التعلم والاكتساب، التأثير والإقناع واكتساب ثقة الآخرين، القيادة والتوجيه.
- تحليل الممارسات العقلية والسلوكية للفرد في عدد من المواقف المتنوعة وتقدير الأطراف ذوي العلاقة (الزملاء، المرؤوسين، الأصدقاء).
- تحليل الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد وتقييمها وفق أسس ومقاييس علمية بشأن: دوافعها، الفلسفة القائمة عليها، الجهد والعبء الناجم عنها، اقتصادياتها، المنافع الحقيقية من تطبيقها، نوعية الاستفادة منها ومستوى استفادتهم.
- وعن انتقاء طرق الاختيار يرى Armstrong et Taylor أن أهم معيار هو قدرة طريقة الاختيار أو مجموعة الأساليب على التنبؤ بالأداء المستقبلي¹.
- وإذا كان الاختيار عملية مواءمة فإن التعيين يعد عملية مطابقة في المقام الأول بين الفرد والوظيفة، والتي تؤثر على مقدار وجودة الجهد الذي يقدمه الفرد وعلى التدريب والتكاليف التشغيلية المستقبلية، فتعيين الأفراد في وظائف لا تناسبهم يؤدي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة من حيث الوقت، الجهد وكذا المال².
- فكما تركز أعمال الاختيار والتعيين على المعارف والمهارات ومدى تطابقها مع خصائص الوظيفة فإن أمر توافق توجهات الفرد، قيمه ومعتقداته مع تنظيم المؤسسة وتوجهاتها يعد أيضا من المسائل التي لا يجب أن يستهان بها عند التوظيف فلا يجب التركيز فقط على جانب القدرات دون السلوكيات والقابليات، ولكي تضمن المؤسسة التوظيف الفعال عليها تحديد كيفية الحصول على العدد الصحيح من الموظفين بالموصفات المطلوبة في المكان والوقت المناسبين، ومن الضروري تأكدها من موثوقية وصحة النهج المستخدم في اختيار وتعيين المتقدمين للتوظيف فيعكسوا الصفات المطلوبة، ويتقبلوا ثقافة المؤسسة ويكونوا على استعداد للاندماج في التنظيم والتوافق مع أقرانهم³ أي زملاء العمل.

¹: Michael Armstrong- Stephen Taylor, OP-cit, P:240.

²: Robert L. Mathis – Jojn H. Jackson، ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق، ص: 308.

³: I Ming Wang et al, Op-cit, P : 1020.

ولا يجب أن تتوقف المؤسسة عند نقطة نجاحها في استقطاب وتوظيف المتميزين، فهناك حقيقة لا يجب أن تغيب عن نصب عينيها، شقها الأول يتعلق بمستوى قدرات الفرد الذي لن يبقى على حاله طوال تواجده بالمؤسسة، فهو يحتاج إلى تطوير ومواكبة لأي تغيرات، أما الشق الثاني فيمكن في عدم قدرة المؤسسة على احتجاز هذا النوع من الأشخاص طوال فترة، حياته لذا عليها التفكير في سبل الاحتفاظ به.

فعمليات الاستقطاب، التطوير والمحافظة على أصحاب التميز ما هي إلا فعاليات مرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيق الصلة، فإذا تم استقطاب أفراد من ذوي المهارات المنخفضة فسيضيف ذلك عبأ على عمليات التطوير والمحافظة، والحال نفسه في حال عدم فعالية المحافظة التي ستزيد من العبء على كل من عملية الاستقطاب والتطوير¹.

المطلب الثاني: التعلم والتحفيز

إن حصول المؤسسة على المعارف والمهارات المتميزة لا يعد كافيا أمام تهديد سرعة تغير البيئة، التي تفرض عليها أن تكون وبشكل مستمر مواكبة لأي تطورات، ومن هذا المنطلق كان التعلم المستمر وصقل المهارات الدائم إلى جانب زيادة الدافعية للأداء متطلبات حتمية، تجعل كلا من التعلم والتحفيز من أهم الممارسات التي تسهم في استقطاب، بناء والاحتفاظ بالموارد البشري المتميز، ويأتي المطلب الحالي موضحا أهم الاعتبارات المتعلقة بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعلم والتحفيز.

1- التعلم

يعرف التعلم على أنه: "العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات والاتجاهات"². والتعلم المستمر يسمح للمؤسسة بالابتعاد عن حالات التقادم ويزيد من قدراتها الإبداعية والابتكارية، وفي ضل هذا المنظور يكون واجبا على المؤسسة دراسة ما الذي يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم حاجات العملاء وتطويرها إلى جانب الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق القيمة للعميل³ وتبقيها قادرة على المنافسة في المستقبل من خلال تبني ثقافة التعلم المتواصل التي تسمح لها بالتغير بصورة متواصلة⁴.

¹ : سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص: 381.

² : راوية حسن، مرجع سابق، ص: 251.

³ : نيلز جوران وآخرون، ترجمة علاء أحمد اصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، 2003، ص: 109

⁴ : راوية حسن، مرجع سابق، ص: 251.

وموضوع التعلم من منظور سلوكي يشمل أيضا التغيير إلى الأسوء كتعلم العادات السيئة، الإهمال والتغيب،...¹، والمقصود به في التعريف هو التغيير نحو الأحسن، وهو أيضا المراد به في الدراسة والذي من بين صورته وفرصه ما يلي:²

- إشراك الأفراد في مشروعات خاصة.
 - السماح للأفراد باتباع أحد العمال المتمرسين لفترة محدودة من الزمن.
 - تدريب كل فرد على حدى.
 - حلقات التعلم الحرة داخل مكان العمل.
 - التدريب أثناء العمل عن طريق أحد العاملين المتمرسين.
 - تفويض بعض من مهام المدير الخاصة للعاملين.
 - الترتيب لتبادل إثنين من العاملين الوظائف لفترة من الزمن.
 - انتداب الأفراد في الإدارات الأخرى.
 - منح الأفراد فرصة القيام بوظائف المدير عند تغيبه.
 - الطلب من الأفراد أن يرأسوا الاجتماعات كل في دوره.
 - تنظيم الزيارات لأماكن العمل الأخرى، بما في ذلك أماكن الممولين والعملاء.
 - تشجيع العمل الفردي والجماعي داخل الجماعات.
- وقد تلائم هذه الطرق البعض ولا تتناسب البعض الآخر، فأمر اختيار أسلوب أو طريقة التعلم تتوقف على نوع المهارات المراد اكتسابها أو تطويرها، وكذا طبيعة الأشخاص المشاركين في ذلك، فمصادر وأساليب التعلم عديدة لا تشترط أخذ كل واحدة منها على حدى، بل يمكن المزج بين عدة أساليب بشكل متتابع أو متزامن مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة. وفي نفس السياق يمكن القول بأن تحديد الأسلوب الأنسب يبنى على الاعتبارات الآتية:
- تشجيع الأفراد على تحديد احتياجاتهم الخاصة وأهدافهم.
 - التعرف على الأسلوب المفضل لدى الأفراد في التعلم لأن ذلك يسهل العملية (التعلم) ويدعمها.
 - التيقن من أن الأسلوب المختار سيزيد من قدرات الأفراد على العمل باستقلالية ويؤثر على أدائهم بشكل إيجابي.

وعودة للأساليب التي تم ذكرها، فهي في غالبها أساليب للتعلم داخل مكان العمل وقد أثبتت نجاعتها على خلاف أسلوب التعلم في قاعات الدراسة، وهذه الجزئية تتعلق بالتدريب بالضبط، وكون التدريب هو أبرز صور التعلم والتطوير ركز عليه الباحثون في دراساتهم المتعلقة

¹: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص: 288.
²: نفس المرجع، ص ص: 684-685.

بتطوير الموارد البشرية والاستثمار فيها ودعوا إلى تكثيفه، ولجعله أكثر فاعلية فقد ذكر Stewart T. في كتابه "ثروة المعرفة" ضرورة:¹

- **التركيز على التعلم العملي:** ذلك أن التدريب في قاعات الدراسة يتميز بانشغال الأفراد المشاركين فيه عن موضوع التدريب، وذلك بالتفكير في وظائفهم والعمل سرا فيها، في حين يكون البعض الآخر مستريح لعدم أدائه لوظائفه الحقيقية لدرجة أنهم أغلقوا عقولهم تماما، وإذا كان نصف الأشخاص يعملون نصف المادة التي يتعلمونها (الجاري تدريسها) فإن نصفهم لن يحتاج أبدا إلى معرفة أكثر من نصفها، ولن يحدث ذلك إلا بعد أن يكونوا قد نسوا نصف ما يحتاجونه بالفعل، وعلى خلافه، أثبت التعلم العملي فعاليته إلى

جانبا أن الأفراد الذين يقومون به إنما يقومون أيضا بعمل حقيقي للمؤسسة، لتحصل بذلك هذه الأخيرة على عائد فوري على استثمارها، وأكثر من ذلك فهو يبني شبكات اجتماعية تسمح بزيادة عدد الأصدقاء في العمل وتقلل من إمكانية التعرض للتملق أو المداهنة أو الإغواء من قبل الغرباء، فقد تسمع من أحد الأشخاص الذين مارسوا هذا النوع من التعلم عبارة "الأشخاص الذين التقيت بهم كانوا أهم من الدورات التي اشتركت فيها"، فما بالك لو كانوا زملاء عمل.

ويضيف Pfeffer et Sutton بأن تطبيق المفاهيم يخلق فرصا للتعلم واكتساب مهارات من خلال العمل، لأنه دون المشاركة في العمل ودون الدخول لموقع العمل ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعبا وأقل كفاءة، فالتوجه نحو العمل الفعلي هو الحل الأكيد للنجاح بدلا من الاكتفاء بالخطط النظرية، والجدل غير المجد والمطول لقيمتها².

- **دمج التعلم غير الرسمي في العمل:** وذلك من خلال جعل طلب المساعدة أمرا سهلا ومقبولا من الناحية الثقافية، ويكون بذلك التعلم غير الرسمي تعلم في الوقت المضبوط وعائده فوري لكل من المؤسسة والموظف على حد سواء، كما أنه يساعد على تعزيز الروح المعنوية للموظفين بما يدعم المؤسسة على الاحتفاظ بهم.

فقد أكدت أبحاث عديدة أهمية وكفاءة التعلم غير الرسمي وأن أغلب التعلم في العمل يكون بشكل غير رسمي، فقد خلصت دراسة أجراها Eraut وآخرون سنة 1998 إلى أن التعليم والتدريب الرسميين في المؤسسات التي تعتمد منظورا يركز على المتعلم لم يقدم سوى جزء صغير مما تم تعلمه في العمل. ومعظم التعلم الذي وصف للباحثين كان غير رسمي ولم يحدد بوضوح ولا مخطط له، وقد نشأ بشكل طبيعي من تحديات العمل، وأن التعلم الفعال كان يعتمد على ثقة

¹ : توماس ستيوارت، ترجمة علاء أحمد صالح، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص ص: 396-399، بتصرف.

² : سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص: 203.

الموظفين ودوافعهم وقدراتهم. وعلى الرغم من توفير بعض التدريب الرسمي لتطوير المهارات إلا أن التعلم من التجربة ومن غيرهم من الأشخاص في العمل كان هو الغالب¹. وفي نفس السياق لاحظ Reynolds سنة 2004 من خلال أبحاثه أن التعلم غير الرسمي من الزملاء الأكثر خبرة هو الغالب، وهو أكثر فعالية في بناء الكفاءة من الكثير من أساليب التدريب الرسمية².

- اعتماد التدريب المتخصص واقتناء العام من الخارج: حيث يرى Stewart أن التدريب يجب أن يركز على الأمور التي تميز المؤسسة عن منافسيها، بحيث لا يشمل لا المهارات العادية ولا الأشخاص العاديين وذلك من منطلق حقيقة مفادها أن الأشخاص يميلون إلى زيادة رصيدهم من الموارد البشرية وينتهجون في ذلك الحركية بين الشركات، وهو فعلا استثمار في المهارات يحقق مردودا كبيرا نسبيا للأفراد وأقل بالنسبة للمؤسسة، مما يخفض من حافز تدريبها للموظفين من جهة وتحاشي هؤلاء لها (أي تحاشي الأفراد للمؤسسة التي لا تدعم التدريب).

ومن منطلق التقدير الكبير لهذا النوع من الاستثمار أي التدريب المتخصص لتقليله بالأدلة معدلات دوران العمالة بالمؤسسات التي تتبناه، فالمؤسسة الذكية لا تهدر أموالها في التدريب بشكل عام وإنما في المتخصص منه وتلجأ لاقتناء العام منه إلى الخارج. ويعد هذا التوجه مطابقا لما جاء به Mincer في نظريته حول الاستثمار في التدريب.

وفي المقابل هناك اتجاه معاكس يدعو إلى عدم التخصص في كثير من المجالات، أو بمعنى آخر التنوع بالاتجاه إلى التدوير الوظيفي بتكوين فرق عمل مدارة ذاتيا، يتمكن الفرد من خلالها من تحديد مهام الفريق ومن ثمة يتمكن من تنمية مهارات متعددة، ويصبح بذلك تدريبهم في العمل لا ينحصر في عمل محدد واحد أو في أداء مهمة واحدة (تخصص عبر الوظائف)³.

ودوما وفي إطار تحقيق التدريب الفعال يضيف علي السلمي أنه مرتبط بأمرين هما:⁴

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.

- اقتناع الفرد بجدوى هذا التدريب.

فلاستفادة منه أو من أي برنامج تعلم يجب:⁵

- التيقن من أن الأفراد على استعداد تام لعملية التعلم: فمن الأفضل أن يشترك الموظفون في اختيار الأسلوب أو النشاط، وكون حدوث هذا الأمر لا يكون دائما، فوجب التأكد من أنهم على وعي بالهدف من أي تدريب أو نشاط تطوير والفائدة العائدة منه، كما يجب أن تكون لديهم فكرة جيدة بنوع التجربة التي سيمرون بها وبما هو متوقع منهم بعد ذلك.

¹ : Michael Armstrong - Stephen Taylor, OP-cit, P: 305.

² : Ibid, P: 305.

³ : رواية حسن، مرجع سابق، ص: 261.

⁴ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 124.

⁵ : عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مرجع سابق، ص: 692-693.

- **مراجعة ما تعلمه الموظفون:** من أكبر الصعوبات التي تواجه خبراء التعلم هي مساعدة الأفراد على تطبيق ما تعلموه في مواقف العمل، لذا تتمتع المراجعة بأهمية خاصة، حيث يجب تخصيص بعض الوقت للتحديث عن تجربة التعلم مع من مر بها، يضاف إلى ذلك تشجيعه على استرجاع معلومات عن هذه التجربة وما حدث بها، وما الذي تعلمه منها، وشعوره اتجاهها. بالإضافة إلى أنه يجب انتهاز الفرص لخلق المواقف التي يطبق الأفراد فيها ما تعلموه بطريقة علمية.

- **التفكير في كيفية متابعة عملية التعلم والتطوير:** فقد تتوافر العديد من فرص التطوير الأخرى التي تمثل امتداداً للتجربة أو تدعيماً لها، بالمثل قد تحتاج بعض الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الموظفون كجزء من عملهم اليومي وتساعدهم على خبرة التعلم، لذا فمن المهم جداً ألا ينظر إلى فرصة التطوير على أنها خبرة منعزلة، ولكن يجب أن يتم تحديد الخطوات التي تليها والقيام بالإعدادات اللازمة من أجل التأكد من أنه قد تم تحديدها بالفعل.

هذه الأمور تعد بمثابة ضمان مبدئياً لتحقيق الغرض والهدف الذي استحدثت لأجله عملية

التعلم والتدريب، والذي عبر عنه علي السلمي بتعبير شديد البلاغة تمثل في:1

- تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته.

- تصويب أو تعديل أو تطوير مهارات الفرد وأسلوب أداء العمل.

- تصويب أو تعديل أو تطوير التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته، معتقداته، ادراكه، ظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

أي التركيز على الموارد البشرية مخزوناً وتدفقاً بما يحقق العائد للطرفين، المؤسسة والموظف معا ويتيح إمكانية الاحتفاظ به. وقبل إنهاء الحديث عن التدريب والتحول إلى ممارسة أخرى كان من الضروري التنويه لما طرحه نسيم الصمادي في إحدى مداخلته بشأن حقائق في غاية الأهمية عن التدريب، في إطار موضوع تمثين مواطن القوة وإدارة نقاط الضعف، ويريد بذلك التركيز على مواطن القوة وترك حرية الانطلاق للمواهب، وذلك من منطلق الحقائق المالية والتي على المؤسسات إدراكها:2

- تكمن أعظم فرص نمو الأفراد في مواطن قوتهم لا نقاط ضعفهم.

- لكي تفهم النجاح عليك أن تدرس النجاح وليس الفشل.

- لا نستطيع تغيير الكثير في الناس. الانسان ينمو ولا يتغير، تنمو مواطن قوته وتنمو نقاط ضعفه أيضاً، فلماذا نركز على العناصر الغائبة ونتجاهل العناصر الحاضرة؟

1 : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 117-118.

2 : نسيم الصمادي، التمتين: تصحيح مسار الاستثمار البشري، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 13-15 ايار 2008، ص ص: 594 - 595.

- دائما ما تتم تقوية نقاط الضعف على حساب موطن القوة، حيث تصعد المهارات الضعيفة إلى مستوى متوسط، وتهبط المهارات والملكات القوية إلى مستوى متوسط أيضا، فالتركيز على نقاط ضعفك يحولك إلى إنسان متوسط او عادي.
- التثمين يعطي الموظفين حريتهم ويطلق طاقاتهم ويجعلهم يعملون ما يحبون قبل أن يحبوا ما يعملون.

2- التحفيز

يعد التحفيز عاملا مهما لتدفق مخزون الموارد البشرية من جهة والاحتفاظ به من جهة أخرى، وأمام حقيقة يجب على المؤسسة إدراكها وهي أن الأفراد حملة الموارد البشرية يقررون أين يستثمرونه للحصول على عائد فوري يتمثل في الأجر وآخر طويل الأجل يتعلق بنموهم المتواصل¹، وعليه يجب التوقف عند هذه المسألة واستكمال ما يحققه التعلم من نمو متواصل وذلك ببناء نظام تحفيزي فعال يسمح لها بزيادة مستويات الدافعية والاحتفاظ برأس مالها البشري وعدم إعطاء الفرصة لمنافسيها بالاستحواذ عليه.

فالتحفيز يعد من أبرز عوامل البيئة الداخلية وأكثرها جاذبية وإثارة لدافعية الأفراد على الأداء من خلال إشباعه لاحتياجاتهم، التي قد تكون مادية، معنوية/نفسية أو اجتماعية، ومع تنوع احتياجات الموظفين على المؤسسات تنوع نظامها التحفيزي وجعله يناسبها ويغطي ما أمكن منها. فبشأن الحوافز المادية والتي غالبا ما تكون في صورة مالية، تعد الأجر الأبرز، حيث يرى T.Stewart بضرورة رسمتها ويقصد بذلك المشاركة في الأرباح واعتبار الموظفين مستثمرين من خلال تلقينهم لعلاوات من أرباح المؤسسة في شكل أسهم بها، كما فعلت شركة زيوريخ باقتراح من مديرها التنفيذي للخدمات المالية سنة 1998 حيث عوضت نظامها القديم للعلاوات التي كانت تدفع نقدا ببناء على نسبة مئوية من الأرباح، بنظام جديد حيث إذا تجاوز عائد المؤسسة على حقوق الملكية 10% يكون صندوق علاوات تقسم فيه الأرباح كما يلي:

- 85% تبقى للشركة أو يعاد إلى حملة الأسهم.
- 15% تذهب إلى صندوق العلاوات (في شكل أسهم)، توزع بدورها إلى: 50% منها للموظفين من الفئة الأعلى، و35% للموظفين من الفئة المتوسطة و15% الباقية لبقية الموظفين²، ولا يجب الذهاب بهذا المذهب إلى أبعد الحدود حيث يجب مراعاة:³
- توافق مصلحة الموظف مع مصلحة المؤسسة بما فيهم أصحاب رأس المال المالي من غير الموظفين طبعاً.

¹ : توماس ستيوارت، ترجمة علاء أحمد صالح، مرجع سابق، ص: 399-340.

² : نفس المرجع، ص: 400.

³ : نفس المرجع، ص: 400. بتصرف

- توافق المكافأة مع حجم المساهمة بالقيمة (العدالة).

وفي نفس السياق يذهب البعض إلى تشبيه العلاوات بأرباح الأسهم والأجور بالفائدة المدفوعة على السنوات لحملة السندات وذلك للتفريق بينهما بناء على عامل المخاطرة التي تستحق ذلك، فمشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناجمة عن ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم هو مكافأة على المخاطرة عوض الأمان والتركيز على تجنب خسارة المستقبل بدلا من التركيز على تجنب فقد الدخل الحالي¹.

أما Pfeffer et Veiga فقد ذكرا التعويضات المشروطة أي المرتبطة بالأداء التنظيمي واعتبراها مهمة في معظم أنظمة العمل العالية الأداء، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال بما في ذلك تقاسم العوائد والأرباح، ملكية الأسهم، دفع ثمن للمهارات، أو أشكال مختلفة من الحوافز الفردية والجماعية. وقد ناقشا مسألة ملكية الموظفين بالشركة، حيث تؤدي إلى تصرفهم وتفكيرهم كأصحابها ومع ذلك فالقليل من الأدلة تشير إلى أن ملكية الموظفين في حد ذاتها تؤثر على الأداء التنظيمي، بل إنها تعمل بشكل أفضل كجزء من فلسفة أو ثقافة أوسع تدمج ممارسات أخرى، ومجرد خطة الملكية دون التدريب وتبادل المعلومات وتفويض المسؤولية لن يكون له تأثير يذكر على الأداء، حتى لو كان هؤلاء الأشخاص أكثر حماسا من مالكي الأسهم فهم لا يملكون المهارات والمعلومات ولا القيام بأي شيء بهذا الدافع².

ومسألة التعويض القائم على الأداء ما هي إلا تجسيد واضح لمبدأ العدالة الذي يعد في حد ذاته محفزا قويا لأصحاب العطاء على الابداع والبقاء بالمؤسسة ومؤشرا للرضا الوظيفي، فضلا عن أنه عامل فعال لاستقطاب من هم خارجها من خلال الرسالة الرمزية التي يرسلها نظام أجور المؤسسة، والتي مفادها أن المؤسسة إذا كانت تزدهر من خلال جهود جميع الموظفين فيجب أن يشارك الجميع في المكافآت بدلا من اختيار عدد قليل من المسؤولين التنفيذيين³.

وفي الإطار ذاته أكد Jaques في أبحاثه سنة 1961 على ضرورة أن ينظر إلى نظم الأجور على أنها منسقة، بعبارة أخرى ينبغي أن تكون المكافأة مرتبطة بشكل واضح بالجهد أو بمستوى المسؤولية، وينبغي ألا يحصل الأشخاص على أموال أقل مما يستحقون بالمقارنة مع زملائهم العاملين، ودعى Jaques هذا المبدأ بالشعور العادل (felt - fair)⁴.

ويضيف Pfeffer موصيا بانتهاج التعويضات التي تمزج بين مكافآت جهود الفريق والأداء التنظيمي، والهدف هو خلق بيئة ممتعة فيها تحد وتمكين، ويذكر بأن نظام الأجور يبعث

1 : سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص: 214-2133.

2: Jeffrey Pfeffer- John F. Veiga, OP-cit, P:42.

3 : Sandra A. King, The Human equation: Building profits by putting people first by Jeffrey Pfeffer, Mid-American journal of business, Vol 13, N02, 1998, P: 57.

4 : Michael Armstrong - Stephen Taylor ,OP-cit, P:180.

برسالة ضمنية بأن موظفي المؤسسة التي تقل أجورها عن متوسط الصناعة هم موظفون ليسو ذو قيمة عالية¹.

فالمال بكل أشكاله يمكن أن يعني شيئاً كثيراً ومختلفاً بالنسبة للموظفين، فبالنسبة للبعض يعني الطمأنينة والأمن ويعني لآخرين مجرد الاستمتاع، كما يراه آخرون الحرية والاستقلالية²، وهو قوة قوية لأنه مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بما يرضي العديد من الاحتياجات ومع ذلك ليس له (المال) في حد ذاته معنى ولكن لقوته التحفيزية الكبيرة كونه يرمز إلى العديد من الأهداف غير الملموسة، وبطرق مختلفة لأشخاص مختلفين وللشخص نفسه في أوقات مختلفة³.

وإلى جانب المال الذي يعتبره Armstrong et Taylor من المحفزات الخارجية التي لها تأثير فوري وقوي إلا أنه لا يستمر بالضرورة لوقت طويل، في حين أن للحوافز الذاتية أثر أعمق وأطول أجلاً لأنها متأصلة في الأفراد والعمل ولا تفرض من الخارج. ويضيفان بأنها تحدث عندما يشعر الأفراد بأن عملهم مثير للاهتمام والتحدي، ويوفر لهم درجة معقولة من الاستقلالية وفرص لتحقيق التقدم ونطاق لاستخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فتصميم الوظائف يمكنه تعزيز الدوافع الذاتية⁴.

وأياً كانت المرتبة التي يشغلها الموظف فإن لديه تطلعات اجتماعية مبنية على أساس الاحترام، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وهو ما تعكسه وسائل التحفيز المعنوي التي قد تأخذ أحد الأشكال:5

- فرص الترقية والمرتبة بإنتاجية العامل.
- تقدير جهود الموظفين بمنح شهادات التقدير أو الثناء والاعتراف بالجهود.
- إشراك العاملين في الإدارة بهدف تنمية الشعور بالمسئولية.
- ضمان استقرار العمل.
- توسيع العمل بإضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي أو إثراء العمل بإضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص العامل كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.
- تنظيم ساعات العمل.
- تحسين ظروف ومناخ العمل المادي لزيادة إنتاجية العمال وحمايتهم وكذا رفع روحهم المعنوية من خلال شعورهم بأن الإدارة تسعى جاهدة لتوفير سبل الرعاية بصحتهم.

¹ : Sandra A. King, *OP-cit*, P:56.

² : محمد فوزي العبادي - فاضل راضي الغزالي، معرفة وإدارة الموجودات الفكرية في الشركة: التوجه إلى ما بعد الموارد الملموسة، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مرجع سابق، ص: 532.

³ : Michael Armstrong - Stephen Taylor, *OP-cit*, P:180.

⁴ : *Ibid*, P: 170.

⁵ : عاطف جابر طه، نظم الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 310-313، بتصرف.

وإلى جانب الرغبة في تحقيق الرعاية الصحية والاهتمام بها من قبل المؤسسات، يرغب الموظفون أيضا ويطمحون منها أن ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدتهم في حل مشاكلهم الخاصة ويندرج هذا البند تحت ما يعرف بحوافز الخدمات الاجتماعية التي تكون مجانية أو بمقابل بسيط وقد تأخذ عدة أشكال ك:

- توفير مستلزمات المعيشة.
- توفير الخدمات الصحية والثقافية، الترفيهية، السياحية، ...
- توفير مرشد اجتماعي يهتم بدراسة مشاكل العمال الخاصة ويعمل على مساعدتهم في حلها.

كل ذلك في سبيل جعل الموظف لا يفكر إلا في عمله ولا ينشغل إلا به كون جميع أو جل ظروفه المهنية والاجتماعية مستقرة، بما يدفع بالموظفين للانخراط في سلوكيات ايجابية. وإلى جانب أسلوب الثواب يجب أن تستخدم المؤسسة أيضا أسلوب العقاب المعروف بالتحفيز السلبي لدى البعض بشكل يناسب طبيعة وخصائص عمالها وثقافتها التنظيمية. ومهما كان نوع أو صورة التحفيز إلا أن جعله آلية فعالة لها تأثيرها القوي على دافعية العمال يستدعي أن تكون:

- واضحة المعالم وبسيطة حتى يستطيع الجميع فعلها.
- قادرة على زيادة الانتاج.
- عادلة بالنسبة للعمال.
- متناسبة مع حجم الانتاج الذي يقدمه الفرد بشكل طردي.
- ملموسة بالنسبة للعامل حتى يشعر أنه دافع كاف لزيادة مجهوده.
- شاملة لجميع العاملين بما فيهم المشرفين والمسؤولين.
- مستقرة فلا تعدل إلا عند الضرورة القصوى كتغيير وسائل الانتاج مثلا وذلك تهيئة لجو من الاستقرار والضمان للعمال.

فالتحفيز بأنواعه (الايجابي) يخلق بيئة جذابة للاحتفاظ بالعمال الموهوبين ويساهم في اكتشافهم (فئة النجوم)، فضلا عن أنه يبني صورة عن المؤسسة تفعل عملية الاستقطاب كما يفعل التعلم المستمر الذي يبني رأس المال البشري المتميز من جهة ويحافظ عليه، كما يستقطب غيره من خارج المؤسسة من جهة أخرى، وتفعيلا لهذه الممارسات من الضروري إحاطتها بمجموعة من المقومات سيأتي عرضها في المطلبين المواليين.

1 : عاطف جابر طه، نظم الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 313-315. بتصرف.

2 : نفس المرجع، ص ص: 308-309. بتصرف.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات البشرية

يحتاج الاستثمار في رأس المال البشري لتنفيذه وإنجاحه إلى توفر مجموعة من المتطلبات التي تعد ضرورية والتي تم اصطلاح المقومات عليها، حيث تعد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وكذا نظام معلومات الموارد البشرية من أبرز مكونات رأس المال الهيكلي وأهم مقومات الاستثمار في رأس المال البشري ونجاحه.

1- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي تعتقها المؤسسة، والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وحسب رأي Scheim فهي تستمد من ثلاثة عناصر هي:¹

- قيم ومعتقدات الأعضاء المؤسسين للمنظمة.

- تجارب التعلم لأعضاء المنظمة.

- القيم والمعتقدات الجديدة التي جلبت من قبل أعضاء جدد.

وتظهر هذه العناصر الدور الذي تلعبه القيادات العليا في بناء وترسيخ الثقافة التنظيمية كونها المسئول عن ذلك وقد تم إفراد عنصر يتحدث عنها (القيادة) ليتم التركيز في هذا المطلب على كل من التدريب والتوظيف، وكون العلاقة بينهما وبين الثقافة التنظيمية هي علاقة تبادلية ويعزز كل منهما الآخر إلا أن الطرح سيأخذ اتجاها واحدا وهو تأثير الثقافة على كل من الآليتين ودورها في تفعيلهما.

فحسب ما أشير إليه عند الحديث عن التوظيف فالثقافة التنظيمية تعد أحد أهم عناصر المفاضلة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي وذلك باختيار من تتوافق توجهاتهم وثقافة المؤسسة أو لديهم الاستعداد لتبنيها أو الرغبة في التماشي معها. فليس من مصلحتها توظيف من يتعارض معها حتى وإن كان من الموهوبين باستثناء بعض الحالات، فضلا عن أنها (الثقافة) تلعب دورا كبيرا في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن، وكل من تربطهم مصلحة بها، ولدى المهتمين بعالم الشغل، حيث تعد عامل جذب للأشخاص المميزين دون الآخرين، فهم يرون في ثقافة مؤسسات معينة دون سواها البيئة التي تناسبهم ويطمحون إلى الالتحاق بها وذلك في ظل عملية غربلة وتصفية تسبق عملية الترشيح للتوظيف بها.

أما عن التدريب فهو يتعلق بمن أصبح داخل المؤسسة والذي لا يمكن أن تكون مواصفاته مطابقة 100% لشروطها، ومنها الثقافة التنظيمية حيث قد تصادف وأن يكون أحد المتميزين بها لا يتوافق معها ويجد صعوبة في الذوبان فيها، وبغية الاحتفاظ به وعدم خسارته على المؤسسة مساعدته على فعل ذلك من خلال التدريب وسبل التعلم والعلاقات الإنسانية... كأن تضعه ضمن

¹ : I Ming wang et al, Op-cit, P: 1014.

فريق يتكامل لا يتصارع معه للوصول به إلى حالة الاندماج والخروج من حالات الاغتراب وعدم الرضا والرغبة في مغادرة المؤسسة، ذلك أنه يرى نفسه في بيئة لا تناسبها ولا تلائمها. فالبيئة التي لا تؤمن بالطاقات الكامنة لمواردها البشرية وبضرورة تحررها لا تشجع على استقطابها ولا على الاحتفاظ بما هي بصدد امتلاكه. وعليه فالثقافة التنظيمية تعد من أهم عوامل البيئة والمناخ التي تضمن نجاح الاستثمار في رأس المال البشري وقبل ذلك تبنيه. وبالإسقاط على مختلف الثقافات التنظيمية التي تناولتها الكتب المتخصصة يبدو أنه وحسب معيار التصنيف القائم على خصائص الفرد الذي يطيعه الآخرون أن ثقافة المهم هي المطلوبة لأنها:¹

- ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة وتركز على المرونة والقدرة والتكيف.
- تعطي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية.
- تعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة.
- تهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه.
- تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام.
- لا تهتم بالرموز أو الخلفيات الدينية أو الشعائرية أو المناصب الرسمية بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

وبالأخذ بمعيار خصائص السوق خاصة مدى استقرارها ودرجة المخاطرة بها تظهر ثقافة المغامر مناسبة لبيئة شديدة التغير وعالية المخاطرة، وفي مقابل ذلك تناسب البيئة المستقرة كل من ثقافة الجد والعمليات.

وأياً كانت خصائص السوق أو المؤسسة (حجمها، عمرها، نشاطها، أهدافها...) فإن ثقافتها يجب أن تتمحور حول الأفراد، وعلى ضوء ما تم تبنيه من آليات الاستثمار في رأس المال البشري ودعماً وتفعيلاً لها على المؤسسة تبني الثقافة التي من شأنها أن تعزز:

- تشجيع التعلم المستمر والتجاوز عن الأخطاء في حدود المسموح به.
- جعل التعلم والتدريب شيئاً عادياً وعرفاً بالمؤسسة.
- نشر مبدأ الاحترام والمساواة وكذا العدالة بين جميع أفرادها وتجسيده من خلال جميع الممارسات: الأجور، التدريب، الترقية، التحفيز، ...
- إشراك من هم أهل للإشراك في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية اللازمة لفعل ذلك وتحميلهم بالمسئولية عنه.
- دعم العمل الجماعي وتبني فرق العمل.

1 : حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى، ص ص: 294-295.

- المصارحة بالأرقام والإدارة بالمكشوف.

- تقدير الإبداع والمبدعين.

والعمل على تجسيد الشعارات ومعايشتها ولمسها في أرض الواقع وذلك من خلال تفعيل دور كل من القيادات العليا وكذا التنظيم الرسمي الداخلي للمؤسسة من لوائح وقوانين... إلى جانب توفير البناء التنظيمي المناسب.

2- الهيكل التنظيمي

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعمل على تجسيد الاستثمار في رأس المال البشري فالبناء التنظيمي هو الآخر شرط ضروري ضمن العملية ككل، فكما قيل في بداية هذا المطلب، فكل من الثقافة والهيكل التنظيمي يعد من أبرز مكونات رأس المال الهيكلي الذي يسير إلى جنب رأس المال البشري في خلق القيمة للمؤسسة، وإن كان رأس المال البشري يمثل العقل واليدين والقلب للمؤسسة إلا أنه لا طائل منه دون هيكل يدعمه، وهو رأس المال الهيكلي¹، ففي ظل تبني التمكين يجب أن يكون الهيكل المعمول به يساعد على تجسيد أبعاده خاصة ما تعلق منها بالسلطة واتخاذ القرار أي درجة الرسمية والمركزية إلى جانب عنصر الاتصال

وفرق إنشاء العمل، حيث يبدو أن المدخل الأفقي هو الأنسب كونه يجزم بعدم وجود درجة رسمية او مركزية مثلى تناسب جميع المؤسسات، وإنما يترك الأمر لعدة عوامل ومتغيرات موقفية²، ومصعب هذا الحديث أنه مع تغير وتغاير البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسات لا يمكن وضع وفرض هيكل تنظيمي معين ولا تعميم نجاحه في مؤسسة ما على جميع أو باقي المؤسسات، لذا وفي ظل سعيها لإنجاح استثمارها في رأس مالها البشري عليها تبني البناء الذي يناسبها ويناسب توجهاتها، ولكن يجب أن تحرص على أن يكون بسيطاً غير معقد قدر المستطاع ومرن بما يضمن:

- الاتصال بفعالية والتغذية الرجعية في جميع نشاطاتها الداخلية والخارجية.

- التفاعل السريع وغير المكلف (نسبياً) مع أي مستجدات في البيئتين.

وفي ذات السياق تشير راوية حسن إلى جزئية مهمة وهي أن التصميم الهيكلي يؤثر على استخدام المهارات والمعرفة استخداماً أمثلاً أو جزئياً من خلال تحديد أو انعكاس التقسيم الداخلي للعمل، ويبرز ذلك عند ظهور الوحدات الفرعية المستقلة التي تتميز بخصوصية المهارات والمعرفة المطلوبة بها، مقارنة بالأجزاء التنظيمية الأخرى والتي يتطلب تكوينها تحقيق الاستقلالية في العمل والإشراف من خلال الوسائل غير المباشرة للرقابة التي يحتاج أفرادها أحياناً

¹ : Maria Do Rosario cabrita – Large Landeiro de vaz, Op-cit, P : 212.

² : حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 140-135. بتصرف.

إعطاءهم الفرصة للمشاركة في شبكة الاتصالات المتخصصة الخارجية حتى يتمكنوا من اكتساب المهارات والمعرفة والاستعدادات التي تمكنهم من تحقيق إسهامات مستقبلية للمؤسسة (الابتكار في الأجل القصير أو الطويل)، علاوة على ضرورة أن يمنح لمثل هذه الوحدات نوعا من الاستقلالية والانعزال عن بقية المؤسسة حتى يعمل أفرادها دون إزعاج من الآخرين (وهو ما يعرف بأثر البيت الأخضر)، وفي نفس الوقت يعملون معا كجماعة او فريق عمل يتفاعل أعضاؤه مع بعضهم البعض بعيدا عن بيئة تتسم بالاعتمادية والبيروقراطية في عملية اتخاذ القرارات¹. وعلى ضوء ذلك يحتاج الأشخاص من ذوي الاستعداد الإبداعي بكل أنواعه لنوع من المرونة والرقابة غير المباشرة تحاشيا لفشلهم أو تقييدهم في ظل الدور الفعال للقيادات.

وذكر Pfeffer أنه ينبغي على الشركات إعادة النظر في بعض المبادئ الأساسية للتصميم النظامي، حيث يجب أن يشمل العناصر التي تشجع على الإبداع والمعرفة وتنمية المهارات واقتسام المعرفة والمتمثلة في:²

- خفض كمية التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة مدى السيطرة وبالتالي خفض المستويات الهرمية.
- تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة.
- اقتسام المعلومات على نطاق واسع بحيث تستطيع هذه الفرق أداء وظائفها.
- خفض التشديد على الأجر الفردي، وإعطاء مكافآت على أساس أكثر جماعية بدلا من ذلك.

3 - نظام معلومات الموارد البشرية

كما سبق وأشير إليه فممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لا نفع ولا طائل منها إذا ما مورست بشكل أحادي، وإنما يجب الحديث عنها كنظام متكامل ومترابطة أجزائه. ويصب هذا المعنى فيما يعرف بنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية، والذي شهد اهتماما في مجال البحوث والدراسات الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية والتي حاولت إبراز الدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستويين المحلي والعالمي، وحسب Parry et Tyson عرف على أنه: "طريقة لتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات، من خلال الدعم الواعي والتوجه و/ أو الاستخدام الكامل لقنوات

1 : رابوية حسن، مرجع سابق، ص ص: 261-262.

2 : جيفري فيفر، تصميم الهيكل لتحقيق النجاح في الاقتصاد المدني على المعرفة، في: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، إعداد مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 298.

قائمة على شبكة تكنولوجية"،¹ وأضاف بني حمدان بأنه: "مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة تشمل جمع وتخزين وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين ومتخذي القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها بكفاءة وفعالية"².

ويبدو جليا من خلال هذين التعريفين أن نظام معلومات الموارد البشرية يقوم على قاعدة أو بنك لمعلومات تتعلق بالموظفين يمكن استحداثها، استرجاعها واستخدامها في الوقت المناسب بسبب السرعة التي تضمنها تكنولوجيا الإعلام الآلي، وتتمحور معلومات القاعدة في البيانات التالي:³

- **بيانات تعريفية:** أسماء العاملين وعناوينهم ومتى تم تعيينهم والعمال التي يقومون بها حاليا.
 - **بيانات تتعلق بالأعمال:** وهذا يضم توصيف الأعمال والوظائف والمهام التي يمكن أن يقوم بها كل فرد، والقيود المتعلقة بالأعمال التي يمكن أن يؤديونها، بالإضافة إلى معلومات حول معدلات أدائهم والأعمال التي يفضلونها.
 - **بيانات عن السمات الشخصية للأفراد:** وتضم هواياتهم ومستوياتهم العملية وحالتهم المادية والسجلات الصحية لهم وأنماطهم الشخصية ومصالحهم وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائهم حاليا أو في المستقبل.
- وتعد هذه البيانات بمثابة خزان معلومات يسمح لمتخذي القرار بالمؤسسة أولا بالتعرف على رصيدها من رأس المال البشري ومستواه، ثم إمكانية التحرك وفق المعطيات المتاحة فيما يتعلق بالاستثمار فيه، وما يجعل إمكانية القيام بهذه الخطوات بشكل سريع وسلس هي التقارير التي يمكن لهذا النظام إعدادها خاصة الإدارية منها، ذلك أنها تعد حسب الطلب أي حسب الغرض: التوظيف، الترقية، التدريب أو أي ممارسة أخرى، فمثلا عندما ترغب الإدارة في تشكيل فريق عمل لأداء مهمة ما، فيمكن أن تطلب من هذا النظام كشفا بأسماء الأشخاص الذين تتوافر لديهم المهارات اللازمة للعمل ضمن هذا الفريق والذين يحبذون هذا النوع من الأعمال، على أن يتضمن هذا الكشف أيضا أسماء الأشخاص الذين سبق لهم أن شاركوا في مثل هذا العمل، وفي حال وجود قيود أخرى مثلا سيتطلب عمل هذا الفريق العمل في ظروف صحراوية صعبة أو السفر إلى دولة أوروبية للتدريب على استخدام آلات معينة، فيضاف إلى شروط إعداد التقارير التأكد من الحالة

¹ : Michael Armstrong, Armstrong's hand book of Management and leadership for HR: Developing people skills for better leadership and management, Kogan Page, Philadelphia.PA, Fourth edition, 2016, P:404.

² عاطف جابر طه، نظم الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 84.

³ محمد نور برهان- غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998، الطبعة الأولى، ص: 105.

الصحية للأشخاص ومن إتقانهم للغة الدولة المقرر السفر إليها، كل هذا وغيره يمكن ان يحصل عليه المدير المسئول من دون مساعدة لمختصين في الحواسيب¹.

وما هذا إلا مثال توضيحي لأهمية نظام المعلومات البشرية ومجال استخدامه في ظل الاستثمار في رأس المال البشري، إضافة إلى التقارير الإدارية يمكن إعداد تقارير تلخيصية وأخرى تحليلية دورية بشأن المهارات، الشهادات، تقييم الأداء أو أي معلومة ترى الإدارة أنها مهمة، يتم على أساسها إعداد تغذية عكسية تساعد على تخطيط، متابعة وتقييم وتوجيه آليات الاستثمار في رأس المال البشري نحو تحقيق الأهداف التي سطرت من أجلها، والتي لا تحيد عن الأهداف العامة للمؤسسة طبعاً، فوجود مثل هذا النظام من شأنه توفير المعلومة اللازمة بما يسمح بتفعيل كل من:

- استقطاب وتوظيف الكفاءات المطلوبة للمؤسسة.
- الوقوف على الفرص التدريبية وتنمية قدرات الموظفين بشكل مستمر.
- وضع أنظمة المكافآت والتحفيز المناسبة، والتي تضمن دافعية الموظفين للعمل واستمرارهم بالمؤسسة.
- تسيير عملية تقويم الأداء.
- تحديد الكفاءات التي يمكن تمكينها.
- تحديد إمكانية بناء فرق للعمل ومدى فاعليتها.
- التعرف على التوجهات السلوكية وتعزيز الإيجابية منها.
- اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وتحديد إمكانيات التعامل معها.

فنظام معلومات الموارد البشرية يعمل على التخطيط للاستثمار في رأس المال البشري وتنفيذه وتقييمه، ويحتاج لتفعيله إلى تكنولوجيا المعلومات التي تعد بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحة في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، ومن أبرز صور ذلك: ²

- **التفاعل الجماعي:** حيث أصبح مفهوم فرق العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات ممتد، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضائه في نفس المكان وامتد ليشمل فريق عمل متواجد في أنحاء العالم يعمل عبر شبكة إلكترونية.

- **الاتصالات الشخصية:** لقد وفرت تكنولوجيا الاتصالات العديد من الأدوات التي عززت الاتصال داخل وخارج المؤسسة، حيث قللت بعض النظم الإلكترونية الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجها لوجه مما يوفر الوقت والمال، كما استخدمت لربط البحث والتطوير، الفروع ببعضها والأشخاص بالمركز بما يسمح بتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

1 : محمد نور برهان- غازي ابراهيم رحو، مرجع سابق، ص: 106.

2 : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2007، الطبعة الأولى، ص ص: 238-240.

- فوجود تكنولوجيا معلومات بالمؤسسات يعد حتمية تحتاج إلى الأخذ بمجموعة من الاعتبارات والانتباه إليها عند اللجوء إليها وهي:¹
- تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسقها مع احتياجات المستخدم.
 - بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها في النظم الكبيرة، فإجراءات الفهرسة والتصنيف تكون ضرورية ومهمة بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للموارد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.
 - متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات: ينبغي أن يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.
 - تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة حيث أنه من الضروري التوجه نحو تكامل المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة أصلا.
 - توافقية الأجهزة والبرمجيات.

المطلب الرابع: أدوار حتمية وأخرى مهمة

إلى جانب الثقافة والبناء التنظيميين ونظم المعلومات يحتاج الاستثمار البشري إلى تفعيل أدوار مجموعة من الأفراد كونهم يساهمون بشكل كبير وحاسم في إنجاحه وهم: مدير الموارد البشرية، القادة، مستشار تكنولوجيا الأداء البشري وأخصائي علم النفس الصناعي والتنظيمي، ويعد هذا التصور مجرد وجهة نظر تفصيلها في الآتي.

1- مدير الموارد البشرية

كثيرا ما تم الحديث عن تغير وظيفة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الاستراتيجي المرافق للتحويل من الاقتصاد الصناعي إلى المعرفي ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، فقد استدعى ذلك تغير دور مدير الموارد البشرية الذي يجب أن تتكيف قدراته مع هذه التحديات ليساهم في تحقيق هذا التميز من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري وإنجاحها، ولجعل خصائص الموارد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة عليه أن يولي الاهتمام اللازم ضمن دوره لأربع قضايا هي:²

- إدراك قيمة الأفراد ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية: إذ يعد الأمر شرطا مسبقا قبل بدأ مدير الموارد البشرية في إدارة وظيفته استراتيجيا، إذ عليه تحديد أي الأشخاص يفعلون ذلك (تحقيق

1 : ثائرة عبد الفتاح، أثر المعلوماتية في تخطيط الموارد البشرية، مجلة المخطط والتنمية، العدد 29، 2014، ص: 06.
2 : عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص: 144-150، بتصرف.

التميز)، وكيف يمكن أن يختلفوا عبر المؤسسات، وتعد هذه المسألة نقطة بداية ضرورية لأي مدير للموارد البشرية حتى يكون شريكا استراتيجيا وعضوا فعالا في فريق إدارة المؤسسة بشكل عام والاستثمار في رأس المال البشري بشكل خاص، وعليه طرح العديد من الأسئلة في هذا السياق يوضحها الجدول الموالي رقم (06).

- فهم النتائج الاقتصادية لممارسات الموارد البشرية في المؤسسة: إذ علي (مدير الموارد البشرية أن يفهم الطرق التي من خلالها يسهم عمال المؤسسة في خلق القيمة لها، ومن هنا يتم فحصها ومتابعتها، كما عليه فهم العلاقة التأثيرية لممارسات الموارد البشرية (وظائف إدارة الموارد البشرية) على الأداء التنظيمي، ومن هنا عليه (المدير) أن يدرك ويحدد حجم تلك الممارسات المطلوبة لفعل ذلك، هل هي أكثر أو أقل مما يجب؟، هل هي بجودة عالية أو متدنية؟ وعليه أن يربطها مباشرة باحتياجات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والحرص على عدم الانزلاق في فخ الموضة، وحتى يتمكن مدير الموارد البشرية من اكتشاف القيمة التي تخلقها وظيفته عليه طرح جملة من الأسئلة يوضحها الجدول رقم (06).

- ضرورة فهم ما يتم فعله ومقارنته بما يفعله المنافسون: (طبعا في مجال وظيفة إدارة الموارد البشرية) حيث يتم النظر إلى داخل المؤسسة وخارجها بحثا عن الممارسات الأفضل لدى النمط الأكثر تميزا، ولا يجب أن يكون الغرض من ذلك مجرد التقليد، ولكن يجب الحصول على معلومات عن تلك الممارسات التي من شأنها أن تحقق ميزة للمؤسسة وتحديد طرق تخطي المنافسين بالابتكار طبعا، ولتحديد الآليات والميزات (مماثلة، مؤقتة أو مستديمة) على مسؤول الموارد البشرية الاهتمام والإجابة على عدة تساؤلات يوضحها الجدول رقم (06).

- ضرورة فهم دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في بناء قدرات المستقبل: ويعكس هذا البند مدى تفحص وظيفة إدارة الموارد البشرية لدور الشريك الاستراتيجي لإدارة أعمال المؤسسة، إلى جانب الحرص على تلبية الحاجات الحالية للمؤسسة على الأمدين المتوسط والبعيد بإدراج الأسئلة والإجابة عليها كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06)

الدور الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية

المجال	الانشغالات والتساؤلات
إدارة قيمة الأفراد (HC)	<ul style="list-style-type: none"> - على أي أساس تسعى المؤسسة لتمييز نفسها عن المساهمين؟، كفاءة الإنتاج؟، الابتكار؟، خدمة العميل؟، ... - أين تكمن أكبر الروافع ضمن سلسلة القيمة لتحقيق هذا التميز؟ - من هم الأفراد أو مجموعة الأفراد الذين يقدمون أعظم الإمكانيات لتميز المؤسسة عن منافسيها؟
فهم النتائج الاقتصادية لممارسات الموارد البشرية في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - من هم العملاء الداخليين؟ وكيف تعرف مساهمتهم في إدارة أعمال المؤسسة؟ - هل توجد سياسات وممارسات تنظيمية تجعل من الصعب عليهم أن يكونوا ناجحين؟ - ما هي الخدمات التي تقدمها؟ وما هي التي يجب عليك تقديمها؟ والتي عليك تفاديها؟ - كيف يمكن لهذه الخدمات أن تخفض من تكاليف عملائك الداخليين وتزيد من إيراداتهم؟ - هل يمكن تقديم تلك الخدمات بفاعلية أكبر عن طريق التعاقد أو توريدها؟ - هل يمكنك أنت تقديم تلك الخدمات بفاعلية أكبر؟ - هل تفهم النتائج الاقتصادية لوظيفتك؟
فهم ما يتم فعله ومقارنته بما يفعله المنافسون	<ul style="list-style-type: none"> - كيف يمكن مقارنة مهارات عمال المؤسسات الأكثر تميزا مع مؤسستنا؟ - كيف يمكن مقارنة التزام عمال المؤسسات الأكثر تميزا بتلك التي لدينا؟ - ما الذي تؤديه وظائف الموارد البشرية في المؤسسات المنافسة؟ - ما هي الأوجه الفريدة في مؤسستنا والتي يمكن أن تزيد من مهارات واتجاهات عمالنا الإيجابية؟ - ما هي الممارسات الفريدة في الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين في ظل ثقافة مؤسستنا؟
فهم وإدراك دور وظيفة الموارد البشرية في المستقبل	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي الكفاءة المحورية التي تملكها المؤسسة، والتي تحاول تنميتها خلال الفترة من 5 إلى 10 سنوات؟ - ما هي الآفاق التنافسية خلال هذه الفترة في ظل أسواق السلع والعمل؟ - ما هي الموارد التي تستخدمها المؤسسة للتنافس بنجاح خلال هذه الفترة؟ - ما هي الممارسات المطلوبة اليوم لبناء حاجات المؤسسة المستقبلية؟

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات، التجارب، التطلعات، القاهرة، 2003، الطبعة الأولى، ص ص: 145-150. بتصرف تمثّل في تحويل الفقرات إلى جدول.

فالإجابة على هذه التساؤلات من قبل مدير الموارد البشرية تجعل منه الشخص المؤهل والمناسب للخوض في مشروع الاستثمار في رأس المال البشري سواء من حيث تصميمه أو إدارته بالشكل الذي يضمن نجاحه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، التي وإن تعددت صيغها اللغوية فهي تصب جميعها في تحقيق التميز وبلوغ مستويات القدرة التنافسية المطلوبة اليوم.

والمعيد بتصفح هذه المسائل الأربع يجد بأنها موجودة ضمن الخطوات السبع لتصميم الاستثمار في رأس المال البشري المتحدث عنها* ، كما أنها تعكس بشكل رئيسي وكبير عنصر التنظيم الذي أشير إليه ضمن تحليل VRIO دون إلغاء لدور القيادات الإدارية ومساهمتها في ذلك.

2- القادة

بالنسبة لدور هؤلاء الأشخاص أي القادة الرسميين يرى الكثيرون من الناحية النظرية أنه يمكن العمل والنجاح من دونهم بحجة أن أداء المؤسسة يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون بها من جهة إلى جانب توفر مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين ومستوى أدائهم، أما من الناحية العملية فالواقع يبرز أهمية القائد ومدى تأثيره على الأداء التنظيمي المتميز للمؤسسة والسبب في ذلك هو تغير القيادات أو استقرارها المرهون بمدى نجاح أو فشل الأداء الجماعي، حيث أن لهذا الإجراء أثر قد يكون إيجابيا أو سلبيا عليه. وما هذا إلا تأكيد على الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق مستويات الأداء العالي والمتميز، والذي تزامنا واقتصاد المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ عليه تعديل جوهري، إذ تحول من مجرد تعظيم الاستفادة من الأصول المادية إلى رعاية وتنمية الأصول البشرية (الموارد البشرية)¹.

فالقيادات التنظيمية وحسب ما قيل تعد حلقة غاية في الأهمية ضمن عملية الاستثمار في رأس المال البشري والمصممة ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة طبعا، وذلك من خلال قيامها بـ:²

- **تحديد الرؤية المستقبلية:** في ظل هذا الدور القيادات مطالبة بوضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربح للمؤسسة في ذات الوقت، إلى جانب العمل على توجيه سلوكيات الأفراد والتأثير على دافعيتهم من حيث خلق الرغبة لدعم (المرووسين) لتحقيق هذه الرؤية، والتي من المؤكد أنها تصب في الرؤية الشاملة للمؤسسة وكذا استراتيجيتها، كما أن القائد مطالب بتوضيح الرؤية لمرووسيه ليتضح المطلوب منهم وتتراى لهم خطوط العمل التي سيسلكونها من دون لبس أو غموض.

- **ترسيخ قيم التميز وتدعيم سلوكه:** فعلى القائد أن يغرس قيم التميز في قلوب مرووسيه ليحصد معهم النجاح في المستقبل، كما عليه أن يدعم سلوكه من خلال احترام الذات، الثقة المتبادلة، القوة الحسنة والعديد من القيم السلوكية التي لها تأثير قوي في بناء قابليات الأفراد وتوجيه سلوكهم.

- **تنمية الموارد البشرية:** ويكون ذلك من خلال العديد من الأساليب كالمشاركة في الأرباح، تفويض السلطة، الاعتراف بالجهود... وبخصوص هذه الجزئية ذكر Armstrong أنه يمكن

* تم الحديث عنها ضمن عملية التصميم في المطلب الأول من المبحث الأول من الفصل الحالي.

1 : عادل زايد، مرجع سابق، ص: 23، 25.

2 : نفس المرجع، ص: 25-26.

لفرص التدريب أن تظهر خلال الأنشطة اليومية العادية وذلك من خلال لعب دور القادة من مديرين أوليين وقادة فرق ومشرفين لدور المدرب بقيامهم ب: ¹

- توفير التوجيه والإرشاد لضمان اكتساب الأفراد المعارف والمهارات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.

- توعية الأفراد بخصوص أدائهم، وذلك بطرح أسئلة مثلا عليهم لتحديد ما يفكرون بهم بخصوص الكيفية التي يؤدون بها مهامهم، وكذا اعتقادهم بما يقومون به.

- استخدام التفويض المراقب كونه يضمن للأفراد معرفة ما هو مطلوب منهم وما هم بحاجة إلى معرفته، ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم واستكمالها بصورة مرضية، فهذا التفويض يعطي للمديرين فرصة لتقديم التوجيه في البداية والذي يعد في مرحلة لاحقة لمثابة تدخل.

- استخدام أي مواقف قد تنشأ كفرص لتعزيز التعلم.

- تشجيع الأفراد على النظر إلى المشاكل ذات المستوى الأعلى وكيفية معالجتها.

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: ويتمثل هؤلاء في حملة الأسهم، العمال، الزبائن، الموردين، المنافسين والحكومات والكل يسعى إلى تحقيق أهدافه التي قد تتعارض مع أهداف الآخرين، ومهمة القائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة ويحقق رضا الأطراف الأخرى ولو بأدنى المستويات.

- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع: ويتعلق الأمر بتحمل المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن القيادات (العليا والتنفيذية) شخصية مهمة أيضا كما مدير الموارد البشرية الذي يجب أن يكون هو الآخر مديرا قائدا وذلك لتنفيذ وإنجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري المصممة وفقا لما سطرته القيادات العليا، ليكون بذلك الاستثمار في رأس المال البشري بحاجة إلى الطرفين وإلى تضافر جهودهما في سبيل إدارته وإنجاحه.

3- مستشار تكنولوجيا الأداء البشري (HPTC)

قد يتساءل البعض عن سبب وجود هذا العنصر وعن علاقته بالموضوع، ولكن يمكن القول أنه وبعد الاطلاع على موضوع تكنولوجيا الأداء البشري تبين أن هذا المصطلح له علاقة قوية بالاستثمار في رأس المال البشري، فهو يغطي نقطة حساسة تتعلق به ألا وهي التقييم الذي كثيرا ما يخيف المسيرين والمسؤولين، ويجعل مسألة معرفة مدى نجاح ونجاعة الاستثمار في رأس المال البشري مجهولة بغيابه، ويعطي العملية (الاستثمار في رأس المال البشري) المرونة

¹ : Michael Armstrong, Armstrong s hand book of Management and leadership for HR: Developing people skills for better leadership and management, OP-cit, PP: 317-318.

المطلوبة لإحداث التغييرات اللازمة عند الضرورة بوجوده، خاصة إذا كان مدير الموارد البشرية وهو المسؤول المباشر عن ذلك غير قادر عن القيام بالأمر.

فعمل مستشار تكنولوجيا الأداء البشري يلقي بضلاله على الأداء البشري ككل ويتناول الاستثمار في رأس المال البشري ويبحث في البيئة المحيطة والمؤثرة فيه، لأن تكنولوجيا الأداء البشري هي حقل شمولي تضم أساليب وإجراءات واستراتيجيات وتدخلات كثيرة لها علاقة بالأداء وتحسينه، والذي قد يتناول الموارد البشرية أو التكنولوجيا أو المعلومات أو الأنظمة أو العمليات أو كل ذلك، وهو يهدف إلى تشخيص ومعرفة مقدار الفجوة بين المرغوب فيه والواقع في مجال الأداء، هذه الفجوة التي قد تكون مشكلة أو فرصة للتطوير وذلك عن طريق عملية ممنهجة تتبع تسلسلا يبدأ بتحديد الفجوة نتيجة تحليل الأداء، ثم تحليل الأسباب واقتراح الحلول والتدخلات، وتنفيذ تلك التدخلات ثم تقييمها بعد ذلك، وربط كل ذلك بأهداف المؤسسة وحساب العائد مقابل التكاليف ومتابعتها باستمرار¹.

فمستشار تكنولوجيا الأداء البشري يقوم بفحص مستوى الأداء البشري ويتعامل معه بأسلوب تفكير منظم ويتبع في ذلك خطوات محددة ومبرمجة بشكل دقيق، كما انه ينظر للفجوة (المشكلة أو الفرصة) من خلال عدة أبعاد كالبعد البيئي المحيط بالعمل، مستويات كل من المعرفة، المهارات، القدرات والخبرات المتوفرة لدى الأفراد، فهو يستخدم مهاراته في تشخيص الوضع والتعرف على ما إذا كانت هناك مشاكل فعلا أم أنها ناشئة عن تغييرات حاصلة في البيئة المحيطة بعمليات المؤسسة² ثم يواصل عمله في ظل العمل الممنهج الذي تم الإشارة إليه قبل قليل حيث يوضح ويلخص مقدار المهام التي يقوم بها هذا الشخص من طرح وربط لعدة قضايا لها علاقة بالأداء البشري والتنظيمي إذ يركز اهتمامه على ربط الأداء البشري بكل من أهداف العمل، أهداف المؤسسة، العائد على الاستثمار، تأثير الأداء على العمل وجميع المقاييس المستخدمة في أي مؤسسة ليختم ذلك بتوصيات بالتدخلات التي من شأنها تحسين الأداء وحل مشاكله³.

انطلاقا مما ذكر، يلعب مستشار تكنولوجيا الأداء البشري دورا محوريا في عملية تقييم الأداء وإدارته، وكون إدارة الاستثمار في رأس المال البشري أو استثماره تحتاج هي الأخرى إلى متابعة وتقييم مستمرين فوجود هذا الشخص سيدعمه ويفعله، وقبل الانتقال إلى شخص آخر له دور بارز في دعم الاستثمار في رأس المال البشري فإن مساهمة مستشار تكنولوجيا الأداء البشري في إنجاح الاستثمار في رأس المال البشري لا تقتصر على تقييمه ولكن وكما أدرج في توضيح ما يقوم به يساهم وبشكل بارز في عملية إدارته ككل، ببحثه في بيئة العمل، المصادر

1 : فيصل عبد الرؤوف الذحله، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم والأساليب، القياس والنماذج، دون دار نشر، دون ذكر البلد، دون سنة نشر، ص: 362.

2 : نفس المرجع، ص: 365.

3 : نفس المرجع، ص: 366.

والأدوات والمعدات اللازمة، تصميم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تصميم الوظائف، الاتصال وإلى غير ذلك...

4- أخصائي علم النفس الصناعي والتنظيمي

يعرف علم النفس الصناعي على أنه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية باستخدام مناهج وطرق البحث في علم النفس ومفاهيمه ومبادئه، واستخدام تلك الدراسات لزيادة الكفاءة الإنتاجية¹، كما أن تركيزه يكون منصبا بدرجة كبيرة على الأثر المتبادل بين العامل وبيئة العمل، وعليه تتضح معالم وأبعاد العلاقة التي يركز عليها الأخصائي في دراسته للقدرات الوظيفية في بيئة العمل والتي تتمثل في بعدين²:

- البعد الأول: يتمثل في شخصية العامل في حد ذاتها، فيركز على اختيار العاملين وتقييمهم.

- البعد الثاني: تتمثل في البيئة المحيطة بالعامل، حيث يركز الأخصائي على تأثيرها على قدرات الموارد البشرية في المؤسسة.

فهذا العلم وأخصائيوه يلعبون دورا جادا هام في مساعدة المؤسسة ومسئولياتها على فهم السلوك الإنساني والتنظيمي لعمالها، ومن ثمة التمكن من فهم عديد أسباب الاتجاهات والسلوكيات السلبية للموارد البشرية، والتي تعد حسب اعتقادي لا تقل أهمية عن المعرفة والمهارات التي كثيرا ما يوليها الباحثون وحتى المتواجدون في الميدان أهمية أكثر وأحيانا دون الأخرى، لذلك يجب التحسيس بأهمية وجود هذا الشخص بالمؤسسات وإعطائه الصلاحيات اللازمة لأداء مهامه وذلك لما يمكن أن يقدمه من إسهامات في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية فهو يقوم بـ³:

- إنجاز عملية الاستقطاب والتوظيف حيث يساعد على المواءمة بين متطلبات المهنة وإمكانيات الأفراد عن طريق برامج التوجيه والاختيار من خلال عدد من العمليات الفنية لتوجيه الأفراد إلى الأعمال المناسبة لهم أو اختيار أفضل العناصر ملائمة للأعمال المناسبة لهم.

- مساعدة المتخصصين في التدريب على تصميم برامج التدريب وكيفية التعامل مع المتدربين، وتقديم المعونة الخاصة بعمليات التعلم والتعليم التي تساعد على إتقان عمليات التدريب بالشكل الأمثل.

- مساعدة العاملين على التغلب على مشكلاتهم الشخصية التي قد تنجم عن سوء التوجيه أو الاختيار أو عدم القدرة على التوافق مع زملاء العمل والمناخ الاجتماعي السائد بالمؤسسة أو نموذج التعامل ورؤسائهم، مما يسبب في التباعد، الغياب، التمارض، رفض الجماعة وعدم القدرة

¹ : بلبراهيم جمال - مزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين الموارد البشرية بالمنظمات، الملتقى الدولي الخامس

حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق، ص: 03

² : نفس المرجع، ص: 03.

³ : نفس المرجع، ص ص: 10-13.

على الانتماء والاندماج فيها، وهنا يتدخل الأخصائي لتحديد الأسباب الجوهرية لتلك المشكلات والعمل على حلها عن طريق المواجهة والتدخل والمعاملة الفردية والجماعية والفهم والوعي بالمشكلة والسعي لحلها.

- العمل على إحداث التوافق المهني للعامل كونه جزء من الصحة النفسية التي تأثرها قوي على إنتاجية الفرد من خلال رفع الروح المعنوية، التغلب على الأمراض السيكوسوماتية (أمراض جسمية أصلها نفسي)، التحكم في ظاهرة الغياب وحوادث العمل والعامل المشكل.

- تحسين الصحة النفسية للعامل من خلال تخفيض ضغوط العمل والتي تنجم عنها في الغالب ردود فعل سلبية تؤثر على كفاءة الموارد البشرية.

فوجود كل من القيادات التنظيمية ومدير الموارد البشرية توجده المؤسسات في هيكلها التنظيمي كحتمية يقتضيها العمل، في حين ترى بأن كلا من مستشار تكنولوجيا الأداء البشري وأخصائي علم النفس الصناعي والتنظيمي شخصين زائدين عن الحاجة، خاصة إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم فلا مجال لإحداث مناصب لكل منهما وإن أتيحت الفرصة في غيرها من المؤسسات فقليلون هم من يدركون ما قد يحدثانه في مجالي تحسين الأداء البشري والبراعة في إدارته وتقييمه، فما يقومون به بالغ الأهمية وإن قامت به شخصيات أخرى داخل المؤسسة كالقيادات ومدير الموارد البشرية أنفسهم.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه مبحثي الفصل، يمكن القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو عملية تعظيم وتوظيف لرصيد رأس المال البشري من معارف ومهارات واتجاهات بالشكل السليم وفي الوقت المناسب لتحقيق المنافع الشخصية، الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات والدول من خلال كسب قدرات تنافسية عظمى وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة يضمنها تدفق هذا الرصيد، فعملية الاستثمار البشري لا تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد وحسب بل ترمي إلى حثها على التدفق الذي ينشأ القيمة، كما أنها لا تنصب على جميع فئات رأس المال البشري وإنما تتعلق بالتي يمكنها خلق الثروة دون سواها.

وعن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكنها فعل ذلك، تم انتقاء مجموعة منها كون جل المؤسسات الناجحة لا تخلو منها ويتفق الباحثين على أهميتها في تحسين الأداء وتحقيق المتميز منه، حيث تم تناول التوظيف لا الاستقطاب الذي تورده الدراسات بهذا الخصوص، كقناعة تقوم على أنه قد تتجح المؤسسة في استقطاب أصحاب التميز ولكنها لا توفق في ضمهم إلى طاقم عملها أو تضعهم في الموقع الذي لا يسمح ببروزهم والاستفادة منهم، ولذلك يعد التوظيف بما يضمنه من استقطاب، اختيار وتعيين مهم ويستحق الوقوف عنده، واستكمالاً لما نجحت المؤسسة في حيازته من كفاءات عليها الحرص على الاستمرار في صقل تلك المهارات وزيادة الدافعات من خلال التعلم المستمر الذي يعد التدريب أبرز صورته، بالإضافة إلى التحفيز الذي يهتم بالشق الثاني من الانجاز بعد توفر القدرات وهو توفير الرغبة وتوافق الاتجاهات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فصقل المهارات وزيادة المعارف وتعديل الاتجاهات والسلوكيات هو مفتاح التفوق الذي وإن تداخلت تأثيرات هذه الفعاليات فإن تكاملها هو ما يحققه.

يحتاج الاستثمار البشري بآلياته إلى مقومات تعمل على زيادة حقه والمتمثلة في توفر نظام معلومات فعال، ثقافة تنظيمية تشجع كل ما له صلة بهذا الاستثمار، وجود القادة ومدير الموارد البشرية المؤيدين له والأكفاء لتنفيذه، والاستعانة بمتخصصين في مجالي علم النفس الصناعي وكذا التقييم، هذا الأخير الذي يعتبر حلقة بالغة الأهمية ضمن عملية الاستثمار ويشكل موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثالث

تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد

لإتمام مشروع الاستثمار في رأس المال البشري لا بد من ارفاقه بعملية التقييم، هذه الكلمة التي تمارس في الحياة اليومية بشكل عفوي بإصدار الأحكام هنا وهناك، وفي مجال الأعمال تعد ممارسة علمية حتمية شأنها شأن التخطيط وشرطا لازما لتبني وإنجاح عملية الاستثمار البشري، إذ يعد الوسيلة الوحيدة لضمان المحافظة على موارد المؤسسة وللتأكد من أن ما تقوم به ليس مجرد تضييع للمال والجهد والوقت، وحتى لو كان تأثير الاستثمار البشري بارزا نظريا فلا بد من وجود التقييم كآلية للتصحيح والضبط، ولإعطاء توضيحات بشأنه تم تخصيص المبحثين المواليين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المبحث الثاني: مستويات وطرق تقييم الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

جدير بالذكر والإشارة إلى أن هذا العنصر سيتم تناوله في إطار المشاريع، ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري هو إما مشروع أو برنامج أو سياسة استثمارية في البشر على مستوى المؤسسة، ليحاكي بذلك على المستوى الدولي المشاريع الاستثمارية أو ما يعرف بالمشاريع التنموية، وسيتم تبني ما عرضته هذه الأخيرة بما يخدم الموضوع والمتعلق بمضامين المطالب الموائية:

المطلب الأول: ماهية التقييم؛

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الثالث: مراحل وخطوات عملية التقييم؛

المطلب الرابع: طرق فصل التأثيرات والبحث عن الأدلة.

المطلب الأول: ماهية التقييم

يحاول المطلب الموائي تسليط الضوء على مصطلح التقييم بالكشف عن مفهومه، أهميته وأهدافه من خلال العناصر الموائية.

1- مفهوم التقييم

أثناء البحث في مفهوم التقييم تبين أنه مصطلح يستخدم بشكل بارز في المجال التربوي وكذا التنموي الدولي وكثيرا ما اقترن بمصطلح المتابعة التي كانت تسبقه في الترتيب فيقال المتابعة والتقييم. وباللجوء إلى لسان العرب والقاموس المحيط تم العثور على كلمتي:

- قَوَّمْتُهُ فقام، بمعنى استقام¹.

- قَوَّمْتُهُ: عدلته، فهو قويم ومستقيم².

كما تم العثور على:

- تقويم: تقييم، تثمين، تقدير.

تقييم: تصحيح، إصلاح، تعديل³.

وورد في بعض القواميس المتخصصة في مجال العلوم الاقتصادية والإدارة التعريفات

الموائية:

1 : ابن منظور، لسان العرب، المكتبة الوقفية، مصر، القاهرة، الجزء الحادي عشر، ص: 373.
2 : مجد الله بن محمد بن يعقوب الفيروز أباي، القاموس المحيط، المكتبة الوقفية، مصر، القاهرة، الجزء الرابع، ص: 189.
3 : روجي البعلبكي - منير البعلبكي، المورد مزدوج: عربي - إنجليزي، إنجليزي - عربي، دار العلم للملايين، كانون الثاني/يناير 2007، الطبعة الحادية عشر، ص: 357.

- **التقويم:** - للمتع- تقدير قيمته، وتحديد سعره¹.
- **تقويم:** هو بيان القيمة من أهل الخبرة بالسلعة وهم المقومون ويقصد به في مجال الزكاة تحديد قيمة الموجودات الزكوية².
- **تقييم:** (تثمين): هو تحديد قيمة أو ثمن لشيء ما³.
- **التقييم:** تقدير شيء مقابل شيء آخر ويستخلص من هذا التعريف أن عملية التقييم تخضع إلى معايير وأسس مقارنة⁴.
- **التقييم:** هو عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ضمن مدة زمنية معينة وتكاليف معقولة، أو هي عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة، أو أنها جمع وتقويم معلومات لتحديد أفضل الطرق التي تتبع لاستغلال إمكانيات التدريب المتاحة من ان تحقق الأهداف التنظيمية المقررة، ويهدف التقييم إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة التغيرات التي قد تكشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات⁵.
- وبالرجوع إلى ما تناولته المنظمات التنموية الدولية فقد عرفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED) على أنه: "تقدير منهجي موضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة) ولتصميمها وتنفيذها ونتائجها، والهدف من ذلك هو تحديد ملاءمة الأهداف وتحقيقها، وكفاية التنمية وفعاليتها وتأثيرها واستدامتها، ولا بدّ للتقييم من أن يقدم معلومات موثوقة ومفيدة، تمكن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة اتخاذ كل من المستفيدين والمانحين للقرار"⁶.
- ويدل حسب ذات المنظمة على: "العملية المنهجية والموضوعية قدر الإمكان، التي يحدد بها قيمة أو أهمية نشاط أو سياسة أو برنامج إنمائي مقرر أو جار أو مكتمل"⁷.
- وحسب الاتحاد الأوروبي فالتقييم هو: "تقدير الجدارة، الفعالية، الأثر، الصلة بالموضوع واستدامة السياسات والأنشطة المنفذة للمساعدة"⁸.
- وبالرجوع إلى جملة التعريفات المعروضة والوقوف على ما تناولته يتبين وبشكل جلي أن التقييم هو عملية ممنهجة وموضوعية تهدف إلى تثمين وتقدير وكذا تصحيح، إصلاح وتعديل المشاريع والبرامج والسياسات المنجزة أو الجاري إنجازها.

1 : محمد عمارة، قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، جمهورية مصر العربية، القاهرة - الاسكندرية، 2009، الطبعة الأولى، ص: 76.

2 : جمال عبد الناصر، المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، عمان، 2006، الطبعة الأولى، ص: 114.

3 : نفس المرجع، ص: 115.

4 : حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، ص: 50.

5 : زيد عيوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 123-124.

6 : معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، النسخة العربية، البنك الإسلامي للتنمية - مديرية التعاون للتنمية- البنك الإفريقي للتنمية، ص: 19-20.

7 : نفس المرجع، ص: 20.

8 : خافيير شونك - إبراهيم عيد، دليل الدورة التدريبية حول: المراقبة، التقييم والرسملة، émergences et IBF international consulting، بيروت، كانون الثاني، 2008، ص: 07.

وللتوضيح، تم تعمد إدراج التعريف الوارد في معجم مصطلحات الإدارة العامة بخصوص التقييم - كون الموضوع يصب في هذا الإطار - والذي تناول موضوع تقييم التدريب، وبالمقابل أدرج تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي كأبرز وأول منظمة دولية في مجال التنمية البشرية. وكلا التعريفين يتناولان موضوع تقييم مشروع استثماري في المجال البشري والغاية من ذلك هو إحداث مقارنة لإبراز إمكانية إسقاط وتبني ما تورده المنظمة بخصوص التقييم في مجال التنمية البشرية على استثمارات المؤسسات في مواردها البشرية (رأس المال البشري).

وفيما يتعلق بالمتابعة والتقييم فهما أداتين من أدوات الإدارة المتكاملتين واللتين لا يمكن الاستغناء عنهما¹، وانطلاقاً من كون المتابعة أو ما يعرف بالرصد هو: "عملية متواصلة من الجمع المنتظم للبيانات عن مؤشرات بعينها لتزويد إدارة التدخل الإنمائي الجاري وأهم الأطراف المعنية بمعلومات عما أحرز من تقدم، وما تحقق من أهداف، وما صرف من أموال مخصصة (مصطلح ذو صلة برصد الأداء)"².

فالمتابعة تقوم بالدرجة الأولى بتتبع التقدم مقابل أهداف ومؤشرات محددة مسبقاً ويفترض أنها ملائمة، ولكن لوحدها تعد غير كافية لرسم الاستنتاجات حول العزو أو تحديد الأسباب وراء حدوث أو عدم حدوث التغيرات، وهي غير قادرة عادة على تحديد الآثار غير المقصودة أو الفجوات في التدخل، ولذلك يحتاج المرء عادة إلى التقييم الذي يتضمن استعلاماً نظامياً ومبنياً على الدليل³.

وللتفريق بين المصطلحين وردت مسألة السؤال الذي يجيب عنه كل منهما إضافة إلى عدة معايير*، فالمتابعة تجيب على: "إلى أي مدى يتم تنفيذ أنشطة المشروع بالشكل الصحيح لتحقيق المخرجات المرجوة؟"، وبصيغة أخرى: هل نفع الأشياء بشكل صحيح؟، أما التقييم فيجيب على: "إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المشروع طبقاً للمستهدف منه؟" وبعبارة أخرى: هل نفع الأشياء الصحيحة؟⁴.

¹ : la Bank mondial, Module 2 – Définition de l'évaluation et du suivi des projets/programmes, introduction à l'évaluation de programmes, P : 01, sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module3.ppt 24 /01/2017.

² : معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، مرجع سابق، ص: 27.

³ : بيتر بيرين، ربط الرصد والتقييم بتقييم الأثر، ملاحظات حول تقييم الأثر، رقم 02، مؤسسة The Rock feller و International foundation، أبريل، 2012، ص: 03. بتصرف على الموقع: <http://www.interaction.org/impact-évaluation-notes> ، 2017/01/18.

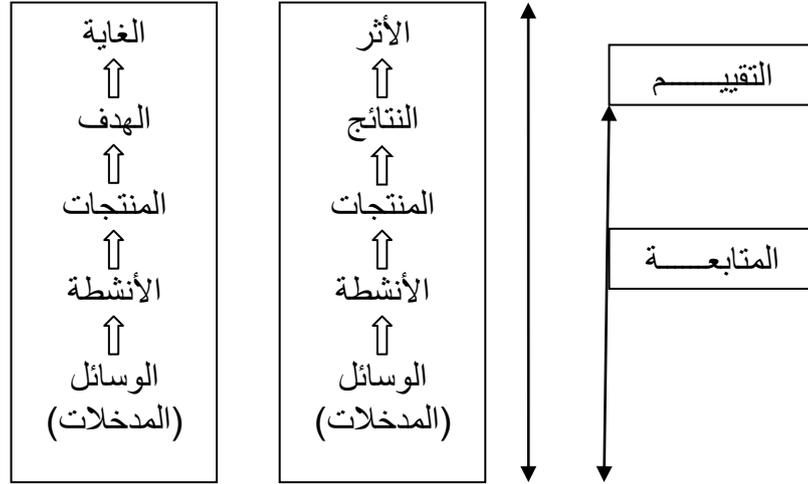
* ارجع للملحق رقم 01.

⁴ : الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، مفاهيم ومصطلحات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري، أكتوبر 2010- ديسمبر 2013، ص ص: 08، 11.

وفي نفس السياق يدرج البنك الدولي شكلا بسيطا يلخص الفرق بين المتابعة والتقييم وذلك في ظل الإطار المنطقي للمشروع.

الشكل رقم (09)

المتابعة والتقييم مقارنة بالإطار المنطقي للمشروع



المصدر: la Bank mondial, Module 2 – Définition de l'évaluation et du suivi des projets/programmes, introduction à l'évaluation de programmes, P: 12, sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module3.ppt, 24/01/2017.

فعملية المتابعة تبدأ مع بدأ المشروع وتنتهي بنهايته، ويتم خلالها متابعة التنفيذ ومقارنته بخطة المشروع وميزانيته للتأكد من حسن سيره، لكن هذا لا يعني على الإطلاق أن المتابعة هي عمل إداري فقط ينظر إلى الخطة والميزانية بشكل كمي، بل هي عمل فني يهدف أيضا إلى متابعة جودة العمل وكفاءته، فالمتابعة تتم على مستوى الأنشطة والتقييم يتم على مستوى الأهداف¹. وكون الغاية من إحداث التقييم هي التأكد من تحقيق الأهداف المنشودة من المشروع كان لزاما قبل القيام بالتقييم النهائي الحرص على إنجازها بالشكل المسطر له لضمان بلوغ النتائج، ولا يتم ذلك إلا بالمتابعة المصحوبة بالتقييم، الذي يكون حتى قبل البدء في المشروع ويمتد إلى ما بعد انتهائه، وفي هذا الحديث إشارة إلى أن للتقييم أنواع عدة سيتم الحديث عنها.

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، الاختلافات بين المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري، أكتوبر 2010-ديسمبر 2013، ص: 10 بتصرف، تم إدراج ما ورد في آخر الجدول في فقرة بخصوص السؤال الرئيسي.

¹ : مؤسسة فريدريش إيبيرت، المتابعة والتقييم: إجابات عملية لأسئلة جوهرية، لبنان، بيروت، 2014، ص: 13 - 15.

2- أهمية وأهداف التقييم

انطلاقاً من كون كل من المتابعة والتقييم يعد عملية جد مكلفة سواء من حيث الوقت والجهد المخصص لها أو الموارد التي تصرف عليها، فمن الضروري جداً فهم وإدراك الدور الذي تلعبه هذه العملية واعتبارها ضرورة ملحة لنجاح أي مشروع، وهو ما سيتم توضيحه ضمن العنصرين المواليين.

2-1- أهمية التقييم

ما سيذكر يعد من النقاط الأساسية التي تعبر عن أهمية التقييم وأيضاً المتابعة:¹

- نجاح المشروع

إن أهم عوامل نجاح المشروع هو ضمان تنفيذ الخطة الموضوعية بالجودة المطلوبة وباستخدام الموارد المتوفرة وضمن الجدول الزمني المحدد، فمن السهل جداً أن يغرق فريق العمل في التفاصيل اليومية للعمل مما يؤثر على مدى تنبهم لسير المشروع، لذلك لا بد من عملية المتابعة المصحوبة بتقييم دوري لضمان حسن سيره (المشروع).

- تطوير العمل والدروس المستفادة

إن عملية التقييم تسمح لفريق العمل بالنظر بشكل موضوعي إلى نتائج المشروع النهائية وقياس مدى تحقق أهدافه. تقيس عملية التقييم مدى نجاح المشروع وتدرس أسباب النجاح، كما تنظر لأسباب عدم تحقق الأهداف. بالرغم أنه من الضروري جداً معرفة مدى نجاح المستقبل، أو ما الذي أعاق المشروع من تحقيق نتائجه لتلافي المعوقات في المستقبل، وقد يتساءل البعض حول أهمية التقييم كونها تأتي بعد نهاية المشروع حيث يكون من غير الممكن تغيير النتائج، بالرغم من أن التقييم يأتي متأخراً أحياناً إلا أنه يساعد في استقاء الدروس من التجربة وفي الاستفادة منها عند التخطيط لمشاريع جديدة. كما يقدم التقييم المرحلي خلال عمل المشروع مؤشراً مبكراً عن مدى فعاليته ويساعد في تصحيح مسار العمل وتلافي بعض الأخطاء قدر الإمكان.

- بناء الثقة

من بين أهم عوامل نجاح أي منظمة أو مشروع هو مدى ثقة الفئات المستفيدة والشركاء والجهات المتاحة بعمل المؤسسة، فعملية التقييم تلعب دوراً أساسياً في تقديم صورة احترافية عن المنظمة وفريق العمل وتساهم في بناء الثقة. وتساعد بشكل رئيسي على زيادة فعالية وكفاءة المشروع مما يعطي نتائج أفضل، كما أنها تساعد في زيادة شفافية العمل التي تعتبر عنصراً أساسياً في بناء الثقة بالمنظمات والمشاريع التنموية.

¹ : مؤسسة فريدريش إيبيرت، مرجع سابق، ص: 10.

2-2- أهداف التقييم

- يعد تحديد الهدف من التقييم الموجه الأول للعملية برمتها والذي قد يكون:¹
- مقارنة المصاريف بالإنجازات.
 - التعرف على مدى فاعلية الجهود المبذولة للوصول إلى الأهداف.
 - مقارنة العمل (عملنا) بعمل الآخرين في نفس الميدان.
 - إشراك الغير في الخبرة والاستفادة منها.
 - وضع خطط أفضل في المستقبل.
 - المساعدة على العمل أكثر.
 - جمع معلومات أكثر.
 - تحسين الإشراف والمتابعة.
 - التعرف على نقاط الضعف والقوة وسير العمل.

وإلى جانب العديد من الأهداف التي إذا ما تم التفكير في سردها بالشكل السابق فالأكيد أنه لن يتم حصرها جميعاً، والطرح الذي عرضته منظمة سلمى* يعد مناسباً في هذا المقام، حيث تم إدراج الغايات من التقييم أو أهدافه ضمن ثلاثة محاور رئيسية هي التأكد والتعرف، التعلم، التوصيات والتطوير، كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ : هيئة المستقبل للتنمية، دليل المتابعة والتقييم، 2016، ص: 22، بتصرف، تحويل الشكل إلى نقاط (مطاط)، على الموقع: www.fdc.ps ، 2017/02/10.

* : منظمة نسوية فلسطينية لمكافحة العنف ضد المرأة، مشروعها هو جزء من برنامج ديمقراطية النوع الاجتماعي الذي تنفذه مؤسسة هينريش بول العالمية.

الشكل رقم (10)

أهداف التقييم



المصدر: فكتوريا شكري، دليل في الرصد والمتابعة والتقييم لمدرء البرامج والمشاريع، جمعية واعلام المرأة (تام)، 2012، ص: 15.

قبل البدء في شرح المحاور من المهم الإشارة إلى أنه يجب التعامل معها بشكل مترابط، ذلك أن إغفال مكون من المكونات يؤدي إلى قصور التقييم عن إنجاز أهدافه الحقيقية والقيام بمهامه، فلا يجب الاكتفاء والتوقف عند المرحلة الأولى، أي التأكد من شيء نريد التحقق منه دون وضع طرق وأدوات محددة لتحقيق التعلم المؤسسي اعتمادا على نتائج التقييم ومتابعة التطور المستمر للعمل والأداء والقياس الحقيقي لأثر الأنشطة والاستراتيجيات التي تبنيها¹.
وفيما يلي توضيحات أكثر بشأن المحاور الثلاثة (أهداف التقييم):²

- التأكد والتعرف

- يشمل التأكد في الحقيقة محاور التقييم ومجالاته كافة، أفراد أو مؤسسة أو مشروع، فأي مؤسسة على سبيل المثال لا الحصر تقوم بالتقييم من أجل التأكد من:
- ملائمة قدرات الأفراد أو العاملين بها لأدوارهم ومهامهم.
 - حجم الالتزام بالعمل وتأديته في الوقت المخطط له.
 - مدى ملائمة رسالة المؤسسة وأهدافها وحجم الاستجابة للاحتياجات الحقيقية في الواقع.

¹ : منظمة سلمى إشراف هبة طيبي، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، هينرش بل، رام الله، الطبعة الأولى، 2008، ص: 11، على الموقع: https://ps.boell.org/sites/default/files/downloads/monitoring_manual.pdf، 2017/01/17.

² : نفس المرجع، ص: 11-13 بتصرف.

- مدى ترجمة برامجها ومشاريعها وأنشطتها في هذه الرسالة وتحقيق الأهداف المخطط لها... إلخ.

أما التعرف فهو عملية اكتساب معرفة جديدة بالواقع من خلال أساليب المتابعة والتقييم وتتم أيضا على كافة المستويات سابقة الذكر، أي على مستوى الأفراد، المؤسسات وكذلك المشاريع. فمن دون التعرف على الجديد أي اكتشاف خبرات جديدة، احتياجات مستجدة، طرق جديدة في العمل لن يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية في التقييم وهي التعلم.

- التعلم

يعد أهم ناتج للتقييم والمتابعة، وهو نتاج للعمليات السابقتين أي التأكد والتعرف، فمثلا عند تقييم أو رصد درجة إنجاز مشروع محدد وجد أن هناك بعض الأهداف التي تحققت وبعضها لم يتحقق، وتم التعرف كذلك على تناقض بين إمكانيات الأفراد القائمين على المشروعات والأدوار التي يفترض منهم القيام بها، فتصبح المهمة الملحة هي تحليل الوقائع المختلفة والخروج باستنتاجات تبرز الدروس المستفادة (التعلم). كيف يمكن الاستفادة مثلا من قدرات العاملين المكتشفة من خلال هيكل مختلف وأكثر استجابة لإمكانياتهم الفعلية؟ كيف يمكن جذب عمال ذوي كفاءة مناسبة للأدوار والهيكل الموجود؟،... إلخ.

يجب التأكيد هنا على أن التعلم ينبثق من النجاح بقدر التعلم من الفشل، فالنجاح يعلمنا الطرق الصحيحة في العمل: ما الذي يمكن أن نبني عليه؟، والفشل يعلمنا ما يجب أن نطوره ولا يمكن إلا التأكيد على أهمية العنصرين معا، ذلك أن التعلم من الفشل أو الاخفاق قد يكون أكثر فائدة من الاكتفاء بالتعلم من النجاح. ويجب أن يتوج التقييم في لحظة محددة برصد دروس من النجاح (نماذج وطرق وأفكار جديدة) ودروس من الفشل (أسباب، عوائق، مشاكل،... إلخ).

- التطوير

يشكل بطبيعة الحال نهاية الخطة التي تم السعي للوصول إليها، كيف يطور الأداء وتغيير طرق العمل، وقد يتضمن الأمر تغيير الأهداف والرسائل التي تم تحديدها مسبقا وليس الاكتفاء بتطوير الأداء من أجل تحقيق الأهداف فقط، وهذه هي مرحلة توصيات تقرير التقييم وتقارير المتابعة والرصد.

وبطرح قريب لهذا الطرح عرض البنك الدولي أهداف التقييم ضمن ثلاثة أغراض رئيسية تختلف باختلاف الجهة المستفيدة منه، حيث تمثلت في:¹

- اتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين.

¹: la Bank Mondial, Module 4 – caractéristiques générales de l'évaluation, introduction à l'évaluation de programme, P: 06 بتصرف sur le site web: siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module5.ppt, 24/01/2017.

- الإدارة والمتابعة بالنسبة للمدير والتنفيذيين.
 - المعرفة، الفهم واستخلاص الدروس والتعلم بالنسبة للباحث.
- وحتى يحقق التقييم الغاية منه لا بد من أن يتميز بتوفر جملة من الخصائص والاعتبارات التي يجب الاهتمام بها خلال جميع مراحلها.

3- أنواع التقييم

لقد ورد في معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج العديد من التعريفات الخاصة بأنواع من التقييم، والتي تم إعادة تنظيمها وإدراجها وفق مجموعة من المعايير للتصنيف كما يلي:¹

3-1- من حيث الجهة القائمة به

وفقا لهذا المعيار يصنف التقييم إلى ثلاثة أنواع هي:

3-1-1- التقييم الداخلي أو الذاتي: هو تقييم يقوم به المسؤولون عن تنفيذ البرنامج أو السياسة بما قد يساعد على بناء قدرات الموظفين، وتكوين شعورهم بالانتماء.

وحسب المعجم المستخدم، فالتقييم الداخلي هو تقييم للتدخل الإنمائي تجريه وحدة أو أفراد تابعون لإدارة المؤسسة المانحة أو الشريكة أو المنفذة، وهو مصطلح ذو صلة بالتقييم الذاتي.

3-1-2- التقييم الخارجي أو المستقل: يقوم به أشخاص لا ينتمون إلى الفريق المعني بالتنفيذ مما يضيف عليه قدرا من الموضوعية ومن الخبرة التقنية في الغالب، وحسب المعجم فالتقييم الخارجي هو تقييم لتدخل تجريه كيانات أو أفراد من غير المؤسسات المانحة والمنفذة، والتقييم المستقل هو تقييم تجريه كيانات أو أشخاص لا يخضعون لرقابة المسؤولين عن تصميم التدخل.

3-1-3- التقييم القائم على المشاركة أو التشاركي: ويحدث بالتعاون مع المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويعرف أيضا بالتقييم المشترك وهو تقييم تشارك فيه مختلف الوكالات المانحة أو شركاؤها، كما أن هناك درجات من المشاركة تتفاوت بتفاوت القدر الذي يتعاون به الشركاء الأفراد في سيرورة التقييم، ويؤلفون به بين وسائل تقييمهم، ويوحدون به تقاريرهم عن هذا التقييم، وقد تساعد التقييمات المشتركة على حل مشكلات الإسناد بفاعلية البرامج والاستراتيجيات وتضافر جهود مختلف الشركاء، وجودة تنسيق المعونة إلخ.

¹ : Aude de Amorim et al, Guide de l'évaluation, Bureau de l'évaluation, D'érection général de la coopération international et de développement, Ministères des Affaires étrangères, la France, Nouvelle édition complétée et révisée, Juin 2005, P : 03.

- معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، مرجع سابق، ص: 14-16.
- Fédération international des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets et programmes, Octobre 2012, PP : 17-19, sur le site web : www.ifrc.org.
24/01/2017.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع لا تستثنى إحداها الأخرى، فيمكن أن يقوم التقييم الخارجي على نهج المشاركة.

2-3- من حيث الغرض

1-2-3- التقييم التثقيفي /التكويني: تقييم يتوخى منه تحسين الأداء، وغالبا ما يجرى خلال مرحلة تنفيذ المشاريع أو البرامج.

2-2-3- التقييم التلخيصي: يتم في نهاية فترة التنفيذ لتقدير الفعالية والوقوع، ويعرف أيضا بالتقييم التحصيلي الذي يجري في نهاية تدخل ما (أو في نهاية مرحلة من هذا التدخل) لتحديد مدى تحقيق الحاصل المتوقع، ويرمي إلى تقديم المعلومات عن قيمة النتائج، ويعد مصطلحا ذو صلة بتقييم الأثر.

3-3- من حيث التوقيت

ورد حسب هذا المعيار وهو الشائع الاستخدام أربعة أنواع من التقييم هي:

1-3-3- التقييم المسبق أو السابق: يتم قبل التنفيذ للإرشاد بشأن الجدوى والفوائد المحتملة، وحسب المعجم فهو مصطلح ذو صلة بالتقدير، ويستخدم في بعض المؤسسات للإشارة إلى دراسات جدوى المشروع.

2-3-3- التقييم التصنيفي أو تقييم نصف المدة: يجري في منتصف فترة تنفيذ التدخل، ويكون تثقيفيا من حيث الغرض.

3-3-3- التقييم النهائي: والذي يكون تلخيصيا من حيث الغرض ويجرى خارجيا في الغالب ولدى استكمال فترة التنفيذ.

4-3-3- التقييم اللاحق: يلي التنفيذ بفترة معينة لتقدير الوقوع والاستدامة في الأجل الطويل، ووفقا للمعجم فهو تقييم للتدخل الإنمائي بعد استكماله، حيث يمكن إجراءه فور الانتهاء من التدخل أو بعده بوقت طويل، والقصد من ذلك هو تحديد عوامل نجاحه أو فشله، وتقدير استدامة نتائجه وتأثيراته، والخروج بخلاصات يمكن أن تفيد في تدخلات إنمائية أخرى.

بالإضافة إلى الأنواع الأربعة هذه هناك تقييم خامس يأتي من حيث الترتيب في المرتبة الثانية بعد التقييم السابق، يعرف **بالتقييم الأولي** وهو التقييم الذي يجرى في بداية تنفيذ عملية التنمية (المشروع/ التدخل) أي عند نقطة الصفر، ويسمح بتوفير البيانات الأساسية للتقييم¹.

4-3- من حيث مجالات أو محاور التقييم

بالإضافة إلى الأنواع السابقة تم العثور على تقييم آخر يركز على مجالات أو محاور التقييم، والذي جاء تحت سؤال من نقيّم؟

¹ : Aude de Amorin et al, Op-cite, P : 03.

والإجابة عنه كانت ثلاثة مجالات هي: الأفراد، المؤسسات والمشاريع، وقد تم انتقائه لما له من علاقة وطيدة بموضوع الدراسة، ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري كمشروع أو برنامج أو سياسة تتبناها المؤسسة ينطلق من تشخيص وتقييم للأفراد كونهم ليه وصلبه (يرتكز عليه)، إلى جانب تقييم أوضاع المؤسسة وثقافتها بهذا الخصوص (دعمها وجاهزيتها لاحتضان مثل هذه المشاريع)، كل ذلك كخطوة تسبق تنفيذ المشروع، الذي بانتهائه نجد أنفسنا سنعود لمعرفة مدى تحقيق أهدافنا منه والمتعلقة بالتأكيد بكل من الأفراد والمؤسسة أي إعادة تقييم كل منهما للتأكد من بلوغ الأهداف والغاية من هذا المشروع والذي يتمثل في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة بالنسبة للدراسة الحالية.

وعليه وبناء على معيار مجالات ومحاور التقييم ينقسم هذا الأخير إلى:¹

3-4-1- تقييم الأفراد: يركز على كل من القدرات من حيث ملائمتها للاحتياج الوظيفي، وكذا كفاءة الأداء كاستخدام الوقت، الالتزام، جودة المنتج، تطوير العمل، بث روح الفريق،... ويكون ذلك بهدف تخطيط الموارد البشرية، الترقية والنقل، العقوبات، المكافآت والعلاوات (أهداف إدارية) بالإضافة إلى الأهداف التطويرية المتمثلة في اكتشاف الحاجات التدريبية، توجيه ودفع الأفراد لتحسين الأداء، تخطيط المسار الوظيفي،...

وعادة ما يقوم بعملية تقييم الأفراد الرئيس المباشر حيث يقوم بتقييم رؤوسيه، أما الاتجاه الحديث فيميل إلى إيجاد أكثر من شخص يسهم في عملية التقييم، حيث يضم الاتجاه ثلاثي الأبعاد كلا من الرئيس المباشر، زملاء والفرد نفسه.

3-4-2- التقييم المؤسسي (تقييم المؤسسة): ويتعلق الأمر بتقييم السياسات والمواقف من حيث الرؤية والرسالة ومدى علاقة المشاريع والبرامج بها، تقييم الأهداف من حيث ملاءمتها للاحتياجات، اتساقها وواقعيتها، ملاءمة الاستراتيجيات للأهداف، اتساق الهيكل والإدارة مع الرؤية والرسالة، المشاركة، التواصل، الثقافة، النظم واللوائح، العاملين، الموارد المالية، التنمية الداخلية، الشفافية والمحاسبة، العلاقات مع الأطراف أصحاب المصالح إلى جانب الاستدامة.

وعادة ما تتم عملية التقييم كل ثلاث سنوات، وربما أقل من ذلك إذا تغيرت الظروف المحيطة، أو إذا توافر لدى القيادة أسباب تدعو إلى القلق.

3-4-3- تقييم البرامج والمشاريع: ويتعلق الأمر بإدارتها وإنجازها حيث يمكن توضيح الأمر من خلال المحاور الثلاثة الموالية:

أ- تقييم تصميم البرنامج/المشروع: ويضم العناصر الموالية:

- وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.

¹ : منظمة سلمى إشراف هبة طيبي، مرجع سابق، ص: 15-24، بتصرف.

- تحليل الواقع والاحتياجات.

- وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.

- واقعية وملائمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج وتحديد المخاطر الخارجية والداخلية.

ب - تقييم تنفيذ المشروع وكفاءة الأداء: يتعلق بـ:

- مدى سير البرنامج/المشروع في التوجه الصحيح لتحقيق النتائج المخطط لها.

- كيفية تنفيذ الأنشطة.

- إدارة المشروع: قيام المنفذين لأدوارهم، مدى مساهمة نظم المتابعة والتقييم بمتابعة

التغيرات في المخاطر والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية.

- مدى تحقق الأهداف بكفاءة.

ج - تقييم الإنجاز: بالتركيز على سلسلة النتائج المتمثلة في:

- المخرجات: حجم الانتاج المباشر مقابل التكلفة/حجم التغطية، الجودة، الالتزام بالخطة

الزمنية إلخ...

- النتائج: التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع، النتائج الثانوية غير

المخطط لها.

- الأثر: مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة وآثاره الثانوية.

وعلى قدر تعدد أنواع التقييم فإن اعتماد المقيم لأنواع معينة يتوقف على الهدف الذي

يرجو بلوغه من خلاله، وما يجب الإشارة إليه من باب الأهمية هو أن جميع أشكال التقييم تقع

تحت تقييم الأداء باستثناء تقييم الأثر وهذا حسب ما تراه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية¹.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

من خلال ما تم عرضه في المطلب السابق يمكن القول بأن تقييم الاستثمار في رأس المال

البشري هو عملية ممنهجة وموضوعية تبنى على القياس في ظل أهداف ومعايير محددة بشكل

مسبق ضمن تصور نظري للتغير أو التأثير الذي يمكن أن يحدثه المشروع الاستثماري. والمراد

بالمشروع مختلف الممارسات أو الآليات في مجال تسيير الموارد البشرية التي تطبقها المؤسسة

في سبيل دعم قدراتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن الروابط أو الصلة بين الآليات والتأثيرات المرجوة معقدة وغير مباشرة في

غالبيتها، وإثبات العلاقات السببية التي تنتقل بين المستويات يعد صعبا للغاية إلا أن ذلك لا يعني

استحالتة، فالموضوع يحتاج لاستيعاب عدة مصطلحات ومعطيات تساعد في بناء منهجية أو خطة

¹ : بيتر بيرن، مرجع سابق، ص: 03، ورد في الهامش.

لعملية التقييم قد تختصر أو تفصل والسبب في ذلك عائد إلى حجم المؤسسة ومشروعها الاستثماري بالدرجة الأولى.

وعودة إلى المصطلحات المشار إليها والضرورية لفهم عملية تقييم الاستثمار البشري، أين يندرج هذا الموضوع ضمن ما يعرف بتقييم الأثر والذي سبق تعريفه ضمن أنواع التقييم، فمن الضروري القول بأنه يتحرى التغيرات التي يحدثها التدخل كما تفهم الآثار على أنها تنشأ بعد النتائج الوسيطة ونتيجة لها، وتمثل النتائج الايجابية والسلبية، المقصودة وغير المقصودة، المباشرة وغير المباشرة، الرئيسية والثانوية التي يحدثها التدخل¹.

وهناك من يعتبر الآثار ضمن سلسلة النتائج كون أن:2

- النتيجة هي تغير في الحالة قابل للوصف أو القياس، ناتج عن علاقة سبب وتأثير أي علاقة سببية.

- سلسلة النتائج هي مجموعة النتائج المترابطة ترابطاً منطقياً فيما بينها، بعضها يحدث فور اكتمال الأنشطة وتسمى النتائج قصيرة المدى (المخرجات)، والبعض الآخر منها يحدث على المدى الزمني المتوسط (العوائد/المحصلات) ومنها ما يحدث على المدى الزمني البعيد (المردود/الأثر).

وحسب هذا التصور، الأثر هو ما يكون من نتائج سواء كانت إيجابية أو غير إيجابية مقصود أو غير مقصود تمتد للمدى البعيد من إحداث الاستثمار. وغالباً ما يوظف موضوع الأثر لتوضيح العلاقات وانتقال التأثيرات التي تستمر وتنتقل بين عدة مستويات لتصل إلى المستوى الأعلى، ويمكن إيجازها في:

- مستوى الأفراد: ما مدى تأثير الاستثمار على قدرات الأفراد وسلوكياتهم؟

- مستوى العمليات: ما مدى تأثير التغير المحدث للفرد على الأداء التشغيلي؟، أي مخرجات العمليات أو وحدات العمل.

- مستوى النتائج: ما مدى تأثير التغير المحدث على مستوى العمليات على كل من العملاء وأداء المؤسسة وتنافسيتها؟ - وما مدى استمرار هذه النتائج؟

يحتاج تقييم الأثر إلى وضع ما يعرف بنظرية التغير وهي نموذج يوضح كيف يتوقع من الاستثمار أن يؤدي إلى الآثار المقصودة أو الملاحظة، وكثيراً ما يشار إليها بأنها نظرية البرنامج أو سلسلة النتائج أو نموذج البرنامج المنطقي أو منطق العزوة، وهي سلسلة من الافتراضات

1 : باتريشيا جيه روجرز، مقدمة إلى تقييم الأثر، ملاحظات حول تقييم الأثر رقم 1، The Rockefeller foundation و interaction، مارس 2012، ص: 02.

2 : هشام العزوني - رفيق رمزي فرج، دليل الإدارة بالنتائج، الدليل التدريبي للمتدرب، برنامج دعم المجتمع المدني المصري مبادرة بناء الخبرات المؤسسية، USAID، ص: 11.

والروابط بما يحدد العلاقات المفترضة بين المدخلات، الأنشطة والمخرجات الفورية، النتائج الفورية والتأثير المقصود.¹

فصياغة نظرية التغير تمكن المقيم من ربط مختلف التأثيرات التي يحدثها الاستثمار في كل مستوى كما يساعده ذلك في بناء الإطار المنطقي الذي سيعتمده في عملية التقييم، ويحدد الحجج التي سيدعم بها هذا البناء التصوري.

وبمعاودة تفحص المستويات الثلاثة التي ذكرت بشأن مستويات تقييم أثر الاستثمار البشري، فالمستوى الأول الذي يتعلق بمدى تحسن مستوى رصيد رأس المال البشري إن صح التعبير لا يعد غاية في حد ذاته بالنسبة للمؤسسة وإنما ما ترمي إليه من خلاله أي زيادة تدفقه، بمعنى ليست الغاية تحسين اتجاهات الأفراد وقدراتهم بقدر ما هي مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي، الذي تبرز مؤشرات على مستوى العمليات بتمكن المؤسسة من تحسين مخرجاتها التي من المفترض أن تزيد من استحسان العملاء ورضاهم بما يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة ضمن المستوى الأعلى من التقييم، أي أن المؤسسة تهتم بنتائج تقييم العمليات التي تتضمن المزايا التنافسية، وتقييم النتائج التي تعكس قدرتها التنافسية، ولكن يجب التوقف عند أمر مهم وهو أن ربط ما يحدث في المستوى الأدنى وما يحصل في المستوى الأعلى والتدليل عليه يحتاج إلى تقييم جميع المستويات وتتبع الآثار التي يسببها الاستثمار بها حتى يكون هناك تأسيس موثوق بأن السبب في زيادة ربحية المؤسسة أو حصتها السوقية أو قدرتها الابتكارية عائد إلى الاستثمار البشري الذي أحدثته، كما تمتد هذه النظرية إلى الأمام فيما يتعلق باستمرار هذه المستويات من الأداء، وهنا تكمن وتبرز أهمية اختيار تقييم الأثر وليس أي نوع آخر من التقييم.

وعلى ذكر سبب الاختيار، من أبرز أسباب القيام بتقييم الأثر يذكر:²

- اتخاذ القرار حول ما إذا سيتم الاستثمار في التدخل أو توسيعه أم لا.
- تعلم كيفية تكرار أو توسيع تدخل تجريبي.
- تعلم كيفية تهيئة تدخل ناجح ليناسب سياقاً آخر.
- طمأنة الممولين بأن المال المستثمر يستثمر بحكمة، ويشمل ذلك تعلم المؤسسة للأمر التي تنجح والتي لا تنجح، واستخدامها لهذه المعلومات لتحسين التنفيذ المستقبلي وقرارات الاستثمار.
- تبليغ المستفيدين (المساءلة التنزلية) أي الأفراد المستثمر فيهم حول ما إذا كان الاستثمار ينفعهم أم لا وبأي الطرق؟

¹ : بيتر بيرين، مرجع سابق، ص: 07.

² : باتريشيا جيه. روجرز، مرجع سابق، ص: 02-03.

ولأن مفهوم تقييم الاستثمار في رأس المال البشري يمتد ليضم جميع أنواع التقييم التي ذكرت في العنصر السابق يعد مصطلح تقييم الأثر هو الأنسب لطرحه، ومعالجته تستدعي من المقيم عدم حصر تصوره في أنواع التقييم التي ذكرت في المطلب السابق، والتي تندرج جميعها ضمن تقييم الأداء باستثناء تقييم الأثر الذي له امتدادات لما بعد انتهاء المشروع الاستثماري لمدة طويلة، وهو ما يتيح إمكانية تتبع استمرارية النتائج المحصلة وهو ما يرمي مشروع الاستثمار البشري إلى تحقيقه أي دعم القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها في فعل ذلك حتى بعد انقضائه. وبخصوص كيفية إحداث عملية التقييم هذه فهي لا تختلف عما سيذكر في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات عملية التقييم

تعد عملية التقييم مشروعاً في حد ذاتها تحتاج إلى تخطيط وضبط لإنجازها بفعالية، وذلك من خلال أربع مراحل حسب البنك الدولي وهي: مرحلة تحديد الشروط المسبقة، مرحلة التحضير، مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة تجميع النتائج والتي ستشرح في الفقرات الموالية:¹

1- مرحلة الشروط المسبقة

عادة ما تكون الشروط المسبقة مختلفة وذلك حسب طبيعة المنظمات وإجراءاتها وتتضمن المرحلة:

- استشارة الشركاء ومنفذي البرنامج.
- اختيار الوقت المناسب.
- القيام بالتصميم الأولي.
- تحديد الجهة المسؤولة (مسئول ولجنة توجيه).

2- مرحلة التحضير

تضم هذه خمس خطوات وهي:

- التعرف على موضوع التقييم.
- تحديد وتوضيح الأسئلة والمعايير حيث قد يتم التحلي عن مشروع التقييم وذلك بعد التفكير الجماعي والمشارك في الأسئلة.

¹ : la Bank mondial, Module 8 – les étapes de la démarche de l'évaluation, introduction à l'évaluation de programme, PP : 04-14. Sur le site web : siteresources.worldbank.org/PGLP/Ressources/French_Module9.ppt. 24/01/2017.

- إحصاء المعلومات المتاحة.

- تصميم نهج التقييم أو ما يعرف بالإطار المنطقي للتقييم.

- تحديد جهاز التقييم وبرنامج العمل والميزانية والجدول الزمني كما يتم اتخاذ القرار بشأن الخيار الأفضل، والذي قد لا يكون له وجود وتنتهي الخطوة بقرار التخلي عن مشروع التقييم كليا سواء من قبل الجهة الطالبة له أو من الجهة القائمة به أي المقيم.

تعد الخطوة الرابعة المتعلقة بتصميم منهج عملية التقييم بمثابة قلب مرحلة التحضير، ومصفوفة التقييم هي الوسيلة المستخدمة لتسهيل هذا التصميم، والتي تتضمن باختصار العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11)

مصفوفة الإطار المنطقي

تقديم وتحديد	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الغايات →			
الهدف الرئيسي →			←
النتائج التشغيلية →			←
مكونات الأنشطة →	موارد		←

المصدر: la Bank mondial ,Module 07 – la qualité d'une évaluation et des dimensions, les standards à

respecter, introduction à l'évaluation de programme, P : 09 sur le site web:

siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module8.pp, at 24/01/2017.

فالإطار المنطقي أو مصفوفة الإطار المنطقي هي جدول يتكون من أربعة أسطر وأربعة أعمدة تلخص الجوانب المتاحة للمشروع/البرنامج، تعرض التتابع المنطقي لعلاقات السبب-أثر القائمة على سلاسل النتائج أو هرم الأهداف، وعلى الرغم من وجود صيغ مختلفة ومتنوعة للأطر المنطقية إلا أنها لا تعرض جميع تفاصيل المشروع كالميزانية، الرزنامة والأنشطة (أو الخطوات)، حيث يتم تقديمها في وثائق منفصلة (أخرى) عنها وترفق بها¹.

ويعد الإطار المنطقي أداة لمتابعة وتقييم إدارة المشاريع، ويوفر أساسا لتطوير نظام المتابعة أثناء التنفيذ وكذلك كإطار لتقييم مشروع معين، فهو وثيقة حيوية ينبغي الرجوع إليها وتحديثها على مدار دورة الاستثمار.

¹ : fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du croissant-Rouge ; Manuel d'orientation : planification de projet/programme, Genève, 2010, P : 30.

وبشكل عام يقوم إعداد الإطار المنطقي على نهج تصحيح جميع الأهداف ثم التحقق مما إذا كانت واقعية من خلال دراسة الافتراضات على جميع المستويات قبل إضافة المؤشرات ووسائل التحقق، وهناك نهج آخر يقوم على استكمال جميع الأهداف والمؤشرات ووسائل التحقق في نفس الوقت قبل المتابعة بصياغة الافتراضات، وتمثل الأسطر الأربعة مستويات أهداف المشروع وكذا السبل المطلوبة لتحقيقها (المنطق الرئيسي)¹.

ولتوضيح مكونات مصفوفة الإطار المنطقي التي أدرجها الشكل أعلاه، **فالعמוד الأول** من المصفوفة يمثل مختلف الأهداف المسطرة على مختلف المستويات وتستخدم عدة مصطلحات بهذا الشأن ف:2

- يراد بالغايات أو الغاية الهدف النهائي والمقصود به النتائج المتوقع أن يحدثها الاستثمار على المدى الطويل.
 - الهدف الرئيسي أو الانجازات أو النتائج أو المحصلات (Out Comes)، وهي النتائج الرئيسية التي يرمي التدخل إلى إحرازها، معظمها حول المعارف والاتجاهات وممارسات المجموعة المستهدفة.
 - النتائج التشغيلية أو المنتجات أو المخرجات (Output)، وهي المنتجات والسلع والخدمات المادية والنتائج الأخرى الفورية المطلوبة لتحقيق الانجازات (الهدف الرئيسي، النتائج).
 - مكونات الأنشطة: هي مجموعة من المهام المطلوبة للحصول على النتائج التشغيلية.
- وتشير الأسهم المتقطعة التي تتحرك بين الأسطر من خلال الأعمدة إلى سببية إطار الأهداف، بمعنى أنه إذا تم توفير مدخلات كافية، إذن يمكن أن تتم الأنشطة، وإذا أجريت الأنشطة يمكن إذن الحصول على المنتجات (النتائج التشغيلية)، وإذا تحققت المنتجات سيتحقق إذن الاستثمار (الهدف الرئيسي/الانجازات)، وإذا تحقق الاستثمار يجب أن يساهم إذن في تحقيق الغاية منه (الهدف النهائي)³. ويجب أن تصاغ الأهداف بشكل بسيط وواضح، موجز ويصف النتائج المتوقع الحصول عليها لمختلف المستويات.

بالنسبة **للعמוד الثاني** من المصفوفة فيتعلق بالمؤشرات أي كيفية قياس التغيرات، ذلك أن دورها ينحصر في وصف الأهداف وكيف يمكن تحقيقها في أوضاع قابلة للقياس من ناحية التشغيل، وتكون هذه المؤشرات في شكل معايير كمية أو نوعية للدلالة على مدى النجاح، مما يمكّن من قياس أو تقييم انجاز المشروع (الاستثمار) لأهدافه⁴.

¹ : هيئة المستقبل، مرجع سابق، ص: 15.

² : fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du croissant-Rouge, Manuel d'orientation : planification de projet/programme, OP-cit, P : 31.

³ : Ibid, PP : 32-34.

⁴ : هيئة المستقبل، مرجع سابق، ص: 15.

ويعتمد تحديد مؤشرات النتائج (على اختلافها) على مدى دقة تحديد الأهداف وتعريفها، لأن ذلك يؤدي إلى وضوح النتائج المتوقعة ومن ثمة يكون بالإمكان تحديد مصدر ونوع الدليل الضروري لتأسيس وبناء المؤشر بما ينعكس على مستوى الرضى عن البراهين والأدلة (الكمية، الجودة، الوقت) والتي لها علاقة بالأهداف التي تم تحديدها في بداية الأمر¹.

وبالإضافة إلى ذلك تمتد علاقة تحديد واختيار المؤشر المناسب إلى وسيلة التحقق التي بناء على المعلومات المتعلقة بها يمكن اعتماد مؤشر معين أو استبداله بأخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاختيار والتحديد الجيد للمؤشر يساعد على جعل عملية المطابقة مع الأهداف على درجة معتبرة من الموثوقية.

وبلغة أخرى هي لغة القياس التي تعني التوقف بدقة على نتائج التنفيذ ووضعها في صورة تمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما يكون من الضروري الاهتمام بمسألة اختيار المقياس المناسب لإنجاح عملية التقييم، وعلى ذكر مصطلح المقياس فهو ما يقاس به، أما المعيار فهو ما يتم القياس بناء عليه، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي أو رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح² فضبط المقاييس واختيارها يلقي على المقيم مسؤولية الاهتمام بهذه المسألة، وفي ظل تعدد المقاييس وتنوعها يكون مجبرا على إخضاعها للتأكد من مدى ملائمتها لما يهدف المقيم إلى القيام به ولعل من أبرز هذه الاختبارات هو ما يعرف باختبار SMART الذي يتضمن خمسة عناصر يجب توفرها بالمقياس لاختياره واعتماده وهي كالتالي:³

- كون المقياس محددًا (S) (Specific)، أي هل المقياس واضح ومركز ومن السهولة تفسيره من خلال ما يشمل عليه من تعارف وافتراضات خاصة للقياس؟
- القابلية للقياس (M) (Measurable): أي هل يمكن قياس ومقارنة المقياس ببيانات أخرى؟، فالمقياس يجب أن يسمح بإجراء تحليل إحصائي هادف.
- القابلية للتحقق (A) (Attainable): أي هل أن المقياس قابل للتحقيق ويمكن الاعتماد عليه في ظل الظروف المتوقعة؟
- الواقعية (R) (Realistic): أي أن المقياس يتواءم مع محددات المنظمة وقيودها، وهل هو مقبول الكلفة؟
- محدد الوقت (T) (Timely): أي هل بالإمكان إجراء القياس ضمن السقف الزمني المحدد؟

¹: la Bank mondial, Module 07 – la qualité d'une évaluation et des dimensions, les standards à respecter, introduction à l'évaluation de programme, P :10 sur le site web: siteresources.worldbank.org/PGLP/Ressources/French_Module8.pp, 24/01/2017.

²: وائل محمد صبحي ادريس – طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 39.
³: نفس المرجع، ص: 94.

أما **العمود الثالث** فيتعلق بالتخطيط وتحديد وسائل التحقق والتي تتمثل في تجميع البيانات وتحديد مصادرها ووسائل فعل ذلك.

فالبيانات تعد بمثابة المادة الحيوية في موضوع القياس والتقييم، حيث يجب أن تتمتع بالدقة والموثوقية ليتم اعتمادها في قياس كل مؤشر على حدى، ذلك أن لكل مستوى من مستويات التقييم هدفه الخاص ومؤشره الخاص وبيانات محددة تناسبه متاحة في أماكن معينة يمكن تحصيلها بأساليب محددة، وتعد هذه المسألة ضرورية وواجبة الضبط منذ البداية أي في عملية التحضير ضمن إطار الإعداد المنطقي، حيث يجب تحديد مصدر البيانات المراد تجميعها وكذا الأداة المستخدمة في ذلك على اختلافها أولية/ثانوية، قاعدية أو نهائية فالأمر سيان.

والغالب أن البيانات تكون متاحة بالفعل في محيط العديد من المشروعات، وعلى المقيّم التفكير في مختلف المصادر الممكنة لتحصيلها، وإذا كان بحاجة إلى بيانات لمؤشر محدد ولكن تجميعها لا يتم بشكل منتظم أو لا يسهل الوصول إليها، فيكون على المقيّم في هذه الحالة النظر فيما إذا كانت هذه البيانات هامة وبإمكانه تجميعها بنفسه، وأن كلا من الموارد المالية والمادية والوقت الممنوح يتيح فعل ذلك ليقرر فيما إذا كانت البيانات تستحق كل هذا العناء، أما إذا كان العكس فعليه إعادة اختيار مؤشر مختلف لقياس الهدف المرجو، كما يجب عليه التفكير في أساليب اقتصادية وغير مكلفة، بسيطة وغير معقدة تسمح بالحصول على المعلومات المطلوب في الوقت المحدد¹.

وما يجب التأكيد عليه هو استخدام نفس المصدر ونفس الطريقة في كل مرة تكون فيها الحاجة إلى جمع بيانات عن نفس المؤشر، واعتماد قاعدة التوثيق بالتاريخ بخصوصها لأن اعتماد ذلك سيسمح بإجراء مقارنة دقيقة للتغيرات التي تحدث فيما يتعلق بهدف الاستثمار مع مرور الوقت²، ويمس هذا الأمر البيانات القاعدية أيضا.

أما **العمود الرابع** والمتبقي والذي اصطلح عليه بالافتراضات فهي تتعلق بمختلف العوامل الخارجة عن التحكم والتي لها تأثيراتها على تنفيذ الاستثمار واستدامته، لذلك تتضمن هذه الخانة العوامل الخارجية التي لم تؤخذ (في الاستثمار) بالحسبان ولها تأثيراتها على تحقيق الأهداف.

3- مرحلة التنفيذ

تبنى هذه المرحلة على المعلومات التي يتم تجميعها واخضاعها للتحليل والبحث عن تفسيرات لها، قائمة على الاستدلال للوصول إلى أهم الاستنتاجات التي يقدم على أساسها المقيّم

¹ : باتريشيا فوندال - وليد صالح، دليل المتابعة والتقييم، مشروع دعم المجمع المدني المصري من USAID، الهيئة الدولية لنظم الإدارة - coffey international développement، يناير 2011، ص: 15-16. بتصرف

² : نفس المرجع، ص: 16.

توصيات للجهة التي سيوجه لها تقريره النهائي والذي كان موضوع مناقشات في مرحلته المبدئية (التقرير المؤقت)، وبلوغ هذه المرحلة تبقى مرحلة أخيرة من مراحل عملية التقييم وهي مرحلة تثمين النتائج.

4- مرحلة تثمين النتائج

تتضمن المرحلة الأخيرة نشر وتبليغ النتائج للجهات المعنية، توضيح المعلومات المتوصل إليها والطريقة المتبعة في العمل مع مراعاة التوصيات والدروس المستفادة، كل ذلك في ظل اتخاذ القرار الذي يجب أن تكون فترة التقييم مفصولة عنه بوقت كاف. تستجوب هذه المرحلة على المقيم التفكير بجدية في كيفية إيصال ما خلص إليه وما تمخض عن جهوده إلى الجهات المعنية بالطريقة التي تدعم موقفه وتساعد تلك الجهات على الاستفادة من عمله، ويعد التقرير الوسيلة التي سيوظفها من أجل ذلك في إطار جملة من المتطلبات التي تجعل منه فعالاً.

4-1- إعداد التقرير

على المقيم أن يعد تقريره وفق الشكل العام المتعارف عليه والذي يجب أن يتضمن العناصر الموالية:¹

4-1-1- التمهيد: وغالباً ما يتضمن معلومات عامة، تتعلق بعنوان التقرير، إسم المقيم أو الجهة التي قامت بإعداده وتاريخ الإعداد، إضافة إلى عرضه للموضوعات التي تم تقييمها والحاجات التي أدت إليها، كما قد يدرج قائمة للمحتويات التي قد تتضمن هي الأخرى قائمة بالجدول والأشكال البيانية الواردة في التقرير ومكانها على صفحات التقرير، ويجب أن يشمل هذا الجزء (من التقرير) إسم المؤسسة التي تم إجراء العملية لصالحها والغرض الرئيسي منها ونطاقها وحدودها.

4-1-2- المحتوى:

يشكل صلب التقرير ويضم بشكل عام أربعة أقسام هي:

- **المقدمة:** هناك من يضمن هذا القسم بما تضمنه التمهيد بالإضافة إلى الظروف التي أجريت فيها عملية التقييم، والحدود والقيود التي فرضتها على المقيم إذ يجب أن يشار إليها وإلى كيفية معالجته لها، وهناك من يؤجل عرض هذه النقطة إلى ما بعد عرض النتائج.

¹ : ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص ص: 311-314. بتصرف

- جاك فليب - رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، إصدارات بيميك 54، القاهرة، 2003، ص: 405.

- **منهجية التقييم:** يتضمن هذا الجزء من التقييم الأغراض المحددة منه (التقييم)، منهجيته وتصميمه والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذا أية قضايا غير عادية في التصميم، بالإضافة إلى أية معلومات مفيدة أخرى مرتبطة دوماً بالتصميم أو الوقت والتطبيق.
- **تحليل وعرض النتائج:** يعد عرض البيانات التي تم تجميعها والتي تكون في الغالب بشكل ملخص، يتم عرض الطرق المستخدمة في تحليلها مصحوبة بالتفسيرات المناسبة لكيفية تحقق كل نتيجة من النتائج المحققة.
- **الخلاصة والتوصيات:** في ضوء ما يكون قد توصل إليه المقيّم من نتائج فإنه يستطيع تسطير استنتاجات نهائية قابلة للتعميم، والتي على أساسها يتم تقديم ما يراه مناسباً من وصيات واقتراحات يراعي في وضعها ما يلي:
 - الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة الذي أجري تقييم لها، فالتوصيات يجب أن تكون ضمن طاقات المؤسسة اللازمة لتنفيذها والعمل بها.
 - يجب أن تكون التوصيات عملية وواقعية، بحيث يتعين على المقيّم تقديم اقتراحاته الخاصة بظروف تطبيق هذه التوصيات، والأساليب الممكنة لتفعيلها، وبالتالي فإن كل توصية يجب أن تتضمن أسلوباً مقترحاً لتطبيقها وطريقة تحويلها إلى واقع عملي ملموس.
 - يجب أن تعزز كل توصية بالحجج والبراهين التي تبررها وتزيد من مستوى إقناعها لصانع القرار، ويتطلب ذلك من المقيّم أن يشير إلى أهم النتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من قبل الجهة صاحبة التقييم في حال العمل بموجب تلك التوصيات وتطبيقها.
- ولتوخي الواقعية والمعقولية ومراعاة ملاءمة التوصيات لإمكانيات وظروف المؤسسة يفضل أن تصاغ بشكل تشاركي بين المقيّم ومختصين من الجهات صاحبة التقييم، وحبذا لو يكون هؤلاء المختصين ممن يملكون سلطة اتخاذ القرار، لأن من شأن ذلك أن يوجد الدعم الكافي من جانب هؤلاء لدى إدارة المؤسسة عند عرض التقرير.
- 3-1-4- الملاحق:** يتسبب طول التقرير غالباً في تردد صناع القرار في دراسة (قراءة) كافة أجزائه، ولهذا السبب يمكن لمعد التقرير أن يخصص الجزء الأخير من التقرير لوضع أهم المرفقات والملاحق المرتبطة بالنتائج الأساسية والتي تبين بشيء من التفصيل الكيفية التي تم بها الحصول على تلك النتائج، ويجب مراعاة أن توضع في جزء مستقل عن المحتوى الرئيسي (المتن) للتقرير، ويمكن أن تشمل هذه المرفقات على ما يلي:

- خطة التقييم والأسس التي قام عليها ونماذج من استثمارات الاستبيان التي تم استخدامها في جمع البيانات وصور من المستندات الهامة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى أي خرائط أو أشكال تنظيمية يعتقد بأنها تهم صناع القرار وتساعدهم على التعرف على أبعاد ومضامين الاستثمار محل التقييم.
- الجداول الاحصائية الطويلة نسبيا (التفصيلية) التي يكون المقيّم قد كونها في بداية عملية تحليل وتفريغ البيانات من قوائم جمعها.

4-2 - عرض النتائج

- إن عملية عرض النتائج من خلال التقرير يعد عملية صعبة للغاية وعلى خلاف ما يبدو للبعيد عن الميدان، والسبب يعود إلى ثلاثة نقاط أساسية هي:¹
- أن تقاسم الاستنتاجات يحتاج إلى كثير من الشرح.
 - وحتى يقرأ التقرير يجب أن يكون قصيرا.
 - وحتى يفهم من قبل مختلف الأشخاص، يحتاج إلى عروض مختلفة.
- وتوصيل وعرض النتائج يحتاج إلى مهارات تتميز بالحساسية والتعقيد تماما كالمعلومات المطلوبة للوصول إلى النتائج، وبصرف النظر عن الرسالة المراد توصيلها أو وسيلة الاتصال أو مستقبلي هذه المعلومات، هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب مراعاتها هي:²
- **التوقيت:** عادة ما يجب عرض نتائج الاستثمار بمجرد معرفتها، ولكن من الناحية العملية قد يفضل تأجيل ذلك إلى الوقت المناسب، والذي يراعي فيه الإجابة عن الأسئلة المتعلقة به مثل: هل الفئات المستهدفة مستعدة للنتائج في ضوء الأحداث الأخرى المحيطة؟ هل هذه هي النتائج المتوقعة؟ ما هو الوقت الأمثل لإحداث أقصى حد من التأثير على الفئات المستهدفة؟ هل هناك ظروف تفرض التغيير في توقيت عرض النتائج.
 - **الجهة الموجه لها التقرير:** يجب أن يحمل مضمون التقرير رسالة دقيقة تخاطب اهتمامات واحتياجات وتوقعات الفئة المستهدفة، والتي قد تكون الأفراد محل الاستثمار، عمال ومسؤولي المشروع الاستثماري، متخذي القرار وممولي المشروع (المؤسسة) وباقي أصحاب المصلحة كالعلاء، فكل جهة أو فئة من هؤلاء تحتاج إلى تقرير خاص بها (يناسبها).
 - **وسيلة العرض:** يتوقف اختيار وسيلة الاتصال على مدى فاعليتها مع الجهات الموجهة لها النتائج، فعلى سبيل المثال يكون الاتصال المباشر وجها لوجه أكثر فاعلية من إعلان النتائج على لوحة الإعلانات، وقد تكون المذكرة الموزعة مباشرة على الإدارة العليا أكثر فاعلية من الاعلان

¹ : la Bank mondial, Module 07 – la qualité d'une évaluation et des dimensions, les standards à respecter, Op-cit, P : 23.

² : جاك فليب – رون ستون، مرجع سابق، ص ص: 385-386. بتصرف.

عن النتائج في النشرات الدورية التي تصدرها المؤسسة، فاختيار المقيّم للوسيلة المناسبة للعرض يزيد من فاعلية عملية إيصاله لنتائج عمله.

- عمال البرنامج (المشروع الاستثماري) قد يحتاجون إلى تقرير شفهي وتعلية داخلية بالنقاط الأساسية.

- ويحتاج الممولون إلى تقرير كامل ومفصل.

- ومتخذي القرار يرغبون في الحصول على ملخص.

- أما الأفراد (الأفراد المشاركون في الاستثمار) فيمكنهم الحصول على فهرس النتائج

ويكفيهم ذلك.

- **الحصول على الأدلة والبراهين:** يحتاج عرض النتائج إلى قوة الاقناع والتأثير في الآراء (حول

مدى مصداقية عملية التقييم وما توصلت إليه) لذلك على المقيّم أن يبرز هذه الجزئية خاصة إذا ما

تعلقت بأفراد موثوق بهم وتحترمهم الفئات المستهدفة وذلك لدعم الاستثمار. وعن الطرق التي

يمكن توظيفها لهذا الغرض وأهميتها سيتم إفراد مطلب كامل لهذه الجزئية.

إلى جانب هذه المسائل الأساسية التي يجب أن يراعيها المقيم عند عرض نتائج عمله يجب أن

يحرص على أن يكون تقريره بالجودة المطلوبة حتى لا يضع جهده هباء، ومن مميزات التقرير

الجيد ما يلي:¹

- يجب عن الاسئلة والمشكلات المجددة.

- واضح ومنظم جيداً، يستخدم الأشكال والرسومات، ...

- يراعي اشراك أصحاب المصالح في إعداد بعض العناصر.

- يقدم في الوقت المناسب.

- يكتب بلغة المستخدمين.

- يعبر عن موقف منفصل ونزيه وهادف.

وفيما يلي جملة من الإرشادات التي يوصى بها بخصوص مراحل عملية التقييم وهي:²

- العناية والاهتمام بالتحضير الجيد لعملية التقييم.

- تحديد محاور وأهداف التقييم باشتراك الجهة الطالبة له وقيادة المؤسسة.

- ضمان تنوع فريق التقييم.

- تمثيل الأطراف المعنية كافة في عملية التقييم لرؤية الموضوع من زوايا مختلفة.

- مراعاة أن يكون التقييم:

¹ : Jack Phillips – Patricia Pulliam Phillips, Show me the money : How to determine ROI in people, projects and programs, a step by step guide to forecasting and measuring six types of value, Berrett-Kochler publishers, Inc, San Francisco, First edition, 2007, P : 25.

² : منظمة سلمى إشراف هبه طيبي، مرجع سابق، ص ص: 29-30.

- ذو جدوى اقتصادية.
- يغذي دورة المشروع بمعلومات منتظمة عن المخرجات والنتائج والتأثير بما يقود إلى التكيف المستمر للخطط والأهداف.
- يؤكد على عملية صنع القرار والتحليل، وليس جمع المعلومات والبيانات فقط.
- يأخذ بالحسبان التغيرات غير المتوقعة.
- يهتم بالمتابعة ولا يقتصر على النتائج الختامية للمشروع.
- يستفيد من المصادر غير التقليدية للمعلومات.

المطلب الرابع: طرق فصل التأثيرات والبحث عن الأدلة

إن من أخرج وأصعب المواقف التي يواجهها المقيّم هي مدى قدرته على الإجابة بكل ثقة ومصداقية عن سؤال: ما الدليل على أن التغيرات التي وقعت تعزى إلى الاستثمار المحدث أو كما طرحه Jack Phillips في كتابه "أرني المال": ما مقدار التحسن الذي كان نتيجة لهذا المشروع؟ والذي نادرا ما تعطى له إجابة على درجة من الثقة والدقة، فعلى الرغم من أن التغير في الأداء قد يكون مرتبطا فعلا بالاستثمار، إلا أن عوامل أخرى غير ذات صلة بمشروع الاستثمار تكون قد ساهمت في التحسين كذلك. وإذا لم تعالج هذه المسألة فإن النتائج المعن عنها ستفتقر إلى المصداقية وتعد دراسة التأثير باطلة وغير حاسمة¹.

فعلى الرغم من أن علاقة السبب - أثر بين الاستثمار والأداء يمكن أن تكون مركبة ويصعب إثباتها إلا أنه لا بد من عزل هذه التأثيرات لإثباتها بدرجة مقبولة من الدقة، ليكون بذلك المقيّم أمام تحديد تقنية أو أكثر لفعل ذلك وبشكل مبكر أي أثناء التحضير والتخطيط لعملية التقييم، ولعل من أبرز التقنيات التي يمكن استخدامها ما يلي:²

1- مجموعة المراقبة (المجموعة الضابطة)

تعد المجموعات الضابطة من أكثر المداخل دقة في فصل تأثير الاستثمار، وتقوم على استخدام مجموعة تجريبية تشارك في الاستثمار ومجموعة مراقبة لا يشارك أفرادها فيه، ويجب أن تكون المجموعتان متماثلتين في المكونات قدر الامكان ويتم اختيار أفرادها بشكل عشوائي وتخضعان لنفس المؤثرات البيئية، يعزى بذلك كل فرق في أداء المجموعتين إلى الاستثمار.

وعلى الرغم من وضوح الطريقة إلا أن لديها بعض المشاكل التي تجعل من تطبيقها عمليا أمرا صعبا، فالمشكلة الأولى تتمثل في أن اختيار مجموعة المراقبة ومطابقة للمجموعة التجريبية

¹ : Jack Phillips – Patricia Pulliam Phillips, OP-cit, P: 117.

² : Ibid, PP: 124-129.

يعد أمراً مستحيلاً، لأن هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها فردي (يتعلق بالأفراد) والآخر تنظيمي، وللتقليل من هذه المشكلة من الأفضل اختيار أربعة أو ستة متغيرات لها التأثير الأكبر على الأداء، ويستخدم في هذا السياق وبشكل رئيسي قاعدة 20/80 أو ما يعرف بمبدأ باريتو، والتي تهدف (القاعدة) إلى اختيار العوامل التي تستحوذ على 80% من الفرق، ويتطلب الأمر العمل على اختيار أهم العوامل التي تعطي أربع أو خمس قضايا تستحوذ على الغالبية العظمى من العوامل ذات التأثير على الأداء.

والمشكلة الأخرى بخصوص طريقة المجموعة الضابطة هي ما يعرف بالتلوث، والتي يمكن أن تظهر عندما يقوم المشاركون في الاستثمار (المجموعة التجريبية) بإبلاغ وإطلاع أفراد المجموعة الضابطة عما يحدث معهم، وفي بعض الأحيان يحدث العكس عندما يقلد أفراد المجموعة الضابطة سلوك المجموعة التجريبية، وفي كلتا الحالتين تكون المجموعة التجريبية ملوثة بسبب انتقال تأثير الاستثمار إلى المجموعة الضابطة، وللتقليل من هذا الخطر يمكن جعل المجموعتين في مكانين مختلفين، أو في دوريات مختلفة، أو تحتلان طوابق مختلفة من نفس المبنى، وإذا كان ذلك مستحيلاً يجب تقديم توضيحات بأنه سيتم إشراك مجموعة في التدخل (الاستثمار) الآن والأخرى تقييم معها نفس الشيء في وقت لاحق، إلى جانب مناشدة مشاعر المشاركين ومسؤولياتهم والطلب منهم عدم تبادل المعلومات مع الآخرين لمنع حدوث التلوث.

ويضاف إلى ما سبق مشكلة الوقت الكافي للانتظار لظهور الاختلافات في الأداء ولكن ليس لفترة طويلة لأن ذلك سيتسبب في تلوث النتائج، وتبقى مشكلة أخرى تتعلق باختلاف المؤثرات البيئية التي عمل فيها المجموعتان خاصة اختلاف المواقع، وفي مثل هذه الحالة يمكن اعتماد اختيارات عدة للمجموعات ثم تجاهل تلك التي تظهر بعض الاختلافات البيئية.

2- تحليل خط الاتجاه

يعد هو الآخر من الأساليب المفيدة في تقدير أثر الاستثمار، ويتم فيه رسم خط اتجاه الاستثمار المستقبلي بالاعتماد على الأداء السابق كأساس له، وعندئذ تنفيذ الاستثمار يتم مقارنة الأداء الفعلي (الحالي) مع خط الاتجاه، وأي تحسن في الأداء يفوق ما توقعه الاتجاه يمكن أن يعزى (يرجع) بشكل معقول إلى تنفيذ الاستثمار، ومن إيجابيات هذا الأسلوب هو بساطته وانخفاض تكلفته، فبتوافر البيانات التاريخية يمكن رسم خط الاتجاه وتقدير الفروقات بشكل سريع، كما يمكن توفير تقييم عام سريع لأثار الاستثمار. أما عن سلبيات هذا الأسلوب فهو ليس دقيقاً بشكل دائم (على الدوام) ويفترض أن الأحداث التي تؤثر على الأداء قبل القيام بالاستثمار تبقى على حالها باستثناء الأثار المترتبة عن تنفيذه (أي أن خط الاتجاه قبل الاستثمار سوف يستمر في

نفس الاتجاه)، كما أنه (الأسلوب) يفترض عدم دخول مؤثرات جديدة أثناء تنفيذ الاستثمار وهو ما قد لا يكون.

3- طرق التنبؤ

ولمزيد من العزلة (كاستمرار لتحليل خط الاتجاه) يتم استخدام طرق التنبؤ بالتغير في متغيرات الأداء، وتمثل هذه الطرق تفسيراً رياضياً لتحليل خط الاتجاه عند دخول متغيرات أخرى أثناء التنفيذ، ووفقاً لهذا المدخل يتم قياس المخرجات التي يستهدفها الاستثمار بناء على تأثير المتغيرات التي تغيرت أثناء تنفيذ الاستثمار أو تقييمه، وبمقارنة القيم الفعلية المتوقعة يعكس الفارق مساهمة الاستثمار.

وأكثر ميزة سلبية - تظهر بخصوص هذا المدخل - تكون عندما تدخل للعملية عدة متغيرات فيزداد التعقيد ويتضاعف، وتزداد الحاجة والضرورة إلى استخدام الحزم الإحصائية المتطورة لتحليل المتغيرات المتعددة، وحتى مع توفر هذه المساعدة فإنه من الصعب إحداث التوفيق بين البيانات والنموذج المستخدم.

4- التقديرات

تعد التقديرات الطريقة الأكثر شيوعاً في عزل آثار الاستثمار وتستخدم تقديرات لبعض من مجموعات الأفراد، وعلى الرغم من كونها الأسلوب الأضعف إلا أنها من الناحية العملية تعد الأكثر تواجداً واستخداماً وإذا ما تم اتخاذ الاحتياطات اللازمة يمكن تعزيز مصداقيتها.

وتتمثل نقطة البداية في هذه الطريقة في ضمان توفير المعلومات تقديرات المصدر الأكثر موثوقية، والذي غالباً ما يكون المشارك (الفرد الذي تم الاستثمار فيه)، وعلى العموم على الشخص الذي يقدم المعلومات أن يفهم مختلف العوامل وعلى التحديد تلك التي يقع عليها التأثير، وبشكل أساسي هناك أربع فئات من المدخلات (مصادر المعلومات) أولها المشارك بشكل مباشر في الاستثمار، ويعد المديرون مصدراً آخر محتملاً، كما يمكن للخبراء أن يوفرُوا نظرة ثاقبة عن أسباب التحسن، وكل من هذه الفئات يمكن أن تقدم معلومات (التقديرات) من شأنها أن تساعد المقيّم في عزل وفصل آثار الاستثمار بدرجة من الصدق والموثوقية.

وفي ظل تعدد الطرق والتقنيات التي يمكن استخدامها لفصل التأثير وأمام صعوبة الاختيار بينها بسبب التكلفة أو الوقت أو درجة السهولة والتعقيد، يكون من الضروري مراعاة العوامل التالية أثناء الاختيار:¹

¹ : Jack Phillips –Patricia Pullian Phillips, Op-cit, P: 135.

- جدوى التقنية.
- الدقة المتعلقة بها (التقنية).
- مصداقية التقنية بالنسبة للجمهور المستهدف.
- مقدار توزيع أنشطة العمل العادية الناتج عن تنفيذ التقنية.
- الوقت اللازم من المشاركين، الموظفين والإدارة لتنفيذ التقنية.

المبحث الثاني: مستويات وطرق تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

في إطار عرض ما أوجده الباحثون من طرق في مجال تقييم مختلف التدخلات أو آليات الاستثمار البشري كل حسب وجهة نظره، تم اعتماد التقسيم الذي أورده Le Louarn et Wils في كتابهما¹ حول تقييم تسيير الموارد البشرية حيث قاما بتصنيف الطرق إلى وصفية، كمية وأخرى مالية، وحتى تكتمل الرؤية حول مواضع استخدامها كان لزاما توضيح المستويات التي يمكن فيها أحداث عملية تقييم للاستثمار البشري طبعاً، حيث كل مستوى من مستويات التقييم يتضمن هدفاً وأثراً للاستثمار تنتهي جميعها وتصب في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وللتوضيح تدرج المطالب الموالية:

المطلب الأول: مستويات تقييم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الثاني: الطرق الوصفية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الثالث: الطرق الكمية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري؛

المطلب الرابع: الطرق المالية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: مستويات تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

يحاول هذا المطلب تسليط الضوء على مختلف المستويات التي يمكن أن تحدث بها عملية التقييم لمعرفة الأثر الذي يحدثه الاستثمار البشري، وسيتم عرضها وفق نماذج لأصحابها تعبر عن وجهات نظرهم.

¹ : Jean-Yves Le Louarn - Thierry Wils, L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des couts au retour sur l'investissement humain, Édition Liaisons, Paris, 2001, P : 69.

1- مستويات التقييم وفقا لنماذج التدريب

يعد التدريب الاستثمار الذي نال حصة الأسد من اهتمام الباحثين في هذا المجال، حيث وضعت عدة نماذج لتقييم التدريب تناولته من خلال سلاسل هرمية لمستويات التقييم يذكر منها:

1-1- نموذج Kirkpatrick

يعد نموذج Kirkpatrick النموذج الأشهر في عالم تقييم التدريب، حيث قام في نوفمبر 1959 بنشر أفكاره عن مستويات تقييم التدريب مع سلسلة من أربعة مقالات في مجلة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) حيث لم يدعوها بالمستويات ولم يصطلح عليها نموذج باسمه، لقد استخدم الكلمات الأسطورية التي تشكل نموذج تقييم التدريب الأشهر اليوم وهي: رد الفعل، التعلم، السلوك والنتائج، وفي عام 1993 دون كتابه الأول عن أربعة مستويات لشرح النموذج الكامل حيث ذكر قائلا: "على المدراء البدء بالنتائج المرجوة، ثم تحديد ما هو السلوك اللازم لتحقيقها، ثم يجب على المدربين تحديد الاتجاهات، المعرفة والمهارات الضرورية لإحداث السلوك المطلوب. والتحدي الأخير هو تقديم برنامج التدريب بالطريقة التي تمكن المشاركين ليس فقط من تعلم ما يرغبون بمعرفته ولكن أيضا من التفاعل (رد الفعل) الإيجابي مع البرنامج"¹. وفي هذا الحديث توضيح بأن عملية تقييم التدريب تمر بأربعة مستويات كل واحد منها يركز على جزئية معينة ويجب عن السؤال المتعلق بها. والشكل الموالي يلخص ما جاء به Kirkpatrick بهذا الخصوص.

¹ : Jim Kirkpatrick – Wendy kayser Kirkpatrick, The Kirkpatrick four levels Afresh look after 55 years 1959-2014, PP: 02-03 at the site web: www.kirkpatrickpartners.com, at 02/02/2017.

الشكل رقم (12)

نموذج Kirkpatrick لتقييم التدريب

إلى أي مدى تحدث النتائج المستهدفة كنتيجة لحالات التعلم والتدعيم اللاحق.	المستوى 4: النتائج
إلى أي مدى يطبق المشاركون ما تعلموه خلال التدريب لدى عودتهم إلى الوظيفة.	المستوى 3: السلوك
إلى أي درجة يكتسب المشاركون المهارات والاتجاهات والمعرفة المقصودة بناء على مشاركتهم في حدث التعلم.	المستوى 2: التعلم
إلى أي درجة يتفاعل المشاركون بشكل إيجابي مع حدث التعلم.	المستوى 1: رد الفعل

المصدر: Jim Kirkpatrick – Wendy kayser Kirkpatrick, the Kirk Patrick four levels afresh look after 55 years 1959-2014, P: 03, at the site web: www.kirkpatrickpatners.com. at 02/02/2017.

وإلى جانب المستويات الأربعة الشهيرة هذه أضافت الـ ASTD كجمعية مهنية مستوى خامسا يعرف بالعاقد على الاستثمار، والذي انطلق من محاولة الإجابة عن السؤال كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفقته على التدريب كان ذا جدوى¹؟

وحسب ما تضمنه الشكل أعلاه فكل مستوى يهتم بتتبع وتقييم مسألة معينة لها علاقتها التأثيرية على المستوى الذي يليه ف:²

- **المستوى الأول: التفاعل:** يهتم بمعرفة ردود فعل وآراء المشاركين حول البرنامج التدريبي أو العملية التدريبية بشكل عام.
- **المستوى الثاني: التعلم:** يقصد به قياس حصيلة التعلم التي حازها المشاركون في هذا البرنامج من مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات، ومدى تفهم المشاركين لهذه المكونات.
- **المستوى الثالث: إمكانية التطبيق:** يقصد به قياس إمكانية نقل هذا التعلم إلى واقع العمل.
- **المستوى الرابع: نتائج التطبيق:** المقصود هنا هو قياس النتائج التي تحققت بسبب التدريب (وليس بسبب غيره)، وفي تحسين مستوى الأفراد أو تطور أداء المنظمة.

¹ : هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 197.

² : هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص ص: 197-198.

- **المستوى الخامس: العائد على الاستثمار:** يقصد به التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية على المتدربين والمؤسسة، حيث من خلالها يمكن قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وبالنسبة للمستوى الخامس يعتبره Kirkpatrick ضمن ما يتناوله المستوى الرابع، كما أن بيانات المستويين الأول والثاني تبين كم من الوقت والموارد تم استثمارها في التدريب، وتدرج تحت ما يعرف بقياسات الاستهلاك، أما بيانات المستوى الثالث والرابع فهي تبرز القيمة والنتائج الملموسة التي أحرزها البرنامج أي قياسات الأثر، وعن منهجية التقييم يرى Kirkpatrick -دوما- أنها تبدأ من المستوى الرابع من خلال البيانات المجمعة حالياً وليس من المستوى الأول، وتعمل (المنهجية) إلى الأمام من خلال المستوى الرابع.¹ حسب تصوره الموضح في الشكل السابق والذي تناول نموذجه.

I-2- نماذج أخرى لتقييم التدريب

إلى جانب نموذج Kirkpatrick الشهير هناك نماذج أخرى شبيهة تناولت هي الأخرى موضوع تقييم التدريب، من بينها:²

1-2-1- نموذج Hamblin: قام Hamblin بتحديد خمسة مستويات لتقييم التدريب:

- **المستوى الأول: ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي:** ويتم في هذا المستوى تقييم آراء المتدربين أثناء انعقاد البرنامج التدريبي بعد انتهائه مباشرة، ويتم كذلك التقييم بعد فترة كافية من انتهاء البرنامج.

- **المستوى الثاني: التعلم:** يتم تنفيذ هذا التقييم بعد إجراء قياس قبل انعقاد البرنامج التدريبي لمهارات واتجاهات ومعارف المتدربين، وإجراء قياس بعد انعقاد البرنامج التدريبي مباشرة لهذه المهارات والاتجاهات والمعارف، ومن ثمة إجراء مقارنة لنتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي لتقييم مدى التطور لدى المتدربين في الجوانب التي تم قياسها.

- **المستوى الثالث: السلوك الوظيفي:** ويتم إجراء هذا التقييم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي، ومن ثمة قياس التغير والتطور في السلوك الوظيفي للموظف نتيجة انعقاد البرنامج التدريبي.

- **المستوى الرابع: الإدارة والمنظمة:** وهنا يتم تحليل التكاليف والمنافع من خلال قياس تأثير التدريب على إدارة المتدرب أو مجموعته.

¹ : Jim Kirkpatrick – Wendy kayser, Op-cite, PP:03-07.

² : عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العمليات التدريبية: النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى، ص ص:177-179.

- **المستوى الخامس: القيمة النهائية:** ويعتبر هذا التقييم من أصعب مستويات التقييم لوجود عوامل متعددة تتداخل عند تحديد هذا المستوى، وهنا يتم قياس التأثير الكلي للبرنامج على المنظمة وعلى ربحيتها ودرجة استمرارها وبقائها.

1-2-2- نموذج Parker: يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات لتقييم التدريب هي:

- **رضا المتدربين:** يتم هنا قياس ردود فعل المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي لمعرفة مدى رضاهم عنه وعن محتوياته.

- **المعارف التي اكتسبها المتدربون:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال نموذج موجه للمتدربين ويحتوي على مجموعة من الاختبارات لمعرفة المعارف التي اكتسبها.

- **أداء العمل:** يتم القياس هنا بعد انتهاء البرنامج التدريبي عن طريق تطوير مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي للمتدربين.

- **أداء المجموعة:** ويعتبر هذا التقييم أكثر مستويات التقييم صعوبة، ويتم بعد انتهاء البرنامج التدريبي لمعرفة نتائج المجموعة ككل.

1-2-3- نموذج Ciro: تم وضع هذا التقييم من قبل كل من War و Bird و Rackham في كتابهم "تقييم التدريب الإداري"، ويسمى هذا النموذج بهذا الاسم (Ciro) المستمد من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة وهي:

- تقييم المحتوى (Coutents).

- تقييم مدخلات التدريب (Inputs).

- تقييم ردود أفعال المتدربين (Reaction).

- تقييم مخرجات التدريب (Output).

2- مستويات التقييم وفقا لنماذج أخرى

إلى جانب نماذج تقييم التدريب التي تناولت المستويات الممكنة لتقييم عملية التدريب، هناك نماذج أخرى تناولت رأس المال البشري وربطته بتحقيق القيمة والأداء الشامل للمؤسسة سيتم توضيحها في الآتي:

1-2- نموذج Jac Fitz-enz

تذكيرا للتصور الذي وضعه Fitz-enz عن كيفية مساهمة الموظفين في خلق القيمة للمؤسسة انطلاقا من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ذكرها وحددها في الاكتساب، الدعم، التطوير والاحتفاظ الذي سبق توظيفه في شرح علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة

في الفصل الثاني من الدراسة، فمن خلال هذا التصور أوضح Fitz-enz أنه يمكن قياس الأثر الإيجابي للاستثمار البشري أو ما أطلق عليه اصطلاح الرافعة، من خلال ثلاث مستويات هي:¹

1-1-2- مستوى المؤسسة (المستوى الثالث): يعد نقطة التركيز الأساسية أين يتم النظر في العلاقة بين الرأس المال البشري وأهداف معينة للمؤسسة، هذه الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بالجانب المالي، العملاء والقضايا الانسانية أو البشرية.

2-1-2- مستوى وحدة الأعمال: (المستوى الثاني): يتم في هذا المستوى مراقبة التغيرات الحاصلة في المستوى الوسيط من خلقه القيمة، والمتعلق بالجودة، الابتكار، الانتاجية والخدمة - هذه العناصر التي يمكن أن تختزل جميع أهداف الأعمال- حيث يتم التركيز على قياس درجة التغير في المخرجات بقليل من المزج بين كل من التكلفة، الوقت، الحجم (الكمية)، الأخطاء والعيوب وردود الفعل البشرية، التي سيتم العودة إليها لاحقا بتوضيح أكثر.

2-1-3- مستوى أنشطة إدارة رأس المال البشري (المستوى الأول): ولكنه الأول بمفهوم التقييم، ويتعلق الأمر في هذا المستوى بتقييم إدارة رأس المال البشري في حد ذاتها، حيث يمكن رؤية آثار عمل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف، التعويض، التطوير والجذب واحتفاظ المؤسسة برأس مالها البشري.

والتقييم من خلال هذه المستويات الثلاثة وبهذا الشكل يكسر الغموض الذي يكتنف موضوع قياس آثار رأس المال البشري، حيث أن المستوى الأدنى يتعلق بتقييم آليات الاستثمار في حد ذاتها ومدى فعاليتها، أما المستوى الثاني فيقيس أثر هذه الآليات من خلال رأس المال البشري على عمل الوحدات (العمليات) بالتحديد على مخرجاتها التي تعد مصدر النتائج المحققة في المستوى الثالث والمتعلقة بمدى تحقيق القيمة للمؤسسة جراء هذا النوع من الاستثمارات.

2-2- نموذج Kaplan et Norton

انطلاقا من علاقات السبب والنتيجة التي تبني عليها بطاقة الأداء المتوازن، يربط Kaplan Norton et بين أربعة مستويات لتقييم الأداء توافق المنظورات التي وضعها في ظل أهداف ومقاييس تم تحديدها بشكل مسبق. ويمكن توظيفها (البطاقة) بخصوص موضوع الاستثمار البشري الذي يبدأ بسلسلة تأثيراته من منظور التعلم والابتكار مرورا بالعمليات التشغيلية وصولا إلى العملاء، وأخيرا إلى الجانب المالي (حسب ما وضح ضمن علاقة الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في الفصل الثاني)، وعليه يمكن اعتبار هذه الجوانب من الرؤى وفق هذا

بتصرف : Jac Fitz-enz, Op-cit,P : 29 :¹

الترابط والتكامل في تحقيق الأداء الشامل للمؤسسة مستويات في ذات الوقت لتقييم فعالية الاستثمار البشري ففي:¹

- **التعلم والابتكار:** يهتم القياس في هذا المستوى بمدى قدرة الأفراد على قيادة التكنولوجيا ومستوى التعلم التنظيمي والقدرة على الابتكار.

- **العمليات الداخلية:** يتم في هذا المستوى تقييم سلسلة القيمة الداخلية والتي تتضمن دور الإبداع، دور العمليات ودور خدمات ما بعد البيع، ويتم تسليط الضوء على القدرة التكنولوجية والتصميم والتصنيع المتميز وتقديم المنتجات الجديدة.

- **خلق القيمة للعميل:** يتم تسليط الضوء على العميل وتقييم رضاه عن أداء المؤسسة وولائه لها، وذلك من خلال تقييمه لأربعة أشياء يهتم لأمرها هي: الوقت، الجودة، الأداء والخدمة والتكلفة.

- **الأداء المالي:** يتم في هذا المستوى تقييم محصلة أداء الجوانب الأخرى والتي تتركز في تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية هي: البقاء، النجاح والازدهار.

المطلب الثاني: الطرق الوصفية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري

الطرق الوصفية هي طرق لتقييم النتائج تقوم على توقعات وآراء أو أحكام بعض الأشخاص التابعين أو غير التابعين للمؤسسة، يعرض القياس في شكل تقرير أو نص، وتوجد ثلاثة طرق في هذه الفئة هي: اعتراف الآخر، تدقيق الموارد البشرية وبلوغ الأهداف الآتي شرحها فيما يلي:²

1- اعتراف النظراء (La reconnaissance des pairs)

يتعلق الأمر بحكم على جود إدارة الموارد البشرية بشكل عام أو على برنامج بشكل خاص، يقوم به خبراء لا يعملون بالمؤسسة ويأخذ أحيانا شكل تخفيض سعر أو مكافأة (لتعاونية مهنية مثلا). ولهذه الطريقة ميزتان، من جهة يعد الحكم موثوقا به لأنه يقدم من قبل أشخاص لهم دراية، ومن جهة أخرى يسمح هذا الحكم بالمقارنة بين العديدين ويقلص أيضا الأ موضوعية. وفي المقابل تعد هذه الطريقة غير مقنعة بشكل كبير كونها لا تبرز ما الذي تقيسه بالتحديد (جودة إدارة الموارد البشرية، درجة ابتكار قسم الموارد البشرية، كفاءة مهنيي الموارد البشرية بالمؤسسة؟...)، وعلى

¹: Robert S. Kaplan – David P. Norton, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review, January-February, 1992, PP: 73-76, بنصرف تمثل في توظيف ما ورد في الجدول، 172، 192، 229، 231. بنصرف.

- وائل محمد صبحي إدريس – طاهر محمد منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 172، 192، 229، 231. بنصرف.

²: Jean-Yves Le Louarn - Thierry Wils, OP-cit, PP :69- 71.

الرغم من كل ذلك فهي تحمل قدرا كبيرا من الموضوعية لأنها تعتمد على أحكام متحيزة نوعا ما لبعض الخبراء.

2- تدقيق الموارد البشرية

يعد تدقيق الموارد البشرية امتدادا للمراجعة التقليدية التي كانت حتى نهاية التسعينيات تقتصر على الممارسات المالية للمنظمة. ثم شهدت توسعا هائلا في نطاق تطبيقها وأصبحت أداة تحليلية حاسمة لتقييم مدى جودة أو مدى سوء تنفيذ النشاط. ويوفر تدقيق الموارد البشرية البيانات الأساسية اللازمة بحيث يسمح باتخاذ إجراءات لتحسين أداء الموارد البشرية. ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من الطرق لإجراء عملياته بما في ذلك المقابلات، المسوح، الملاحظات أو مزيج منها ويعد المسح الأكثر تفضيلا¹.

يعرف تدقيق الموارد البشرية بتدقيق الامتثال وكذا بقائمة التحقق لقيامه بالتحقق من أن سياسة أو ممارسة الموارد البشرية مطابقة للقوانين السارية ويعرف في هذه الحالة بتدقيق الامتثال القانوني، أو لنموذج حددته المؤسسة ويعرف هنا بتدقيق الامتثال. يمكن أن يقوم به أشخاص من مصلحة الموارد البشرية أو شخص خارجي أو الاثنان. يقوم على فرضية وجود نموذج مثالي للسياسة أو الممارسة يحترم على الأقل المعياريين الموليين:

- تمتثل هذه الممارسة أو السياسة لما يحدث الأفضل في المجال.

- تحترم عادات وقيود وثقافة المؤسسة.

يتم عرض هذا النموذج بعد إعداده على بعض الأشخاص الأكفاء في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أو خارجها للتأكد من صحته، حيث يقومون بإعطاء رأيهم به وتقديم تعديلات أو اقتراح إضافات إذا كان ذلك ضروريا. وعند التحقق من صحة النموذج يقوم المدقق بإنشاء استبانة تتضمن عمودين، الأول لتبيان ما هو مطلوب تحقيقه والثاني لتبيان القياس غير المرغوب. وتحليل نتائج هذه الاستبانة يسمح بتقييم الفارق بين الوضع المثالي والفعلي للمؤسسة واقتراح مخطط عمل لتحسين السياسة أو الممارسة.

ميزة هذه الطريقة أنها سهلة جدا للاستخدام، تأخذ بعين الاعتبار سياق المؤسسة، سريعة وتعطي مؤشرات عما يجب تحسينه. في المقابل لها سلبيات تتمثل في قيامها على الآراء والتقدير الشخصي،

¹ : Jack J. Phillips, Accountability in Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United States of America, 1999, P:37.

كما أنها لا تسمح بمعرفة فيما إذا كان ما تم القيام به فعالاً أم لا، أي لا وجود لصلة مباشرة بين معلومات التدقيق والفعالية الكلية للمؤسسة¹.

3- تحقيق الأهداف

الطريقة شبيهة بالإدارة بالأهداف المقترحة في سنوات الستينيات لتقييم الأداء أو ربحية الإطار، وهنا تطبق على نشاط أو مجموعة من الأشخاص أو على مصلحة الموارد البشرية، وهي في مجملها مألوفة لقياس الفارق بين الهدف المحدد والهدف المحقق، حيث أن القياس هو حكم يلقيه المسؤول المباشر أو المسؤول عن البرنامج على درجة تحقق الهدف، وهو بالطبع ذاتي كما باقي الأحكام البشرية حتى وإن ارتكز على خلفية من المعطيات الرقمية.

مثلاً يريد مدير الموارد البشرية في بداية السنة إنشاء علاقات بين استشاريي التوظيف والخدمات التشغيلية (الزبائن بالمبالغ) وألوية عمل الاستشاريين. يمكن اعتبار هذا هدفاً كمياً صيغته هي: تحسين العلاقات مع الخدمات التشغيلية، يقوم مدير الموارد البشرية في نهاية السنة بالحكم على ما إذا تم تحقيقه أم لا. ولقيامه بذلك يعتمد على المحادثات التي يجريها خلال السنة مع المديرين بالمصلحة والزملاء ونواب المدراء وأشخاص آخرين، ويمكنه أن يأخذ بمعطيات رقمية كعدد الشكاوى التي يتلقاها خلال السنة أو عدد الملاحظات المكتوبة من طرف المديرين المشتكين من عمل مستشاري التوظيف، أو عدد المناصب التي تم شغلها دون استشارة مستشار. وفي النهاية معطيات رقمية أم لا فمديرية الموارد البشرية تتخذ حكماً وتقديراً كيفياً وعمماً حول درجة تحقيق الهدف، وتتميز هذه الطريقة ببساطتها إلا أنها لا تزال غير موضوعية لأنها تعتمد على ترجمة معطيات من قبل شخص واحد بالإضافة إلى أنها لا تقدم مؤشرات حول كيفية تحسين الأمور.

المطلب الثالث: الطرق الكمية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري

الطرق الكمية هي طرق تسمح بقياس نتائج إدارة الموارد البشرية بشكل رقمي وسيتم عرض أهمها فيما يلي:²

¹ : Jack J. Phillips, OP-cit, P:38.

² : Jean-Yves Le Louarn - Thierry Wils, OP-cit, PP :72-86.

1- سبر الآراء

تقوم طريقة سبر الآراء على طلب رأي شخص بمواضيع مرتبطة بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والتي تتعلق بشكل عام بما هو متوقع من إدارة الموارد البشرية، درجة الرضا عن الخدمات المقدمة... كما يمكن أن يطلب منهم تقديم اقتراحات للتحسين.

يتم عرض تأكيدات حول مواضيع مختلفة على الشخص المستجوب ويطلب منه تقديم رأيه بخصوصها وذلك بالاختيار من بين الآراء المقيدة مسبقاً، هذه الأخيرة تكون مشفرة برقم يعبر عن كمية الرأي(حجمه) وفق سلم يتغير من 1 إلى 5 مثلاً. وحتى تعمل هذه الطريقة يجب أن تتبع عدة مراحل وتحترم عدة قواعد تضمن لها الجودة تتمثل في:

- تحديد ما الذي سيتم الاستقصاء عنه.
- القيام ببعض المقابلات الأولية مع بعض الأشخاص لتحديد مدى فهم واهتمام الأشخاص المستجوبين بشكل جيد.
- توليد تصريحات حول كل موضوع.
- تحرير نسخة أولية من الاستبيان وتحديد سلم القياس.
- القيام باختبار أولي للاستبيان مع عينة صغيرة من المستجوبين.
- تمرير الاستبيان على أكبر قدر ممكن من المستجوبين أو اختيار عينة ممثلة.
- تحليل النتائج وترجمتها.

2- مؤشرات النتائج (المؤشرات الرئيسية key indicators)

في إطار تقييم لبعض جهود الموارد البشرية، تم وضع مقاييس رئيسية تعكس جهود وظيفة الموارد البشرية وربطها بالأداء التنظيمي، وحسب Phillips نهج المؤشرات الرئيسية هو أفضل طريقة معروفة ومحددة لتقييم الموارد البشرية يستخدم مجموعة من المقاييس الكمية مثل معدل تكرار الحوادث، معدل التغيب، معدل الدوران... بالإضافة لعدة مؤشرات يعرض الجدول الموالي مجموعة مختارة منها¹.

¹ : Jack J. Phillips, OP-cit, P:40.

الجدول رقم (07)

مؤشرات رئيسية مختارة في تقييم الموارد البشرية

<p>إدارة الرواتب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - النسبة المئوية لساعات العمل الإضافي - نسبة متوسط الراتب إلى طلبات منتصف المدة المتقدمين في الوقت المحدد حسب مستوى الصف <p>الفوائد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة الإجازة المرضية إلى إجمالي الأجور - متوسط الوقت المستغرق لمعالجة المطالب <p>مناخ العمل/ السلامة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكرار/ شدة نسبة الحوادث <p>علاقات العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة تسوية الاضرابات - متوسط الوقت اللازم لتسوية الاضرابات <p>الفعالية الشاملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل الدوران - معدل التغيب 	<p>التوظيف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - متوسط الأيام المستغرقة لملء الشواغر - نسبة العروض المقدمة لعدد المتقدمين <p>تكافؤ فرص العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة شكاوى تكافؤ فرص العمل للموظفين - تمثيل الأقليات من قبل فئة المتظلمين <p>التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة الموظفين المتدربين لفئة العمل - ساعات التدريب للموظف <p>تقييم الموظفين والتنمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توزيع تئمين تقييم الأداء - موثوقية تئمين التقييم <p>المسار المهني:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة الترقية للشهر للموظفين - متوسط السنوات إلى الأشهر بين الترقيات
---	---

المصدر: Jack J. Phillips, Accountability in Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United States of America, 1999, P:41.

ومن أجل الحصول على أحسن مؤشرات للنتائج أو الفعالية يجب اتباع منهجية دقيقة تتضمن الخطوات الموالية:

- **تحديد ما المراد قياسه:** أي مجال القياس والذي يمكن أن يكون واحدا من ثلاث: الموارد البشرية (العدد، الخصائص الديمغرافية، الإنتاجية، الإمكانيات، الاندماج، الولاء، التغيب، معدل الدوران...) أو إدارة الموارد البشرية ويتعلق بكيفية تسيير المؤسسة لمواردها البشرية (مبادئها، قيمها وفلسفتها، جودة القيادة، جودة الاتصال، جودة مناخ العمل...)، والمجال الثالث هو مصلحة الموارد البشرية أي الوحدة الإدارية المكلفة بتسيير العمال ومدى فعاليتها وكفاءتها في فعل ذلك.
- **النمذجة:** تسمح بفهم وتحديد أفضل لما يراد قياسه حيث يتم التساؤل عما يؤثر على الظاهرة المهتم بها والتي تدعى بالمتغير التابع، أما ما يؤثر فيها فهو المتغيرات المستقلة. تكون النمذجة أحيانا صعبة في حال كون الظاهرة المقيسة متعددة الأبعاد أو غير محددة بشكل جيد.

- **القياس:** تسمح الخطوتان السابقتان بالمرور بسهولة إلى عملية القياس، وعلى العموم مرحلة النمذجة ذاتها تولد المؤشرات وإذا لم يحدث ذلك فالسبب يرجع إلى عدم إتمام العملية كما يمكن أن تتوصل إلى عدة مؤشرات مختلفة يتم إخضاعها لاختبار البساطة بشكل مسبق وأحيانا يكون من الضروري إحداث تغييرات تستدعي العودة إلى المرحلة الأولى.

- **العودة إلى المرحلة الأولى:** إن التحدي الذي يمكن أن يطرحه مؤشر قياس ما أو عدة مؤشرات هو افتقاره للملاءمة، فجودة المؤشر هي مطلب أول وغيابها يدل بكل بساطة على أنه لا يتم تحديد ما المراد قياسه بالضبط وبالتالي يجب العودة إلى الخطوة الأولى، وفي النهاية إذا تم تجريب كل شيء ولم ينجح فلعله من المستحسن تقبل عدم المقدرة على قياس أمر ما في إدارة الموارد البشرية والاستسلام لذلك مؤقتا.

3- معامل الارتباط

معامل الارتباط أو الارتباط بكل بساطة هو مؤشر للنتيجة يقيس الكمية، يمكن الحصول عليه من الصيغة الموجودة بكتب الإحصاء وتتغير قيمته بين -1 و +1، فإذا ساوت -1 فذلك يعني وجود علاقة خطية سلبية تامة بين الظاهرتين، وإذا كانت تقع بين -1 و 0 فالعلاقة سلبية ولكن ليست تامة أما إذا ساوت 0 فيعني ذلك عدم وجود أي علاقة خطية بين الظاهرتين، وإذا وقعت بين 0 و +1 فيعني ذلك وجود علاقة إيجابية غير تامة أما قيمة +1 فتعني بأن العلاقة بين الظاهرتين إيجابية وتامة أي في كل مرة تتغير إحداها بوحدة تتغير الأخرى بنفس القيمة.

فمعامل الارتباط مقياس إحصائي دال على قوة الارتباط بين ظاهرتين وليس مقياسا للسببية، إذ لا يحدد في أي اتجاه تذهب العلاقة وأي من المتغيرين يؤثر على الآخر، على سبيل المثال الارتباط بين رضا عمال المبيعات ورضا الزبائن المقدر ب + 0,4 لا يبرز فيما إذا كان رضا العمال هو الذي يؤثر على رضا الزبائن أم العكس، ولكنه يبرز بأنهما مرتبطان فقط.

ويعد مربع الارتباط أيضا مؤشرا للنتيجة وهو مهم ويدعى معامل التحديد، يمثل نسبة التباين المشترك بين الظاهرتين في حالة لم يعرف الاتجاه السببي للعلاقة، فبالنسبة لنفس المثال مربع القيمة أي 16% تعني أن الظاهرتين لهما تباين مشترك يقدر بهذه القيمة، وإذا عولج من منطلق أن العلاقة انطلقت من رضا العامل إلى رضا الزبون يمكن القول بأن 16% من رضا الزبون يعود إلى الرضا الوظيفي لعامل المبيعات والباقي يمكن أن يرجع إلى جودة المنتج أو تصميم المحل أو ساعات فتحه أو...

4- المقارنة المرجعية أو المعاييرة (Benchmarking)

هي طريقة لمقارنة معطيات حول الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات، تسمح للمؤسسة في نفس الوقت بقياس نتائج إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الأخرى ومقارنتها مع نتائجها، تقوم على فكرتين الأولى تتعلق بتحديد الممارسات الأفضل والثانية بإمكانية التحسين انطلاقاً من المقارنة مع المؤسسات الأخرى.

يتم القيام بها من خلال المراحل السبع الموالية:

- تحديد موضوع المعاييرة والذي يمكن أن يكون: مقارنة خصائص برنامج موارد بشرية أو طريقة عمل أو سياسة تعويض أو بعض المؤشرات كنسبة تكلفة اليد العاملة، أو استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأكملها.

- تشكيل فريق يضم خبراء أو مختصين أو مسيرين في مجال إدارة الموارد البشرية وحتى متطوعين مهتمين بالمعاييرة.

- تحديد الشركاء أي المؤسسات التي ستتم معها المقارنة.

- تجميع البيانات والتي تبدأ بالبيانات الداخلية للمؤسسة.

- تحليل البيانات من قبل مختص في الإحصاء ومن الأفضل أن يضم الفريق واحدا إذا لم يفعل.

- تحويل المعلومات إلى الشركاء وذلك من خلال التقرير.

- الشروع في التحسين وهي المرحلة التي تقود المؤسسة إلى تغيير ممارسة أو عدة ممارسات لإدارة الموارد البشرية بناء على تحليل الانحراف بين ما تقوم به وما تقوم به مجموعة الأفضل، ويحتاج هذا التغيير إلى مخطط عمل مفصل بشكل جيد يتضمن الأهداف والأجال والوسائل وكذا النتائج والعراقيل المنتظرة.

المطلب الرابع: الطرق المالية لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري

تعد الطرق المالية طرقاً كمية ذات مقاييس نقدية وتندرج ضمنها طريقة المؤشرات والمعايرة المذكورتين في الطرق الكمية إذا ما اعتمدا على مقاييس بوحدة نقدية، وبالنسبة لهذا المطلب سيتم الاكتفاء بذكر بعضها لأنها في الواقع كثيرة ومتعددة وسيتم عرضها من منظور ثلاث زوايا هي: القيمة المضافة، العائد على الاستثمار ولوحة القيادة.

1- تقييم الاستثمار البشري من منظور القيمة المضافة

أدرج J. Fitz-enz في ظل بحثه في القيمة الاقتصادية للعاملين مجموعة من الطرق لتقييم

الاستثمار البشري منها:¹

1-1- عامل الإيراد لرأس المال البشري (HCRF)

جاء هذا المقياس لإعادة النظر في العائد التقليدي للفرد، والذي كان يقاس بمعادلة الإيراد لكل موظف (الإيراد/الموظف)، ولكن مع التغيرات التي شهدتها السوق اليوم، أصبحت المؤسسة توظف المواهب البشرية بطرق مختلفة، فبالإضافة إلى التوظيف بالدوام الكامل التقليدي أصبح الكثير من الأشخاص يعملون لبعض الوقت أي بدوام جزئي، وهذا ما استدعى تغيير القاسم المشترك من موظف بدوام كامل إلى ما يعادل الدوام الكامل (FTE)، ليصبح بذلك بدل الإيراد لكل موظف المعبر عنه بالعدد بالرأس، الإيراد لما يعادل الدوام الكامل أي الإيراد /FTE، والذي يأخذ بعين الاعتبار كل من الموظفين بدوام كامل وجزئي وكذا ساعات العمل الطارئة، ويعد بديلا لمجموع ساعات العمل المستثمرة وHCRF يعد مقياسا أساسيا لإنتاجية الأفراد لأنه يوضح كم من الوقت أنفق لتوليد كمية معينة من الإيرادات، كما يعد نقطة انطلاق لمقاييس أخرى تربط رأس المال البشري بالنتائج المالية وفهمها على الرغم من بساطتها.

1-2- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA)

يقوم هذا الأسلوب على ما روجت له مؤسسة Stern Stewart في سنوات التسعينات بشأن مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة، والتي تعرف على أنها: EVA = صافي الأرباح التشغيلية بعد خصم الضرائب - تكلفة رأس المال. والهدف من هذا القياس هو تحديد أي إجراءات التسيير التي أضافت قيمة اقتصادية حقيقية بدلا من مجرد اعتماد القوائم المالية التي يمكن أن تحجب النتائج الفعلية، ويمكن للقيمة الاقتصادية المضافة أن تعطي منظورا لرأس المال البشري من خلال تقسيمها على FTEs (الموضح سابق) بالشكل الموالي:

$$HEVA = (\text{صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب} - \text{تكلفة رأس المال}) / FTEs$$

والتي تشير إلى كم من القيمة الاقتصادية المضافة العائدة إلى متوسط كمية العمل.

وبالنسبة لتكلفة رأس المال يظهر ما يعرف بعامل تكلفة رأس المال البشري (HCCE) الذي

يتضمن أربع تكاليف رئيسية لرأس المال البشري وهي:

- تكاليف أجور وامتيازات الموظفين.

- تكاليف أجور العمالة العارضة.

- تكاليف التغيب عن العمل.

¹ : Jack Fitz-enz, Op-cite, PP : 44-51.

- تكاليف دوران العمل.

3-1- القيمة المضافة لرأس المال البشري (HCVA)

يقيس هذا المقياس الربحية بالنسبة لـ FTEs ب الصيغة الموالية:

$$\frac{\text{الإيرادات} - (\text{المصروفات} - \text{الأجور والامتيازات})}{\text{FTE}} = \text{HCVA}$$

4-1- كفاءة رأس المال البشري (HCE)

تقيس كفاءة رأس المال البشري القيمة المضافة من قبل الموارد البشرية للمؤسسة، وتعد أحد مكونات معامل القيمة المضافة الفكرية الذي أنشأه Ante Pulic والذي صنفت طريقته ضمن مجموعة العائد على الأصول¹. ويتم إيجاد هذه الكفاءة حسب صاحبها كما يلي:²

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع الأجور والرواتب}} = \text{HCE}$$

2- تقييم الاستثمار البشري من منظور العائد على الاستثمار

هناك من يدعو هذا التوجه بمدخل الربحية في دراسة كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري ولقد أدرج Jack Phillips العديد من الصيغ التي يمكن استخدامها في قياس العائد على الاستثمار البشري والتي عرضها بشكل مركز على الاستثمار في التدريب، حيث ركز على مقياس العائد على الاستثمار (ROI) ومعدل التكلفة إلى الفوائد (BCR)، إلى جانب مقاييس أخرى توضح فيما يلي:³

1-2- العائد على الاستثمار (ROI)

يعد هذا المقياس هو الأكثر ملاءمة لتقييم استثمارات الموارد البشرية والذي يكتب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار (ROI)} = 100 \times \frac{\text{صافي فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}}$$

¹ : Azlina Rahim et al, OP-cit, P : 03.

² : Ante Pulic, The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description, Centar za intelektualni kapital, Croatia, Zagreb, June 2008, P: 20.

³ : Jack J. Phillips et al, The human resources scorecard: measuring the return on investment, Butterworth-Heinemann, United States of America, 2001, PP:233-234, 241-244.

وقد وظف Fitz-enz المقياس في حساب عائد الاستثمار في رأس المال البشري (HCROI)، والذي ينظر إليه على أنه مصطلح يعكس ربح الأموال المنفقة على الموظف والمدفوعة في شكل أجور وامتيازات ويحسب كما يلي:¹

$$\frac{\text{الإيرادات} - (\text{المصروفات} - \text{الأجور والامتيازات})}{\text{الأجور والامتيازات}} = \text{HCROI}$$

وقيمته تعني مبلغ الربح المستمد أو المحصل من كل دولار مستثمر في تعويضات رأس المال البشري دون احتساب التدريب وما شابه، ومن خلال هذا المقياس يضيف Fitz-enz أنه يكون من المقدر تصميم كمية إضافية من المقاييس تحسب فيها تكاليف التدريب أو تكاليف أخرى ترتبط بالموظفين وذلك بما يتلاءم والاحتياجات الخاصة للمؤسسة.

2-2- معدل التكلفة والفوائد (BCR)

تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين فوائد وتكاليف برنامج الموارد البشرية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكلفة البرنامج}} = \text{معدل التكلفة والفوائد}$$

من خلال هذه المعادلة يتم مقارنة الفوائد الاقتصادية لبرنامج مع تكلفته، وعندما يكون الناتج مساوياً لـ (1) فهذا معناه أن الفوائد مساوية للتكلفة وعندما يكون الناتج هو (2)، وعادة ما يتم كتابته (2:1) فمعناه أن كل دولار تم صرفه تم استرداده دولارين كفوائد، ولسوء الحظ لا توجد معايير نمطية للمعدل المقبول للتكلفة والفوائد، وعلى أية حال يعتبر المعدل (1:1) غير مقبول بالنسبة لمعظم البرامج وتقبل بعض المؤسسات المعدل (1:1,25).

2-3- فترة الاسترداد (Payback Period)

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائع استخدامها في تقييم النفقات الرأسمالية، حيث يتم إحداث التوازن بين الوفرات النقدية السنوية الناتجة من الاستثمار مع النفقات النقدية الأصلية المطلوبة للوصول بالاستثمار إلى دخل نقدي مضاعف للاستثمار الأصلي، وعادة ما يتم القياس بالنسبة للسنوات والشهور، وتحدد فترة الاسترداد كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي الاستثمار}}{\text{الوفرات السنوية}} = \text{فترة الاسترداد}$$

¹ : Jack Fitz-enz, Op-cite, PP: 51-52.

تمثل القيمة المتحصل عليها المدة اللازمة لاسترداد البرنامج الاستثماري لتكاليفه، وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة ولكنها تهمل القيمة المالية للوقت، وبالتالي لم تنل الانتشار الكافي لاستخدامها في التقييم.

2-4- تخصيص التدفقات النقدية (Discounted Cash-Flow)

تستخدم هذه الطريقة في تقييم فرص الاستثمار، حيث يتم تخصيص قيم محددة للعائدات من الاستثمار، ويعتمد هذا الافتراض على أن الدولار المكتسب اليوم أكثر قيمة من الدولار المكتسب بعد عام من الآن، وهناك العديد من الطرق التي يمكن لها استخدام هذا المفهوم لتقييم النفقات الرأسمالية، والطريقة الأكثر شيوعاً تعتمد على مقارنة الوفرات عام بعد عام مع التدفقات النقدية المطلوبة للاستثمار، حيث يتم خصم الوفرات المتوقعة كل عام باستخدام معدلات الفائدة المختارة، فإذا كانت القيمة الحالية للوفرات تتجاوز القيمة الحالية للتدفقات بعد الخصم بمعدل فائدة متعارف عليه فإن هذا الاستثمار مقبول، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بقدرتها على تحقيق الاستثمارات المتنامية إلا أن طريقة حسابها أصبحت أصعب.

2-5 - المعدل الداخلي للعائد (IRR)

تعمل هذه الطريقة على تحديد معدل الفائدة المطلوبة لتكون القيمة الحالية للتدفق النقدي مساوية للصفر، حيث تمثل الحد الأقصى لمعدل الفائدة الذي يمكن دفعه في حالة اقتراض التمويل الكلي للمشروع واضطرار المؤسسة إلى نقطة التعادل على المشروعات. يهتم المعدل الداخلي للعائد بالقيمة الحالية للنقود ولا يتأثر بنطاق المشروع، حيث يمكن استخدامها في ترجيح البدائل وفي اتخاذ قرارات الرفض أو القبول عند تحديد الحد الأدنى لمعدل العائد، الأمر الذي يمكن أن يجعل البديل الاستثماري المصحوب بمعدل عائد منخفض يبدو الأسوأ، وفي الواقع العملي نادراً ما يتم استخدام هذه الطريقة في تقييم استثمارات الموارد البشرية.

2-6- تحليل المنفعة (U Δ)

المنفعة هي فترة تأثير البرنامج على أداء العاملين، وعدد العاملين المتأثرين وفترة سريان مفعول برنامج المواد البشرية وقيمة الوظيفة الناتجة عن مبادرة الموارد البشرية والتكلفة الاجمالية للبرنامج ويعمل تحليل المنفعة على قياس المساهمة الاقتصادية للبرنامج وفقاً لمدة تأثيره في تحديد وتعديل السلوك حيث قدم كل من Schmidt و Hunter و Pearlman المعادلة التالية لتحديد القيمة المالية للبرنامج التدريبي:

$$\Delta U = T \times N \times dt \times Sdy - N \times C$$

حيث أن:

ΔU : القيمة المالية للبرنامج التدريبي

T: هي الفترة المتمثلة في عدد سنوات تأثير البرنامج التدريبي على الأداء.

N : عدد العاملين الذين تم تدريبهم.

dt : الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي بين متوسط العاملين المدربين ومتوسط العاملين غير المدربين في صورة الانحراف المعياري.

Sdy : الانحراف المعياري للأداء الوظيفي للمجموعة المدربة بالدولار.

C : تكلفة التدريب لكل موظف.

من بين كافة العوامل التي تضمنتها هذه المعادلة من الصعب تحديد الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي (dt) وقيمة الوظيفة المستهدفة (Sdy)، أما مدة سريان فاعلية البرنامج التدريبي فتحدد بملاحظة فروق الأداء بين العاملين المدربين وغير المدربين، وأبسط الطرق للحصول على هذه المعلومات هي قيام المشرفين بتحديد معدل الأداء للمجموعتين، حيث يقومون بتقدير قيمة الوظيفة المستهدفة (Sdy).

ونظرا لاعتماد طريقة تحليل المنفعة بأكملها على التقدير وطبيعتها الوصفية لم تلق قبولا لدى قادة الموارد البشرية، ولم تحقق الانتشار المطلوب كأداة لتقييم العائد على استثمارات الموارد البشرية.

وقبل ختم هذه النقطة تجدر الإشارة إلى ما أورده J. Phillips كتعقيب ذكره بخصوص المقاييس التي ذكرها، كونها صممت أساسا لتقييم الأنواع الأخرى من الاستثمارات إلا أنها أحيانا ما يتم استخدامها في تقييمات الموارد البشرية. وما يضاف كتوضيحات في نفس الإطار، يعرف معدل الفوائد/التكلفة بدليل الربحية وتخصيص التدفقات النقدية معروف بطريقة صافي القيمة الحالية. والتي تعد طرقا لتقييم جدوى المشاريع المحدثة عادة لاتخاذ القرار بشأن الاستثمار أو الإحجام عنه إلى جانب المفاضلة بين البدائل المتاحة.

وكون تقييم الجدوى هي تقييم سابق فهذا لا يعني عدم إمكانية استخدامها مقاييسها لإحداث التقييم النهائي أو اللاحق، حيث يتم اعتماد معادلة العائد على الاستثمار بشكل كبير وعلى نطاق واسع كونها اثبتت جدواها في مجال الاستثمارات البشرية خاصة في مجال التدريب وقام J. Fitz- enz بتوظيفها بخصوص الأجور والامتيازات وعقب على إمكانية توسيع استخدامها وفق احتياجات المؤسسة.

3- تقييم الاستثمار البشري من منظور لوحة القيادة

في إطار الربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسات تم استخدام لوحة القيادة التي تمزج بين العديد من المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية، وفي هذا العنصر سيتم إدراج مجموعة من صور لوحة القيادة التي تستخدم لتقييم الاستثمار البشري.

3-1- بطاقة الأداء المتوازن لـ Kaplan et Norton

يقول Kaplan "أرى البطاقة كنظام قياس استراتيجي، وليس قياسا لاستراتيجيتنا"¹، ليغالط بذلك من يرونها أداة لتقييم استراتيجية المؤسسة في حين أنها وسيلة بالدرجة الأولى لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الجميع. وقد قام بتطبيق مقاييس مالية وغير مالية وأورد مجموعة منها ومن الطرق التي يمكن استخدامها في كل منظور من المناظير الأربعة أو المستويات الأربعة (وفقا لما تم توظيفه في هذه الدراسة) بالشكل الموالي:²

- **المنظور المالي (المستوى الأول):** يستخدم لتقييم الأداء المالي الذي يعد النتيجة النهائية لتطوير رأس المال البشري وتعلمه ويمكن استخدام المؤشرات الموالية:
 - العائد على رأس المال المستخدم.
 - التدفق النقدي.
 - ربحية المشروع.
 - موثوقية توقعات الربحية.
 - تراكم المبيعات.
- **منظور العملاء (المستوى الثاني):** حيث يمكن استخدام:
 - مؤشر التسعير.
 - استقصاء ترتيب العملاء.
 - مؤشر رضا العملاء.
 - الحصة السوقية.
- **منظور العمليات الداخلية (المستوى الثالث):** يوظف فيه:
 - معدل نجاح العطاء.
 - إعادة العمل.
 - مؤشر حوادث السلامة.
 - دورة انتهاء المشروع.
- **منظور الابتكار والتعلم (المستوى الرابع):** ويعد الأول من حيث بداية سلسلة التقييم ويوظف:
 - % العائد من الخدمات الجديدة.
 - مؤشر عائد التحسين.

¹ : Robert Kaplan – David P. Norton, Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September-October 1993, P: 12. At site web www.hbr.org .at 02/15/2017. بتصريف تمثل في تحويل محتوى الشكل إلى فقرات

² : Robert Kaplan – David P. Norton, Putting the balanced scorecard to work, OP-cit, P: 04.

- استقصاء اتجاه العملاء.

- % اقتراحات الموظفين.

ويعد تحديد واختيار المؤشرات والمقاييس التي توظف في القياس والتقييم بكل مستوى قضية تتناسب مع الاحتياجات حيث أن هناك حزمة متنوعة من الأساليب والطرق المالية وغير المالية يمكن استخدامها.

2-3- مصفوفة الأداء لـ J. Fitz-enz

يرى J. Fitz-enz أن مصفوفة الأداء تعد المنهج الأساسي لإدارة أي وظيفة أو عملية، تظهر بها خمسة عناصر تمثل طرق تقييم الأمور بالمنظمات وكذا في الحياة وهي: التكلفة، الوقت، الكمية، الأخطاء وردود الفعل، حيث استخدمها في موضعين لتقييم الاستثمار البشري، وذلك لتقييم أداء إدارة رأس المال البشري وكذا إدارة العمليات، وهما المستوى الثاني والثالث من المستويات التي عرضت سابقا طبعا من وجهة نظره (J. Fitz-enz).

3-2-1- مصفوفة أداء إدارة رأس المال البشري: كما وسبق الإشارة إليه في هذا

المستوى من التقييم يتم تقييم مدى فعالية وكفاءة الممارسات أو آليات الاستثمار التي تطبقها المؤسسة والتي تتمحور في أربعة آليات هي: الاكتساب، الدعم، التطوير والاحتفاظ. وفي إطار تطوير هذه المصفوفة قام الباحث بإعداد بطاقة أداء رأس المال البشري (المراد بها إدارة رأس المال البشري وليس رأس المال البشري بحد ذاته) المستوحاة من نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتتكون من أربعة مستويات كل منها يمثل أحد الأنشطة الأساسية لإدارة رأس المال البشري: الاكتساب، الدعم، التطوير والاحتفاظ، أما التخطيط فلا يعد جزءا من البطاقة لأنه يتعامل مع المستقبل في حين أنها (البطاقة) تركز على الأحداث الأخيرة والحالية.

ينبغي أن يتضمن كل ربع من البطاقة التكلفة، الوقت والكمية ومعايير الجودة، إلى جانب إضافة عوامل التفاعل (رد الفعل) للمدربين والموظفين مع برامج الموارد البشرية وذلك من خلال الجزء السفلي للبطاقة¹، والشكل الموالي يعطي صورة عن هذه الأداة وما تتضمنه من مقاييس يمكن استخدامها لتقييم الاستثمار البشري من منظور مدى فعالية الآليات التي تم توظيفها.

¹ : Jack Fitz-enz, Op-cit, P: 129.

الشكل رقم (13)

بطاقة أداء إدارة رأس المال البشري

التخطيط	
التسليم في الوقت	جميع المواصفات
<p>الاكتساب</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة التعيين للفرد. - وقت شغل الوظيفة. - عدد المعيّنين الجدد. - عدد الإحالات. - جودة المعيّنين الجدد. 	<p>الدعم</p> <ul style="list-style-type: none"> - إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من المصاريف من المصاريف التشغيلية. - متوسط الأجر للعامل. - تكلفة الامتيازات المالية كنسبة من كشف الراتب. - متوسط درجة الأداء مقابل الإيراد لـ FTE
<p>الاحتفاظ</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل الفصل الإجمالي. - نسبة الفصل الإجباري. - تكلفة دوران العمل. - أسباب المغادرة. 	<p>التطوير</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة التدريب كنسبة من كشف الراتب. - إجمالي ساعات التدريب المقدمة. - ساعات التدريب لكل وظيفة. - ساعات التدريب لكل فريق عمل. - العائد على الاستثمار في التدريب.
سجلات الارتباط	سجلات الاتجاهات

المصدر: Jack Fitz-enz, Op-cit, P: 130 .

3-2-2- مصفوفة أداء العمليات: تستخدم مصفوفة الأداء على مستوى العمليات للحكم أو تقييم القيمة المضافة الوسيطة، وذلك باستخدام المعايير الأربعة الأساسية والمتمثلة في: الجودة، الابتكار، الإنتاجية والخدمة وتعرف بـ QIPS تعد العناصر الأساسية للعمل، يدعوها بعض الباحثين بالمتغيرات التابعة و Fitz-enz يدعوها بالأهداف، وهي خطوات الطريق إلى الميزة التنافسية وهدف ربحية المؤسسة في نهاية المطاف، وعلى الرغم من أنه يتم التعامل معها في المصفوفة بشكل فردي إلا أنها مترابطة، فمن الصعب أن تتخيل خدمة جيدة لمنتوج باهظ الثمن وجودة منخفضة، وبالمثل تحسين الجودة يقلل من تكلفة الوحدة من المنتج أو الخدمة¹، فيمكن إسقاط ما يفعله كل شخص (واحد) في جميع الأوقات في واحد من هذه العناصر (أعمدة المصفوفة) الموضحة في الشكل الموالي:

¹ : Jack Fitz-enz, Op-cit, PP: 86-88.

الشكل رقم (14)

مصفوفة أداء العمليات

الخدمة	الانتاجية	الابتكار	الجودة	
تكلفة الاتصال	تكلفة الوحدة	الاستثمار في البحث والتطوير	تكلفة ضمانها (الجودة)	التكلفة
وقت الاستجابة	في الموعد المحدد	وقت الوصول للسوق	وقت الاصلاح	الوقت
عدد الخدمات المقدمة (المنجزة)	عدد أوامر التعبئة	القابلية للتطوير	مطابقة Sigma 6	الكمية
حل أول مكاملة	معدل إعادة العمل	الأفضل في السوق	معدل الفاقد	الجودة (الأخطاء)
حل المشكلة	لا أخطاء	رضا العميل	على المواصفات	رد الفعل

المصدر: Jack Fitz-enz, Op-cit, P: 87.

وبالإضافة إلى هذه العينة من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على العمليات والذي يمس المستوى الثاني من تقييمه، يمكن استخدام العديد من المقاييس حسب احتياجات المؤسسة والتي تساعد على معرفة الأثر على مخرجات العمليات من وجهة نظر العميل.

خلاصة الفصل

من خلال ما عرض في الفصل يمكن القول بأن التقييم عملية ممنهجة وموضوعية تقوم على القياس في ظل التحديد المستقل لعدة متطلبات أبرزها الأهداف والمعايير، والهدف منها هو ضمان سير المشاريع بالشكل المخطط له بما يسمح ببلوغ الغايات التي وضع لأجلها، ويعطي مصداقية للنتائج المحصل عليها بشأنها، والأصح في اللغة هو استخدام التقويم بدل التقييم والذي تعد المتابعة ضرورة لإنجاح تنفيذه وإرجاع أثره، بتعبير آخر وجود المتابعة يسمح بالكشف المبكر عن أي انحرافات أثناء تنفيذ الاستثمار بما يتيح امكانية تصحيحها وإعادةه إلى ما حاد عنه، هذا من جهة ومن جهة أخرى تبقي للمقيم تفسيراً واحداً حول سبب نجاح أو فشل المشروع وهو أن القرار المتخذ بشأن تنفيذه كان صائباً أو خاطئاً منذ البداية، أي أن المؤسسة تقوم بالتصرف الصحيح أو الخاطئ في حين أن المتابعة توضح ما إذا كان التنفيذ يتم بالشكل الصحيح أم لا، وللقيام بعملية تقييم فعالة لا بد من وضع منهجية تقوم على جملة من المرتكزات وفقاً لما هو متاح للمقيم المطالب ببناء نظرية للتغيير تربط بين الاستثمار الذي يتم على مستوى الافراد و ينتقل أثره إلى المستوى التشغيلي والتنظيمي، أي على مستوى المؤسسة أين تبرز مؤشرات قدرتها التنافسية، ولتقييم الأثر يجب تحديد المستويات بأهدافها ومعاييرها وبياناتها والمقاييس التي تناسبها، حيث ما لوحظ بهذا الشأن هو أن الباحثين أوجدوا العديد من الطرق التي تسمح بتقييم الاستثمار البشري منها الوصفية والكمية والمالية، يتم توظيفها تناسباً والغاية من العملية وكذا المستوى الذي ستم فيه.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

يحاول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos، إحدى أبرز المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية تبسة والمعروفة بتوظيفها للأشخاص ذوي الشهادات المتخصصة والعليا والمتحكمين بالتقنيات واللغات الأجنبية، ويعد هذا الأمر من أبرز الأسباب التي دفعت بالباحثة إلى اختيارها لتكون محل دراستها الميدانية، إضافة إلى كونها تواجه منافسة شديدة في مجال صناعتها.

ولإنجاز هذه الدراسة قامت الباحثة بانتقاء المنهج والأدوات والإجراءات المناسبة التي

ستمكنها من الإجابة على إشكالياتها المطروحة، حيث سيتناول الفصل المبحثين المواليين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -Somiphos-؛

المبحث الثاني: منهج وأدوات وخطوات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة –Somiphos-

في إطار التعرف على مؤسسة مناجم الفوسفات التي سيتم استخدام اسمها Somiphos خلال الدراسة الميدانية، يسلط هذا المبحث الضوء على عدة جوانب تسمح بذلك من خلال تناوله للجزئيات التي توضحها المطالب الموالية:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتطور نشاطها؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Somiphos؛

المطلب الثالث: الوضع التنافسي للمؤسسة؛

المطلب الرابع: رأس المال البشري بالمؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتطور نشاطها

تعد مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos أحد فروع مجمع Ferphos الذي يعد من أهم المؤسسات الجزائرية بنشاطها الاستخراجي والتصنيعي والتصديرية لكل من مادة الفوسفات، الحديد والبولزولان، وفيما يلي عرض خاطف عن كيفية تأسيس هذا المجمع ومن ثمة المؤسسة محل الدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات – Somiphos -.

1- تاريخ مجمع Ferphos

ينشط مجمع الحديد والفوسفات –Ferphos- في مجال النشاط المنجمي الذي اكتسب خبرته فيه لأكثر من قرن من الزمن، من خلال تاريخ بدئه من قبل المعمر الفرنسي سنة 1863 حتى سنة 1966 أين تم تأميم المناجم الجزائرية وتأسيس شركة Sonarem سنة 1967 متولية بذلك تسيير مؤسسات القطاع المنجمي حتى سنة 1983 حيث تم إعادة هيكلتها بموجب المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتأسست جراء ذلك المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات – Ferphos- بنفس التاريخ لتصبح فيما بعد شركة أسهم بتاريخ 22 ماي 1990 ثم مجمعا للحديد والفوسفات في 01 جانفي 2005 بنفس الاسم.

فانقسمت الشركة إلى مجموعة من الشركات ممثلة بالمجمع الصناعي Ferphos الكائن مقره الاجتماعي بولاية عنابة متضمنا شركات الأسهم (الفروع) التالية:

- Somiphos: شركة مناجم الفوسفات (المؤسسة محل الدراسة).

- Somifer: شركة مناجم الحديد الجزائري، مقرها الاجتماعي بتبسة تضم المناجم الموالية:

- منجم عنيني بسطيف.

- منجم الروينة بعين الدفلة.

- منجم سيدي معروف بجيجل.
- منجم شعبة البلوط بسوق أهراس.
- S.P.M.C: شركة البوزولان ومواد البناء مقرها الاجتماعي بعين تيموشنت بمركز منجمي وحيد بيني صاف للبوزولان (صخر بركاني).
- S.F.O: شركة المسبكة أو الصهر، مقرها بالونزة -تبسة- تقوم بصهر الحديد لصنع القوالب الحديدية لمختلف الاستخدامات.
- Ferbat: شركة الانجاز العقاري مقرها بعنابة تقوم بأنشطة البناء وكل ما يتعلق بالعقار والهيكل المعدنية.
- Sotramine: شركة النقل البري للمناجم مقرها بعنابة تتكفل بنقل المواد (المستخرجة والمعالجة) المنجمية، تأسست سنة 2005.

2- تاريخ Somiphos

ظهرت صناعة الفوسفات بالجزائر في بداية القرن 19 باكتشاف عدة مناجم بشرق البلاد، حيث بدأ استغلال المستخرج منه بشكل رئيسي من منجم الكويف -تبسة- سنة 1894 بطاقة إنتاجية بلغت 300.000 طن سنويا ثم ارتفعت إلى 500.000 طن سنة 1920 لترتفع أكثر إلى 584.000 طن سنة 1938، واستمرت عملية الاستغلال حتى بداية الحرب العالمية الثانية أين تم توقف النشاط وتم استئنافه بعدها بإنتاج يفوق 500.000 طن في السنة خلال سنوات الخمسينات لينخفض احتياطي المنجم بعد الاستقلال ويتوقف عن النشاط نهائيا سنة 1978.

وخلال فترة الاستعمار كان استغلال منجم الكويف لصالح شركة الفوسفات قسنطينية - S.P.C والتي تخلت عن فعل ذلك سنة 1963 لصالح Barem سنة 1964 وهي شركة أسست مؤقتا لتحويل الملكية فيما بعد لشركة Sonarem سنة 1967 (تاريخ تأسيسها).

كان ذلك عن منجم الكويف أما عن المنجم الثاني للفوسفات فهو منجم جبل العنق الواقع في مدينة بئر العائر التابعة لولاية تبسة، والذي بدأ استغلاله سنوات الستينات من قبل شركة جبل العنق S.D.O التي تأسست سنة 1961 وأدمجت فيما بعد في شركة Sonarem سنة 1983، وبإعادة هيكلتها انبثقت عنها شركة Ferphos التي في سنة 2004 بادرت إلى اعتماد نظام المجمعات الذي طبق سنة 2005 وبنيت عنه (مجمع Ferphos) الفروع المشار إليها سابقا.

تظهر شركة Somiphos كفرع ضمن المجمع بمساهمة تفوق 70% من رقم أعماله مشكلة بذلك العمود الفقري له، وذلك بفضل المركب المنجمي جبل العنق - بئر العائر - تبسة - الذي يقدر احتياطيه من مادة الفوسفات بـ: 02 مليون طن.

وفيما يتعلق بتحويل الفوسفات إلى أسمدة فقد أوكل إلى شركة Sonatrach عقب تأميم شركة SAPCE الفرنسية سنة 1968 حيث وفي سنة 1973 أعد مشروع حمض الفوسفور من قبل شركة جبل العنق تحت إشراف شركة Sonarem واسند لشركة Sonatrach المكلفة بتطوير صناعة الأسمدة الفوسفاتية لتغطية احتياجات السوق الوطنية وتحسين صادرات الحمض، وبإعادة هيكلتها تولت شركة ASMIDAL الناشئة عنها مهام تطوير صناعة الأسمدة بالجزائر.

وعن الوحدات الناشطة ضمن مؤسسة مناجم الفوسفات –Somiphos- وذلك ابتداء من تاريخ جانفي 2005 وهو تاريخ نشأتها كفرع ضمن مجمع Ferphos، تندرج الوحدات الموالية:

- المركب المنجمي جبل العنق بئر العائر –تبسة- .C.M.D.O.

- المنشآت المينائية بعنابة I.P.A.

- مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير بتبسة C.E.R.A.D.

- وحدة النقل البري –U.T. R- وهي شركة SOTRAMINE تم ضمها إلى المؤسسة

بتاريخ 01 أكتوبر 2015.

- وحدة المقر أو المديرية العامة للمؤسسة وتقع بولاية تبسة.

وابتداء من تاريخ 04 جويلية 2016 أصبحت مؤسسة Somiphos تابعة مباشرة لمجمع

منال Group MANAL الذي تم إنشائه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-85 في 16 فيفري 2011، وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت Somiphos تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

3- نشاط المؤسسة وأهدافها

كما اتضح في النقاط السابقة تنشط مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos في قطاع المناجم وبالتحديد استخراج مادة الفوسفات* والعمل على تكريره للحصول على أحسن الأنواع العالمية وأجودها، كما تعمل على تحسين تركيبته في إطار تلبية احتياجات الزبائن المتنوعة، كون المادة تدخل في صناعات تحويلية عدة كصناعة الأسمدة، الصناعة الصيدلانية...

قدرت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بـ: 1.8 مليون طن سنويا وتسعى إلى رفعها، فقد كانت

توفر ثلاثة أنواع رئيسية من الفوسفات هي:

- 65-63 % BPL

- 68-66 % BPL

* : Phosphate rock

- 73-75 %BPL. بالتحديد 75 % BPL الذي توقفت عن إنتاجه بسبب أعطال فنية تعلقة بالفرن الذي يستخدم في التخلص من الشوائب المحيطة بالفوسفات منذ ما يقارب 15 سنة. حاليا تقوم المؤسسة بإنتاج وتوفير النوعين الأولين فقط وتسعى لتطوير الثاني منهما، وفي ذات الوقت تعمل على تحسين تركيبتهما لتغطية احتياجات الزبائن والتوافق معها. وما لا يمكن تجاهله ويجب التنويه به هو أن منتج Somiphos يمتاز بميزة لا تتوفر في منتج منافسيها، وهي إمكانية استخدامه كسماد طبيعي مباشرة في التربة ذات الوسط الحمضي دون الحاجة إلى تحويله. وفي مقابل ذلك حسب تقدير المختصين تعد نوعية المنتج متوسطة، كما يتسبب في إطلاق غازات ذات رائحة سيئة¹ أثناء العمليات التحويلية التي تشهدها الصناعات التي تستخدمه، وتفكر المؤسسة جاهدة في تخطي هذه العقبة في التسويق خاصة في ظل التوجه السائد والممثل في المحافظة على البيئة في الدول الغربية والتي تتجاوز بها المناطق العمرانية والصناعية. حاليا تسعى المؤسسة لزيادة طاقتها الانتاجية ومن ثمة التصديرية من خلال مشاريع استغلال لمنطقة كاف السنون وبلاد الهدبة المتواجدة بمنطقة بئر العائر في انتظار نتائج الدراسات التي أوكلتها إلى مكتب دراسات ألماني، وبالأرقام يدرج الجدول الموالي لإعطاء نظرة عن طاقتها الإنتاجية والتصديرية منذ نشأتها (كفرع).

¹ : بسبب تركيبته العضوية.

الجدول رقم (08)

تطور إنتاج وصادرات مؤسسة Somiphos خلال الفترة (2005-2014)

السنة	الإنتاج (10 ³ طن)	معدل التطور %	الصادرات (10 ³ طن)	معدل التطور %
2005	902300	-	841300	-
2006	1510200	67,37	1515500	80,14
2007	1798000	19,05	1685800	11,20
2008	1805584	00,42	1664300	-1,80
2009	1017726	-43,63	927300	-44,30
2010	1531839	50,52	1615900	74,26
2011	1281084	-16,37	1276000	21,04
2012	1250250	-2,40	1960600	-6,20
2013	1151472	-7,90	1070000	-10,56
2014	1317950	14,45	1328600	24,17

المصدر: المديرية التجارية بناء على إحصائيات مجلة IFA للسنوات: 2007، 2009، 2012، 2014.

يتضح بشكل جلي أن المؤسسة تسعى إلى زيادة طاقتها الإنتاجية لرفع صادراتها ومن ثمة حصتها السوقية، أما السنوات التي عرفت تراجعاً خاصة سنة 2009 فكان سببه تعطل التجهيزات المستخدمة على مستوى جبل العنق والتي يحتاج تبديلها إلى مدة طويلة تتعلق بإجراءات الاستيراد، مما دفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مستثمر تركي لتدارك بعض التأخيرات، وقد كان هذا الحل سبباً في تحملها لأعباء ضخمة تم تحميلها لدورة واحدة مما نجم عنه تسجيل خسائر بالنسبة لنتائج تلك السنة (2009)، أما بالنسبة للتراجع المسجل في باقي السنوات كسنة 2012 و2013 فكان سببه الإضرابات التي شهدتها عمال المؤسسة وكذا عمال قطاع النقل بالوطن. ولقد كان لتراجع حجم الإنتاج انعكاس سلبي على كمية الصادرات في جميع السنوات باستثناء سنة 2008 التي كان سببها انعكاسات الأزمة المالية على اقتصاديات الدول التي عرفت ركوداً وشللاً في جميع المجالات.

إلى جانب سعي المؤسسة للحفاظ على موقعها في السوق العالمية وتحسينه، تسعى أيضا لأن تكون شريكا فعالا في الاقتصاد الوطني والمحيط الاجتماعي على حد سواء بحرصها الدائم على تحقيق:

- الإنتاج والبيع مع استمرارية الربحية.
- زيادة الحصة السوقية.
- الاهتمام بانشغالات شركائها بمختلف شرائحهم وإرضاء احتياجاتهم.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص والاقتراب من المعايير المحددة.
- ترقية أخلاقيات سير العمل.
- المحافظة على البيئة وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Somiphos

- سعيًا من المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية سخرت جملة من الطاقات المادية والبشرية التي تعمل وفق الإطار التنظيمي الموالي*:
- مديرية الموارد: تضم أربعة أقسام هي:
 - قسم الموارد البشرية: يتكفل بتسيير شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - قسم التكوين: يختص بمتابعة عمليات التكوين الخاصة بعمال المؤسسة.
 - قسم الإعلام الآلي: يعد المسؤول عن نظام المعلومات بالشركة.
 - قسم الشؤون القانونية: يتكفل بمتابعة جميع القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة سواء مع أطراف داخلية أو خارجية عنها.
 - المديرية التقنية: تضم مصلحة ومديرية فرعية:
 - مصلحة متابعة المناقصات.
 - المديرية الفرعية للتجهيز: ويتعلق الأمر بالآلات والتجهيزات الثقيلة.
 - مديرية المحاسبة والمالية: تضم ثلاثة أقسام وثلاث مصالح هي:
 - قسم المحاسبة العامة: يهتم بتوحيد القوائم المالية لوحدات المؤسسة.
 - قسم المالية: مسؤول عن تسيير الموارد المالية للمؤسسة.
 - قسم مراقبة الموازنات: يتكفل بتسيير الموازنات التقديرية للمؤسسة تم استحداثه في 2016/06/22.
 - مصلحة الجباية: تهتم بكل ما يتعلق بالتصريحات الجبائية ومتابعتها.

* : أنظر الملحق رقم 02.

- مصلحة المحاسبة: مسؤولية عن التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تتم على مستوى المقر.
- مصلحة الفوترة: تقوم بمتابعة الفواتير من حيث تحصيلها خاصة المقبوضات.
- المديرية التجارية: تضم:
 - ثلاث مدراء مكلفين بالتسويق إلى ثلاث مناطق هي: أمريكا اللاتينية، آسيا وأوروبا.
 - قسم اليقظة التجارية: يتكفل بمتابعة تطورات سوق الفوسفات عالميا عن طريق اشتراك المؤسسة في مجلات متخصصة كمجلة الأسمدة الدولية في الصناعة (IFA) ومجلة المعهد الدولي للفوسفات IMPHOS.
 - مصلحة متابعة عينات الفوسفات: (المساندة والنقل البحري) تتكفل بجميع الإجراءات لإرسال عينات الفوسفات بشروطها إلى طالبيها من الزبائن.
 - مصلحة الاستغلال: تهتم بكل ما يتعلق بالفواتير ومتابعة ما يرد فيها من تكاليف تأخير أو تعويضات تسريع الشحن، ...
 - مديرية التطوير: تم استحداثها في الهيكل التنظيمي في نهاية شهر ماي 2016 وهي مكلفة بمتابعة مشروع استغلال منطقة كاف السنون.
 - مديرية الأمن الصناعي والداخلي: تضم مدير مسؤولا عن كل من:
 - الأمن الصناعي: المسؤول عن الصحة المهنية وجميع شروط الأمن والوقاية أثناء العمل.
 - الأمن الداخلي: يضم الأمن المسلح والعادي لحماية ممتلكات المؤسسة.
 - مديرية الممتلكات: أنشئت حديثا وذلك بعد إنهاء مهام مجمع Ferphos في 2015/12/31 الذي كان يتكفل بتسيير ممتلكات المجمع بفروعه، لتوكل إلى هذه المديرية نفس المهام ولكن بما يتعلق بممتلكات فرع Somiphos طبعا.
 - مديرية التدقيق: تضم مدير وثلاثة مساعدين يسهرون على القيام بمهام المراقبة الداخلية والتدقيق بالمؤسسة.
 - مديرية وحدة المقر: مسؤولية عن الإمدادات لصالح المؤسسة.
 - وحدة جبل العنق (CM.DO): إلى جانب المصالح الاعتيادية كالمحاسبة، الموارد البشرية، الصيانة، ... تضم الوحدة ثلاث مصالح رئيسية هي:
 - مصلحة الاستغلال: تتكفل بتسيير المحجر واستخراج الفوسفات.
 - مصلحة المعالجة: تهتم بعمليات تكرير الفوسفات.
 - مصلحة الصيانة: تقوم بالعناية بتجهيزات المركب.

- وحدة المنشآت المينائية لعنابة (I.P.A): تضم قسمين هما:

- قسم الشحن: يضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التفريغ.

- مصلحة التخزين والشحن.

- مصلحة Shipping: تهتم بجميع إجراءات الشحن للتصدير أي المتابعة الإدارية.

- قسم الصيانة: يهتم بالميكانيك، الكهرباء وصيانة العتاد المستخدم على مستوى الوحدة.

- وحدة البحوث والدراسات التطبيقية (C.E.R.A.D) إلى جانب مصلحتين إداريتين خاصتين

بالعمال والمالية والمحاسبة تضم الوحدة قسمين تقنيين:

- قسم الدراسات والتطوير.

- قسم البحوث التطبيقية: يضم خمس مصالح:

- مصلحة التصميم المنجمي.

- مصلحة علم التربة.

- مصلحة المختبر والتحليل الكيمائية.

- مصلحة المعالجة والتحويل.

- وحدة النقل البري (U.T.R): تم ضمها مؤخرا إلى مؤسسة Somiphos في 01 أكتوبر 2016

تهتم بنقل الفوسفات من مركب جبل العنق ببئر العاتر إلى المنشآت المينائية بعنابة.

تعمل هذه المديریات والوحدات تحت إمرة الرئيس المدير العام الذي يساعده كل من

السكرتارية ومساعدة مكلفة بالاتصال الشامل.

المطلب الثالث: الوضع التنافسي للمؤسسة

تعرف صناعة الفوسفات منافسة محتدمة بين مؤسساتها بسبب تعدد استخدامات هذه

المادة، وزيادة الطلب عليها في ظل اهتمام العديد من الدول خاصة الآسيوية منها بتتمية قطاعها

الفلاحي والنهوض به. وللتعرف أكثر على الوضع التنافسي الذي تعيشه مؤسسة Somiphos سيتم

رصد ما أمكن من خصائص البيئة التنافسية للمؤسسة والداخلية وفقا لنموذجي القوى التنافسية

وسلسلة القيمة لـ Porter.

1- منافسوا المؤسسة

من أهم منافسي مؤسسة Somiphos مؤسسة ديوان الشريف للفوسفات (P.C.O) المغربية، والتي تعد الأولى عربيا في تصدير مادة الفوسفات، حيث فاقت صادراتها لسنة 2014 الـ 8.5 مليون طن من ضمن أكثر من 27 مليون طن كمبيعات حسب احصائيات مجلة الصناعة الدولية للأسمدة (IFA) لنفس السنة¹، ويعود سبب ذلك لطاقتها الإنتاجية الكبيرة في كل أنواع الفوسفات والدعم الواسع الذي تتلقاه هذه الصناعة من الدولة. بالإضافة إلى امتلاك مصدري هذه المادة لبواخر تضمن نقلها إلى زبائنهم بالدول المستوردة وإتباع سياسة الدفع الآجل الذي قد يصل إلى أكثر من سنة، وإمكانية الدفع بالتقسيط، ومنح الهدايا للزبائن لتشجيعهم على التعامل معها.

وقد ذهبت دولة المغرب في دعمها لهذه الصناعة إلى حد منح الدعم بمختلف أشكاله لدول أفريقية لترقية قطاعها الزراعي مع التركيز عليها، وذلك بغية تحضيرها كسوق مستقبلية لها بخصوص مادة الفوسفات طبعا، وإلى جانب وصول منتوج المغرب إلى أسواق عالمية عدة يتم تحويله في البرازيل في إطار شراكة بين الدولتين.

وأمام تراجع صادرات كل من دولتي سوريا وتونس (اللتين تشكلان تهديدا مستقبليا) بسبب الأزمة السياسية التي لحقت بهما، شهدت مصر دخولا قويا سنة 2010 وامتزايدا في السنوات الموالية مرده الأزمة التي شهدتها هي الأخرى، والتي دفعت بها إلى اجتياح الأسواق الأوروبية بأسعار منخفضة بغية الحصول على العملة الصعبة (لتجاوز تبعات الأزمة)، على الرغم من أن منتوجها أقل جودة من الفوسفات الجزائري، كما أن امتلاكها لقناة السويس وفرضها رسوما لعبورها يحمل زبائن Somiphos من قارة آسيا تكلفة إضافية غالبا ما تدفع بهم إلى تحويل تعاملهم إلى جهات أخرى كالأردن ومصر، خاصة مع سعي هذه الأخيرة إلى تحسين جودة منتوجها.

إلى جانب مصر هناك الأردن التي تتركز سوقها في آسيا بحكم قربها كما يمتاز منتوجها بتركيبية أحسن من تركيبية منتوج Somiphos، الأمر الذي يجعلها من أشد المنافسين حيث فاقت صادراتها سنة 2014 الـ 4.5 مليون طن أي بزيادة قدرت بـ 42.45% بالنسبة لسنة 2013.

وإضافة إلى هذه اللائحة من المنافسين تضاف إسرائيل إلى القائمة بصادرات قاربت صادرات الجزائر لسنة 2014 (Somiphos) حيث فاقت المليون طن بزيادة قدرت بـ 9.4%.
ولإعطاء نظرة سريعة عن أهم منافسي Somiphos يدرج الجدول الموالي:

¹ : المديرية التجارية

الجدول رقم (09)
أهم منافسي Somiphos

الوحدة: 10³ طن

الصادرات			البلد
2014	2013	2012	
8735,3	8602,2	9592,6	المغرب
3369,7	2417,3	4072,6	مصر
4616,0	3241,2	4336,4	الأردن
83,9	30,5	85,2	تونس*
1021,3	779,0	1245,2	سوريا
1034,6	945,7	885,3	إسرائيل

المصدر: بناء على إحصائيات تقرير سنة 2014 لـ IFA المحصل من المديرية التجارية.

2- زبائن المؤسسة

تتعامل مؤسسة Somiphos مع زبائن من مختلف القارات وفقا لنظام الطلب. إذ تعمل على توفير احتياجاتهم حسب المواصفات المطلوبة وفي الأجل المتفق عليها. كما تتعامل بالبيع بالأجل في الكثير من الأحيان ولكن في حدود مدة لا تتجاوز 90 يوما، وبالأسعار السائدة في السوق والتي تسمح لها بتحقيق هوامش الربح. ويوضح الجدول الموالي أهم المناطق التي يتواجد بها زبائننا:

الجدول رقم (10)

أهم مناطق تواجد أهم زبائن Somiphos

الوحدة: 10³ طن

حجم الصادرات	الدولة	المنطقة
107,0	فرنسا	أوروبا الغربية
79,6	إيطاليا	
30,8	إسبانيا	
539,1	بولونيا	أوروبا الوسطى
190,7	أوكرانيا	أوروبا الشرقية
118,5	البرازيل	أمريكا اللاتينية
69,9	تركيا	آسيا
27,5	الهند	
26,4	أستراليا	أستراليا

المصدر: بناء على إحصائيات التقرير السنوي لـ IFA 2014 المحصل من المديرية التجارية.

* : لا تشكل تونس تهديدا حاليا لأنها تستخدم مادة الفوسفات محليا للتغلب على الأزمة (العودة والنهوض بالقطاع الفلاحي خاصة) ولكن مستقبلا ستفعل ذلك.

وبتصفح الجدول يبدو جليا أن أبرز زبائن somiphos يتمركزون في أوروبا وذلك لسببين رئيسيين، أولهما قرب المنطقة بما يجعل تكاليف النقل أقل ما يمكن وبالتالي جعل السعر تنافسياً، كما أن السوق تعد تقليدية بالنسبة للمؤسسة كونها حافظت على التعامل مع زبائنها الأوفياء. أما السبب الثاني فيتعلق بتزايد الطلب في هذه المنطقة وكذا منطقة آسيا على مادة الفوسفات وذلك في إطار النهوض بالقطاع الزراعي لتحقيق الاكتفاء الذاتي لشعوبها، كما هو الشأن بالنسبة للهند صاحبة الكثافة السكانية العالية التي جعلتها من أكبر زبائن مادة الفوسفات عالمياً.

وعلى العموم زبائن المؤسسة هم إما مصانع تحويل أو وسطاء تجاريين، وما يجب الإشارة إليه في هذا المقام هو إلزامية تصريح الزبون للمؤسسة عن وجهة المنتج المحصل عليه ومجال استخدامه، وذلك في إطار الاتفاقية المبرمة بينهما حفاظاً منها على المنافسة الشريفة والتزاماً بتوجهات وسياسة الدولة الخارجية* في إطار النظام الدولي.

3- موردوا المؤسسة

كأي مؤسسة أخرى تحتاج Somiphos إلى العديد من الموارد المادية لضمان نشاطها، وتتعامل في سبيل ذلك مع نوعين من الموردين، محليين وأجانب.

يقتصر التوريد المحلي على المواد المتاحة محلياً أبرزها:

- مواد التفجير ولو احقها والتي يتم توريدها من الديوان الوطني للمتفجرات (ONEX) التابع لوزارة الدفاع.

- مختلف المواد الطاقوية كالبينزين، الغاز، المازوت، الزيوت ومواد التشحيم.

- مواد البناء والهيكل المعدنية.

- قطع الغيار الخفيفة ومختلف التجهيزات الخفيفة أيضاً.

أما التعامل الأجنبي فيخص التجهيز الثقيل المتمثل في آلات الاستخراج كالحفارات، آلات الطحن، التكرير، النقل، الهياكل المعدنية الكبرى،... ويتم الحصول عليها بطرح مناقصات دولية يتم بناء على نتائج مطابقتها التقنية والمالية تحديد المورد الذي سيتم التعامل معه.

فطبيعة نشاط المؤسسة تستدعي استخدام تجهيزات خاصة لا تتوفر في السوق الوطنية، الأمر الذي يدفعها إلى استيرادها من الخارج بمراعاة شروط التكاليف والجودة المطلوبة إلى جانب حتمية احترامها لشروط المحافظة على البيئة.

* : مثلاً مقاطعة الجزائر لدولة إسرائيل يفرض على المؤسسة عدم التعامل مع الزبائن الذين يتعاملون معها ويشكلون وسطاء بخصوص مادة الفوسفات الجزائري.

وبالنسبة لطريقة التعامل فيما يخص الدفع تحرص المؤسسة على التسديد الفوري في ظل الإجراءات المعمول بها (الاستيراد) ويعد هذا الأمر عاملاً جعل منها زبونا يحظى بالاحترام والأولوية في التعامل والحرص على تلبية احتياجاته في الوقت المناسب.

4- باقي أصحاب المصالح

تتعامل المؤسسة مع العديد من الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين أبرزهم تابعين للقطاع الحكومي وتتلقى العديد من الامتيازات ك:

- الاعفاء من الضريبة على أرباح الشركات.
- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة والرسوم الجمركية.
- منح إعانات مالية في إطار التعويض الجزئي لمصاريف النقل.
- توفير البنية التحتية.
- جلب الشركاء في إطار الاتفاقيات الدولية.

إلى جانب القيام ب:

- تحديد الأسواق.
- تحديد الأسعار (أسعار البيع).
- تحديد الشركاء وحدود العمل معهم.

فالمؤسسة تحظى لدى الأطراف الاقتصادية المتعددة كالبنوك، مصالح الضرائب، الجمارك،... بسمعة طيبة لالتزامها الدائم وحرصها على فعل ذلك بخصوص التزاماتها اتجاه هذه الجهات. والوضع نفسه بالنسبة لنقابة العمال التي تسعى إلى تحقيق مصالحها وتحظى بالاستجابة الدائمة من طرف المؤسسة ما دامت المطالب معقولة ولا تتعارض مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وغالبا ما تتعلق بالزيادات في المنح والتنوع فيها وفقا لمبدأ العدالة بين جميع العمال.

كما تساهم المؤسسة على المستويين الاجتماعي والبيئي في امتصاص البطالة بالولاية وتوظف الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة من جهة، وبتبنيها ثقافة المواطنة وسعيها لتعزيزها وحرصها على حماية البيئة والمحافظة عليها من جهة أخرى.

5- البيئة الداخلية

يتعلق الأمر بمدى مساهمة الوحدات في خلق القيمة للمؤسسة حيث يلقي على عاتق كل واحدة جزء من المسؤولية في فعل ذلك، فمركب جبل العنق يعد المسؤول الأول عن عمليات

الاستخراج والتكرير والتحكم في تكاليف الإنتاج كأول نشاط رئيسي في خلق القيمة، فحسب سلسلة القيمة لـ Porter يعد مسؤولاً عن استخدام أفضل الإطارات البشرية التي تجيد استخدام التجهيزات وتحافظ عليها وتقلل من الفاقد وتحترم مواصفات وجودة المنتج وكذا المواعيد المخطط لها والمتفق عليها، بما يقلل من تكلفة الإنتاج قدر المستطاع، كما تعمل في إطار مشترك مع وحدة البحوث CERAD على توفير احتياجات السوق.

وفي مرحلة مواءمة لعملية الإنتاج تعد وحدة النقل المسؤول عن توصيل المنتج إلى المنشآت المينائية بمدينة عنابة والمحافظة على الكميات المنقولة وعدم فقدانها خاصة وأن النقل يتم برا عن طريق السكك الحديدية الأمر الذي يعرضها لخطر فقدان، ويحمل المؤسسة لتكاليف إذا ما حدث ذلك بنسب عالية.

وبشكل مشابه إلى حد ما يعد إطارات IPA مسؤولون عن تفرغ وشحن الحمولات والالتزام بشروط ذلك من حيث الكميات والوقت كون ذلك سيحملها تكاليف إضافية أو يدر عليها عوائد مالية إذا ما نجحت في فعل ذلك.

إن عمليات الإنتاج، التطوير والتوصيل تحتاج إلى تكليل مجهوداتها بالنجاح في التسويق لهذا المنتج، وتعد المديرية التجارية المتواجدة بوحدة المقر المسؤولة عن جميع أنشطة التسويق، المبنية أساساً على العلاقات العامة واعتماد التكنولوجيا الحديثة بتقنياتها المتعددة كالإنترنت في سبيل الترويج لمنتج المؤسسة، والحصول على زبائن محتملين والحفاظ على الحاليين في ظل توفر كل من ميزة الجودة والسعر والتسليم في المواعيد.

كما ان اعتماد المؤسسة للأسعار السائدة في السوق والتي مقارنة بتكاليف منتوجاتها - التي تسعى لضبطها والتحكم بها قدر الإمكان- يسمح لها ولغاية الآن بتحقيق هوامش أرباح سنوية تضمن استمراريتها.

المطلب الرابع: رأس المال البشري بالمؤسسة

تمتلك مؤسسة Somiphos طاقة بشرية معتبرة تشهد تزايداً مستمراً من سنة لأخرى، وذلك بحكم زيادة نشاطها الإنتاجي توافقا ورغبتها وسعيها الدؤوبين إلى زيادة حصتها السوقية وأرباحها وللتعرف على خصائص رأس مالها البشري تدرج العناصر المادية.

1- تطور العمال وفق التصنيف الاجتماعي- المهني

الجدول رقم (11)

تطور عدد عمال المؤسسة حسب التصنيف الاجتماعي- المهني
خلال الفترة (2009- جوان 2016)

2016 جوان	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنة	
								إطار مسير	إطار سامي
04	05	03	03	02	/	01	04	التصنيف المهني	الإجمالي
47	49	45	43	36	33	39	35		
180	172	150	152	156	157	143	163	إطار	الإجمالي
1310	1297	1114	1057	1054	989	933	891	عون تحكم	
444	475	482	501	457	464	545	645	عون تنفيذ	
1985	1998	1794	1756	1705	1644	1661	1738		Σ

المصدر: بناء على التقارير السنوية للمؤسسة.

يتضح جليا من خلال الجدول أن عدد عمال المؤسسة يعرف نوعا من التغير المستقر نسبيا باستثناء سنة 2015، أين ارتفع بسبب ضم مؤسسة النقل البري المنجمي Sotramine (أحد فروع مجمع Ferphos قبل حله) في أكتوبر 2015 وتحولها إلى وحدة تابعة لمؤسسة Somiphos تعرف بوحدة النقل البري * UTR .

وللتوضيح فقط بالنسبة لسنة 2016، تم استحداث تصنيف جديد يعرف بإطار الأداء يقع بين إطار مسير وإطار سامي، يقدر عدد الأشخاص الذين صنفوا في مجموعته بأربعة أشخاص موظفين بشكل مؤقت وبالتالي يكون العدد الإجمالي لعمال المؤسسة حتى التاريخ المحدد (16 جوان 2016) هو 1989 عاملا.

وبخصوص ما تم ملاحظته من خلال الجدول أعلاه، يبدو أن الحصة الأكبر من عمال المؤسسة على مدار السنوات المدروسة هم أعوان تحكم يليهم أعوان التنفيذ، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتطلبة لمهارات متخصصة في عدة مجالات تتلاءم معها على مستوى كل وحدة من وحداتها، وللتوضيح أكثر يدرج الجدول الموالي:

* : سبق الإشارة إلى هذه الجزئية في المطلب الأول من المبحث الحالي.

الجدول رقم (12)

توزيع عمال المؤسسة وفقا للتصنيف الاجتماعي-المهني حسب الوحدات لسنة 2016 جوان

%	Σ	Siege		C.E.R.A.D		U.T.R		I.P.A		C.M.D.O		الوحدة المجموعة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
22.47	447	10.71	12	21.87	7	71.43	130	6.25	16	20.04	282	عوان تنفيذ
65.62	1305	46.43	52	34.38	11	7.69	14	73.82	189	73.85	1039	عوان تحكم
11.91	237	42.86	48	43.75	14	20.88	38	19.93	51	6.11	86	إطار
100	1989	100	112	100	32	100	182	100	256	100	1407	Σ
	100	05,63		01,60		09,15		12,87		70,73		%

المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم ومعطيات من مديرية الموارد.

يؤكد الجدول أعلاه أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية معتبرة أكثر من 70% منها متواجدة على مستوى وحدة مركب جبل العنق الذي يشكل موقع نشاط يحتاج إلى مهارات تقنية وتحكم عالية ومعارف متخصصة خاصة في مجالي المناجم والميكانيك، وما يؤكد ذلك هو نسبة أعوان التحكم التي فاقت 73%.

ويتشابه الوضع على مستوى المنشآت المينائية أين بلغت نسبة عمالها إلى إجمالي عمال المؤسسة 12% أزيد من 73% منهم هم أيضا أعوان تحكم، ويعد الأمر طبيعيا لأن نشاط الوحدة يستدعي ذلك.

وعلى خلاف ذلك تحتاج وحدة النقل البري إلى أعوان التنفيذ بشكل أكبر حيث زادت نسبتهم عن 71%، وفي المقابل وعلى مستوى كل من وحدة المقر والبحوث والدراسات التطبيقية للتطوير فاحتياجاتهما تزيد بخصوص الإطارات وأعوان التحكم وذلك بشكل متقارب نوعا ما.

وبصورة عامة يعد 65% من عمال المؤسسة أعوان تحكم يليهم أعوان التنفيذ بنسبة 22% ثم الإطارات بنسبة 11%، والسبب في ذلك هو طبيعة نشاط الوحدات الذي يحتاج إلى حجم

معين من الطاقة البشرية من جهة وإلى مهارات متخصصة يعكسها التصنيف الاجتماعي والمهني بالمؤسسة من جهة أخرى، مما يجعل من هذا التوزيع مناسباً جداً لها. وأياً كانت المجموعة أو التصنيف المهني، فهو يضم أفراداً من فئة المتعلمين المتخرجين من الجامعات، معاهد التكوين المهني، معاهد دولية متخصصة، ... الحاصلين على شهادات متخصصة تؤهلهم كل حسب مجاله لشغل المنصب الذي يلاءم قدراته ومهاراته الفنية، الفكرية وحتى السلوكية منها.

2- توزيع العمال وفق سنوات الخبرة

للتعرف على مستويات الخبرة التي يتمتع بها عمال المؤسسة كل حسب الوحدة التي يتبعها وتصنيفه المهني يبرز الجدول الموالي ما يلي:

الجدول رقم (13)
توزيع عمال المؤسسة حسب سنوات الخبرة (جوان 2016)

Σ	أكثر من 30	30-26	25-21	20-16	15-11	10-06	05-01	من أقل سنة	عدد السنوات الوحدة	
									عون تنفيذي	مركب جبل العنق
282	00	01	02	17	07	45	172	38	عون تنفيذي	مركب جبل العنق
1039	12	63	89	268	196	249	159	03	عون تحكم	
86	04	12	06	14	14	26	07	03	إطار	
1407	16	76	97	299	217	320	338	44	Σ	
100	1,14	5,40	6,89	21,25	16,63	22,74	24,02	3,13	%	
16	00	00	00	00	01	01	14	00	عون تنفيذي	المنشآت المينائية
189	01	09	13	26	53	58	29	00	عون تحكم	
51	00	06	02	01	07	22	11	02	إطار	
256	01	15	15	27	61	81	54	02	Σ	
100	0,39	5,86	5,86	10,55	23,83	31,64	21,09	0,78	%	
130	01	10	21	20	19	38	09	12	عون تنفيذي	وحدة النقل البري
14	00	02	02	01	02	02	95	00	عون تحكم	
38	00	01	04	00	05	10	19	01	إطار	
182	01	13	27	21	26	50	333	13	Σ	
100	0,55	7,14	14,84	11,54	13,19	27,77	18,13	7,14	%	
07	00	00	00	00	02	01	04	00	عون تنفيذي	البحوث والدراسات
11	03	02	02	01	00	00	02	01	عون تحكم	التطبيقية للتطوير
14	01	02	02	02	01	03	00	03	إطار	
32	04	04	04	03	03	04	06	04	Σ	

100	12,5	12,5	12,5	9,38	9,38	12,5	18,74	12,5	%	
12	02	00	00	02	03	02	03	02	عون تنفيذي	المقرر
52	00	05	05	10	08	15	04	05	عون تحكم	
48	00	10	06	03	08	08	06	05	إطار	
112	02	15	11	15	19	25	13	12	Σ	
100	1,79	13,39	9,82	13,39	16,96	22,32	11,61	11,72	%	
1989	24	123	154	365	324	480	444	75		ΣΣ
100	1,21	6,18	7,74	18,35	16,30	24,13	22,32	3,77		%

المصدر: مديرية الموارد.

يظهر الجدول رقم (12) وكقراءة أولية وعامة للخبرة التي يتمتع بها عمال المؤسسة بمختلف وحداتها أن الخبرة التي فاقت الـ 10 سنوات ووصلت حتى 30 سنة قد بلغت نسبتها 73.91% وبلغت 96.23% بالنسبة لأزيد من 5 سنوات. وبخصوص نسبة العمال الذين تجاوزت خبرتهم الـ 10 سنوات على مستوى الوحدات فقد كانت كما يلي:

- وحدة جبل العنق بلغت 72.85%.

- وحدة المنشآت المنائية لعنابة قدرت بـ 78.13%.

- وحدة النقل البري: 78.73%.

- وحدة البحوث والدراسات التطبيقية للتطوير: 68.76%.

- وحد المقرر: 77.67%.

وبإضافة أصحاب الخبرة التي تتراوح مدتها ما بين 06 و 10 سنوات تصبح النسب للوحدات التي تجاوزت فيها الخبرة 5 سنوات على الترتيب ما يلي: 96.87%، 99.22%، 92.86%، 87.50%، 89.28%.

وتعد هذه المدة كافية جدا لاندماج العمال في مناخها وثقافتها التنظيمية القائمة على التكافل الاجتماعي والمهني بين أفرادها، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة المترجم بالسلوكيات والاتجاهات الإيجابية للعمال، بفضل كفاية المدة للتعرف أكثر على العمل وكيفية أدائه وكذا تحسين مستوياته، خاصة مع توافر المؤهلات في مجال المعارف والمهارات والاستقرار المهني الذي يضمنه العمل بالشكل الدائم بالمؤسسة لأزيد من 70% من العمال.

ومما سبق يتضح أن مؤسسة Somiphos تمتلك رأس مال بشري يتميز بالمعارف والمهارات الملائمة لنشاطها والتي يعكسها التصنيف الاجتماعي- المهني الذي يراعي الشهادات والمستويات التعليمية وتخصصاتها، إلى جانب توفر الخبرة اللازمة والكافية إلى حد بعيد للتحكم بمقتضيات العمل وتحسين مستويات أدائه من جهة والاندماج بالمؤسسة وتبني أهدافها والسعي إلى تحقيقها من جهة أخرى.

المبحث الثاني: منهج وأدوات وخطوات الدراسة

يحتوي هذا المبحث على توضيحات بشأن منهج الدراسة الميدانية وأدوات تجميع بياناتها، إلى جانب التعرف على نموذجيها القياسيين وكيفية بنائهما، إضافة إلى الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات والأساس الذي سيتم وفقه قبول أو رفض فرضيات الدراسة، كل ذلك من خلال المطالب الموالية:

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات؛

المطلب الثاني: نموذج الدراسة القياسيان؛

المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات

1 - منهج الدراسة

تناسبا وفرضيات الدراسة المراد اختبارها، تم اعتماد المنهج الوصفي للتعرف على واقع استثمار مؤسسة Somiphos لرأس مالها البشري والذي كان موضوع الفرضية الأولى المبنية على ضوء ما جاءت به الدراسة النظرية، وكذلك الأمر بالنسبة للإجابة على الفرضيتين الثانية والثالثة حيث تطلب ذلك استخدام المنهج الوصفي وتوظيف أدوات إحصائية تسمح بدراسة واختبار وقياس العلاقة بين ظاهرة الاستثمار البشري وقدرة المؤسسة التنافسية من خلال نموذجين قياسيين.

وإلى جانب المنهج الوصفي تم استخدام المنهج التاريخي أثناء التعرف على المؤسسة وتطورها، وأيضا عند اعتماد بيانات متنوعة عن نشاط المؤسسة لفترة تمتد على مدار إحدى عشرة سنة.

2- أدوات جمع البيانات والمعلومات

لقد تم اعتماد أداتين لتجميع البيانات والمعلومات التي ستسمح بالإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة من خلال اختبار فرضياتها الثلاث الموضوعية، تمثلت الأولى في مقابلة شخصية أجريت مع إطارات بمؤسسة Somiphos، أما الأداة الثانية فكانت الاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وكذا البنك المركزي واستخلاص البيانات والمعلومات اللازمة.

2-1- المقابلة

تمكنت الباحثة خلال شهر ماي من سنة 2016 من القيام بعدة زيارات أولى ميدانية لمقر المؤسسة الرئيسي المتواجد على مستوى بلدية تبسة، وذلك كاستطلاع يسمح لها بالتعرف عليها ومن ثمة تحديد الجهات التي سيتم إجراء المقابلات معها.

وبناء على هذا الاستطلاع وبسبب تزامن إجراء الدراسة الميدانية مع العطلة السنوية للعمال تقرر تحديد ثلاث جهات رئيسية لإجراء المقابلة مع مسؤوليها وهي:

- مديرية التدقيق.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المحاسبة العامة.

وعن كيفية تنظيم الزيارات لإجراء هذه المقابلات فقد كانت مرتبة وفق مواعيد مسبقة ومقسمة بين فترات صباحية وأخرى مسائية، استغرقت كل واحدة منها حوالي 3 ساعات أي ما يعادل 27 ساعة كحجم ساعي إجمالي للمقابلات المجرأة كلها خلال شهر جويلية 2016.

وخلال هذه المقابلات ركزت وحرصت الباحثة قدر المستطاع على تجميع بيانات ومعلومات عن واقع استثمار المؤسسة في رأس مالها البشري في المقام الأول، من خلال طرحها لمجموعة من الأسئلة قسمت إلى ثلاثة محاور تناولت واقع كل من التوظيف والتدريب والتحفيز بالمؤسسة* مستوحاة من الطرح الذي جاء به الجانب النظري، إلى جانب الحصول على تفسيرات بخصوص التغيرات الواقعة على مستوى متغيرات الدراسة.

وأثناء هذه اللقاءات تم ترك الحرية التامة للمستجوب للإدلاء برأيه وطرح قضايا ومسائل تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري من منطلق واقع المؤسسة ومن وجهة نظره، وقد دفع ذلك إلى إلغاء بعض الأسئلة التي كانت مبرمجة بحكم تلقي الإجابة عنها قبل طرحها، كما أسهم الأمر في إثراء قاعدة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

* : أنظر الملحق رقم 03

2-2- الاطلاع على السجلات والوثائق

أثناء زيارات الباحثة الميدانية للمؤسسة تمكنت من الاطلاع على مجموعة من سجلاتها ووثائقها الداخلية والتي تمثلت في:

- بعض النصوص القانونية.
- بعض التقارير السنوية للتسيير.
- القوائم المالية متمثلة في جداول حسابات النتائج والميزانيات لسنوات الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2015.

بالإضافة إلى هذه المصادر تم مراجعة موقع البنك المركزي على شبكة الإنترنت وذلك للحصول على البيانات الخاصة بمتوسط سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الجزائري للفترة (2005-2015).

المطلب الثاني: نموذج الدراسة القياسيان

بغية اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة للدراسة ارتأت الباحثة إلى استخدام المدخل الكمي وصياغة نموذجين قياسيين، استخلصت متغيراتها من الدراسات السابقة ومن نموذج معامل القيمة المضافة الفكرية بشكل رئيسي، كما سبقت الإشارة إليه في مقدمة الدراسة* وسيتم التفصيل بشأنه من خلال العنصر الموالي.

1- نموذج معامل القيمة المضافة الفكرية

لقد تم وضع هذا النموذج والمعروف بمعامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) من قبل Ante Pulic سنة 1998، ويعد من الدراسات الأولى في مجال رأس المال الفكري التي حاولت الربط بينه وبين القيمة التي تخلقها مختلف موارد المؤسسة الفكرية والمادية، فقياس VAIC يبرز كم من القيمة المضافة يتم خلقها من استثمار وحدة نقدية في موارد المؤسسة¹.

واستخدم النموذج في العديد من الدراسات لتفسير العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي للمؤسسات، وتم اعتماده في العديد من التحاليل الإقليمية والدولية وكذا في الدراسات الأكاديمية، ويعزى هذا الانتشار في توظيفه حسب رأي صاحبه Pulic إلى:²

- ثبات قاعدة الحساب بما يسمح بإجراء تحاليل مقارنة دولية.

* : ارجع للصفحة د من المقدمة

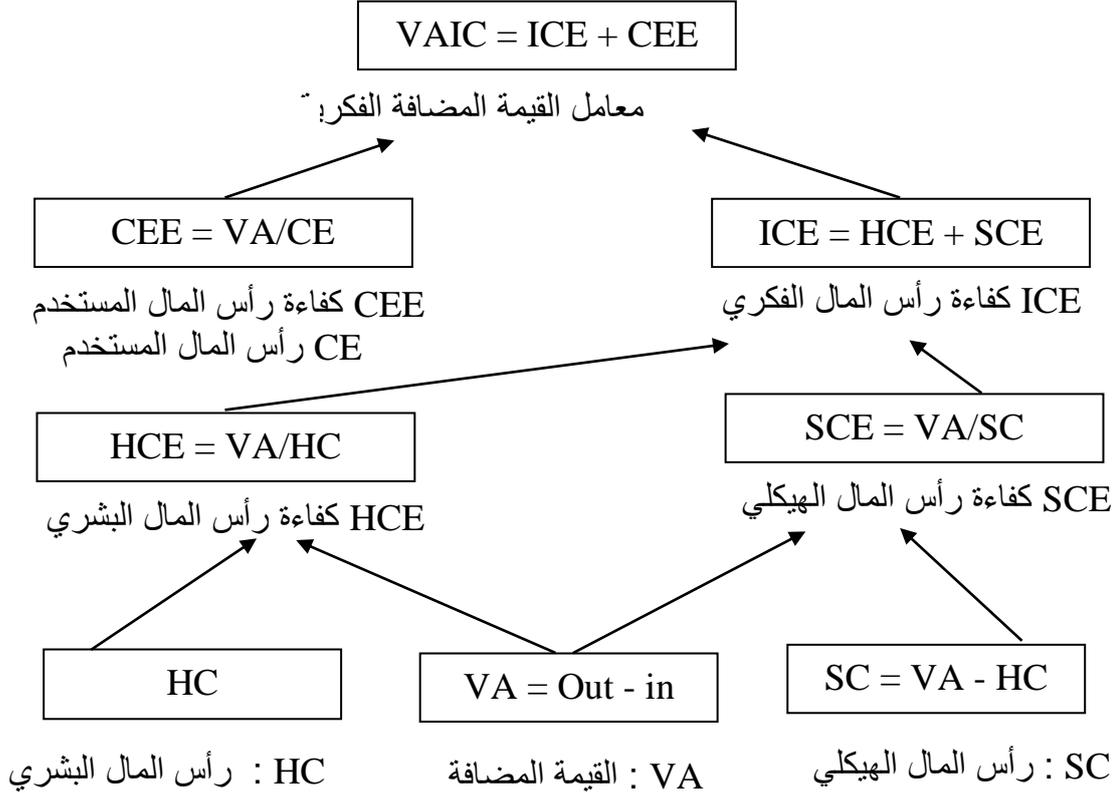
¹ : Maria Molodchik-Anna Bykova, *Applying the VAIC Model to Russia industrial enterprises*, P :270 at . <https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/77/14900442323201f1a573068ed2602d3224f1debd2d/text.pdf> at 07/01/2016.

² : *Idem*, P: 270.

- سهولة الحساب بما يسمح بقبوله الواسع كمقياس للأداء الملموس المعبر عنه بالعائد على الأصول (ROA)، القيمة السوقية إلى الدفترية (MV/MB) ومقاييس أخرى...
- والشكل الموالي يوضح بناء النموذج حسب صاحبه Pulic.

الشكل رقم (15)

معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC لـ Ante Pulic



المصدر: Pirjo Stahle et al, Value added intellectual coefficient VAIC: a critical analysis, P: 06, available at www.Reserchgate.net/Publication /230791903 at 01/07/2016.

يعتمد حساب VAIC على أمرين هاميين هما:

- أن خلق القيمة بالمؤسسة أساسه رأس المال الفكري والمادي.
- أن خلق القيمة بالمؤسسة يتعلق بالكفاءة الإجمالية لرؤوس الأموال هذه.
- وعن كيفية حساب المعامل فهي تتوقف على تحديد ما يلي:¹
- **القيمة المضافة (VA):** ويتم حسابها على أنها الفارق بين المخرجات والمدخلات الوسيطة وفق العلاقة الموالية: $VA = OUT - IN$

¹ : Ante Pulic, OP-cit, PP:7-8, 19-20.

يمكن حسابها من حسابات الشركة كما يلي:

$$VA = P + C + D + A$$

حيث أن:

- P: الربح التشغيلي.

- C: تكاليف المستخدمين.

- D: الانخفاضات.

- A: الاهتلاكات.

مع الإشارة إلى أن كل من P، D و A تتأثر باستراتيجية المؤسسة والقرارات التي تتخذها كما أن هناك من يدرج معادلة القيمة المضافة بالصيغة الموالية¹:

$$VA = NOPAT + AM + HC$$

- VA: القيمة المضافة للمؤسسة.

- NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة.

- AM: الاهتلاكات والانخفاضات.

- HC: إجمالي مصاريف المستخدمين (أجور وحوافز).

بمعنى أن:

$$HC = C \text{ و } AM = D + A \text{ و } P = NOPAT$$

- كفاءة رؤوس الأموال

- كفاءة رأس المال المستخدم (CEE):

يتم الحصول عليها بالمعادلة الآتية: $CEE = VA/CE$ ، حيث أن CE يمثل رأس المال المستخدم وهو القيمة الدفترية لصافي أصول الشركة.

- كفاءة رأس المال البشري (HCE):

هي محصلة $HCE = VA / HC$ حيث أن: HC أي رأس المال البشري ويقاس بمجموع الأجور والرواتب.

- كفاءة رأس المال الهيكلي (SCE): تقيس كم من القيمة أو رأس المال يمكن أن تحقق المؤسسة

من رأس مالها الهيكلي: $SCE = SC/VA$

- كفاءة رأس المال الفكري (ICE) ومعامل القيمة المضافة الفكرية (VIC)

بإضافة الكفاءة الجزئية لرأس المال البشري والهيكلية يتم الحصول على كفاءة رأس المال الفكري أي:

¹ : Karol Sledzik, The intellectual capital performance of polish books an application of VAIC model, Financial internet quarterly, e-finance 2013, Vol: 09, N:° 02, P: 95, a valuable at www.academiaedu.net at 07/01/2016.

$$ICE = HCE + SCE$$

وتمثل كفاءة رأس المال الفكري كمية القيمة المضافة للوحدة النقدية المستثمرة فيه وهو مؤشر على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.

ومن منطلق Pulic في أن للحصول على رؤية شاملة لأداء الموارد في خلق القيمة، لا ينبغي استبعاد رأس المال المالي على الرغم من تتضاءل أهميته مع صعود اقتصاد المعرفة، فلا يمكن تجاهل دوره في خلق القيمة، ولا يمكن لرأس المال الفكري أن يخلق قيمة في حد ذاته.

ليصبح بذلك المؤشر الرئيسي الجديد أي معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) هو مجموع كفاءة كل من رأس المال الفكري ورأس المال المستخدم وفق المعادلة:

$$VAIC = ICE + CEE$$

ويشير هذا المؤشر الإجمالي إلى الكفاءة الكلية للشركة وإلى قدرتها الفكرية على خلق القيمة. وبعبارة بسيطة تشير VAIC إلى مقدار القيمة الجديدة التي تم إنشاؤها لكل وحدة نقدية مستثمرة في كل مورد، وكلما ارتفع هذا المعامل كلما كان رأس المال الفكري للشركة أفضل، بما يخلق قيمة أكثر وأكثر كفاءة.

2- صياغة نموذجي الدراسة وتحديد متغيراتها

انطلاقاً من الشكل التوضيحي لنموذج الدراسة المدرج في المقدمة العامة*، والذي تبنى مكونات معامل القيمة المضافة الفكرية كمتغيرات مستقلة أضيف إليها كل من سعر البيع وسعر الصرف من جهة، واعتبرت الربحية ومعدل نمو المبيعات متغيرات تابعة من الجهة الأخرى. سيتم صياغة نموذجين قياسييين وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التي تأخذ الشكل

الموالي:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + U_i$$

حيث أن:

- المتغير التابع: Y_i .

- المتغيرات المستقلة: X_{ki} .

- متغير الخطأ: U_i .

- معاملات النموذج: β_1 و β_k هو الثابت أو القاطع.

* : ارجع للصفحة ومن المقدمة.

- النموذج الأول: نموذج الربحية

صيغ كما يلي:

$$ROA = c + b_1HCE + b_2SCE + b_3CEE + b_4PTP + b_5DER + e$$

- النموذج الثاني: نموذج نمو المبيعات

صيغته هي:

$$SGR = c + b_1HCE + b_2SCE + b_3CEE + b_4PTP + b_5DER + e$$

حيث أن:

ROA

: العائد على الأصول (الربحية).

SGR : معدل نمو المبيعات.

HCE : كفاءة رأس المال البشري (كفاءة استثمار رأس المال البشري).

SCE : كفاءة رأس المال الهيكلي.

CEE : كفاءة رأس المال المستخدم.

PTP : متوسط سعر الطن من الفوسفات.

DER : متوسط سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الجزائري.

b₁, b₂, b₃, b₄, b₅: المعاملات.

c : الثابت.

e : الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يعطي توصيفا للمتغيرات المستخدمة.

الجدول رقم (14)
توصيف متغيرات النموذجين

المتغير	وصف المتغير
المتغيرات التابعة (*)	
ROA	العائد على الأصول ويعرف أيضا بالعائد على الاستثمار يحسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على صافي الربح مجموع الموجودات.
SGR	نمو المبيعات = $\frac{\text{المبيعات الصافية للسنة الحالية} - \text{المبيعات الصافية للسنة السابقة}}{100}$ × 100
المتغيرات المستقلة	
HCE	كفاءة رأس المال البشري = القيمة المضافة / رأس المال البشري (VA/HC)
SCE	كفاءة رأس المال الهيكلي = القيمة المضافة / رأس المال الهيكلي (VA/SC)

كفاءة رأس المال المستخدم = القيمة المضافة / رأس المال المستخدم (VA/CE)	CEE
متوسط سعر الطن من الفوسفات	PTP
متوسط سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل الدينار الجزائري.	DER

المصدر: من إعداد الباحثة

(*) المتغيرات التابعة وفقا لـ: وائل صبحي إدريس – طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص ص: 181-182.

من ضمن المتغيرات المستقلة للنموذج كما تم توضيحه، تظهر كفاءات الأنواع الثلاثة لرأس المال: البشري، الهيكلي والمستخدم (CEE, SCE, HCE) والتي تم ايجاد قيمها بالاعتماد على: VA, HC, SC المحسوبة وفقا للقاعدة الموضحة في نموذج VAIC لـ Pulic كما يلي:

$$VA = P + C + D + A$$

VA - القيمة المضافة،

HC - رأس المال البشري تم أخذ قيمته المعادلة لمصاريف الأجور والرواتب من

جدول حسابات النتائج للسنوات المالية المعنية.

$$SC = VA - CH$$

SC - رأس المال الهيكلي وهو:

CE: رأس المال المستخدم فقد تم حسابه حسب التعريف الوارد في موقع:

www.investopedia.com ، حيث يمثل مجموع الأصول الثابتة مضافا له رأس المال العامل أو هو حقوق الملكية مضافا لها الخصوم الطويلة الأجل. وذلك من منطلق استبعاد الديون القصيرة الأجل من دورة الاستثمار كونها موجهة في الأساس إلى دورة الاستغلال، ليكون بذلك رأس المال المستخدم الذي اعتمده Pulic وكان يمثل مجموع الأصول قد طرحت منه هذه الديون وتم اعتماده في هذه الدراسة. أي أن:

$$\text{رأس المال المستخدم} = \text{الأصول الثابتة} + \text{رأس المال العامل.}$$

$$= \text{حقوق الملكية} + \text{الديون طويلة الأجل.}$$

المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في إطار معالجة البيانات الوصفية والكمية الموظفة في الدراسة تم استخدام مجموعة من أدوات التحليل المناسبة للحاجة إليها.

1- أدوات التحليل الإحصائي

لقد استعانت الباحثة ببعض أدوات التحليل الإحصائي التي يتيحها برنامج الـ Eviews

(V:7) لمعالجة البيانات وتقدير النموذجين وتقييمهما من الناحية الاقتصادية الإحصائية والقياسية.

فلتقدير النموذجين تم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية التي تقوم على

الفرضيات التالية:¹

- القيمة المتوقعة للمتغير $U_i = \text{صفر}$.
- لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- تساوي تباين المتغير العشوائي U_i أي Homoscedastisity.
- أن قيم المتغيرات المستقلة تتسم بالثبات من عينة لأخرى أي غير عشوائية أو احتمالية.
- أن النموذج محدد بطريقة صحيحة أي ألا يوجد تحيز محدد.
- لا يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات المستقلة أو التفسيرية أي لا توجد مشكلة

.Multicollinearity

- يفترض أن نموذج الانحدار خطي في قيم المعاملات.
- يوجد تباين في المتغير التابع.
- وللحصول على أفضل النماذج والتي تضم المتغيرات الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع والأقل ارتباطا فيما بينها² تم اعتماد أسلوب الانحدار المتدرج المعروف بطريقة Stepwise Regression.

ولأن أي نموذج اقتصادي قياسي يحتاج إلى تقييم من الناحية الاقتصادية، الإحصائية والقياسية حتى لا يخضع لأي انتقاد ويتم اعتماد نتائجه بكل موثوقية، تم استخدام جملة من الاختبارات التي يتيحها البرنامج المستخدم وسمحت للباحثة بالتأكد من معنوية النموذج الكلية والجزئية وكذا خلوه من المشاكل القياسية، بتعبير آخر تم دراسة واختبار كل من:

- قوة النموذج عن طريق قيمة معامل التحديد R^2 التي توضح قوة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

- المعنوية الكلية للنموذج عن طريق اختبار فيشر F.

- معنوية معاملات النموذج عن طريق اختبار ستيودنت t.

- التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج عن طريق Normality test لـ Jarque-bera (JB)، حيث يمكن رفض أو قبول فرضية العدم القائلة بأن بواقي معادلة الانحدار موزعة توزيعا طبيعيا انطلاقا من إحصائية هذا الاختبار.

فيرفض فرض العدم إذا كانت قيمة إحصائية JB أكبر من القيمة الجدولية لتوزيع كاي مربع (χ^2)

³.

¹ : كمال سلطان محمد سالم، الاقتصاد القياسي، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، الطبعة الأولى، ص ص: 78-79.

² : Régis Bourbonnais, *Économétrie: cours et exercices corrigés*, Dunod, Paris, 2015, 9^e Edition, P: 120

³ : دحماني محمد ادريوش، مقياس الاقتصاد القياسي، جامعة جلالى اليابس، سيدي بلعباس، 2014-2015، ص: 27.

- عدم وجود ارتباط ذاتي Autocorrelation لبواقي النموذج عن طريق اختبار Breusch-Godfrey أو ما يعرف ب Serial correlation LM test الذي يمكن إجراؤه وفق خيارين، باستخدام اختبار فيشر (F) العادي أو إحصائية مضاعف لاغرانج (LM) التي تتبع توزيع كاي مربع (χ^2) حيث ينص فرض العدم على غياب ارتباط ذاتي بسلسلة بواقي التقدير:

$$H_0 : p_1 = p_2 = \dots = p_p = 0$$

وعند رفضها يكون هناك ارتباط ذاتي للأخطاء¹.

- عدم وجود مشكلة عدم ثبات (تساوي) تباين بواقي النموذج Heteroscedasticity عن طريق اختبار Breusch – pagan – Godfrey الذي يعتمد على فكرة مضاعف لاغرانج. وتنص الفرضية الصفرية:

$$H_0 : \alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \dots = \alpha_p = 0$$

على عدم وجود المشكلة وذلك باستخدام إحصائية LM التي تتبع توزيع χ^2 .

- عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات التفسيرية أي عدم وجود مشكلة Multicollinearity، وذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، فإذا كانت قيمته تزيد عن 5 ($VIF < 5$) فإن هذا المتغير يعاني من مشكلة امتداد خطي متعدد³.
علما أن الفرضيات (الخاصة بالاختبارات) يتم اختبارها بدرجة ثقة 95% أي عند مستوى معنوية 5%.

أما عن تقييم النموذجين من الناحية الاقتصادية فيتعلق الأمر بإشارة المعلمات ومدى تماشيها والنظريات الاقتصادية المدروسة، حيث وبخصوص هذه الدراسة تشير نظرية رأس المال البشري على المستوى الجزئي والتي طورت بعدة نظريات أهمها نظرية الموارد والكفاءات إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى خلق القيمة وتعظيم الثروة للمؤسسة ويؤثر على تنافسيتها بالشكل الإيجابي، وعليه يجب أن تكون إشارة معلمة كفاءة رأس المال البشري في كلا النموذجين المقترحين موجبة وذات دلالة إحصائية، وكذلك الأمر بالنسبة لكفاءة باقي رؤوس أموال المؤسسة، ليتم اعتمادها بعد التأكد من عدم وجود أي مشاكل قياسية في خطوة سابقة. لتكون بذلك إشارة معلمة كفاءة رأس المال البشري المعبرة عن الاستثمار في رأس المال البشري الموجبة تعبير عن وجود علاقة تأثير إيجابية بينه وبين التنافسية المقاسة بالربحية ومعدل نمو المبيعات.

¹ : Régis Bourbonnais, OP-cit، PP: 130-131.

² : عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي: بين النظرية والتطبيق، دون دار نشر، دون بلد، 2005، ص ص: 507-505.

- دحماني محمد ادريوش، مرجع سابق، ص: 17.

³ : كمال سلطان محمد سالم، مرجع سابق، ص: 226.

2- اختبار الفرضيات

بعد عرض نتائج التحليل يتم مناقشتها واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية والتي كانت ثلاثا صيغت جميعها بالإثبات، أي وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع على خلاف الفرضيات الصفرية أو فرضيات العدم التي تصاغ بالنفي، وعليه تعد فرضيات الدراسة فرضيات بديلة سيتم اختبارها كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى، تم اختبارها بناء على نتائج المقابلة المجرأة والتي تفترض في أسئلتها وجود الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة وقيامها به، أي أن الاجابات الايجابية والمدعمة بمعلومات توضيحية تثبت الفرضية والحالة العكسية تنفيها.

- بالنسبة للفرضيتين الثانية والثالثة سيتم اختبارهما بناء على مستوى دلالة أو معنوية المعلمات والمحدد بنسبة 5% أي أن درجة الثقة المعتمدة هي 95%، حيث يكون القرار بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5% ويكون العكس في الحالة العكسية.

خلاصة الفصل

تم التعرف من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهي مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - والتي تبين أنها تمتلك رأس مال بشري يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة والمناسبة لنشاطها وأهدافها المتمحورة في مواجهة المنافسة القوية التي تشهدها مؤسسات هذه الصناعة، كما تم توضيح كل من المنهج ومختلف الأدوات المستخدمة والخطوات المتبعة لإنجاز هذه الدراسة والتمكن من معالجة إشكالياتها.

الفصل الخامس

عرض البيانات ومناقشة
نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

اعتمادا على الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة والموضحة آنفا تم تجميع معلومات وبيانات من النوعين الكيفية والكمية، وسيعتمد الفصل الحالي عليها للإجابة على إشكالية الدراسة التي كان مفادها: إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - في دعم قدرتها التنافسية؟، من خلال عرض نتائج كل من المقابلة ومعالجة نموذجي الربحية ونمو المبيعات إحصائيا، ثم مناقشتها على ضوء كل من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وصولا إلى التوصيات والمقترحات التي تم الخروج بها من هذا العمل.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين بالشكل الموالي:

المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة الميدانية،

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتقديم المقترحات.

المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة الميدانية

يحاول المبحث الموالي استعراض نتائج كل من المقابلة والنموذجين القياسيين الموظفين في الدراسة، إلى جانب تحليل متغيراتها من خلال العناصر المولية:
المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة؛
المطلب الثاني: تحليل متغيرات نموذجي الدراسة القياسيين؛
المطلب الثالث: عرض نتائج نموذج الربحية؛
المطلب الرابع: عرض نتائج نموذج نمو المبيعات.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة

تذكيراً بمحاور المقابلة والتي كانت التوظيف والتدريب وكذا التحفيز المجرة مع المسؤولين الأوليين بكل من مديرية التدقيق وقسم الموارد البشرية، سيتم عرض نتائجها وفقاً لترتيب ضمن العناصر المولية.

1- بخصوص التوظيف

1-1- هل تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها؟

تعتمد المؤسسة على المصدرين من التوظيف الداخلي والخارجي، وتولي الأولوية للمصدر الأول وتلجأ إلى الثاني منه في حال عدم التمكن من الحصول على الأفراد بالشروط والمواصفات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة.

يتم التوظيف من الداخل أو الاستقطاب الداخلي بلجوء مديرية الموارد البشرية إلى بنك معلوماتها عن الأشخاص العاملين بالمؤسسة الممكن ترشيحهم لشغل المناصب الشاغرة وتعيينهم بعدها مباشرة وبعد موافقتهم طبعاً.

وفي حال تعذر الحصول على من هم أهل للمنصب بسبب عدم توفر المواصفات فيهم أو لرفض المرشحين له، تلجأ المؤسسة إلى الإعلان الداخلي لإبلاغ من يهمهم الأمر عن المنصب الشاغر والشروط الموضوعه للالتحاق به، ويعرف هذا النوع من التوظيف لدى المؤسسة بالتوظيف المباشر دون امتحان وعادة ما يقتصر على الإطارات دون سواهم.

وبعد استنفاد المؤسسة لهذه الأساليب دون قيامها بأي توظيف تلجأ إلى السوق الخارجية

للعمل من خلال:

- البحث في بنك معلوماتها عن معلومات بخصوص أشخاص قد غادروها يستحقون محاولة الاتصال بهم أو أشخاص تقدموا بطلبات توظيف لديها ولم تتح لهم الفرصة بعد للعمل لديها.

- الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى الولاية، والتي تقوم بدورها بإرسال ملفات من هم مسجلون لديها ويتوفر بهم أكبر قدر ممكن من شروط وطلبات المؤسسة.
- الاتصال بطلبة الطور الأخير في الجامعة ممن هم متواجدون بالمؤسسة أو تواجدوا بها سابقا في إطار اتفاقيات التربص بين المؤسسات لإنجاز دراسات وأبحاث تخرجهم وأبدوا مستويات علمية ومهارات تستحق الاهتمام.

2-1- هل تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة؟

بالتأكيد، لقد تمكنت المؤسسة منذ أن كانت مجمعا أن تحقق سمعة طيبة وصورة جيدة لنفسها بهذا الخصوص، فهي معروفة بتوظيف الإطارات والمتخصصين وأصحاب المؤهلات العلمية والشهادات العليا، كما تقدم امتيازات مادية مغرية لا تتوافر في الغالب في باقي المؤسسات كفرص التعلم بالخارج. وقد ساعدها (المؤسسة) ذلك على استقطاب من يتمتعون بالقدرات والمهارات العالية والمتخصصة والمتميزة.

ولكن غالبا ما يطرح مشكل السكن بهذا الخصوص، فالمؤسسة لا تستطيع توفيره للأشخاص الذين يقع مقر سكنهم بعيدا عن مقر وحداتها مما يتسبب في عرقلة عملية استقطابهم وعدم النجاح في ضمهم إلى طاقم عملها.

3-1- هل تحدد المؤسسة أساليب الاختيار بعناية وتعتمد نتائجها بشكل أساسي في عملية التعيين؟

بعد تلقي المؤسسة لملفات من رشحتهم الوكالة للعمل لديها، يقوم قسم الموارد البشرية بدراستها وفرزها من ناحية الوثائق الإدارية والشهادات العلمية والمهنية، شهادات تبرز مهارات وقدرات ذات علاقة بالمنصب أو إضافية كاللغات، الإعلام الآلي، دورات تدريبية متخصصة، ... الخبرة التي لا يجب أن تقل عن الخمس سنوات إلى جانب عامل السن، فالخبرة المصحوبة بكبر سن صاحبها تعد صفة غير مربحة بالنسبة للمؤسسة بسبب التكاليف التي ستتحملها جراء تقاعده مقارنة بما يمكن أن يقدمه لها خلال فترة تواجده القصيرة.

بعد فرز الملفات يقوم القسم بإبلاغ المرشحين واستدعائهم لحضور اختبار أو مقابلة توظيف يكون موضوعها ونوعها متوقفا على نوعية المنصب ومتطلبات الوظيفة.

فبالنسبة لاختبار الإطارات يتم باجتياز امتحان نفسي- تقني على مستوى المديرية العامة للمؤسسة أمام لجنة مكونة من أشخاص مختصين لهم علاقة بالموضوع، حيث تقوم هذه اللجنة

بتحديد مواضيع الاختبارات وأساليبها وتقديم نتائجها إلى الجهة المعنية (قسم الموارد البشرية) لاتخاذ القرارات المناسبة على أساسها.

أما فيما يتعلق بأعوان التحكم والتنفيذ فطبيعة مهامهم تستدعي اجتياز اختبارات ميدانية تتم على مستوى الوحدة التي طلبت التوظيف وأمام لجنة مكونة من عمال المؤسسة المختصين طبعاً. وبناء على نتائج الاختبارات والمقابلات المنجزة يتم اختيار وتعيين الأشخاص بشكل مؤقت كمرحلة تجريبية بالنسبة للإطارات على خلاف الأعوان كونهم مروا بالتجريب أثناء اجتياز الاختبار.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تقوم بالتوظيف أحياناً دون اجتياز أي نوع من الاختبارات والاكتفاء بالاطلاع على ملف المترشح، وذلك في حالة كون العرض أقل من الطلب، كما أن فترة التجريب ستمنحها فرصة تقييم قدرات هؤلاء الأشخاص ومستوى أدائهم بما يسمح باتخاذ القرار بتوظيفهم بشكل دائم أو الاستغناء عنهم. كما أن الجهات الوصية كالوزارة والمجمع يتدخلان في عملية التوظيف خاصة بالنسبة للقيادات العليا.

4-1 - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات بشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ؟

تمتلك المؤسسة نظام معلومات بشرية يوظف برمجيات متطورة تسمح لها بتفعيل عمل مديرية الموارد، يقوم بتشغيلها أفراد متخصصون يتلقون دورات تدريبية كلما دعت الضرورة إلى ذلك. كما يضم النظام بنكا للمعلومات يحتفظ بالمعلومات الضرورية عن عمال المؤسسة يتم تحديثها بشكل مستمر، بالإضافة إلى معلومات قد تحتاجها مستقبلاً عن أشخاص تعاملوا معها مسبقاً أو طلبوا التوظيف لديها.

2 - بخصوص التدريب

لقد أسفرت الأسئلة المتعلقة بالتدريب عن الإجابات التالية:

1-2 - هل تتبنى المؤسسة التدريب كسياسة دائمة؟

يعد التدريب بالمؤسسة من الممارسات التي توليها اهتماماً بالغاً وتخصص له ميزانية سنوية لا تقل عن 03% من كتلة الأجور بها حسب ما ينص عليه القانون، كما تشجع عمالها بجميع وحداتها* -كلا وتصنيفه الاجتماعي/ المهني- ** على المشاركة في دوراته باعتبارها حق للجميع، وتعدّها في إطار قانونها الداخلي من الحتميات التي لا يحق لمن رشح لها أن يرفضها دون عذر مقنع.

* : ارجع للملحق رقم 04.

** : لتوضيحات أكثر أنظر الملحق رقم 05.

2-2 - هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم وقدراتهم؟

يعد التدريب عاملاً أساسياً في زيادة وتطوير معارف ومهارات العمال وفي حمايتها من التقادم بمواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي لها علاقة باستمراريتها، حيث لا يقتصر على تخصص أو مجال معين فالإنتاج، الصيانة، العلوم المالية والمحاسبية، التسويق، التسيير وإدارة الأعمال، ... كلها معنية بتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بها.

وسعيًا من المؤسسة لتفعيل التدريب يقوم قسم الموارد البشرية بعمليات تقييم للمتدربين لدفعهم للاستفادة من الدورات التي خاضوا تجربتها وتحسيسهم بأهميتها، خاصة مع غياب الوعي لدى البعض بذلك (الأهمية) واعتبارها إجراء تفرضه المؤسسة يجب القيام به، أو تكلفة يجب صرفها في إطار احترام ما ينصّ عليه القانون وتفادي تحمل غرامة لقاء مخالفته.

2-3- هل تقوم المؤسسة بمراعاة الاحتياجات الفعلية للعمال ورغباتهم لدورات التدريب؟

كما تم توضيحه، تقدم المؤسسة العديد من الدورات التدريبية والتي تتوقف بشكل رئيسي على تقدير المسؤولين بمختلف الوحدات لاحتياجات ورغبات عمالها لها في ظل الاحتياج الفعلي والموضوعي حيث يقومون في كل سنة خلال الفترة الممتدة بين نهاية شهر أكتوبر وبداية شهر نوفمبر بتقدير هذه الاحتياجات وذلك بتحديد النقائص التي تبدو من خلال أداء الأشخاص ويرجى تغطيتها بهذه الدورات فيتم ضبط مجالاتها والتخصصات التي ستمسها بمعنى ضبط محتواها بشكل أولي في انتظار الضبط النهائي من طرف المختصين (المدرّبين).

وفي بعض الأحيان لا يتعلق الأمر بنقائص فعلية تخص الأداء الحالي ولكن بحتمية تفرضها التغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي لها علاقة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر كاستحداث تجهيزات جديدة، تغيير القانون التجاري، تغيير المخطط المحاسبي، إبرام اتفاقية معينة، ...

2-4 - هل تحرص المؤسسة على اختيار نوع التدريب وأساليبه المناسبة؟

يقوم قسم التكوين بالمؤسسة بإعداد وتحضير برامج التدريب المقدرّة للسنة القادمة وذلك بتحديد موضوع الدورة التدريبية وعدد الأشخاص المدربين (تقدير) كمرحلة أولى يتم على أساسها تقدير مدى إمكانية إحداث الدورة على مستوى المؤسسة وبمواردها الخاصة، لتتواصل بذلك عملية التخطيط للدورة بدراسة الوقت والمدربين والتجهيزات اللازمة وتكلفة كل ذلك.

وفي حالة ما إذا كان التدريب سيوكل إلى جهات خارجية تقوم المؤسسة عندئذٍ باعتماد أسلوب المفاضلة بين العروض المتلقاة بعد طلبها من الجهات المعنية طبعاً (في إطار الاستشارة)، وفي حال اقتصر موضوع الدورة على جهة واحدة مختصة يتم اسناد المشروع لها بعد الاتفاق

على جميع الجزئيات، وتؤخذ التكلفة بعين الاعتبار لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الدورات لتغطية أكبر قدر ممكن من احتياجات العمال.

ويتم هذا النوع من التدريب (الخارجي) بحضور ملتقيات وأيام دراسية ودورات تكوينية خاصة بالوطن، وقد يحدث أن تقام بخارجه وتتعلق بعدد محدود من الأفراد نظراً لموضوع الدورة أو لتكاليفها العالية، وفي مثل هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى إرسال أشخاص مختارين بعناية لتلقي التدريب، ليكونوا بعد عودتهم مسؤولين عن نقل تجربتهم لباقي العمال المعنيين بالأمر.

أما فيما يخص أساليب التدريب فمجال الدورة وموضوعها هو المتحكم الأول فيها، فيمكن أن يتم عن طريق المشاركة في الملتقيات أو الأيام الدراسية أو الأنشطة الميدانية*.

2- 5- هل تطبق المؤسسة أسلوب التدريب أثناء العمل وتهتم به؟

بالنسبة للتدريب أثناء العمل والمعروف في المؤسسة بالأنشطة الميدانية يتم بصورتين:

الأولى تمس المستويين الإداري والتنفيذي على حد سواء، فيقوم المسؤول أو أحد العمال المتمرسين بنقل ما أمكن من مهاراته ومعارفه في مجال عمله (على وجه الخصوص) لمن هم تحت إشرافه أو يعملون معه في نفس المديرية ويمتد أحياناً إلى المديريات الأخرى وحتى إلى وحدات أخرى، ويتم ذلك بشكل رسمي وحتى غير رسمي كون القيادات الرسمية بالمؤسسة تشجع ذلك.

أما الصورة الثانية فتتمثل في الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة لتلقين عمالها معارف ومهارات في مختلف المجالات، ويتكرر هذا الأسلوب في كل مرة تستورد فيها المؤسسة تجهيزات ثقيلة وحتى خفيفة (برمجيات)، حيث تشترط في دفتر شروطها** أن ترفق التجهيزات بالتدريب اللازم بخصوص كيفية استغلالها وتضمن تكلفة ذلك في سعر الاقتناء، فيحضر بناء على هذا الاتفاق وفد من الجهة الموردة إلى مواقع التشغيل بالمؤسسة لإعطاء دورات تدريبية لعمالها بخصوص هذا الأمر.

3- بخصوص التحفيز

بالنسبة لأسئلة المقابلة المتعلقة بالتحفيز وإجاباتها فقد كانت:

3- 1 - تمتلك المؤسسة نظاماً تحفيزياً غنياً ومتنوعاً؟

تتمتع المؤسسة بنظام تحفيزي غني ومتنوع بين الإيجابية والسلبية منها، المادية والمعنوية. فبخصوص التحفيز الإيجابية المادية تقدم المؤسسة تشكيلة من المكافآت على رأسها الأجور

* : أنظر الملحق رقم 06

** : سبقت الإشارة إليه عند الحديث عن موردي المؤسسة في الفصل الرابع، المبحث الأول، المطلب الثالث.

والرواتب بالإضافة إلى العديد من المنح المالية والخدمات الاجتماعية والصحية حيث تقوم المؤسسة ب:

- تقديم ثلاثة أنواع من المنح المالية هي: منحة المرودية الجماعية: P.R.C، منحة المرودية الفردية: P.R.I. ومنحة علاوة المسؤولة والإتاحة: I.R.D.

- توفير خدمات اجتماعية تشمل:

- الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات الصحية.

- الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع المركبات والمنتجات الاستشفائية.

- الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات الكهرو منزلية.

- منح التسبيقات والإعانات المالية.

- توفير شروط الصحة والسلامة المهنية وإجبارية الالتزام بها.

- توفير ساعات عمل مناسبة خاصة مع تطبيق نظام الدوريات على مستوى كل من وحدتي

CM.DO و I.P.A.

- تقديم الدعم المعنوي وتشجيع التعامل به من خلال نشر ثقافته بمنح شهادات وميداليات التقدير، التشجيع الشفوي، إقامة التكريمات في ظل احتفاليات على شرف العمال المعنيين بالتكريم خلال المسار المهني وفي حالات الإحالة على التقاعد.

- تشجيع العمال على مواصلة دراستهم وقيامها بذلك حتى على حسابها الخاص فيما يتعلق بالدراسات العليا خارج الوطن.

- توجيه الإنذارات الشفوية والكتابية والعقوبات التأديبية في حال مخالفة القوانين أو إلحاق ضرر ما تتوقف درجته على تقدير المسؤولين ودرجة العقوبة الموافقة له والتي قد تصل أحيانا إلى حد الفصل.

3- 2 - هل هذا النظام مبني على أسس موضوعية، وواضح بالنسبة للجميع؟

بالنسبة للأجور والرواتب يتحكم المنصب بالدرجة الأولى في تحديدها ويتم ضبطها في إطار الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات الاقتصادية التي تراعي قانون العمل و تأخذ بما يعرضه المحيط في هذا المجال.

وبخصوص المنح المالية فهي مقرونة بأداء الأشخاص سواء بشكل جماعي أو فردي، والمرتبب بدوره بالأداء التنظيمي المتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في المحافظة على ربحيتها ورفع حصتها السوقية من جهة والتحكم في التكاليف وتحسين الجودة من جهة أخرى، وتعد نسبة 80% الحد الأدنى المسموح به في تحقيق هذه الأهداف والذي على أساسه تكون إمكانية تقديم المنح متاحة وما دون ذلك سيحرم الجميع منها.

وما يجب الإشارة إليه وعدم إغفاله هو قيام المؤسسة بتوضيح رسالتها وأهدافها من خلال ترجمتها إلى أهداف جزئية على مستوى كل وحدة كلاً ونشاطها.

بالنسبة لـ PRC يكون معدلها مرتبطاً بنسبة تحقيق الأهداف الموضوعية حيث يجب ألا يقل عن 80% وهو الحد الأدنى الذي يقابل معدل PRC الأدنى والمقدر بـ 05%، وكلما زادت نسبة تحقيق الأهداف يرتفع معها معدل PRC* .

وحيث أن أهداف المؤسسة تنجزاً إلى أهداف فرعية تتغير من وحدة إلى أخرى كما أشير إليه، فهي ترتبط في وحدة مركب جبل العنق (CM.PO) بحجم الإنتاج المحقق، مردودية التجهيزات والحفاظ عليها، إضافة إلى احترام المواعيد، وعلى مستوى وحدة المنشآت المينائية (I. P.A) فالأمر مرتبط بالتفريغ، التخزين والشحن لحجم معين من الفوسفات المباع في الوقت اللازم لفعل ذلك.

وكون الودعتين تمثلان محورين رئيسيين في نشاط المؤسسة ككل فالمنحة الجماعية لوحدة المقر تبنى على أساسها حيث أن:*

$$\frac{60\% \text{ من معدل P.R.C (C.M.D.O) + } 40\% \text{ من معدل P.R.C (I.P.A)}}{2} = \text{P.R.C}$$

2

وبانضمام وحدة النقل مؤخرًا للمؤسسة أصبحت PRC وحدة المقر تحسب على أساس متوسط معدلات P.R.C المحققة في الوحدات الثلاث موزعة كما يلي: 50% لـ CMDO، 40% لـ I.P.A و 10% لـ T.R.U.

كان هذا عن P.R.C التي ترتبط بها P.R.I، حيث وفقاً لسلم موضوع يقابل معدل P.R.I معدل P.R.C المحقق* ويتم تطبيقه على العمال كلاً وأجره.

وما يجب الإشارة إليه والتركيز عليه هو أن تراجع أداء العمال على مستوى الوحدات الرئيسية بما لا يحقق الحد الأدنى من الأهداف يعني عدم وجود P.R.C وهذا يعني بالضرورة عدم وجود P.R.I، ويعد الأمر عادلاً بالنسبة لعمال الوحدات المعنية خاصة التنفيذيين، أما بالنسبة للإطارات فالوضع يحيد عن مبدأ العدالة، حيث مراعاة لهذا الأمر وتشجيعاً لهم على الأداء، تم استحداث علاوة تقتصر عليهم دون سواهم تدعى علاوة المسؤولية والإتاحة (I.R.D)، تتمثل معايير منحها في محورين رئيسيين بنفس الوزن، أي 50% لكل منهما:*

* : انظر نفس الملحق رقم (07).

* : أنظر الملحق رقم (07).

- معيار المسؤولية: ويضم الأنشطة الموكلة للشخص والذي يعد مسئولاً عن تنفيذها إلى جانب النتائج التي حققها في هذا الإطار.

- معيار الإتاحة: يضم شقين هو الآخر، أحدهما يتعلق بإمكانية طلب الشخص عند الحاجة ومدى توفره في إطار أوقات العمل والشق الآخر يتعلق بنفس الموضوع ولكن خارج أوقات العمل.

تمنح هذه العلاوة في إطار تقييم أداء الأفراد حسب التسلسل ضمن الهيكل التنظيمي من الأدنى إلى الأعلى (حتى المسؤول الأول P.D.G)، ويتم التقييم من قبل شخصين، الأول هو المسؤول المباشر والآخر هو المسؤول غير المباشر.

وللتذكير والتأكيد فإن هذه العلاوة لا تمنح إلا للإطارات في جميع الوحدات وفقاً للتخطيط الممنوح (المعدل أو العلامة) $20\% \times$ من الأجر بالنسبة للإطارات و 30% بالنسبة للإطارات السامية.

وبالنسبة لمدى وضوح هذه المعايير والأسس فالجميع مطلع عليها ويمكنهم تلقي الإجابة عن أي استفسارات يطرحونها سواء من قسم الموارد البشرية أو من الرؤساء والزملاء.

3-3 هل تهتم المؤسسة بمتطلبات البيئة التنافسية في تحديد نظامها للتعويضات والمكافآت؟

تلتزم المؤسسة بما تنص عليه الاتفاقية الجماعية التي تحدد نظامها للتعويضات والمكافآت والذي تم وضعه بناء على التوفيق بين متطلبات العمال وإمكانيات المؤسسة في ظل ما تطرحه البيئة المحيطة وما ينص عليه قانون العمل.

3-4 - يوافق نظام التعويضات والمكافآت متطلبات العمال وتطلعاتهم؟

يرى بعض العمال أن الأجور والرواتب التي تقدمها المؤسسة تلبى احتياجاتهم وتوافق قدراتهم ومؤهلاتهم، ويرى آخرون أنهم يمتلكون قدرات تسمح لهم بالحصول على تعويضات أعلى من التي يتلقونها.

فنقطة التعويضات المالية في ظل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للبلاد وقلة فرص العمل تعد من أهم العوامل التي تتحكم في بقاء أو مغادرة العمال للمؤسسة وبالأخص المتميزين منهم، حيث أن هناك من هو على استعداد لمغادرتها في حال توفر فرص عمل أحسن داخل أو خارج الوطن كالتحول للتدريس بالجامعة، والسبب في ذلك هو التطلع إلى تحسين الأوضاع المادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات نموذجي الدراسة القياسيين

استكمالاً لعرض نتائج الدراسة الميدانية يحاول هذا المطلب إعطاء نظرة عن المتغيرات الكمية للدراسة وقراءة تحليلية لأهم أسباب التطورات الحاصلة بها..

1 - تحليل مدخلات كفاءات رؤوس الأموال

تم استخراج قيم هذه المدخلات من القوائم المالية للمؤسسة للسنوات المختارة للسلسلة الزمنية المأخوذة وهي من سنة إنشاء المؤسسة أي سنة 2005 إلى غاية سنة 2015، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات بين النظامين المحاسبين المطبقين خلال الفترة فمن 2009-2005 عمل بنظام المخطط المحاسبي الوطني (P.C.N)، ومن 2010-2015 يعمل بالنظام المحاسبي المالي (S.C.F).

وفيما يلي جدول توضيحي لتطور هذه المدخلات مع الإشارة إلى أنه تم أخذ المبالغ بـ 3 أرقام فقط بعد الفاصلة دون تقريب على خلاف المعالجة بالبرنامج فقد تم إدخال الأعداد كاملة.

الجدول رقم (15)

تطور كل من: CE, SC, HC, VA خلال الفترة (2005-2015)

الوحدة: 10³ دينار

السنة	القيمة المضافة (VA)	رأس المال البشري (HC)	رأس المال الهيكلي (SC)	رأس المال المستخدم (CE)
2005	768,368	471,422	296,945	3905,181
2006	1352,831	680,737	672,094	4715,064
2007	2083,142	960,873	1112,268	7060,018
2008	4947,987	830,882	4117,104	7810,882
2009	973,753	858,485	115,267	7898,776
2010	5292,725	1055,710	4237,015	7617,782
2011	7610,232	1366,280	6243,952	12209,719
2012	9606,171	1268,048	8338,122	18859,228
2013	5705,584	1580,511	4125,072	22416,026
2014	5848,291	1932,396	3915,894	26925,943
2015	10054,295	1784,979	8269,315	32385,183

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات القوائم المالية للمؤسسة وقواعد الحساب الموضحة في الفصل الرابع، المبحث الثاني، المطلب الثاني.

بالنسبة لتطور القيمة المضافة (VA)، فقد عرفت تزايدا مستمرا على مدار السنوات مرده إلى تطور المبيعات باستثناء الانخفاض الحاد والواضح خلال سنة 2009، بسبب انخفاض الانتاج العائد الى التأخر في عمليات الاستخراج و اللجوء إلى الاستعانة بمستثمر أجنبي (تركي) لتدارك الوضع* وفي المقابل ترتب عن هذا الحل تحمل المؤسسة لمصاريف لقاء خدماته التي قارب مبلغها ضعف مبلغ سنة 2008، بما انعكس على القيمة المضافة بالسلب أي الانخفاض وتسبب كذلك في تسجيل خسارة لتلك السنة بسبب تحمل مبالغ لا تستطيع سنة مالية واحدة تحملها، ولكن احتراما للمبادئ المحاسبية فقد تم ذلك.

كما رصدت سنة 2013 هي الأخرى انخفاضا في القيمة المضافة بسبب انخفاض في المبيعات يعزى إلى تراجع حجم الإنتاج بسبب الإضرابات التي تم الحديث عنها أيضا مسبقا، وفي المقابل عرفت تكلفة المستلزمات الوسيطة ارتفاعا مما خفض في القيمة المضافة، لتشهد بعد تلك السنة عودة للارتفاع بسبب استقرار الأوضاع ومن ثمة ارتفاع الأرباح أيضا.

وتجدر الإشارة إلى أن قاعدة حساب VA لها تأثير أيضا على قيمتها حيث تتأثر بارتفاع أو انخفاض مصاريف المستخدمين وكذا مخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

بالنسبة لرأس المال البشري المقيس بمصاريف المستخدمين المعبرة عن مختلف الأجور والحوافز المأخوذة من جدول حسابات النتائج للسنوات المعنية، فقد عرفت قيمها تزايدا مرده إلى التوظيف المتواصل من قبل المؤسسة (زيادة عدد العمال) بالإضافة إلى الزيادات في الأجور التي شهدتها (المؤسسة) تزامنا والزيادات التي مست قطاع الوظيف العمومي.

وبالنسبة للاستهلاكات والانخفاضات فالأمر يتعلق بارتفاع قيمة التجهيزات أو الاستثمارات الثابتة المرفقة بارتفاع ضروري في مخصصات استهلاكها، إلى جانب ارتفاع المخزونات التي تحتاج هي الأخرى إلى تخصيص مؤونات سيتم توضيحها أكثر عند الحديث عن تطور قيمة الأصول في العنصر الموالي.

وفيما يتعلق برأس المال الهيكلي (SC) فالتغيرات التي تعرفها قيمته مرتبطة بالتغيرات التي تحدث على مستوى قيم كل من القيمة المضافة ورأس المال البشري بحكم قاعدة حسابه.

وعن رأس المال المستخدم (CE) فهو أيضا يعرف تزايدا مستمرا سببه ارتفاع رأس مال الشركة سنة 2008 وتحويل الأرباح المحققة في كل سنة وإدراجها ضمن الأموال المملوكة باستثناء سنة 2010 التي انخفضت فيها (الأموال المملوكة) بسبب تحمل وامتصاص خسارة سنة 2009 على الرغم من التغيرات التي جاء بها النظام المالي والمحاسبي، والمتعلقة بإدراج

* تم الحديث عن هذه الجزئية في المطلب الأول من المبحث الأول، الفصل الرابع.

المصاريف المالية العائدة إلى استئجار التثبيات المادية ضمن ميزانية المؤسسة، بما تسبب في ارتفاع رأس المال المستخدم بشكل ملحوظ انطلاقاً من سنة 2011.

2 - تحليل كفاءة رؤوس الأموال

انطلاقاً من المدخلات الموضحة أعلاه تم الحصول على قيم المتغيرات المستقلة المدرجة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16)

تطور كفاءة رأس المال: البشري والهيكلية والمستخدم خلال الفترة (2005-2015)

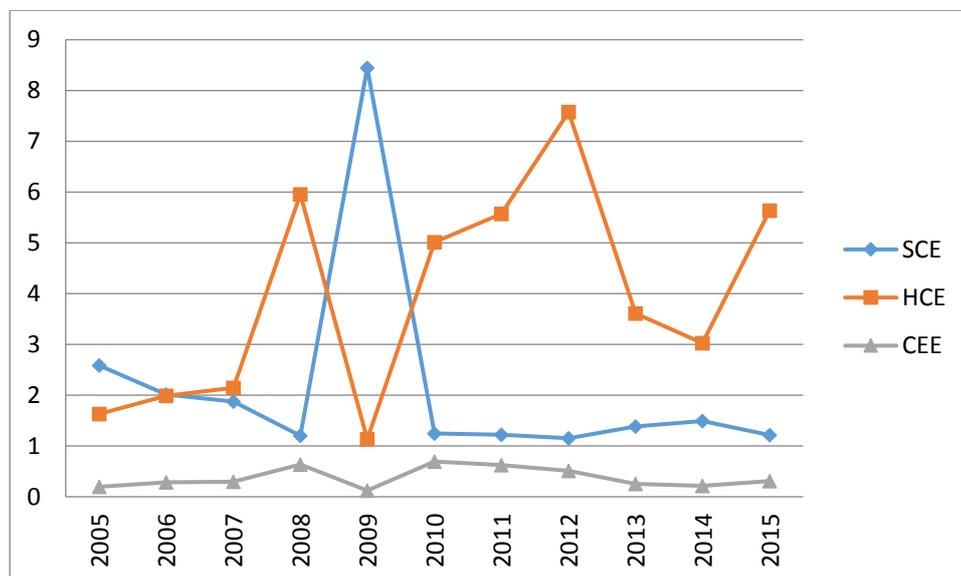
السنة	كفاءة رأس المال البشري (HCE)	كفاءة رأس المال الهيكلية (SCE)	كفاءة رأس المال المستخدم (CEE)
2005	1,629	2,587	0,196
2006	1,987	2,012	0,286
2007	2,145	1,872	0,295
2008	5,955	1,201	0,633
2009	1,134	8,447	0,123
2010	5,013	1,249	0,694
2011	5,570	1,218	0,623
2012	7,575	1,152	0,509
2013	3,609	1,383	0,254
2014	3,026	1,493	0,217
2015	5,632	1,215	0,310

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (15) ص:201، تم أخذ الأرقام دون تقريب بـ 3 أرقام بعد الفاصلة.

ولأخذ رؤية أكثر وضوحاً واختصاراً عن محتوى هذا الجدول يدرج الشكل الموالي.

الشكل رقم (16)

تطور كفاءة رأس المال: البشري والهيكلية والمستخدم خلال الفترة (2005-2015)



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (16)، ص: 203.

إن تطور قيمة مدى كفاءة استخدام المؤسسة لمختلف مواردها لخلق القيمة المضافة تعلق بتطور وتغيير قيم كل من بسط ومقام العلاقة التي حسبت وفقها الكفاءات أي: القيمة المضافة (البسط) ورأس المال الهيكلية، البشري والمستخدم (المقام) والتي تم عرض أسباب تغييرها في العنصر السابق.

وكقراءة أولية لتغيير قيم المتغيرات المستقلة، فالملاحظ أن كفاءة رأس المال البشري سجلت أعلى القيم تليها كفاءة رأس المال الهيكلية، ففي بداية السلسلة الزمنية (2005-2006) كانت HCE أقل من SCE لتتنقلب الأمور في السنوات الموالية حيث عرفت قيمة معتبرة، فمثلا السنوات 2011، 2010، 2008 و 2015 تشير إلى أن كل دينار مستثمر في رأس المال البشري يدر على المؤسسة ما قيمته 05 دينار كقيمة مضافة، خلافا لرأس المال المستخدم الذي لم تتجاوز نسبته خلال الفترة كاملة الواحد.

ويشير هذا المؤشر أو المقياس إلى أن المؤسسة توظف رأس مالها البشري بشكل كفاء وفعال ما دامت تستطيع استرجاع كل دينار تم استثماره فيه كاملا وتحقيق فوائض وهو ما يعكسه تجاوز قيم الكفاءة للواحد.

3 - تحليل المتغيرات التفاعلية

نظرا لكون مبيعات المؤسسة موجهة للتصدير فهذا يعني كما قيل عند الحديث عن نموذج الدراسة ان التعامل سيكون بالعملة الصعبة ووفقا لأسعار السوق الدولية، لذا كان لزاما الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي يمارسه تغير كل من سعر الطن من الفوسفات وسعر صرف الدولار مقابل العملة المحلية (الدينار الجزائري) على نتائج أداء المؤسسة الملموس على وجه التحديد، لذلك تم إدراج هذين المتغيرين في النموذج كمتغيرات تفاعلية بمتوسط قيمها لسنوات السلسلة المعتمدة والجدول الموالي يعطي توضيحا لها.

الجدول رقم (17)

تطور المتغيرات التفاعلية خلال الفترة (2005-2015)

متوسط سعر الطن من الفوسفات PTP*	متوسط سعر الصرف ** DER	السنة
25	73,3627	2005
27	72,6464	2006
41	69,3656	2007
74	64,5684	2008
70	72,6981	2009
59	74,4041	2010
89	72,8537	2011
110	77,5519	2012
78	79,3809	2013
66	80,5606	2014
100	100,4641	2015

المصدر: تقارير بنك الجزائر على موقعه: www.bank-of-algeria.dz

الوحدة: * دولار أمريكي / طن.

** دولار أمريكي مقابل الدينار الجزائري.

عرف سعر الطن من الفوسفات تأثرا بالأزمة المالية التي عرفها العالم وامتدت آثارها إلى اقتصاديات مختلف الدول، حيث وعلى خلاف سعر صرف الدولار الذي عرف تراجعا خلال سنة الأزمة 2008، فسعر الطن من الفوسفات تأثر بشكل واضح السنة الموالية أي سنة 2009 واستمر

حتى سنة 2011 أين عاود الارتفاع سنة 2012 وذلك لزيادة الطلب عليه من قبل الدول التي انتهجت سياسة دعم القطاع الفلاحي والنهوض به بشكل قوي خلال هذه الفترة*.

4 - تحليل المتغيرات التابعة

تتمثل المتغيرات التابعة لنموذج الدراسة في كل من الربحية مقيسة بـ ROA ومعدل نمو المبيعات (SGR)، والتي تعتمد في حسابها على المدخلات المتمثلة في: صافي الربح، رقم الأعمال ومجموع الأصول وفقا للجدول التوصيفي للمتغيرات**.

وفيما يلي جدول توضيحي لقيم هذه المدخلات خلال فترة الدراسة.

الجدول رقم (18)

تطور كل من الربح الصافي، رقم الأعمال، مجموع الأصول للفترة (2005-2015)

الوحدة: 10³ دينار

السنة	الربح الصافي	رقم الأعمال	∑ الأصول
2005	81,487	1655,247	4642,452
2006	279,821	3067,240	5218,486
2007	401,071	4872,240	8243,921
2008	3526,707	8101,083	8784,621
2009	-467,220	4857,379	8817,122
2010	3228,404	7193,395	9614,386
2011	4822,360	8362,610	14454,219
2012	6812,238	10436,663	20953,956
2013	2621,758	6759,858	24646,898
2014	2935,024	6988,870	28936,710
2015	6568,288	8825,606	35471,936

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على القوائم المالية للمؤسسة.

* تم الحديث عن هذه الجزئية في الفصل الرابع، المطلب الثاني من المبحث الأول.
** الجدول رقم (14) ص: 182.

إن ارتفاع المبيعات الذي شهدته سنوات الفترة المدروسة باستثناء سنتي 2009 و2013 الذي عرضت ووضحت أسبابه عند تحليل مدخلات المتغيرات المستقلة، فإن ذلك انعكس على مبالغ رقم الأعمال المحققة وكذا الربح الصافي للمؤسسة بما انعكس أيضا على قيم كل من SGR، ROA التي انخفضت بدورها وسجلت نسبا سالبة 5.299 - % و -40.04 % على الترتيب بالنسبة لسنة 2009 ونسبتي 10.637 % و 35.229 - % بالنسبة لسنة 2013 وذلك بالمقارنة مع السنتين اللتين سبقتهما حسب ما يوضحه الجدول رقم (18) أدناه.

أما الارتفاع المحسوس في ربح سنة 2015 فمرده إلى ارتفاع رقم الأعمال بسبب ارتفاع كل من الكميات المباعة والسعر الذي وصل متوسطه إلى 100 دولار/ طن.

وبالنسبة لقيم الأصول المتزايدة فهي متعلقة بالتجهيزات التي تفتتها المؤسسة -خاصة الثقيلة منها- من خارج الوطن وبمبالغ ضخمة، إلى جانب التثبيات التي تظهر في ميزانيتها في إطار قرض الإيجار الذي تفرضه المعالجة المحاسبية التي جاء بها SCF، حيث تدرج الاستثمارات التي توظفها المؤسسة في ظل عقد الإيجار ويتم وضع مخصصات اهتلاكات لها في جانب الأصول، وفي جانب الخصوم يقابل تلك المبالغ مصاريف الإيجار التي تدخل ضمن الأموال الدائمة أو الخصوم غير المتداولة أو الجارية للميزانية - وهي المقصودة عندما تم الحديث عن تطور رأس المال المستخدم-، بالإضافة إلى ارتفاع كل من: الاستثمارات قيد الانجاز وهي مشاريع غالبا ما تقوم بها المؤسسة بوسائلها الخاصة، القروض طويلة الأجل والمتمثلة في مدخرات المؤسسة بالبنوك وتزايد النقديات، كل هذه الحسابات أدت بارتفاعها إلى ارتفاع مجموع أصول المؤسسة وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في قيم ROA خلال السنوات الثلاث 2010، 2011 و 2012 .

الجدول رقم (19)

تطور كل من: ROA و SGR للفترة (2005-2015)

الوحدة: %

السنة	ROA	SGR
2005	1,755	—
2006	5,362	85,30
2007	4,865	58,856
2008	40,146	66,26
2009	- 5,299	- 40,040
2010	33,578	48,09
2011	33,362	16,254
2012	32,553	24,80
2013	10,637	- 35,229
2014	10,142	3,39
2015	18,516	26,28

مصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (18) ص: 206، تم أخذ الأرقام دون تقريب بـ 3 أرقام بعد الفاصلة.

المطلب الثالث: عرض نتائج نموذج الربحية

سيتم خلال هذا العنصر عرض نتائج تقدير النموذج وكذا الاختبارات التي تسمح بتقييمه من الناحيتين الإحصائية والقياسية.

1 - نتائج تقدير نموذج ROA

كانت نتائج تقدير النموذج حسب برنامج الـ Eviews كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17)

نتائج تقدير نموذج ROA

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
C	-13.67102	1.804348	-7.576712	0.0001
CEE	46.86654	6.369961	7.357431	0.0001
HCE	3.274837	0.600850	5.450337	0.0006
R-squared	0.977842	Mean dependent var		16.87475
Adjusted R-squared	0.972302	S.D. dependent var		15.56358
S.E. of regression	2.590184	Akaike info criterion		4.968335
Sum squared resid	53.67241	Schwarz criterion		5.076852
Log likelihood	-24.32584	Hannan-Quinn criter.		4.899931
F-statistic	176.5210	Durbin-Watson stat		2.465230
Prob(F-statistic)	0.000000			
Selection Summary				
Removed PTP				
Removed SCE				
Removed DER				
*Note: p-values and subsequent tests do not account for stepwise selection.				

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تظهر نتائج التحليل استبعاد ثلاثة متغيرات والإبقاء على اثنين فقط هما: كفاءة رأس المال المستخدم وكفاءة رأس المال البشري.

2 - تقييم نتائج تقدير نموذج ROA

بالنسبة للقوة التفسيرية للنموذج، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 97,78 % ويشير ذلك إلى أن التغير الحاصل في الربحية سببه هو التغير الحاصل في كفاءة كل من رأس المال البشري ورأس المال المستخدم بنسبة 97,78 %.

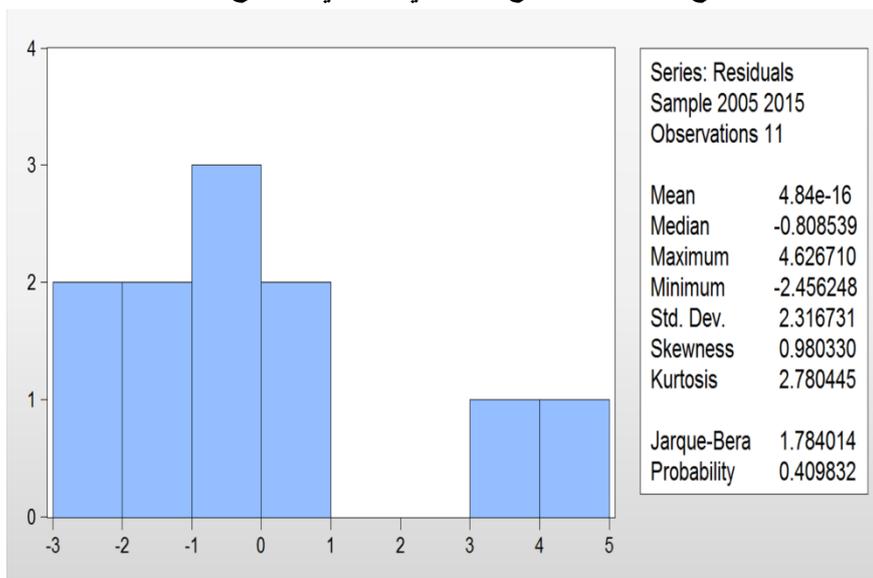
أما عن معنويته (النموذج) المعبر عنها بـ Prob(F) فقد كانت ممتازة (0.000000) وأقل من 5% بما يعني أن النموذج دال إحصائياً.

وعن مقدرات المعلمات أو ما يعرف بالمعنوية الجزئية للنموذج، فبالنسبة لكفاءة رأس المال البشري كانت (t) P-value تعادل 0,0006 وبالنسبة لكفاءة رأس المال المستخدم قدرت بـ 0,0001 وكلاهما أقل من 0,05 ومقبولتان إحصائياً أي دالتين إحصائياً.

- اختبار التوزيع الطبيعي

الشكل رقم (18)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج ROA



المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تظهر النتائج أن إحصائية Jarque-Bera أي قيمة Probability تفوق 5% حيث بلغت 0,409832، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي مفادها أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي.

- اختبار الارتباط الذاتي

كانت نتائج اختبار Serial correlation LM test كما يلي:

الشكل رقم (19)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي لنموذج ROA

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test				
F-statistic	0.731172	Prob. F(1,7)	0.4208	
Obs*R-squared	1.040320	Prob. Chi-Square(1)	0.3077	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID				
Method: Least Squares				
Date: 08/02/17 Time: 16:35				
Sample: 2005 2015				
Included observations: 11				
Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.895563	2.113242	0.423786	0.6844
CEE	-3.355750	7.575534	-0.442972	0.6712
HCE	0.100970	0.622509	0.162198	0.8757
RESID(-1)	-0.384898	0.450127	-0.855086	0.4208
R-squared	0.094575	Mean dependent var	4.84E-16	
Adjusted R-squared	-0.293465	S.D. dependent var	2.316731	
S.E. of regression	2.634832	Akaike info criterion	5.050803	
Sum squared resid	48.59637	Schwarz criterion	5.195492	
Log likelihood	-23.77942	Hannan-Quinn criter.	4.959597	
F-statistic	0.243724	Durbin-Watson stat	2.349264	
Prob(F-statistic)	0.863292			

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تشير النتائج إلى أن P-value لكل من F و X^2 هي على الترتيب: 0,4208 و 0,3077 وكلاهما أكبر من 0,05، ويعني ذلك قبول فرض العدم القائل بعدم وجود ارتباط ذاتي للبوقي.

- اختبار ثبات التباين

أسفر اختبار Breusch- pagan- Godfrey على النتائج الموالية:

الشكل رقم (20)

نتائج اختبار ثبات التباين لنموذج ROA

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey				
F-statistic	0.413591	Prob. F(2,8)	0.6746	
Obs*R-squared	1.030793	Prob. Chi-Square(2)	0.5973	
Scaled explained SS	0.485361	Prob. Chi-Square(2)	0.7845	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 09/05/16 Time: 16:17				
Sample: 2005 2015				
Included observations: 11				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.732734	5.062877	0.144727	0.8885
HCE	0.425486	1.685945	0.252372	0.8071
CEE	6.561251	17.87368	0.367090	0.7231
R-squared	0.093708	Mean dependent var	4.879309	
Adjusted R-squared	-0.132864	S.D. dependent var	6.828397	
S.E. of regression	7.267880	Akaike info criterion	7.031807	
Sum squared resid	422.5766	Schwarz criterion	7.140324	
Log likelihood	-35.67494	Hannan-Quinn criter.	6.963402	
F-statistic	0.413591	Durbin-Watson stat	2.047052	
Prob(F-statistic)	0.674639			

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تظهر النتائج أن P-value لكل من F و X^2 هي على الترتيب: 0,6746 و 0,5973 وكلاهما أكبر من 0,05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي لا وجود لمشكلة عدم ثبات التباين.

- اختبار التعدد الخطي

الشكل رقم (21)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين لنموذج ROA

Variance Inflation Factors			
Date: 06/19/17 Time: 23:58			
Sample: 2005 2015			
Included observations: 11			
Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
C	3.255670	5.337919	NA
HCE	0.361021	11.59236	2.428877
CEE	40.57639	11.87587	2.428877

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تشير قيم الـ VIF والتي بلغت 2,42 وهي أقل من 5، إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بالنسبة للمتغيرين المستقلين المتمثلين في كفاءة رأس المال البشري وكفاءة رأس المال المستخدم، وبعد هذه الجملة من الاختبارات تتأكد قوة النموذج ودلالته إحصائياً وخلوه من المشاكل القياسية ليتم بذلك اعتماد نتائجه المترجمة في المعادلة الموالية بكل أريحية:

$$ROA = - 13,67102 + 43,86654 CEE + 3,274837 HCE$$

المطلب الرابع: عرض نتائج نموذج نمو المبيعات

سيتم اتباع نفس المنهجية المعتمدة في عرض نتائج نموذج الربحية في هذا المطلب أيضاً لعرض النتائج المتعلقة بنموذج نمو المبيعات.

1 - نتائج تقدير نموذج SGR

أعطى تقدير نموذج نمو المبيعات النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الشكل رقم (22) نتائج تقدير نموذج SGR

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
C	92.15691	16.59519	5.553232	0.0005
PTP	-2.294381	0.372437	-6.160450	0.0003
HCE	23.59245	4.866205	4.848224	0.0013
R-squared	0.825902	Mean dependent var		30.84253
Adjusted R-squared	0.782378	S.D. dependent var		43.22301
S.E. of regression	20.16354	Akaike info criterion		9.072630
Sum squared resid	3252.548	Schwarz criterion		9.181147
Log likelihood	-46.89947	Hannan-Quinn criter.		9.004226
F-statistic	18.97558	Durbin-Watson stat		1.631656
Prob(F-statistic)	0.000919			
Selection Summary				
Removed DER				
Removed SCE				
Removed CEE				
*Note: p-values and subsequent tests do not account for stepwise selection.				

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews

تبرز نتائج التقدير إلى احتفاظ النموذج بكل من سعر بيع الطن من الفوسفات وكفاءة رأس المال البشري فقط كون لهما علاقة بنمو المبيعات.

2 - تقييم نتائج تقدير نموذج SGR

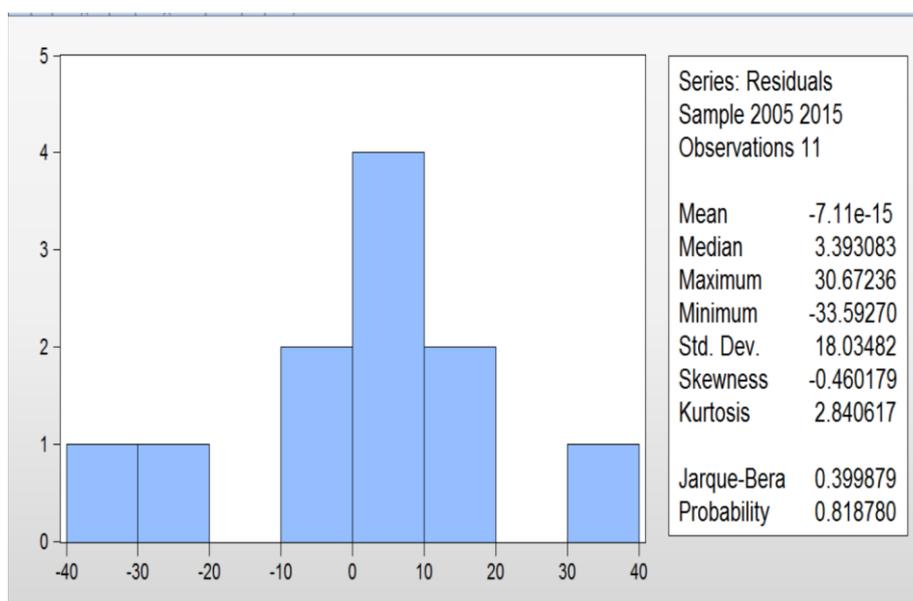
بالنسبة لقوة النموذج ودلالته الإحصائية فقد أظهر معامل التحديد R^2 البالغة قيمته 82,59 % مقدار قوة المتغيرات المستقلة ممثلة بكفاءة رأس المال البشري (HCE) ومتوسط سعر طن الفوسفات (PTP) على تفسير التغير الحاصل في معدل نمو المبيعات (SGR). وعن معنوية النموذج فقد أظهرت F - P -value الإحصائية أنها أقل من 0,05 حيث بلغت 0,000919 وهذا يعني أنه دال إحصائياً، وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى معنوية معلمة كفاءة رأس المال البشري (HCE) التي بلغت 0,0013 وهي أقل من 0,05 ونفس الشيء بالنسبة لمعنوية معلمة سعر طن الفوسفات (PTP) التي ساوت 0,0003 وهي أقل من 0,05 أي أنهما دالتي إحصائياً.

- اختبار التوزيع الطبيعي

أظهرت نتائج الاختبار المعطيات الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج SGR



المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تبرز النتائج أن إحصائية Jarque-Bera (Probability) تفوق 5% حيث بلغت 0,818780، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي مفادها أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي.

- اختبار الارتباط الذاتي

كانت نتائج اختبار Serial correlation LM test كما يلي:

الشكل رقم (24)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي لبواقي نموذج SGR

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test				
F-statistic	0.003590	Prob. F(1,7)	0.9539	
Obs*R-squared	0.005638	Prob. Chi-Square(1)	0.9401	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID				
Method: Least Squares				
Date: 08/02/17 Time: 17:53				
Sample: 2005 2015				
Included observations: 11				
Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.320091	18.52355	-0.017280	0.9867
PTP	0.008563	0.422927	0.020246	0.9844
HCE	-0.043767	5.251904	-0.008333	0.9936
RESID(-1)	0.029753	0.496571	0.059916	0.9539
R-squared	0.000513	Mean dependent var	-1.29E-15	
Adjusted R-squared	-0.427839	S.D. dependent var	18.03482	
S.E. of regression	21.55021	Akaike info criterion	9.253936	
Sum squared resid	3250.881	Schwarz criterion	9.398625	
Log likelihood	-46.89665	Hannan-Quinn criter.	9.162729	
F-statistic	0.001197	Durbin-Watson stat	1.635592	
Prob(F-statistic)	0.999937			

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

يبدو من خلال النتائج أن P-value لكل من F و X^2 هي على الترتيب: 0,9539 و 0,9401 وهي أكبر من 5% وهذا يعني قبول فرض العدم أي أنه لا وجود لارتباط ذاتي للبواقي.

- اختبار ثبات التباين للبواقي

أسفر اختبار Breusch- pagan- Godfrey على النتائج الموالية:

الشكل رقم (25)

نتائج اختبار ثبات تباين البواقي لنموذج SGR

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey				
F-statistic	0.239939	Prob. F(2,8)	0.7921	
Obs*R-squared	0.622492	Prob. Chi-Square(2)	0.7325	
Scaled explained SS	0.303013	Prob. Chi-Square(2)	0.8594	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 08/02/17 Time: 17:48				
Sample: 2005 2015				
Included observations: 11				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	54.64990	376.0360	0.145332	0.8880
PTP	4.216584	8.439183	0.499644	0.6308
HCE	-10.73597	110.2650	-0.097365	0.9248
R-squared	0.056590	Mean dependent var	295.6862	
Adjusted R-squared	-0.179262	S.D. dependent var	420.7353	
S.E. of regression	456.8926	Akaike info criterion	15.31377	
Sum squared resid	1670007.	Schwarz criterion	15.42229	
Log likelihood	-81.22576	Hannan-Quinn criter.	15.24537	
F-statistic	0.239939	Durbin-Watson stat	2.624012	
Prob(F-statistic)	0.792139			

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تشير نتائج اختبار Breusch- pagan- Godfrey أن P-value لكل من F و X^2 هي على الترتيب: 0,7921 و 0,7325 وكلاهما تفوق 5% وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي لا وجود لمشكلة عدم ثبات التباين.

- اختبار التعدد الخطي

الشكل رقم (26)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين لنموذج SGR

Variance Inflation Factors			
Date: 08/02/17 Time: 18:03			
Sample: 2005 2015			
Included observations: 11			
Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
C	275.4002	7.451149	NA
PTP	0.138709	19.56720	2.628942
HCE	23.67995	12.54721	2.628942

المصدر: مخرجات برنامج الـ Eviews.

تشير قيم الـ VIF والتي بلغت 2,62 أي أقل من 5 إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بالنسبة للمتغيرين المستقلين المتمثلين في سعر الطن من الفوسفات وكفاءة رأس المال البشري. وبعد إجراء هذه الاختبارات تتأكد قوة النموذج ودلالته الإحصائية وخلوه من المشاكل القياسية ليتم بذلك اعتماد نتيجة التقدير المتمثلة في:

$$\text{SGR} = 92,15691 + 23,59245 \text{ HCE} - 2,294381 \text{ PTP}$$

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتقديم المقترحات

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية في المبحث السابق والتي تعلقت بمحاور المقابلة وكذا نتائج تقدير نموذجي الربحية ونمو المبيعات، يرمي المبحث الحالي إلى مناقشة تلك النتائج واختبار الفرضيات، ليتم بعدها ختم الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وكذا المقترحات ضمن المطالب المالية:

المطلب الأول: مناقشة النتائج على ضوء اختبار الفرضيات؛

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة؛

المطلب الثالث: نتائج الدراسة والمقترحات.

المطلب الأول: مناقشة النتائج على ضوء اختبار الفرضيات

يحاول المطلب مناقشة نتائج كل من المقابلة ونموذجي الربحية ونمو المبيعات على ضوء فرضيات الدراسة الثلاث على الترتيب، واستعراض أهم نتائجها.

1 - مناقشة نتائج المقابلة واختبار الفرضية الأولى

بغية اختبار الفرضية الأولى التي مفادها: تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos- بالاستثمار في رأس المال البشري، سيتم مناقشة محاور المقابلة التي أجريت مع بعض المسؤولين بالمؤسسة، وبناء على نتائجها سيتم اتخاذ القرار بقبول الفرضية أو رفضها.

1-1 مناقشة نتائج المقابلة بخصوص التوظيف

تكشف الإجابات المقدمة عن أسئلة محور التوظيف عن عدة قضايا أولاها تتعلق بالعناصر الثلاثة التي تحدث عنها Mathis et Jackson وهي تحديد مصدر التوظيف وطبيعته وكذا المسئول عنه.

فبالنسبة لمصدر التوظيف تعتمد المؤسسة المصدرين الداخلي والخارجي وتولي الأولوية للأول منهما، حيث تقوم باستنفاذ جميع طرقه من بحث في بنك معلوماتها عن الأشخاص المرشحين ثم الاعلان الداخلي، والبحث عن أشخاص قد غادروا المؤسسة وكذا الاتصال بهم ومحاولة اقناعهم بالعودة إليها، قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية الأخرى. ويعد هذا الأمر من القرارات الحكيمة التي تحدث عنها Armstrong et Taylor وأكدوا على أهميتها. فتفضيل المؤسسة للاستقطاب الداخلي عن الخارجي يعكس رغبتها في الاحتفاظ برأس مالها البشري والمحافظة عليه والاستفادة من خبراته من جهة والحفاظ على ثقافتها التنظيمية التي تدعم الاستثمار فيه من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحاشيها لتحمل تكاليف التوظيف الخارجي التي تكون عادة أعلى من الداخلي.

ويكشف لجوء المؤسسة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل وفي ظل عدم تمكنها من التوظيف الداخلي عن أمرين، أولهما يتعلق بطبيعة الاستقطاب وثانيهما بمسؤوليته. فهذا النوع من الاستقطاب وفق معيار طبيعته يعرف بالاستقطاب المركز ويعتبره Jackson Mathis et ناجما عن فشل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة في تحديد الاحتياجات من العمال بدقة أو التنبؤ بالتغيرات الكبيرة في قوة العمل نتيجة عبء العمل غير المتوقع، في حين أن المؤسسة تقوم به من باب حتمية القوانين والتشريعات وضرورة الامتثال لها. كما أن في هذا الإجراء تقاسما لمسؤولية عملية التوظيف بين الطرفين، ذلك أن الوكالة تقوم بالفحص المبدئي للسيرة الذاتية وانتقاء ملفات الأشخاص التي قد تغطي طلبات المؤسسة، لتواصل هذه الأخيرة إجراءات عملية التوظيف. وتكون بذلك قد قامت بتوفير عدد المترشحين بالوقت المناسب وبأقل جهد وتكاليف بحث.

بالإضافة إلى هذه العناصر المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بالاستقطاب يبرز لجوء المؤسسة إلى طلبة الطور النهائي سواء بالجامعة أو معهد التكوين المهني كمصدر خارجي للتوظيف، مدى اهتمامها بذوي المستويات العلمية والمهارات، وتأتي توكيدا لعبارة بالتأكيد الواردة في إجابة المسؤول عن مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة.

كما يبدو أنها تستثمر في سمعتها لاستقطاب هذه الفئة من رأس المال البشري كونها تلعب دور المصفي أو الغربال في انتقاء المترشحين لأنفسهم للعمل لديها(المؤسسة)، فلا يجرؤ على التقدم بطلب التوظيف لديها إلا من كان متيقنا أنه يتمتع بالمؤهلات والمواصفات المطلوبة، لتكون سمعة المؤسسة بذلك قد لعبت دورا كبيرا في استقطاب ذوي الكفاءات دون غيرهم حسب رأي Jackson

Mathis et، وقامت بإرسال رسائل إيجابية حول بيئتها المحفزة القادرة على الاستقطاب والاحتفاظ بعمالها حسب رأي Armstrong et Taylor.

وبخصوص أسس عمليتي الاختيار والتعيين، تعتمد المؤسسة على توصيف العمل ومتطلباته في تحديد مواصفات الأشخاص المراد توظيفهم من جهة، وتحديد الأساليب والمعايير التي سيتم على أساسها الاختبار والاختيار والمفاضلة من جهة أخرى. كما تقوم بالتوظيف على أساس نتائج هذه الاختبارات التي تكون اختبارات نفسية - تقنية لانتقاء الإطارات وتجريبية بالنسبة للأعوان في غالب الأحيان. بما يعني تطبيق المؤسسة لما يعرف بالتوظيف الانتقائي الذي تحدث عنه Pfeffer وأوصى به هو والعديد من الباحثين في ممارسات منظومة عمل الأداء العالي، والذي يعكس سعيها من خلاله إلى تحقيق الاختيار الجيد والنجاح في ضم رأس المال البشري الذي يناسب احتياجاتها وتطلعاتها على الرغم من وجود حالات من التوظيف لا تخضع إلا لمعيار السلطة التي تتمتع بها الجهات الوصية بالحكومة والمجمع ولا تملك فيها المؤسسة أي خيار.

وبمواصلة الحديث عن نوعي الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة أي النفسية-التقنية والتجريبية، فكلاهما يعد اختباراً للقدرات وأسلوباً مناسباً للكشف عما تحتاجه المناصب الشاغرة، فالنوع الأول المتعلق بالإطارات وإن كان يسمح بالتعرف على ما أمكن من قدراتهم إضافة إلى ما تبرزه ملفاتهم، فهو يكشف أيضاً عن جزء بسيط من شخصيتهم واهتماماتهم على خلاف الأعوان الذين يسمح أسلوب التجريب بالتعرف على ما يتمتعون به من مهارات وقدرات تسمح بالتنبؤ بأدائهم المستقبلي بشكل جيد ويزيد من انجاح عملية توظيفهم.

وإضافة إلى كشف هذه الجزئية عن الجانب الإيجابي منها والمتمثل في اختيار المؤسسة للأساليب المناسبة للانتقاء التي أكد Mathis et Jackson على ضرورة الأخذ بها، إلا أنها في نفس الوقت تطرح مسألة مهمة أثناء التوظيف قد أهملتها المؤسسة (خاصة بالنسبة للأعوان)، وهي ضرورة توافق قيم وتوجهات المترشحين مع ثقافتها التنظيمية المعرضة في هذه الحالة للتهديد الذي أشار إليه كل من الهييتي و Mathis و Jackson وكذا Pfeffer بسبب صعوبة تغيير الأشخاص غير المتوافقين معها وعجز حتى عن التدريب على فعل ذلك مما يزيد من احتمال معدل الدوران بالمؤسسة وهو مؤشر غير جيد لها.

و إلى جانب ما ذكر يبدو أن المؤسسة تولي عامل الخبرة أهمية قصوى ضمن معايير الاختيار وترفقه بعامل السن بغية المفاضلة بين المرشحين وحتى خارج هذا المجال (المفاضلة)، فبالنظر إلى هذين العاملين اللذين عادة ما تكون العلاقة بينهما طردية، حيث نادراً ما تجد شخصاً في سن متوسطة أو صغيرة يتمتع بخبرة طويلة، ولكن غالباً ما يكون العكس أي الخبرة الطويلة مع السن الكبيرة، وقيام المؤسسة في مثل هذه الحالة بمقارنة التكاليف والفوائد المترتبة عن

توظيف مثل هؤلاء الأشخاص يندرج ضمن ما يعرف بالموازنة بين فعالية الاختيار واقتصادياته التي تحدث عنها السلمي. وتدل على إدراك المؤسسة للبعد الاستراتيجي لهذه العملية الذي يربط تكاليفها بعوائدها المستقبلية من جهة، ويربطها بعملية اكتساب لرأس المال البشري المطلوب بعملية الاحتفاظ به قدر الإمكان من جهة أخرى. وعلى ذكر الاحتفاظ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على مرحلة التجريب لتقييم أداء الموظفين الجدد بمناصب إدارات واتخاذ القرار بشأن بقائهم أو مغادرتهم، حيث غالبا ما يستمرون بالمؤسسة ويعد ذلك مؤشرا على نجاح عملية التوظيف وفعالية عمليات الاختيار.

وبخصوص آخر نقطة برزت ضمن محور التوظيف فهي تتعلق بتأكيد المؤسسة على امتلاكها لنظام معلومات بشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ، ويعني ذلك امتلاكها لأحد أهم مقومات الاستثمار البشري، حيث يؤثر على كل من التوظيف والتدريب ونظام الأجور والتعويضات في حدود احتياجات المؤسسة، وإن كان من وجهة نظرنا يحتاج إلى كثير من تفعيل وتوسيع دائرة استخداماته.

وبإعادة النظر فيما تقوم به المؤسسة في إطار اكتسابها لرأس المال البشري، يتضح أنها تندرج ضمن القرارات الاستراتيجية التي تفعل عملية التوظيف وتجعل منه استثمارا حقيقيا وليس مجرد ممارسة عادية روتينية على الرغم من وجود نقائص بها. فهي تسعى من خلاله إلى استقطاب الكفاءات التي تحتاجها من سوق العمل وحتى من باقي المؤسسات، وتعمل على توفير الأعداد المطلوبة منها في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

1-2- مناقشة نتائج المقابلة بخصوص التدريب

إن أول جزئية برزت أثناء عرض نتائج المقابلة بخصوص هذا المحور هي أن التدريب بالمؤسسة يتسم بطابع الحتمية الذي تفرضه الدولة على المؤسسة التي تفرضه بدورها على أفرادها لتفادي الغرامات المالية المترتبة عن عدم الالتزام بالحد الأدنى المقدر ب 3% من كتلة الأجور كميزانية سنوية للتدريب من جهة ولاستفادة المؤسسة باستفادتهم من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن هذه الصيغة الإلزامية تجعل من التدريب ممارسة دائمة ومستمرة لصالح المؤسسة إلا أنها قد تخلق انطبعا لدى العمال بأنه إجراء قانوني وليس تداعية ضرورية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين أدائهم في ضل سياسة الدولة الرامية إلى ترقية نسيجها المؤسساتي وتأهيله للمنافسة الدولية.

أورد المسؤول بأن عمال المؤسسة ينقسمون إلى مجموعتين في نظرهم للتدريب تؤكد هذا الاستنتاج. فمنهم من يعتقد بأنه مهم وعامل أساسي لتطوير معارفهم وقدراتهم، ومنهم من يرى بأنه إجراء قانوني لا غير، وهذا الاعتقاد يتسبب في فشل التدريب بالنسبة لأفراد المجموعة الثانية كون

الشرط الثاني من شروط تفعيل العملية الذي ذكره السلمي وهو اقتناع الفرد بجدوى التدريب غير متوفر. لذلك يحرص المسؤول بقسم الموارد البشرية على تعديل هذه النظرة بتوعية وتحسيس هؤلاء الأشخاص بأهمية التدريب لهم بالدرجة الأولى ثم للمؤسسة، ويعمل بذلك (المسؤول) على التيقن من أن الأفراد على استعداد تام لعملية التعلم الذي دعا إليه Stewart.

وبخصوص الشرط الثاني لإنجاح عملية التدريب والمتمثل في ارتباطه بحاجة فعلية للفرد فهو متحقق ذلك أن المؤسسة تقوم بإحداثه (التدريب) بناء على نتائج تقييم الأداء الوظيفي الذي يترجم في الغالب نقاط ضعف يعاني منها الموظف أو حاجة لأدائه يقدرها المسؤول عنه. وتعتبر هذه النقطة عن مدى إدراك المسؤولين بالمؤسسة لأهمية هذه العملية في محاربة التقادم وتطوير رصيد رأس مالها البشري من المعارف والمهارات وليس لكونها مجرد تكلفة أو نفقة يجب صرفها كما يعتقد البعض.

إضافة إلى ذلك يعد قيام المؤسسة بمراعاة رغبات عمالها بتلقي دورات تكوينية والأخذ بها شريطة أن تكون أسبابها موضوعية إجراء مشجعا للأفراد على تحديد احتياجاتهم الخاصة وأهدافهم من جهة، ويؤكد تمتع هؤلاء الأشخاص بالقدرة على تقدير مؤهلاتهم وكذا نقائصهم، كما يعكس رغبتهم في التعلم والتطوير المستمرين والتحسين، وغالبا ما تقتصر هذه السمة على المتميزين دون سواهم. وتجاوب المؤسسة مع هذه الفئة من رأس مالها البشري في هذه الحالة هو تأكيد على رغبتها وحرصها على بنائها والاحتفاظ بها.

وبالانتقال إلى مسألة أخرى، تبرز الإجابات المقدمة قيام المؤسسة بدورات تدريبية بوسائلها الخاصة ولجؤها إلى المراكز المتخصصة على المستويين المحلي والدولي، ويعني ذلك أنها تطبق النوعين من التدريب الداخلي والخارجي ومعياري المفاضلة بينهما عند اللزوم هو ضمان تلبية الاحتياجات في المركز الأول والتكلفة في المركز الموالي.

وبالنسبة للطريقة التي تعتمدها في التدريب المقام خارج الوطن والمتمثلة في إرسال أشخاص مختارين بعناية لتلقي التكوين وتحميلهم بمسؤولية نقل ما اكتسبوه إلى زملائهم بالمؤسسة بعد عودتهم، فهي تظهر حرصها على تعظيم الاستفادة منه وتقليل التكاليف ما أمكن من جهة وفتح المجال لتوطيد العلاقات بين العمال من جهة أخرى، إلى جانب تمكين مسؤول الموارد البشرية من تقييم أداء الأشخاص المدربين ونتائج المشروع بأقل تكلفة وجهد.

وفيما يتعلق بمسألة الأساليب المعتمد فقد تنوعت بين المشاركة في الملتقيات، الأيام الدراسية والأنشطة الميدانية، ويعكس ذلك اعتناء المؤسسة باختيار الأسلوب المناسب لتغطية احتياجات الأفراد والملائم لطبيعتها. كما أن البيانات التي يعرضها الملحق رقم 06 والمتعلقة بسنة 2014

تبرز تمكن المؤسسة من تغطية 100 نشاط تدريبي استفادت منها مختلف الوحدات، أي بمعدل 8 أنشطة للشهر وهو رقم معتبر جدا يعكس وزن وأهمية هذه الممارسة بالمؤسسة.

أما عن مسألة التدريب المتخصص والعام، فالمؤسسة تقدم النوعين لعمالها وتولي الأهمية الكبرى للمتخصص منه (في قطاع المناجم)، والذي يدعو الباحثون أمثال Stewart و Becker إلى ضرورة اعتماد المؤسسات له والاستثمار فيه واقتناء العام من الخارج، ولكن بحكم التحولات التي تطرأ في بيئتها الخارجية من تغيير في القوانين والتكنولوجيا، ... كالقانون التجاري، المخطط المحاسبي، برمجيات العمل، العمل بمعايير الجودة، اتفاقيات الشراكة، ... تحتم عليها التداعيات التأقلم مع الوضع وذلك بتقديم تدريب عام في أغلبه على الرغم من أنه يعرضها لتهديد خسارة كفاءاتها البشرية بكل سهولة، هذه الأخيرة التي تعتبر ما تقوم به (المؤسسة) في مجال التدريب من بين أهم عوامل الجذب والاحتفاظ بها.

من زاوية أخرى استخدام المؤسسة للأنشطة الميدانية كأسلوب خاصة في التدريب المتخصص يعنى تركيزها على التعلم العملي، الذي دعا إليه الكثير من الباحثين في الميدان على رأسهم Mincer كونه يسمح بتطبيق المفاهيم ويسهل عملية التعلم ويزيد من كفاءتها حسب رأي Pfeffer et Sutton وما أثبتته أبحاثهما، إضافة إلى أنه وكما قال Stewart يتيح إمكانية تحقيق كل من التعلم في الوقت المضبوط والعائد الفوري لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

إلى جانب اعتماد المؤسسة التدريب العام والمتخصص وتركيزها على التعلم العملي، تقوم بدمج التعلم غير الرسمي في العمل وتشجعه، وهو أمر يفعل موضوع التعلم بها ويعزز الروح المعنوية للموظفين بما يدعم قدرتها على الاحتفاظ بهم حسب ما أكده العديد من الباحثين ك Mincer و Erant و Stewart و Reynolds وآخرون عديدين.

وانطلاقا مما ذكر يبدو وبشكل جلي بأن موضوع التدريب والتعلم بالمؤسسة يحظى بالاهتمام من قبل المسؤولين وباقي عمالها من منطلق قناعة بضرورة ممارسته لمحاربة التقادم ولعلاقته بتحسين الأداء وبالتالي زيادة رصيد رأس المال البشري وتحديثه بما يحقق للمؤسسة أهدافها على الرغم من عدم وعي بعضهم لذلك، وفي إطار تجاوز هذه العقبة التي تعيق فعالية التدريب ويعرض موارد المؤسسة للهدر، يقوم مدير الموارد البشرية بعمليات التحسيس من جهة وبتقييم المتدربين بأسلوب مراجعة ما تعلموه و تقييم أدائهم بعد التدريب من جهة أخرى، كل ذلك في سبيل التأسيس لإنجاح عملية التدريب والاستفادة منها.

1-3- مناقشة نتائج المقابلة بخصوص التحفيز

من خلال تصفح قائمة الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها، يتضح أنها تمتلك نظاما تحفيزيا غنيا ومتنوعا بين المادي والمعنوي، الإيجابي والسلبي، الخارجي والذاتي. حيث تهتم

بالجانب المالي والشأن الاجتماعي الذي يثقل كاهل الموظف الجزائري بشكل عام، وتقوم بالتحفيز الذاتي الذي دعا إليه Armstrong et Taylor وذلك من خلال ساعات العمل التي تناسب عمال أبرز وحدتين بها وهما وحدتي بئر العائر وعنابة، بالإضافة إلى توفير شروط الصحة والسلامة المهنية والتحفيز المعنوي وتطبيق أسلوب العقاب والثواب.

كل هذا التنوع دال على سعي المؤسسة إلى تلبية مختلف احتياجات عمالها ومضيها نحو خلق بيئة قادرة على الاحتفاظ برأس مالها البشري، خاصة وأنها تقدم شكلا لا توفره أغلب المؤسسات والمتمثل في التّكفّل بالدراسة خارج الوطن للأشخاص المتميزين، والذي يعمل على الاحتفاظ بهذه الفئة واستقطاب أمثالها من سوق العمل ومن باقي المؤسسات.

كما أن ثقافة التقدير التي تتبناها المؤسسة بمقدورها هي الأخرى الاحتفاظ برأس مالها البشري وأكثر من ذلك بناء صورة حسنة لها تسهم في تفعيل عملية الاستقطاب والتوظيف بها.

وفي إطار مناقشة الأسس التي تبني عليها المؤسسة نظامها ومدى وضوحها، يبدو في البداية أمر مهم وهو أن المؤسسة تقوم بتوضيح رسالتها وترجمتها إلى أهداف جزئية لكل وحدة من وحداتها، ويعد هذا الأمر من أهم عوامل تحقيق أهداف المؤسسة ككل كون الجميع يدرك ويعلم ما هو مطلوب منه انجازه بلغة الأرقام أي باللغة الأكثر وضوحا.

وإلى جانب هذه الجزئية، قيام المؤسسة بربط مختلف المكافآت المالية (المنح) بمستوى الأداء التنظيمي الذي يترجم بدوره أهدافها هو في الواقع تطبيق لما دعاه Pfeffer بالتعويضات المشروطة أي المرتبطة بالأداء التنظيمي، والتي أكد عليها هو والكثير من الباحثون في المجال أمثال Bohlander و Jaques وغيرهما كونها تجسد مبدأ العدالة الذي يجعل من نظام الأجور والتعويضات استثمارا ناجحا بتحقيقه للأهداف التنظيمية، واحتفاظه بأصحاب القيمة بسبب رضاهم عن الجزاء وإحساسهم بتقدير المؤسسة لجهودهم.

ومن زاوية أخرى وضوح نظام الأجور والحوافز بالمؤسسة وارتباطه بالجهد أو المسؤولية وأخذه بمتطلبات البيئة التنافسية، يعكس تطبيق الإدارة بالمكشوف التي تسهم في تمكين العمال من تقييم مستوى أدائهم وتبعث بالرسائل الضمنية المتعلقة بالعدالة والقيمة المؤثرة على صورة وسمعة المؤسسة المؤثرة بدورها على عملية الاستقطاب.

وعن مدى تمكن المؤسسة من تغطية متطلبات عمالها وتطلعاتهم من نظام التعويضات والمكافآت ونجاحها في توظيفه للاحتفاظ برأس مالها البشري واستقطاب غيره. فعلى الرغم من عدم رضا البعض عما تقدمه المؤسسة بهذا الخصوص وعدم رقيه إلى ما يطمحون ويتطلعون إليه، إلا أن تفسير عدم مغادرتهم يرجع إلى احتمالين:

- قد يعني أن الفرص التي يبحثون عنها خاصة داخل الوطن والمتعلقة بالمال غير متوفرة، بمعنى أن ما تقدمه المؤسسة يشكل بيئة قادرة على الاحتفاظ بهم خاصة فيما يتعلق بالامتيازات، وهذا مؤشر على فعالية نظام المكافآت وقدرته التنافسية ببعث رسائل حول جاذبية بيئة المؤسسة الداخلية وهو ما يساهم في تفعيل عملية الاستقطاب.
- كما قد يعني أن وقت المغادرة لم يحن بعد لأسباب ما كعدم إتمام الدراسة بعد مع توفر فرصة التوظيف بالجامعة.

وبالنسبة لهذه النقطة يحضرنى موضوع منح المؤسسة لفرص إتمام الدراسة على المستوى العالي لعمالها، والذي يشكل في هذه الحالة تهديدا لها بفقد إطاراتها الذين لديهم ميول نحو التدريس كون المؤسسة الجامعية قادرة على استقطابهم بتقديمها أجورا أعلى منها، وفي مثل هذه الحالة على المؤسسة إعادة التفكير في هذا الموضوع بوضعها شروطا تعاقدية بينها وبين المستفيدين من الدراسة لضمان بقائهم وعدم مغادرتهم.

وبإتمام مناقشة محاور المقابلة المتعلقة بما تقوم به المؤسسة في مجال التوظيف والتدريب والتحفيز وإسقاطها على رؤى بعض الباحثين بهذا الخصوص والدرجة في الدراسة النظرية، يتضح أن المؤسسة تقوم بهذه الممارسات من منطلق كونها استثمارات وإن كانت هناك نقائص بها إلا أنه يمكن القول بأنها تستثمر في رأس مالها البشري بغض النظر عن مستواه، فهي تستخدم التدريب والتحفيز لبناء كفاءاتها وللاحتفاظ بها من جهة، ولإستقطاب غيرها من بيئتها الخارجية من جهة أخرى، كما تحرص قدر المستطاع على توظيف فقط من هو أهل لذلك. ليتم بذلك قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي كان مفادها: تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات - Somiphos - بالاستثمار في رأس المال البشري، ويتم الانتقال إلى اختبار الفرضية الثانية ضمن المطلب الموالي.

2- مناقشة نتائج نموذج الربحية واختبار الفرضية الثانية

في إطار اختبار الفرضية الثانية والمتمثلة في: توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة Somiphos، سيتم اعتماد نتائج تقدير نموذج الربحية ومناقشتها اقتصاديا.

انطلاقا من نتائج تقدير النموذج المعبر عنها ضمن المعادلة الآتية:

$$ROA = - 13,67102 + 43,86654 CEE + 3,274837 HCE$$

تظهر إشارة معلمة كفاءة رأس المال البشري موجبة، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بينها وبين ربحية المؤسسة التي تعد مؤشرا لأدائها وتنافسيتها، وهو ما يتوافق ونظرية رأس المال البشري وباقي النظريات كنظرية الموارد والكفاءات، التي ترى بأن الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة يؤدي إلى التحسين من قدرتها التنافسية وأدائها.

تشير نتائج تقدير النموذج أنه كلما ارتفع مستوى كفاءة استخدام رأس المال البشري للمؤسسة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع ربحيتها المقيسة بـ ROA بمعدل 3,27 % فقط، على خلاف كفاءة استخدام رأس المال المستخدم التي يؤدي ارتفاع مستواها بمقدار وحدة واحدة إلى رفع الربحية بمعدل 43,86 %.

وبالنظر الى المقياس المستخدم في قياس الربحية أي العائد على الأصول، تعد النتيجة منطقية كون رأس المال المستخدم بالمؤسسة يشكل حصة الأسد ضمن أصولها والتي تشكل مقام النسبة المعتمدة في حساب العائد على الأصول، فنشاط المؤسسة الاستخراجي بالدرجة الأولى يستدعي منها امتلاك التجهيزات اللازمة والخاصة لإنجازه (استخراج ومعالجة الفوسفات) إلى جانب نقله إلى المنشآت المينائية بمدينة عنابة لتصديره، جل هذه التجهيزات يتم استيرادها من الخارج وبمبالغ ضخمة مقدره بالعملة الأجنبية لعدم توفرها بالسوق المحلية. وعليه فإن الأصول المستثمرة بالمؤسسة تكون القيمة الأكبر منها عائدة الى رأس المال المستخدم وليس البشري وربحية هذه الأصول سترتبط به أكثر من رؤوس الأموال الأخرى.

وعلى الرغم من ذلك لا يمكن تجاهل دور الجهد البشري في استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها ولذلك ظهرت نسبة التأثير ضعيفة تقدر بـ 3,27 % فقط مقابل 43,85 % لرأس المال المستخدم (كفاءة استخدامه)، وتفسير هذه الكفاءة و مستوى تأثيرها مرده إلى تأهيل وقدرة موارد المؤسسة البشرية على توظيف مختلف التجهيزات بشكل كفي يسمح برفع كفاءتها الإنتاجية بسبب الدورات التدريبية المقدمة لها لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية فيما يتعلق بتشغيلها و كذا في مجال صيانتها والمحافظة عليها، إلى جانب التحفيزات المادية المقدمة والمرتبطة برفع وتحسين مستوى الأداء التنظيمي، وقبل هذا وذاك اعتماد المؤسسة على أسلوب التجريب للتأكد من مستوى قدرات المترشحين على الأداء من أجل التوظيف في هذا المجال.

فالجهد المبذولة من قبل المؤسسة في استثمار رأس مالها البشري أكد النموذج أن لها علاقة تأثير إيجابية بربحيّتها وإن كان مستواها ضعيفا وقد تم توضيح سبب ذلك. وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة Somiphos.

3 - مناقشة نتائج نموذج نمو المبيعات واختبار الفرضية الثالثة

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية الثالثة أي الأخيرة والتي مفادها: توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على نمو مبيعات مؤسسة Somiphos.

تظهر نتائج تقدير النموذج المعتمد والمعبر عنها ضمن المعادلة الموالية:

$$SGR = 92,15691 + 23,59245 HCE - 2,294381 PTP$$

إن إشارة معلمة كفاءة رأس المال البشري موجبة أي دالة على وجود علاقة طردية بينها وبين نمو مبيعات المؤسسة، وهذا ما يتوافق وما جاءت به نظرية رأس المال البشري بشأن الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره الإيجابي على تنافسية المؤسسة.

فالنتائج تبرز أن رفع مستوى كفاءة رأس المال البشري (الاستثمار في رأس المال البشري) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع معدل نمو المبيعات بمقدار 23,59 %، ويُعزى ذلك إلى الجهود الترويجية والتسويقية التي يبذلها عمال هذا المجال بالمؤسسة، فتمكن هذه الأخيرة من رفع مستويات إنتاجها وتحسينه لا يعني بالضرورة زيادة مبيعاتها ولا يضمن ذلك، فالأمر يتعلق في هذه المرحلة وبالدرجة الأولى بالجهود البيعية التي تحتاج إلى أشخاص على مستوى عال من المهارات والمعرفة المتخصصة للحصول على زبائن من السوق الأجنبية - كون المؤسسة توجه منتجاتها إلى التصدير- والعمل على الحفاظ عليهم، خاصة وأن علاقة التأثير بين السعر ونمو المبيعات هي علاقة عكسية وهو ما أبرزته إشارة معلمة السعر، ويعني ذلك أن ارتفاع الأسعار بمقدار 1 دولار أمريكي سيؤدي إلى تراجع نمو المبيعات بنسبة 2,29 % ، وهنا يبرز دور رأس المال البشري في رفعها من خلال عمليات التسويق التي يقوم بها كما سبق ذكره قبل قليل.

وانطلاقاً من هذه النتائج يتم تأكيد وقبول الفرضية الثالثة، والتي نصت على أنه توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري على نمو مبيعات مؤسسة Somiphos.

وبقبول فرضيات الدراسة الثلاث جميعها بعد إثباتها تكون الإجابة عن التساؤلات الفرعية الموافقة لها قد تمت، ومن ثمة الإجابة أيضاً عن الإشكالية الرئيسة للدراسة بالضرورة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء نتائج الدراسات السابقة

يأتي هذا المطلب لمواصلة مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ولكن هذه المرة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، فبالعودة إلى أهم ما توصلت إليه هذه الأخيرة ومقارنته بما خلصت إليه الدراسة الحالية يمكن توضيح النقاط التي كانت محط اتفاق واختلاف معها فيما يلي.

- من منطلق أن مؤشرات الأداء المستخدمة للدلالة على القدرة التنافسية يمكن القول أن الدراسة الحالية تتفق مع جميع الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي بصرف النظر عن نوعه في أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر على الأداء، كدراسة I-Ming et al و UI-Rehman et al و Scheyli و Omolof et Odion و Nasif و Bakhishan و دحماني و Rahim .

- على اعتبار أن الميزة التنافسية والقيمة هما مؤشرين للقدرة التنافسية، تتطابق نتيجة الدراسة الحالية في أنها (القدرة التنافسية) تتأثر بشكل إيجابي بالاستثمار في رأس المال البشري مع نتيجة دراسة Mosa Moh d Amin bani Amer وبخوش.

- بمقارنة النتائج مع نتائج الدراسات التي وظفت منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) مع التركيز على كفاءة رأس المال البشري فقط، يتضح بخصوص تأثيرها (HCE) على الربحية أنها تتفق مع جميع الدراسات والتي كانت لـ UI-Rehman et al و Nasif و Odiong و Omolof et وكذا Bakhishan و دحماني و Rahim.

أما بالنسبة لتأثيرها أي (HCE) على نمو المبيعات، فقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة الدراسة الوحيدة التي تناولت هذا المتغير وهي دراسة Rahim الذي توصل إلى أن النموذج الخاص بهذه العلاقة غير دال إحصائياً، في حين أن نموذج الدراسة الحالية كان معنوياً ويتأثر فيه نمو المبيعات بكفاءة رأس المال البشري بشكل إيجابي.

بالنسبة لباقي المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة وعلى الرغم من أنها لم تكن تهدف إلى دراسة علاقة تأثيرها على الربحية ونمو المبيعات، إلا أنه يمكن مقارنة النتائج المتعلقة بها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بخصوصها حيث:

- توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية لكفاءة رأس المال الهيكلية على الربحية، وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دحماني في حين اختلفت مع نتائج UI-Rehman et al و Bakhishan أين ظهرت العلاقة سلبية ومعنوية.

- توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة تأثير معنوية لكفاءة رأس المال المستخدم على الربحية، وتوافقت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دحماني و Bakhishan ولكن اختلفت عن نتيجة UI-Rehman التي كانت فيها العلاقة سلبية ومعنوية.

- بالنسبة لاختبار أثر سعر البيع وسعر الصرف على الربحية في الدراسة الحالية كانت النتيجة بأن كليهما لا يؤثر عليها وهو ما خلصت إليه دراسة دحماني باعتبارها الدراسة الوحيدة التي تناولت نفس المتغيرات.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة والمقترحات

يسعى محتوى هذا المطلب إلى تقديم ملخص لنتائج الدراسة الميدانية إضافة إلى جملة من التوصيات وكذا المقترحات.

1- ملخص النتائج

- بعد عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية على ضوء اختبار فرضياتها المصاغة حول واقع استثمار مؤسسة مناجم الفوسفات لرأس المال البشري ومدى دعمه لقدرتها التنافسية، وبعد اختبارها تم تسجيل جملة من النتائج بهذا الخصوص يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- تضع المؤسسة الاستقطاب من الداخل من أولويات التوظيف لديها وذلك لعدة اعتبارات أهمها عامل الخبرة الذي له علاقة بالأداء بالإضافة إلى رغبتها في الحفاظ على الخبرات المتوفرة لديها والتي تمثل رأسمالها، وكذا في المحافظة على ثقافتها التنظيمية.
 - تراعي المؤسسة في تحديد شروط ومعايير التوظيف خصائص الوظيفة ومتطلباتها وهو ما يساعدها على ضم القدرات المناسبة إلى طاقم عملها.
 - يعد بنك المعلومات بالمؤسسة والذي يضم معلومات عن عمالها الحاليين وحتى الذين غادروها، وحتى عن الأشخاص الذين تقدموا بطلبات توظيف إليها ولم تتح لهم الفرصة بعد للعمل بها من أهم عوامل تفعيل عملية التوظيف بها لما يتيح من اختصار للوقت والتكلفة.
 - يعد الاتصال بالأشخاص الذين غادروا المؤسسة ومحاولة اقناعهم بالعودة بالنسبة إليها إجراء يستحق العناء ويعد من أولويات عمليات التوظيف بها.
 - تعتمد المؤسسة على أسلوب الاختبارات المعدة والمنفذة من قبل مختصين بالمؤسسة والتي تركز بشكل كبير على التعرف على القدرات وتهمل أحيانا جانب القيم والتوجهات وهو أمر يمكن أن يمثل تهديدا لثقافتها التنظيمية.
 - تعتمد المؤسسة على نتائج الاختبارات بشكل رئيسي للمفاضلة بين المترشحين ويساعدها ذلك في انتقاء الأفضل والأكفأ من بينهم.

- اعتماد المؤسسة لفترة تجريبية لبعض الموظفين الجدد بغية تقييم أدائهم يعد نوعاً من التقييم لمدى نجاح عملية التوظيف، ووسيلة تسمح باتخاذ القرار بالاستمرار به أو القيام بإلغائه.
- تهتم المؤسسة بتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة في إطار احترام ما ينص عليه قانون العمل الجزائري وتجسيدها لمبدأ المواطنة.
- كما تعتمد على سمعتها بشكل أساسي وجوهري في استقطاب أصحاب الكفاءات وتحرص على تعزيزها والمحافظة عليها.
- تهتم باستقطاب الطلبة (المتربصين) من الطور النهائي في الجامعات ومعاهد التكوين، وتلجأ إلى توظيف من أبدوا مستوى قدرات يحظى بالاهتمام.
- يعد مشكل السكن أبرز عائق يقف في وجه المؤسسة لاستقطاب ذوي الكفاءات من ولايات تبعد عن مقرها الرئيسي أو مقر وحداتها.
- تولي في استقطابها اهتماماً بمن هم على مستوى المعاهد المتخصصة كمعهد المناجم بالجامعة المتواجدة على مستوى الولاية أي جامعة العربي التبسي.
- المؤسسة لا تستفيد من خدمات الإنترنت فيما يتعلق بالتوظيف، خاصة وأن المجمع التابعة له يمتلك موقعا إلكترونيا يمكنه فتح صفحات عليه لفروعه لتلقي طلبات التوظيف.
- تقدم المؤسسة النوعين من التدريب العام والمتخصص على حد سواء ولا تدرك التهديد الذي تتلقاه من النوع الأول خاصة في ضل انفاقها العالي فيه.
- تقوم المؤسسة بالتركيز على التعلم العملي وتشجع الشكل غير الرسمي منه، ويؤدي ذلك إلى تعزيز رأس مالها الاجتماعي ويفعل دورات التدريب التي تنجزها.
- إن ميل أهمية التدريب لدى بعض عمال المؤسسة إلى طابع الحتمية الذي تفرضه القوانين والتشريعات الحكومية يفقده أهميته لديهم ويجعل من تحقيق الأغراض التي وجد لأجلها أمراً مستبعداً.
- تخوف المستفيدين من دورات تدريبية من عملية التقييم التي يجريها لهم المسؤول بقسم الموارد البشرية دفع بالكثيرين إلى عدم الرغبة في الالتحاق بها، ولكن في ظل الزامية هذه الدورات وعدم أحقية الأفراد لرفضها دون عذر مقنع من جهة، ومساءلات مسؤول الموارد البشرية عن مدى استفادتهم منها وتحسيسه لهم بأهميتها من جهة أخرى، سيدفع ذلك بالمستفيدين إلى حمل موضوع التدريب محمل جد ومن ثمة الرفع من معدلات الاستفادة منها وتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي بالضرورة.

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأسس الموضوعية التي تربط نظام الأجور والمكافآت بالأداء وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتجسد مبدأ العدالة والمساواة من جهة أخرى، وهذا الأمر من شأنه أن يرفع من مستويات الرضا الوظيفي ويقلل من معدل الدوران ويفعل كلا من عمليتي الاستقطاب والاحتفاظ بأصحاب الأداء الذين تحتاج المؤسسة إلى وجودهم.
- تحظى المؤسسة بنظام تحفيزي متنوع وتسعى دائما لتطويره وفقا لاحتياجات عمالها قدر المستطاع خاصة مع وجود القوة الضاغطة لنقابات العمال.
- يلقى نظامها الأجور والحوافز المالية الاهتمام الأكبر من قبل العمال، ويعد عاملا جوهريا لنجاح المؤسسة في الإبقاء على كفاءاتها البشرية والاحتفاظ بها، وكذا في استقطاب غيرهم من سوق العمل ومن باقي المؤسسات.
- توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري (كفاءة رأس المال البشري) على ربحية المؤسسة مقيسة بـ ROA، حيث كلما ارتفع مستوى هذه الكفاءة بوحدة واحدة سيرتفع معدل الربحية بنسبة 3,27%.
- توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) لكفاءة رأس المال المستخدم (الاستثمار في رأس المال المستخدم) على ربحية المؤسسة مقيسة بـ ROA، وذلك بنسبة تقدر بـ 43,86%.
- لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لكل من كفاءة رأس المال الهيكلية ومتوسط سعر طن الفوسفات ومتوسط سعر الصرف على ربحية المؤسسة (ROA).
- توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية (ذات دلالة إحصائية) للاستثمار في رأس المال البشري (كفاءة رأس المال البشري) على نمو مبيعات المؤسسة (SGR)، فارتفاع مستوى كفاءة هذا الاستثمار بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع معدل نمو المبيعات بـ 23,59%.
- توجد علاقة تأثير سلبية معنوية لمتوسط سعر طن الفوسفات على نمو مبيعات المؤسسة (SGR)، بحيث كلما ارتفع سعر الطن من الفوسفات بدولار واحد أمريكي سيؤدي ذلك إلى تراجع معدل نمو المبيعات بـ 2,29%.
- لا توجد علاقة تأثير معنوية لكل من كفاءة رأس المال الهيكلية وكفاءة رأس المال المستخدم ومتوسط سعر الصرف على نمو مبيعات المؤسسة (SGR).
- بخصوص تقييم الاستثمار في رأس المال البشري، تبرز قيم كفاءة رأس المال البشري والتي بينتها بياناتها كمتغير مستقل ضمن النموذجين القياسيين إلى تجاوزها قيمة الواحد في جميع السنوات ويعني ذلك أن المؤسسة تقوم باسترجاع كل دينار مستثمر ومنفق في

الأجور والحوافز على رأس مالها البشري وتحقق فوائد عليها، وفي ذلك دلالة على كفاءة الاستثمار بها ونجاحه.

- تم تسجيل الغياب شبه الكلي لعملية تقييم الممارسات الاستثمارية في الموارد البشرية، والتي تعدّ حلقة بالغة الأهمية ضمن عملية الاستثمار ككلّ بالمؤسسة، حيث برزت في التدريب دون التوظيف والأجور والتحفيزات وكانت بأسلوب تقليدي لا يتعدى المستويات الأولى منها.
- لا توجد قيمة معيارية محددة لكفاءة الاستثمار في رأس المال البشري يتم الحكم بناء عليها على مدى نجاح الاستثمار البشري في المؤسسة. والأمر سيان بالنسبة لكفاءة باقي رؤوس الأموال المدرجة ضمن معامل القيمة المضافة الفكرية.

2- توصيات ومقترحات

من خلال ما تم ملاحظته والتعرف عليه أثناء وبعد إجراء الدراسة الميدانية، تكونت مجموعة من التوصيات وكذا المقترحات التي يعتقد بضرورة وحتمية إدراجها ضمن هذه الدراسة وهي:

- ضرورة وحتمية الاهتمام أكثر بهذا النوع من الاستثمارات واستمرار المؤسسة في نهج تبنيّه ودعمه أكثر قناعة منها بذلك وليس من باب حتمية وإجبارية القوانين والتشريعات أو التقليد الأعمى للمؤسسات الرائدة والناجحة، وذلك من خلال زيادة وعي جميع المستويات الإدارية بمختلف الوحدات بأهميته والبحث في الآليات التي تناسب معطيات المؤسسة وواقعها.
- ضرورة سعي المدراء إلى اكتشاف القدرات المتميزة بالمؤسسة وتهيئة المناخ التنظيمي ليزوغها.
- الاهتمام أكثر بعملية التقييم على مستوى مديريّة إدارة الموارد البشرية وإحداث دورات تدريبية متخصصة بشأنها وضرورة ادراج هذه العملية ضمن سيرورتها.
- ضرورة تدخّل الجهات الوصية بتقديم الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية التي يقترحها عمال المؤسسة والتي كان عدم الاهتمام بها سببا في مغادرة العديد منهم.
- ضرورة مراعاة عامل الثقافة التنظيمية أثناء عملية توظيف الأعوان والتركيز عليه والأخذ به قدر الإمكان وكلما كانت الفرصة سانحة لفعله.

- على المؤسسة التفكير في كيفية للاحتفاظ بإطاراتها المستفيدين من فرص التعلم بإتمام دراساتهم العليا خاصة التي تكون بالخارج وعلى حسابها، كوضعها لشروط تعاقدية بينها وبينهم تضمن على الأقل استرجاع تكاليفه.

3- الآفاق البحثية

وفي ختام هذه الدراسة وبناء على ما تم معاشته أثناء انجازها تشكلت مجموعة من الإشكاليات التي تستحق أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية تمثلت في:

- تحليل مدى إمكانية اعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية وحدود تطبيقها، لأن تطبيق هذه المنهجية يطرح العديد من الاشكالات على الرغم من بساطتها وسهولة تطبيقها، فقد يحدث وأن يجد الباحث نفسه أمام حالة تجاوز مبالغ الأجر والحوافز أي قيمة رأس المال البشري لمبالغ القيمة المضافة مما يؤدي إلى ظهور قيمة سالبة لرأس المال الهيكلي، وهنا تطرح مجموعة من التساؤلات حول كيفية قراءتها وهل ذلك شبيه بحالات رأس المال العامل أم له قراءات مغايرة؟ وماذا عن كفاءته في مثل هذه الحالة؟

إضافة إلى ذلك تطرح مسألة القيمة المعيارية التي على أساسها سيتم الحكم على مستوى كفاءات رؤوس الأموال، هل يكفي أن تتجاوز قيمة الواحد لكل واحدة منها؟ وهل ارتفاعها فعلا مؤشر على أنها جيدة؟

كل هذه التساؤلات تستحق أن تناقش وتحصل على إجابات من خلال دراسات تحليلية نظرية في ظل الواقع.

- مواصلة الدراسة باعتماد منهجية VAIC^{MT} ولكن هذه المرة باستخدام عدة متغيرات تابعة والحرص على أن تكون السلسلة الزمنية أطول ما أمكن، وذلك بغية الاستفادة مما تتيحه الدراسات القياسية في مجال إمكانية التنبؤ بالتغيرات التي تحصل على مستوى المتغيرات التابعة وتسمح بالتعرف بشكل دقيق على الفترات التي سيتم فيها تحقيق العوائد من هذا الاستثمار وتحديد حجمها.

- دراسة موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من منظور إسلامي، خاصة وأن الشريعة السمحاء قد تناولت موضوع التوظيف والاختيار القائم على القوة والأمانة، وكذا التدريب والعمل بمبدأ الشورى و عوامل أخرى قد كانت محل دراسة من قبل بعض الباحثين العرب، ولكن الزاوية المقصودة هنا هي التركيز على خصائص البيئة العربية الإسلامية التي تختلف عن الغربية منها، حيث لا يمكن نسخ ممارسات الموارد البشرية بالطرح الذي يراه باحثوها ومحاولة

تطبيقها على العامل العربي المسلم لمجرد نجاحها هناك، فلا خصائص الفرد متشابهة ولا بيئته أيضا.

- مدى تهيئة وجاهزية البيئة الداخلية للمؤسسات الجزائرية لتطبيق التمكين كآلية من آليات الاستثمار في رأس المال البشري. وذلك من خلال معايشة واقع إحدى المؤسسات والوقوف على خصائص كل من بيئتها الداخلية وموظفيها، ومن ثمة التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق التمكين والعراقيل التي تحول دون تبنيه.
- تقييم الاستثمار في رأس المال البشري بين الواقع والنظري في المؤسسات الجزائرية، فموضوع التقييم بغض النظر عن المجال الذي يمسه يعد حلقة مفقودة ضمن عمليات التسيير بمؤسساتنا، والسبب في ذلك هو التخوف من هذه العملية والمتعلق إما بعدم القدرة على القيام بها أو المساءلة عن نتائجها، والهدف من القيام بهذه الدراسة هو التوصل إلى اقتراح منهجية مبسطة تنطلق من واقع المؤسسات الجزائرية، تساعد المسؤولين بها على خوض التجربة وكسر الحواجز كخطوة أولى، وتفتح المجال لمن لديه القدرات على المواصلة والتقدم فيها.
- الاستثمار في رأس المال الاجتماعي كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي لعينة من المؤسسات وتوظيف علم النفس الصناعي خاصة وأن الفرد الجزائري يعاني من كثرة الضغوطات الاجتماعية والنفسية التي لها انعكاساتها السلبية على علاقاته وأدائه.

الخاتمة

الخاتمة

انطلاقاً من كون رأس المال البشري هو النواة التي تتمحور حولها جميع مصادر بقاء وتفوق الدول والمؤسسات ومزاياها التنافسية، أضحت الاستثمار فيه أفضل الاستثمارات وأقوى المداخل التي يمكن من خلاله رفع مستوى مخزونه من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية، وزيادة تدفقه بما يخلق للمؤسسة القيمة ويدعم مركزها التنافسي من خلال رفع قدراتها التنافسية.

واستناداً لهذه القناعة الفكرية التي توصل إليها العديد من الباحثين وعمد إليها رجال الأعمال وقادة المؤسسات، جاءت الدراسة الميدانية المقترحة ضمن هذه الأطروحة لرصد وإسقاط بعض ما عرضه الطرح النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية واختباره بمؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos - من خلال الكشف عن واقع اهتمامها برأس مالها البشري واستثمارها فيه ومدى مساهمته في دعم قدرتها التنافسية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تركز في استثمارها البشري على التدريب والتحفيز خاصة المالي منه وتربطه بالأداء مما يضمن لعمالها نوعاً من العدالة والارتياح والرضا، كما تولي الاهتمام والعناية بعملية التوظيف التي ترى بأنها ستغنيها عن تكاليف إضافية بخصوص التدريب والمغادرة، وتعتمد بشكل كبير على سمعتها في عملية الاستقطاب وتعتبرها سلاحاً في جذب الكفاءات من سوق العمل وحتى من باقي المؤسسات. كما أبرزت الدراسة أيضاً بأن المؤسسة تقوم بتطبيق بعض شروط ومتطلبات تفعيل التوظيف بها والتدريب والتحفيز من منطلق تطبيق القوانين والتشريعات إلى جانب قناعة مسؤول الموارد البشرية بضرورة فعل ذلك والتفكير أكثر وبجدية في نشر هذا التوجه، والبحث في سبل تفعيله والوقوف عند الحلقة المفقودة به وهي تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن الناحية الكمية كشفت نتائج تقييم الاستثمار البشري من خلال قيم كفاءة رأس المال البشري عن أنه يخلق للمؤسسة القيمة المضافة بتجاوزها لقيمة الواحد على مدار الفترة المدروسة، وبمحاولة ربط هذه الكفاءة التي تترجم كفاءة الآليات بتنافسية المؤسسة من خلال النموذجين القياسيين المصممين لدراسة مدى وجود علاقة تأثير إيجابي وتقييم حجمها، أكدت نتائجها بأن ما تقوم به المؤسسة بهذا الخصوص له تأثيره الإيجابي على كل من ربحيتها ومعدل نمو مبيعاتها

بنسب متفاوتة، أي أن الأداء المالي للمؤسسة يبين بأن قدرتها التنافسية تتأثر وبشكل إيجابي بكفاءة الاستثمار في رأس مالها البشري.

وعلى الرغم من توافق النتائج مع ما جاءت به نظرية رأس المال البشري والنظريات المالية لها وعدم التشكيل بها لأنها بنيت على معطيات موضوعية، إلا أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى تفعيل هذا النوع من الاستثمارات وإيجاد حل للنقطة السوداء التي تصبغ واقعها وواقع باقي مؤسساتنا الجزائرية والمتعلقة بعملية التقييم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1-الكتب

- 1 Robert. L. Mathus- John. H. Jackson ترجمه محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، الطبعة الأولى.
- 2 اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اترك للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الأولى.
- 3 أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 4 أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2003.
- 5 أسامة أحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 6 توماس ستيوارت، ترجمة علاء أحمد صالح، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
- 7 جاك فليب – رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، إصدارات بيميك 54، القاهرة، 2003.
- 8 حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى.
- 9 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الثانية.
- 10 دانييل كابيل ترجمة شادي يونس، تميز لتتفوق: كون مؤسسة ناجحة عبر بناء قوة عمل فريدة، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2008، الطبعة الأولى.
- 11 دحماني محمد ادريوش، مقياس الاقتصاد القياسي، جامعة جلالى اليابس، سيدي بلعباس، 2014-2015.
- 12 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 13 زغداء أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى.
- 14 زيد منير عيوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى.
- 15 سعد علي العنزى- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 16 سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى.
- 17 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مطبعة العشري، مصر، 2004-2005.
- 18 طارق شريف يونس - خالد عبد الرحيم مطر الهيني، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2011.
- 19 عادل حرشوش المفرحي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
- 20 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
- 21 عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009.
- 22 _____، نظم معلومات الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، 2014، الطبعة الأولى.
- 23 عبد الحكيم الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟: التحديات، التجارب، التطلعات، القاهرة، 2003، الطبعة الأولى.
- 24 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2007، الطبعة الأولى.
- 25 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي: بين النظرية والتطبيق، دون دار نشر، دون بلد، 2005.
- 26 عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية: النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، الطبعة الأولى.
- 27 علاء فرحان طالب - زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى.
- 28 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001،
- 29 عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، قطر، 2000-2001.
- 30 غني دحام تيناوي زيبيدي - حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى.
- 31 فليب سادلر ترجمة علا أحمد اصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، الطبعة الأولى.
- 32 فيصل عبد الرؤوف الدحل، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم والأساليب، القياس والنماذج، دون دار نشر، دون ذكر البلد، دون سنة نشر.
- 33 كمال سلطان محمد سالم، الاقتصاد القياسي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، الطبعة الأولى.

- 34 محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، الطبعة الأولى.
- 35 محمد مرعي مرعي، دليل تشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، دليل التطوير الإداري (2).
- 36 محمد نور برهان- غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998، الطبعة الأولى.
- 37 محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى.
- 38 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 39 معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التاكيد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، الطبعة الأولى.
- 40 مهدي الحافظ، تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، 2000، الطبعة الأولى.
- 41 ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
- 42 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 43 _____، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 44 نيلز جوران وآخرون، ترجمة علاء أحمد اصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، 2003.
- 45 هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 46 وائل محمد صبحي ادريس - طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الإدارة الاستراتيجية 1، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

2- الرسائل الجامعية

- 47 بخوش مديحة، أثر الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014-2015.
- 48 دحماني عزيز، مساهمة الانفاق على راس المال الفكري على اداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

3- النشريات، التقارير والدوريات

- 49 ابراهيم العيساوي، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، العدد 254، أبريل 2000.
- 50 أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007.
- 51 باتريشيا جيه روجرز، مقدمة إلى تقييم الأثر، ملاحظات حول تقييم الأثر رقم 1، The interaction و rockefeller foundation، مارس 2012.
- 52 باتريشيا فوندال - وليد صالح، دليل المتابعة والتقييم، مشروع دعم المجمع المدني المصري من USAID، الهيئة الدولية لنظم الإدارة - coffey international développement، يناير 2011.
- 53 بلبراهيم جمال - مزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين الموارد البشرية بالمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر 2011.
- 54 بن نافلة قدور- مزريق عاشور، اقتصاد المعرفة: موارد رأس المال الفكري وسلعه المعلومات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر 2011.
- 55 بيتر بيرين، ربط الرصد والتقييم بتقييم الأثر، ملاحظات حول تقييم الأثر، رقم 02، مؤسسة The Rock feller foundation و International، أبريل 2012.
- 56 تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- 57 ثائرة عبد الفتاح، أثر المعلوماتية في تخطيط الموارد البشرية، مجلة المخطط والتنمية، العدد 29، 2014.
- 58 جيفري فيفر، تصميم الهيكل لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة، في: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، إعداد مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية، أبو ضبي، الامارات العربية المتحدة، 2004.
- 59 خافيير شونك - إبراهيم عيد، دليل الدورة التدريبية حول: المراقبة، التقييم والرسملة، émergences et IBF international consulting، بيروت، كانون الثاني، 2008.
- 60 سعد علي حمود العنزي - علي رزاق جواد العابدين، كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، 2011.
- 61 سعد علي حمود العنزي - سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، 2013.
- 62 علي السلمي، تنمية الموارد البشرية السبيل إلى تحقيق التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، الملتقى الثاني للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، الجمعية العربية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، 15-17 يونيو 1998.

- 63 فرعون امحمد-محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009، ص: 15 على الموقع الإلكتروني لموسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي www.iefpedia.com.
- 64 فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015.
- 65 فكتوريا شكري، دليل في الرصد والمتابعة والتقييم لمدراء البرامج والمشاريع، جمعية واعلام المرأة (تام)، 2012.
- 66 كلثوم بن ثامر- فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر 2011.
- 67 ليف إيدفنسون، الاستثمار في رأس المال الفكري: التكاليف والعوائد المحتملة، في: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة إعداد مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ضبي، الامارات العربية المتحدة، 2004، الطبعة الأولى.
- 68 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط - الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
- 69 محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007.
- 70 محمد فوزي العبادي - فاضل راضي الغزالي، معرفة وإدراك الموجودات الفكرية في الشركة التوجه إلى ما بعد الموارد الملموسة، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 13-15 أيار 2008.
- 71 المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011
- 72 منظمة سلمى إشراف هبة طيبي، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، هينرش بل، رام الله، الطبعة الأولى، 2008.
- 73 مؤسسة فريدريش إيلبرت، المتابعة والتقييم: إجابات عملية لأسئلة جوهرية، لبنان، بيروت، 2014.
- 74 نبيل عبد المنعم محمد، تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2006.
- 75 نسيم الصمادي، التمتين: تصحيح مسار الاستثمار البشري، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 13-15 ايار 2008.

- 76 هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟ مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف- خريف 2008.
- 77 هشام العزوني – رفيق رمزي فرج، دليل الإدارة بالنتائج، الدليل التدريبي للمتدرب، برنامج دعم المجتمع المدني المصري مبادرة بناء الخبرات المؤسسية، USAID.
- 78 هيئة المستقبل للتنمية، دليل المتابعة والتقييم، 2016، على الموقع: www.fdc.ps.
- 79 الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، الاختلافات بين المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري، أكتوبر 2010- ديسمبر 2013.
- 80 الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، مفاهيم ومصطلحات المتابعة والتقييم، برنامج دعم المجتمع المدني المصري، أكتوبر 2010- ديسمبر 2013.

4- المصادر

- 81 ابن منظور، لسان العرب، المكتبة الوقفية، مصر، القاهرة، الجزء الحادي عشر.
- 82 حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون.
- 83 جمال عبد الناصر، المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، عمان، 2006، الطبعة الأولى.
- 84 روجي البعلبكي – منير البعلبكي، المورد مزدوج: عربي – إنجليزي، إنجليزي – عربي، دار العلم للملايين، كانون الثاني/يناير 2007، الطبعة الحادية عشر.
- 85 زيد عيوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 86 مجد الله بن محمد بن يعقوب الفيروز آباي، القاموس المحيط، المكتبة الوقفية، مصر، القاهرة، الجزء الرابع.
- 87 محمد عمارة، قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، جمهورية مصر العربية، القاهرة - الاسكندرية، 2009، الطبعة الأولى.
- 88 معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، النسخة العربية، البنك الإسلامي للتنمية – مديرية التعاون لتنمية- البنك الإفريقي للتنمية.

ثانياً: باللغة الأجنبية

1- الكتب

- 89 Jack fitz-enz, ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance, AMACOM: American Management Association, New York, 2nd edition, 2009.
- 90 Jack J. Phillips, Accountability in Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United States of America, 1999.

- 91 Jack J. Phillips et al, the human resources scorecard: measuring the return on investment, Butterworth–Heinemann, United States of America, 2001.
- 92 Jack Phillips – Patricia Pullian Phillips, Show me the money : How to determine ROI in people, projets and programs, a step by step guide to for casting and measuring six types of value, Besrett-Kochler publishers, Inc, San Francisco, First edition, 2007.
- 93 Jay B. Barney - William S. Hesterly, Strategic Management and Competitive advantage: concepts, Pearson education, U.S.A, 2012, 4th edition.
- 94 Jean-Yves Le Louarn - Thierry Wils, L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des couts au retour sur l'investissement humain, Edition Liaisons, Paris, 2001.
- 95 Michael Armstrong - Stephen Taylor, Armstrong s hand book of human resource management practice, British library cataloguing- in Publication data, 13 edition, K U, 2014,
- 96 Michael Armstrong, Strategic Human Resources Management: A guide to action, Kogan page, United Kingdom, 2008, Fourth edition.
- 97 _____, Armstrong s hand book of Management and leadership for HR: Developing people skills for better leadership and management, Kogan Page, Philadelphia.PA, 2016, Fourth edition.
- 98 Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: With a New introduction, The Free Press Edition, New York, 1985
- 99 _____, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, The Free Press Edition, New York, 1998.
- 100 Régis Bourbonnais, Économétrie: cours et exercices corrigés, Dunod, Paris, 2015, 9^e Edition.
- 101 Susan E. Jackson et al, Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, The Organizational Frontiers Series, Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America, 2003.

2- الرسائل الجامعية

- 102 Mosa Moh d Amin bani Amer, the impact of Intellectual capital on competitive advantage on Jordanian Healthcare sector: The case study of King Abdullah university Hospital (KAUH), A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of degree of master of business administration, Yarmouk University, Jan 2011.

3- المنشريات، التقارير والدوريات

- 103 Akki Alouani Aoumeur, Le système d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise : Le lien entre deux concepts, le séminaire international de la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Beskra, 29-30, Octobre, 2002

- 104 Alexandre Guillard – Josse Roussel, Le Capital Humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, Revue Management et Avenir, N° : 31, 2010.
- 105 Algimatas Sakalas – Zeiduna Leipé, evaluation Methods of investment in Human capital, Economics and management, 16,2011.
- 106 Ante Pulic, The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description, Centar za intelektualni kapital ,Croatia, Zagreb, June 2008.
- 107 Ateej B. Al-Adwani, the extent to which human resources managers in KNPC Believe in human investment, international business research, Canadian center of science and education, Vol 07, N°: 04, 2014.
- 108 Aude de Amorim et al, Guide de l'évaluation, Bureau de l'évaluation, D'érection général de la coopération international et de développement, Ministères des Affaires étrangères, la France, Nouvelle édition complétée et révisée, Juin 2005.
- 109 Azlina Rahim et al, Human Capital Efficiency and firm Performance: An empirical Study on Malaysiaien Technology industry, SHS Web of Conferences 36, 00026 (2017), Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/04/shsconf_icga2017_00026.pdf.
- 110 B. F.Kiker, The Historical Roots of the Concept of human capital, in: Investment in Human Capital, Edited by B. F. Kiker, University of South Carolina Press Columbia, South Carolina, Second printing, 1972,
- 111 Bakhshani Safiye, The relationship between the financial performance and intellectual capital in the food and beverage enterprises, international journal of business and management review, Vol: 03, No: 09, October 2015.
- 112 Christiana suci, Intellectual capital as a source of a competitive advantage, International conference on Business excellence, Brasor, Romania, 27-28 October, 2006.
- 113 Dave Ulrich - Dale Lake, Organizational capability: creating competitive advantage, Academy of Management Executive. Vol 5, No1, 1991.
- 114 Eckhard Ammann, Intellectual development by Means of knowledge conversions, European conference on intellectual capital, the property of academic conferences, 2010.
- 115 Faris Nasif Alshubir, Exploring the Relationship between Human Capital Investment and Corporate Financial Performance of Jordanian Industrial Sectors, Economia, Seria Management, Volume 16, Issue 2, 2013.
- 116 Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du croissant-Rouge ; Manuel d'orientation : planification de projet/programme, Genève, 2010.
- 117 Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets et programmes, Octobre 2012, sur le site web : www.ifrc.org.
- 118 Helan Santos – Rodrigues et al the influence of human capita on the innovativeness of firms, International Business and Economies, recherché journal, volum 09 N: 09, September 2010.

- 119 Ilona Bučiūnien - Rūta Kazlauskait, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, Engineering Economics, No 5 (60),2008.
- 120 I-Ming Wang et al, Effect of human capital investment on organization performance, social and behavior and personality INC, 36(8), 2008.
- 121 Isabel Martins et al, The importance of intellectual capital in organizational sustainability, the european conference on intellectual capital, 2010.
- 122 Jay Barney, Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol 17, No 1, 1991.
- 123 Jeffrey Pfeffer- John F.Veiga, putting people first for organizational success, Academy of Management Executive, , Vol13, N2, May 1999.
- 124 -Jim Kirkpatrick – wendy kayser kirkpatrick, The Kirckpatrick four levels Afresh look after 55 years 1959-2014, PP: 02-03 at the site web www.kirkpatrickpartners.com .
- 125 Karol Sledzik, the intellectual capital performance of polish books an application of VAIC model, Financial internet quarterly, e-finance 2013, Vol: 09, N:° 02, a valuable at www.academiaedu.net .
- 126 La Bank mondial, Module 2 – Définition de l'évaluation et du suivi des projets/programmes, introduction à l'évaluation de programmes. Sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module3.ppt
- 127 La Bank mondial, Module 4 – caractéristiques générales de l'évaluation, introduction à l'évaluations de programme. Sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module5.ppt.
- 128 La Bank mondial, Module 07 – la qualité d'une évaluation et des dimensions, les standards à respecter, introduction à l'évaluation de programme, sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module8.ppt.
- 129 La Bank mondial, Module 8 – les étapes de la démarche de l'évaluation, introduction à l'évaluation de programme, sur le site web : http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module9.ppt .
- 130 Lei yaping-jia jing fang, human capital investment for firm an analysis, Management science and engineering, Vol 01, N°: 02, December 2007.
- 131 Maria do Rozario Cabrita - Jorge Landeiro de vaz, creating value from Intellectual Capital: An Approche based on the Specification of Models, Portuguese journal of Management studies, Vol XIII, N°: 02, 2008.
- 132 Maria Molodchik-Anna Bykova, Applying the VAIC Model to Russia industrial enterprises at <https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/77/14900442323201f1a573068ed2602d3224f1debd2d/text.pdf> .
- 133 Marija Andjelkovic Pesic et al, Application of VRIO Framework for analyzing Human Resources' role in Providing Competitive Advantage, Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference, University of the Algarve, Portugal, vol.2, 2012.

- 134 Michael E. Porte, Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Canada, June 22 2012.
- 135 Michael E. Porte, How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, March-April 1979.
- 136 Monique Lacoix - Stefano Zambon, Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratique françaises et italiennes, Association francophone de comptables : comptabilité contrôle – Audit, tome 08, 2002/2003.
- 137 Morad Rezaee Dizgah et al, Human capital characteristic and organization performance, Australian journal of Basic and Applied Sciences, 5(8), 2001.
- 138 Murale V-Ashirafali, Impact of intellectual capital on firm value: Apanel data analysis of Indian it firms, Advances in Management, Vol 03, July 2010.
- 139 Nick Bontis, intellectual of capital: an exploratory study that develops measures and models, MCB university press, Management decision 36/2, 1998.
- 140 _____, Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models used to measure intellectual capital, closing keynote presentation, KM, Word, September 15, 2000.
- 141 Nuno Cardeal - Nelson António, Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, African Journal of Business Management Vol. 6(37),19 September, 2012.
- 142 Odion g Emily A - Omolof jacob, effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya, global journal of human resource management, vol:03, No:06, November 2015.
- 143 Okpala, P.okwy – Chidi, Odogwu Christopher, Human capital Accounting and its relevance to stock investment decision in Nigeria, European journal of economics, Finance and Administrative sciences, Issue 20, 2010.
- 144 Pirjo Stahle et al, Value added intellectual coefficient VAIC: a critical analysis, a available at www.Reserchgate.net/Publication/230791903.
- 145 Robert Kaplan – David P. Norton, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review, January-February, 1992.
- 146 _____, Putting the balanced scorecard to work, Harwar Business Review, September-October 1993, At site web www.hbr.org .
- 147 Robert. S Kaplan, Conceptual foundations of the balanced scorecard, working paper, Harvard business school. Harvard University, 2010, at the site web www.hbs.edu.
- 148 Sandra A. King, The Human equation: Building profits by putting people first by Jeffry Pfeffer, Mid-American journal of business, Vol 13, N02, 1998.
- 149 Scheyli Fatemeh et al, The relationship between components of intellectual capital and performance of Yazd tile companies, international journal of Academic Research in Accounting finance and Management sciences, Vol: 04, No: 01, January 2014.
- 150 Theodore W. Schultz, Investment in Human Capital, in: Investment in Human Capital, Edited by B. F. Kiker, University of South Carolina Press Columbia, South Carolina, Second printing, 1972.

- 151 Wasim-ul-Rehman et al, Intellectual capital efficiency and financial performance of insurance sector in Pakistan: a panel data analysis, middle- east journal of scientific reseach, Vol:17(9),2013.
- 152 Willie Pietersen, Defining Competitive Advantage: How much more value do you deliver than your competitors?,The European Business Review, September - October 2010.
- 153 Zhao Xian et Al, A Review of the evaluation methods of the value of Human capital of the Manager in China, International Business et Economics Research Journal, Volume 9, Number 6, June 2010.

4- مواقع إلكترونية

- 154 الموقع الإلكتروني لبنك الجزائر www.bank-of-algeria.dz
- 155 www.investopedia.com

الملاحق

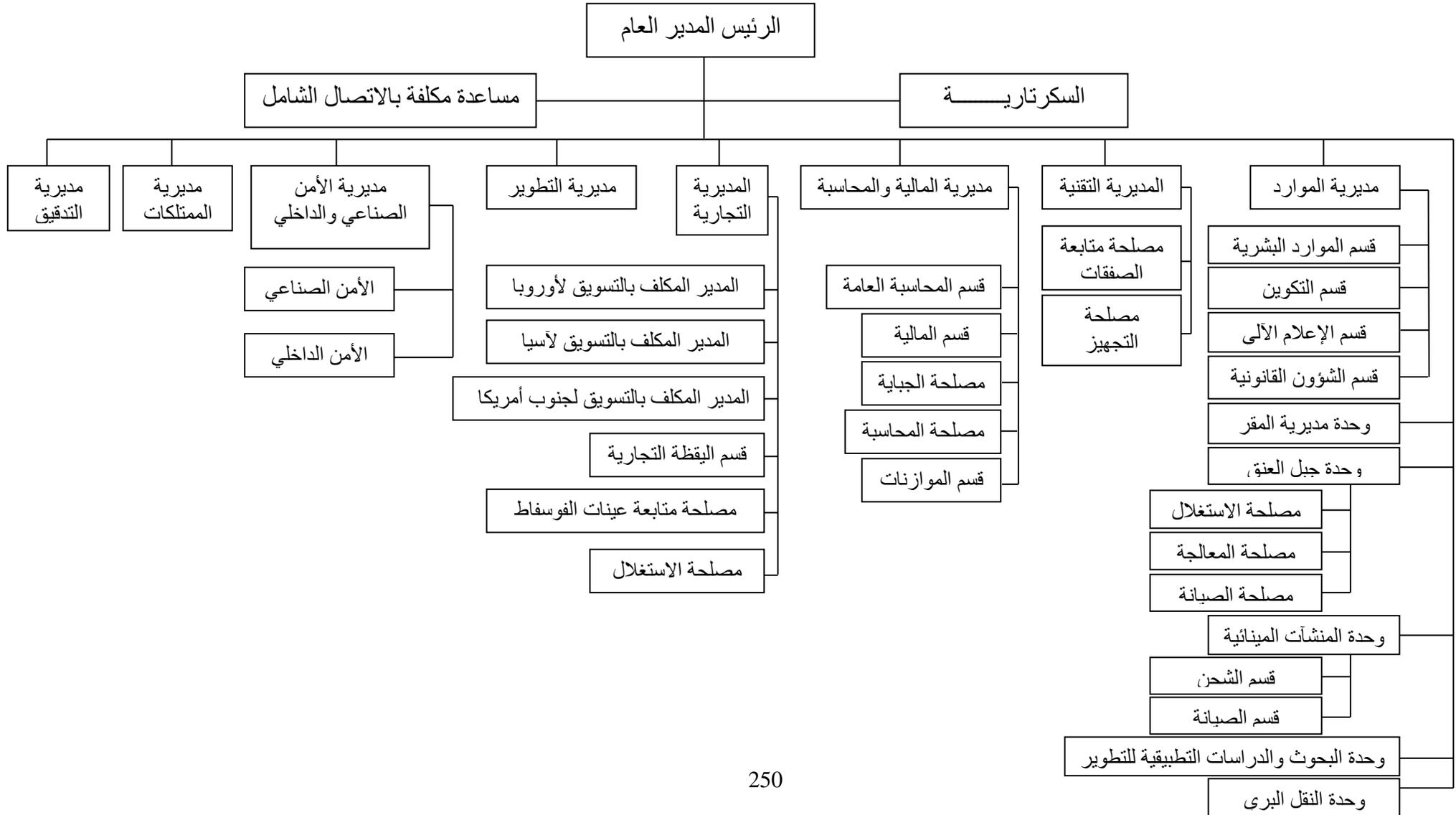
الملحق رقم 01: الفرق بين المتابعة والتقييم

التقييم	المتابعة	الأهداف
- فحص العلاقات النسبية التي تقود الأنشطة إلى النتائج، وشرح عدم تحقق بعض النتائج المتوقعة، فهو يهدف إلى تحديد التأثيرات الناتجة عن المشروع بالإجابة على: كيف، وماذا، ولماذا حدثت؟	- تحسين الكفاءة وتعديل خطة النشاط أو تخصيص الموارد. - توضيح الأهداف وتحويلها إلى مؤشرات أداء. - المقارنة المنتظمة للإنجازات مع المخطط. - إيصال التقدمات للمسؤولين وتنبئهم للتحديات، فالمتابعة تعد بمثابة إنذار مبكر حيث توضح ما إذا كانت المفردات والنتائج والأهداف تمضي في الاتجاه الصحيح نحو الإنجاز.	
- التقدير، القياس المنهجي للأثار، والبحث عن الأسباب بطرق دقيقة	- تحديد المؤشرات، الجمع المنتظم للمعلومات، المقارنة مع الخطة (المخطط)، إعداد التقارير.	الأنشطة الرئيسية
- عرضي، منتصف المدة، في نهاية البرنامج، بعدي (لاحق)، أي على فترات محددة.	- دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، ... تبعاً للمتغيرات والبرامج.	التردد (التكرار) متى؟
معلومات المتابعة التي تستكمل بدراسات، تحقيقات وتحليلات.	بشكل رئيسي المعلومات يقدمها نظام الإدارة والتسيير.	مصدر المعلومات
المقيمون الخارجيون عن البرنامج، كما يمكن أن يتم بشكل داخلي أو مشترك.	فريق إنجاز المشروع	القائم بها/به من؟
يستخدم للتعلم وتوقع أو تحديد التعديلات اللازمة، وفي إعداد التقارير، وتصميم المشروعات المستقبلية.	تستخدم للإدارة والتعلم، وفي إعادة تصميم أنشطة المشروع إذا ما تطلب الأمر ذلك.	الاستخدام
السلطات التي قررت تنفيذ المشروع	مدير المشروع، فريق الإنجاز	الجهة الموجهة لها التقارير

المصدر: la Bank mondial, Module 2 – Définition de l'évaluation et du suivi des projets/programmes, introduction à l'évaluation de programmes, PP: 13-15, sur le site web: http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/French_Module3.ppt, 24/01/2017.

- باتريشيا فوندال-وليد صالح، دليل المتابعة والتقييم، مشروع دعم المجمع المدني المصري من USAID، الهيئة الدولية لنظم الإدارة – coffey international développement، يناير 2011، ص: 08.

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Somiphos



الملحق رقم 03: دليل المقابلة

الأسئلة الخاصة بالتوظيف

- 1 - هل تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها؟
- 2 - هل تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة؟
- 3 - هل تحدد المؤسسة أساليب الاختيار بعناية وتعتمد نتائجها بشكل أساسي في عملية التعيين؟
- 4 - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات بشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ؟

الأسئلة الخاصة بالتدريب

- 1 - هل تتبنى المؤسسة التدريب كسياسة دائمة وتكتفها عند الضرورة؟
- 2 - هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم وقدراتهم؟
- 3 - هل تقوم المؤسسة بمراعاة الاحتياجات الفعلية للعمال ورغباتهم لدورات التدريب؟
- 4 - هل تطبق المؤسسة أسلوب التدريب أثناء العمل وتهتم به؟

الأسئلة الخاصة بالتحفيز

- 1 - هل تمتلك المؤسسة نظاما تحفيزيا غنيا ومتنوعا؟
- 2 - هل هذا النظام مبني على أسس موضوعية، وواضح بالنسبة للجميع؟
- 3 - هل تهتم المؤسسة بمتطلبات البيئة التنافسية في تحديد نظامها للتعويضات والمكافآت؟
- 4 - هل يوافق نظام التعويضات والمكافآت متطلبات العمال وتطلعاتهم؟

الملحق رقم 04: التدريب وفقا للتكلفة وعدد الأنشطة خلال الفترة (2010-2015)

Σ	الوحدة					المعيار	السنة
	U.T.R	Siège	C.E.R.A.D	I.P.A	CM.DO		
12536	/	1016	580	3091	7849	التكلفة*	2010
13955	/	1483	761	2289	2422	التكلفة*	2011
30	/	04	05	08	13	عدد الأنشطة	
24078	/	4341	950	3788	15000	التكلفة*	2012
25	/	04	02	07	14	عدد الأنشطة	
34196	/	3021	1394	6597	23183	التكلفة*	2013
25952	/	4372	1075	5678	14826	التكلفة*	2014
36	/	06	01	11	18	عدد الأنشطة	
25911	1808	4052	1161	6121	12768	التكلفة*	2015

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات من التقارير السنوية لتسيير المؤسسة المتاحة.
(*): الوحدة: 10³ دج.

الملحق رقم 05: عدد العمال المتدربين حسب التصنيف الاجتماعي-المهني للفترة (2010-2015)

Σ	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المجموعة
				السنة
406	87	202	117	2010
389	22	145	222	2011
493	69	234	190	2012
485	08	261	216	2014
644	168	293	183	2015

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات من التقارير السنوية لتسيير المؤسسة المتاحة.

الملحق رقم 06: الأنشطة التدريبية حسب الوحدات لسنة 2014

الوحدة	أنشطة ميدانية	ملتقيات	أيام دراسية
CM.PO	18	16	02
I.P.A	11	18	02
C.E.R.A.D	01	12	/
Siège	06	13	01

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات من التقرير السنوي للتسيير لسنة 2014.

الملحق رقم 07: وثائق المؤسسة الخاصة بالمنح

S O M I P H O S
SOCIÉTÉ DES MINES DE PHOSPHATE

Notation IRD (Indemnité de Responsabilité et de Disponibilité)
Conformément à l'Article 209 de l'avenant n°09 de la C.C.E en vigueur

Structure:	D F C
Matricule:	
Nom & Prénom:	
Fonction:	
Statut:	

Mois de :

..... Critères		Responsable directe	Hiérarchie
..... Responsabilité	Responsabilité sur les actions prises		
	Résultat		
..... Disponibilité	à la demande selon le besoin		
	en dehors des heures de travail		
TOTAL			

Visa de Responsable

Visa Hiérarchie

NB: Seule la note de la hiérarchie sera prise en compte pour le calcul de la paie,

FERPHOS®

SOMIPHOS
Direction Unité Siège

® **فرفوس**

Tébessa le :

CALCUL PRC & PRI Mois de Juillet 2016

Correspondance réf 063/DR/DG/2016

Du 02 Juillet 2016

FORMULES DE CALCUL DIRECTION GENERALE ANNEE 2014			
60% Taux moyen CDO + 40% Taux moyen IPA			
<i>centres D'activité</i>	<i>Taux Moyen</i>	<i>Taux A distribué</i>	<i>Taux PRC Direction Générale</i>
<i>CMDO</i>	<i>0</i>	<i>50%</i>	
<i>IPA</i>	<i>0</i>	<i>40%</i>	
<i>Unité de Transport</i>	<i>0</i>	<i>10%</i>	

Taux PRC & PRI Direction Générale SOMIPHOS

<i>Taux PRC</i>	<i>Taux Moyen PRI</i>

TAUX DE REALISATION DES OBJECTIFS		TAUX DE PRIME	
DE %	A %	TAUX P R C	TAUX P R I
80	80.99	5	0.75
81	81.99	6	1.5
82	82.99	7	2.25
83	83.99	8	3
84	84.99	9	3.75
85	85.99	10	4.5
86	86.99	11	5.25
87	87.99	12	6
88	88.99	13	6.75
89	89.99	14	7.5
90	90.99	15	8.25
91	91.99	16	9
92	92.99	17	9.75
93	93.99	18	10.5
94	94.99	19	11.25
95	95.99	20	12
96	96.99	22	12.75
97	97.99	23	13.05
98	98.99	24	14.25
99	100	25	15

* 13,5

COMPLEXE MINIER DE DJEBEL ONK

MODALITE DE CALCUL DE LA PRC ANNEE 2016

N° SECTION	Libellé Section	Formule de calcul	Conditions	observations
1	Direction Exploitation	(Taux PRC réalisation du STERILE + Taux PRC réalisation du TV) / 2 * Taux de rendement des engins	≥ 80%	Pour une disponibilité
2	Voie sèche	Taux PRC réalisation du secteurs depoussierage X coefficient rendement ateliers.	≥ 80%	
3	Voie Humide	Moyenne du Taux PRC réalisation des objectifs du secteurs (Deboubage + Sechge B1 + Sechage) X coefficient rendement ateliers.	≥ 80%	80% ≥, coefficient est de 1
4	Préparation mécanique	Taux PRC (70% taux PRC Vs + 30% Taux PRC Vh)	≥ 80%	
5	Direction Traitement	Taux de PRC sections (2+3+4)/3		
6	Direction Maintenance	Taux PRC sections (1+5)/2		
7	Section commune (DED, APPROX, VL/PL, labo, Parc VL/PL, ..., autres)	Taux PRC Sections (1+5+6)/3		
8	DSP	Taux PRC (07/2)		

Direction Traitement Service Bande + Embarquement + Logistique + Staff Direction

Direction Maintenance DEMF +

* Condition de déclanchement :

- Résultat
- 80% it

**Modalité de calcul de la PRC Année 2016.
Installation Portuaires Annaba.**

Section	Formule de calcul	Conditions	Observations
	<p>& 60% du Taux PRC sur la base de : Tonnage manipulé (Tonnage chargé + Tonnage déchargé/Tonnage prévu exporté) x 100%.</p> <p>& 20% du Taux PRC sur la base de : (Cadence de chargement réalisée/Cadence de chargement prévu) x 100%.</p> <p>& 20% du Taux PRC sur la base de : (Cadence de déchargement réalisée/Cadence de déchargement prévu) x 100%.</p>	<p>≥80%</p> <p>Prévu= 5250 T/J</p> <p>≥80%</p> <p>01: train chaque 06 h. Soit, prévu= 250T/H</p>	<p>Objectif 2016 : Déchargement -Stockage, et chargement de 1800000 Tonnes de Phosphate marchand.</p>
2	Maintenance	$TD \leq 1$	
3	Soutien technique (Shipping, Transit, Sécurité, Labo, CITE, Communication, RMQE, MGX et Appro)	$TD \leq 1$	
4	Administration : (direction, comptabilité, social, personnel, informatique, juridique)	$TD \leq 1$	